

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM
ADMINISTRAÇÃO

ARTHUR FELIPI SILVA TORREÃO
EDNA SOARES NUNES
RAIANE CAROLINE PEREIRA DE MOURA SOUZA

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE CAPACITAÇÃO
DOS COLABORADORES DA EMPRESA
NEOENERGIA**

RECIFE/2022

ARTHUR FELIPI SILVA TORREÃO
EDNA SOARES NUNES
RAIANE CAROLINE PEREIRA DE MOURA SOUZA

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE CAPACITAÇÃO
DOS COLABORADORES DA EMPRESA
NEOENERGIA**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,
como requisito parcial para obtenção do título de Bacharelado
em Administração.

Professor Orientador: Me. Brian Victor Lima da Silva

RECIFE/2022

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

T689a Torreão, Arthur Felipi Silva
Análise das estratégias de capacitação dos colaboradores da empresa
Neoenergia / Arthur Felipi Silva Torreão, Edna Soares Nunes, Raiane
Caroline Pereira de Moura Souza. - Recife: O Autor, 2022.
43 p.

Orientador(a): Esp. Brian Victor Lima.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2022.

Inclui Referências.

1. Administração. 2. Capacitação. 3. Desenvolvimento de pessoal. I.
Nunes, Edna Soares. II. Souza, Raiane Caroline Pereira de Moura. III.
Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

Dedicamos esse trabalho a nossos pais.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus por sempre nos direcionar no caminho correto, aos nossos familiares que estão sempre presentes e que nos acompanha desde o começo do período que nunca nos deixou só, estando sempre presente a todo o momento, obrigado(a) Deus por ser nosso refúgio e fortaleza. Todo o mérito devemos a vocês.

O nosso orientador, Brian, e a coordenadora Debora e para todos os professores que lecionaram com grande maestria e importância em nossa vida acadêmica. Agradecemos por partilhar os seus conhecimentos na construção dos nossos estudos.

Aos nossos colegas de curso, pelos compartilhamentos, ajudas, conversas e distrações.

*“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo.
Todos nós sabemos alguma coisa. Todos
nós ignoramos alguma coisa. Por isso
aprendemos sempre.”*

(Paulo Freire)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....	11
3 RESULTADOS.....	12
3.1 O PROPÓSITO DA CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES DA NEOENERGIA – SEÇÃO 1.....	12
3.1.1 Conceito da Capacitação.....	15
3.1.2 A Importância do Desenvolvimento.....	17
3.1.3 Elaboração do plano e diagnóstico da capacitação.....	18
3.1.4 Aplicação de métodos e indicadores.....	19
3.2 O IMPACTO DA ESTRATÉGIA ADOTADA AOS COLABORADORES – SEÇÃO 2.....	20
3.2.1 Capacitações Oferecidas.....	23
3.2.2 Capacitações Prioritárias.....	25
3.2.3 Realização do Alinhamento da capacitação.....	26
3.2.4 Dificuldades.....	27
3.3 MELHORANDO A ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO – SEÇÃO 3.....	29
3.3.1 Ciclo da Capacitação.....	31
3.3.2 Aplicação da capacitação.....	32
3.3.3 Avaliação do programa de treinamento.....	33
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
5 REFERÊNCIA.....	35

A – Questionário sobre as estratégias de capacitação da Neoenergia para o desenvolvimento de seus colaboradores.....	40
---	-----------

ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE CAPACITAÇÃO DOS COLABORADORES DA EMPRESA NEOENERGIA

Arthur Felipi Silva Torreão

Edna Soares Nunes

Raiane Caroline Pereira de Moura Souza

Brian Victor Lima da Silva¹

Resumo: A utilização da educação corporativa mostra que as empresas estão percebendo que alcançar o sucesso não depende unicamente de seus ativos fixos, mas também de suas capacitações intelectuais, ou seja, do desenvolvimento de seus recursos humanos. Assim, as organizações estão recorrendo cada vez mais à sua capacidade de “aprender”, transformando a aprendizagem em um fator crucial. O objetivo dessa pesquisa, é analisar o impacto das estratégias de capacitação do Grupo Neoenergia Pernambuco para desenvolvimento dos colaboradores. Para desenvolvimento dos métodos metodológicos foi utilizado a metodologia qualitativa e análise de dados descritivos. O levantamento compilou informações sobre as estratégias de capacitação, para o desenvolvimento de seus colaboradores. A amostra foi probabilística, composta pela analista especialista da área do gerenciamento de treinamento. O instrumento de coleta de dados foi um questionário composto por seis questões, sendo todas elas abertas. Podemos concluir que, o desenvolvimento das competências da organização acontece por processos de aprendizagem online e presencial. Falar em capacitação e no desenvolvimento é tratar do processo preparatório e adaptação dos colaboradores para desenvolver habilidades, conhecimentos, atitudes. Pessoas Capacitadas e motivadas aumentam a produtividade e o lucro da empresa. O Grupo Neoenergia Pernambuco investe muito na capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores, para assim produzir mais e com melhor qualidade, conseguindo um retorno garantido.

Palavras-chave: Administração; Capacitação; Desenvolvimento de Pessoal.

¹ Professor(a) da UNIBRA. Mestre em Gestão e Desenvolvimento. E-mail para contato: brian.victor@grupounibra.com

Abstract: The use of corporate education shows that companies are realizing that achieving success does not depend solely on their fixed assets, but also on their intellectual capabilities, that is, on the development of their human resources. Thus, organizations are increasingly turning to their ability to “learn”, turning learning into a crucial factor. The objective of this research is to analyze the impact of the training strategies of Grupo Neoenergia Pernambuco for the development of employees. To develop the methodological methods, qualitative methodology and descriptive data analysis were used. The survey compiled information on training strategies for the development of its employees. The sample was probabilistic, composed by a specialist analyst in the area of training management. The data collection instrument was a questionnaire composed of six questions, all of which were open. We can conclude that the development of the organization's skills takes place through online and face-to-face learning processes. Talking about training and development means dealing with the preparatory process and adaptation of employees to develop skills, knowledge and attitudes. Qualified and motivated people increase the company's productivity and profit. Grupo Neoenergia Pernambuco invests a lot in the training and development of its employees, in order to produce more and with better quality, achieving a guaranteed return.

Key-words: Administration; Training; Development by Personal.

1 INTRODUÇÃO

A utilização da educação corporativa mostra que as empresas estão percebendo que alcançar o sucesso não depende unicamente de seus ativos fixos, mas também de suas capacitações intelectuais, ou seja, do desenvolvimento estratégico de seus recursos humanos. Desta maneira, é indicado que as empresas que visam ter retorno sobre seus recursos, tratem o desenvolvimento estratégico de recursos humanos como dever e não como opção. Assim, as organizações estão recorrendo cada vez mais à sua capacidade de “aprender”, transformando a aprendizagem em um fator crucial para elas. Mediante este fato, surge a necessidade da ampliação do conceito de aprendizagem organizacional. Para que ocorra essa ampliação na aprendizagem organizacional é indispensável criar mecanismos que não estejam restritos às atividades desenvolvidas pela área de treinamento e desenvolvimento. Nesta conjunção, surge a necessidade de possuir instrumentos mais complexos para construção do conhecimento, que estejam alinhados ao plano estratégico e capaz de fazer a gestão do conhecimento organizacional (PADILHA, 2014).

Além disso, falar de desenvolvimento é um processo preparatório para desenvolver habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos colaboradores de uma organização. Segundo Chiavenato (2009), o capital humano é o maior patrimônio das organizações, com isso, o desenvolvimento pode ser direcionado desde o mais simples funcionário, até o seu principal executivo, assim sendo uma questão vital para a empresa.

A capacitação é a busca da melhoria na função que exerce, visa exercitar e ampliar as competências necessárias nos processos ao qual a pessoa está ligada, tornando-as com habilidades e qualificações para determinado trabalho com eficiência no resultado (OLIVEIRA et al., 2017).

Para Filho et al., (2017) a capacitação é vista como um processo constante que deve seguir a evolução das empresas, considerando as mudanças requeridas e o fornecimento de novas competências que surgem de um contexto em modificação no qual as organizações atuam.

Com base nisso, pode-se afirmar que um profissional qualificado tem uma maior aptidão para realizar as atividades e tem como resultado produtividade, em que contribui para melhoria de resultados na organização. A pesquisa foi elaborada para abordar o assunto central: a estratégia de capacitação da Empresa Neoenergia Pernambuco para o desenvolvimento dos colaboradores. Para a delimitação da pesquisa, foi necessário elaborar a seguinte questão: quais são as estratégias de capacitação do Grupo Neoenergia Pernambuco para desenvolvimento dos colaboradores?

E para nortear a pesquisa, formulou-se o objetivo geral: mostrar a importância dos benefícios da estratégia de capacitação do Grupo Neoenergia Pernambuco para desenvolvimento dos colaboradores. Seguindo dos objetivos específicos, sendo complementares e essenciais ao processo de pesquisa: analisar a estratégia aplicada de capacitação do Grupo Neoenergia Pernambuco; identificar o impacto dela no desenvolvimento profissional dos colaboradores e levantar pontos de melhoria.

Segundo a analista especialista Anny Kroon, da área de treinamento do Grupo Neoenergia Pernambuco, a capacitação traz motivação, e para a empresa é essencial manter os colaboradores sempre atualizados e motivados. A organização oferece não apenas os cursos obrigatórios para os eletricitistas, dispõe de outros cursos para qualificação dos demais colaboradores. Na empresa existe uma plataforma com cursos online e com cronogramas de cursos práticos.

A empresa considera que para ter um atendimento de qualidade os colaboradores devem ser treinados e capacitados, para assim conseguir ter um bom relacionamento entre empresa, funcionário e cliente. Para conseguir atender a necessidade do cliente que muitas das vezes pode ser uma tarefa difícil, o bom atendimento está muito além de tratar as pessoas bem.

A capacitação agrega benefícios e garante que todos os colaboradores estejam alinhados para exercer as suas funções com excelência, capacitar os colaboradores com treinamento além de satisfazer a necessidade do consumidor ele auxilia o desenvolvimento dos colaboradores proporcionando um crescimento pessoal e com isso adquirindo novos conhecimentos e desenvolvimento das suas habilidades.

Um atendimento de qualidade é o diferencial, pois é o caminho para o sucesso, visto que a organização conseguirá novos clientes através de boas referências, clientes satisfeitos sempre voltam e acabam se tornando clientes fiéis. A motivação está agregada ao incentivo para exercer o trabalho com qualidade e gerar bons resultados, interno e externo com satisfação profissional e empresarial, trazendo certificações de qualidade, por isso a Capacitação deve ser contínua.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Para desenvolvimento dos métodos metodológicos foi utilizado a metodologia qualitativa e análise de dados descritivos de acordo com a presente pesquisa bibliográfica, pois busca explorar o tema no sentido de validar teoricamente os resultados pretendidos.

A presente pesquisa se caracterizou também como um estudo de caso, que conforme Yin (2005), trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade do pesquisador, isto é, ele não manipula o objeto da pesquisa. Ela pode ser associada a uma ideia de “guarda-chuva”, referindo-se à capacidade de abarcar vários métodos, técnicas e instrumentos, a fim de propiciar a compreensão do objeto, com o menor afastamento possível do ambiente natural (SCHIAVIN e GARRIDO, 2018).

O aspecto qualitativo de uma investigação pode estar presente até mesmo nas informações colhidas por estudos essencialmente quantitativos. Em geral, podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1999).

Uma das principais características da análise descritiva é a fase inicial deste estudo dos dados coletados sem interferências ou julgamentos de um sinal pessoal.

Foram utilizados métodos de estatística descritiva para organizar, resumir e descrever os aspectos importantes para seguir uma linha de ação de um conjunto de características para observar, interrogar, coletar, analisar, registrar e interpretar.

O universo da presente pesquisa foi composto no grupo Neoenergia Pernambuco, situado na cidade de Recife. O levantamento compilou informações sobre as estratégias de capacitação, para o desenvolvimento de seus colaboradores. A amostra foi probabilística, composta pela analista especialista da área do gerenciamento de treinamento.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário composto por seis questões, sendo todas elas abertas e formuladas no Word. Podemos concluir que, o desenvolvimento das competências da organização acontece por processos de aprendizagem online e presencial.

3 RESULTADOS

3.1 O Propósito da Capacitação e Desenvolvimento dos Colaboradores na Neoenergia

O distanciamento social acelerou a forma de aprendizagem, em programas que estimulam o protagonismo dos colaboradores na própria carreira. O mundo se transforma cada vez mais rápido com o avanço da tecnologia, e essas mudanças levam à necessidade de profissionais com alta capacidade de inovação. Fomentar o desenvolvimento das competências para as novas realidades, por meio de experiências de aprendizagem que respeitam e estimulam as vivências de cada profissional tem sido uma das premissas do desenvolvimento pela Neoenergia. O objetivo é incentivar o protagonismo dos colaboradores na própria carreira, para isso, a companhia investe em soluções diversificadas para a formação de talentos, como webinars, cursos online e uso de plataformas de jogos (NEOENERGIA, 2021).

A Gestão por Competência é uma metodologia de Gestão de Recursos Humanos focada em analisar, identificar e gerir os colaboradores conforme seus perfis profissionais, com ênfase nos pontos de excelência e nos pontos a melhorar. Seu

objetivo é desenvolver os colaboradores e, ao mesmo tempo, obter o máximo de retorno para o negócio por meio das competências individuais e coletivas. Ou seja, a gestão por competências tem impacto direto sobre a performance e produtividade, coletiva e individual. Por esse motivo, ela é geralmente associada a práticas de Gestão do Desempenho (BATALHA, 2020).

É essencial perceber que as competências do colaborador são, por analogia, as qualidades da empresa. É impossível ter um negócio conhecido pela agilidade na produção e entrega se os colaboradores não apresentam agilidade nas tarefas individuais e coletivas, por menores que sejam. É impossível ter um negócio famoso pela excelência no atendimento ao cliente se os colaboradores não possuem boa comunicação e empatia. Portanto, ao cultivar as competências dos colaboradores também se cultiva a imagem que se forma sobre o negócio. E isso é um diferencial — uma vantagem sobre os outros competidores do mercado (IMPULSE, 2020).

A perspectiva para o futuro é de manter o foco em jornadas online. Entre as formações nos últimos anos, a companhia disponibiliza cursos de idiomas online para todos os seus cerca de 12 mil colaboradores, com aulas de inglês, espanhol e francês. Além disso, realiza programas de treinamento para áreas de atuação específica ou desenvolvimento sobre competências gerais (NEOENERGIA, 2021).

O treinamento ocorre em curto prazo, pode-se dizer que é um processo educacional sistemático, no qual as pessoas são treinadas para objetivos definidos, envolvendo habilidades, atitudes e conhecimentos (CHIAVENATO, 2006).

Criatividade é um dos temas abordados, dialogando com tendências fora do mundo virtual. Dado o papel decisivo da criatividade para o êxito das organizações no seu processo de lidar com a mudança, incerteza, instabilidade, concorrência, e promover de forma sistemática a inovação, é necessário que os dirigentes estejam atentos às condições prevalentes no seu ambiente de trabalho, na busca de produtos e processos realmente novos, oportunidades de mercado, desejar criar tecnologias, inventar ou reinventar, patentear produtos e ou processos no sentido de desfazer possíveis barreiras à criatividade, maximizando as oportunidades para a sua expressão (ALENCAR, 1998; FELDMAN, RUTHES e CUNHA, 2008).

É perceptível que as incertezas dessa nova realidade têm se mostrado frequente e as pessoas que estão à frente desse processo, precisam evitar barreiras e tornar o ambiente propício para inovação. E tem sido tema de constante citação

entre autores. Este ano, serão oferecidas atividades sobre assuntos como metodologias ágeis.

Uma metodologia ágil realizada desde o início da organização é boa para as ocorrências de mudanças em qualquer estágio de desenvolvimento para assim poder ter vantagens mediante os concorrentes de mercado.

Foram promovidas em 2020, atividades de formação para mais de 100 colaboradores da empresa que já atuam como multiplicadores de conhecimentos.

O Grupo Neoenergia Pernambuco também criou no ano de 2021 o programa Desenvolts, que contou com cinco webinars sobre o negócio de energia no Brasil realizados por videoconferência por líderes da própria empresa, como uma forma de mostrar na prática como funcionam os negócios. Para Vygotsky:

O desenvolvimento cognitivo do aluno se dá por meio de relações sociais, ou seja, de sua interação com outros indivíduos e com o meio. (VYGOTSKY 1997).

Seus vídeos e apresentações foram publicados na Plataforma Global de E-learning (GEP, na sigla em inglês), uma das ferramentas utilizadas pela empresa, que disponibiliza aulas e cursos oferecidos mundialmente para todos os profissionais do grupo Iberdrola, acionista controlador do Grupo Neoenergia Pernambuco.

A ferramenta permite o acesso pelo computador ou pelo celular a conteúdos sobre diversas áreas relevantes para a carreira e a empresa, como tecnologia e sustentabilidade. Dessa forma, os colaboradores podem ter acesso aos materiais nos horários e no ritmo adequado para a sua realidade. De acordo com Silva e Dos Santos (2018), a tecnologia projetada se apresenta como um componente que contém um modelo implícito do usuário pretendido, incluindo certas regras a respeito das atividades a serem executadas. Tais regras envolvem recursos necessários à realização dessas atividades, suposições sobre as características do usuário e conhecimentos e normas.

A tecnologia vem avançando com o passar dos anos e se tornando um essencial, grande aliado no processo de capacitação e desenvolvimento para os colaboradores. Os treinamentos não precisam necessariamente ser totalmente presencial, mas online.

A empresa também investe no desenvolvimento dos estagiários durante o estágio, os estudantes universitários têm acesso a aulas teóricas on-line e desafios práticos, com o objetivo de desenvolver competências exigidas pelo mercado de trabalho, entre elas: comunicação, visão estratégica, metodologias ágeis, gestão do tempo e resiliência.

Os estagiários são orientados durante o programa por tutores das áreas da companhia, capacitados em técnicas de mentoria, leader coaching, feedbacks, escuta ativa, delegação de tarefas, entre outros assuntos.

3.1.1 Conceito da Capacitação

A capacitação, é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para o seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtivo em seu cargo. Seus objetivos perseguem prazos mais longos, visando dar ao colaborador os conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-o para assumir funções mais complexas ou numerosas (DA SILVA, 2015).

É um processo importante para o crescimento de uma organização, é uma forma de garantia para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores da empresa junto com suas habilidades, além de ajudar a auxiliar a necessidade dos clientes. É realizada nas organizações ou em firmas especializadas em desenvolvimento de pessoal. Também obedece a um programa preestabelecido e atende a uma ação sistemática, visando a adaptação da pessoa a filosofia da organização. Pode também ser aplicado a todos os níveis ou setores da organização e é, mas conhecido como desenvolvimento de recursos humanos. O investimento em capacitação assume especial relevância no aspecto do desenvolvimento de estratégias competitivas (DA SILVA, 2015).

Por esse motivo os funcionários treinados tendem a adquirir novas capacidades e melhorar seu desempenho em suas funções, além de ser útil para os produtos e

serviços, independente das formas de aprendizagem é possível oferecer uma nova postura para as organizações trazendo conhecimentos consideráveis para cada área que os colaboradores atuam. Pois, o trabalho especializado e a abordagem de treinamento racional, garante a diminuição de erros e a atualização dos trabalhadores, para executarem tarefas diferenciadas, condições importantes para o crescimento e as mudanças sofridas pelas empresas (MALVEZZI, 1994).

Na capacitação a base segue com o intuito de preparar e desenvolver atividades, que trazem competência e é possível ensinar novas aptidões adquirindo conhecimentos que o deixará pronto para desempenhar determinada função. Além disso, é possível inserir métodos para o desenvolvimento dos colaboradores. Segundo Bennis (1976) Habilidade é aprender a aprender, aperfeiçoar metodologias para o melhoramento do processo de conhecimento. Habilidade de adquirir e utilizar informações para as próprias atuações, de desenvolver um processo de auto-análise. Habilidade de governar o seu próprio destino.

Além disso, a capacitação em seu próprio conceito traz para a empresa autonomia e autoconfiança para si e para seus colaboradores, com isso gerando um crescimento interno para a organização (CHIAVENATO, 2003).

No que se refere a capacitação os colaboradores que são mais capacitados eles se desenvolvem tanto no hábito profissional quanto no hábito pessoal desenvolvendo habilidades próprias, a fim de que o colaborador possa ficar mais qualificado depois da sua capacitação com o objetivo de atender as condições do seu ambiente de trabalho desse modo considera o melhor crescimento da empresa.

Recursos Humanos é uma área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de várias áreas, por tratar diretamente com o ser humano, ou seja, indivíduos com personalidade diferentes, o que requer de qualquer especialista na área de recursos humanos uma experiência e um bom volume de conhecimento em diferentes áreas (CHIAVENATO, 2003).

A área de Recursos Humanos é de extrema importância, porque é com ela que se incrementa a maior área interna da empresa com colaboradores capacitados, treinados e desempenhados com um conceito de melhoria para sua organização se

desenvolver internamente, quanto externamente, englobando os funcionários e a própria empresa.

3.1.2 A Importância do Desenvolvimento

As organizações consideram 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 (LEITE e LOTT, 2013).

Investir no desenvolvimento constante de colaboradores é de grande importância e ajuda a criar uma cultura contínua. Desta forma, o colaborador sempre terá novos conhecimentos que, quando colocados em prática na organização podem contribuir com melhorias, que ajudam a busca por novos conhecimentos para serem aplicados no ambiente de trabalho, trazendo aprendizados, e compartilhando com a empresa (CHIAVENATO, 2009).

Assim, o colaborador tem melhoras nas expectativas de carreira, o incentiva a sair da zona de conforto, ajuda ele a entender suas reais habilidades e conhecimentos com aumento da motivação, facilitando a se adaptar às mudanças.

Onde se entende que o desenvolvimento é parte da cultura de valorização dos funcionários, que não só ajuda para o crescimento da organização, mas com a retenção de talentos, desse modo a importância do desenvolvimento para a empresa é crucial para o seu crescimento tanto externo quanto interno.

Os seus colaboradores precisam desenvolver habilidades, capacidade e aptidões para a evolução de recursos no uso de talentos para um progresso de melhoria pessoal e profissional. Atualmente nas organizações, faz-se necessário a estimulação dos profissionais para um pleno conhecimento, direcionando-os para um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso. Aumenta-se a necessidade da geração de informações e que elas sejam úteis e significativas para que promovam o aprendizado individual e organizacional, produzindo assim melhores resultados. (CHIAVENATO, 2009).

O desenvolvimento organizacional precisa ser desenvolvido com treinamentos que estimulem os colaboradores para adquirir mais conhecimento da parte do indivíduo para o crescimento da empresa e de seus funcionários gerando habilidades próprias com finalidade de melhorar seu desenvolvimento pessoal quanto o profissional.

O desenvolvimento de uma empresa deve ser vista como um sistema que tem seus próprios setores e características como integração da união de setores, adaptação de seus funcionários, capacidade e senso de identidade.

3.1.3 Elaboração do plano e diagnóstico da capacitação

O Plano de Capacitação é um norteador das ações de capacitação definindo critérios e metodologias a serem utilizadas para o desenvolvimento profissional dos colaboradores permitindo-lhes desempenhar com eficácia as competências institucionais. O Plano de Capacitação fundamenta-se na busca pela excelência e melhoria da qualidade dos serviços ofertados e possui metodologia orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das atividades dos servidores da instituição (DE VICENTE BITTAR, DI SERIO e DE VASCONCELLOS, 2018).

As ações de capacitação visam adequar as competências individuais às competências institucionais, promovendo o desenvolvimento contínuo do colaborador com foco na efetividade do alcance dos objetivos e metas desta instituição, sendo o desenvolvimento dessas competências individuais, condição essencial para a oferta de melhores serviços (DE VICENTE BITTAR, DI SERIO e DE VASCONCELLOS, 2018).

Um Plano de Capacitação é um planejamento essencial para atingir a eficiência das empresas. É a identificação e gestão das necessidades dos colaboradores referente às suas competências e consiste no projeto pedagógico do curso, no qual devem ser estabelecidos, e descritos de forma clara com os objetivos que se quer alcançar.

Em termos de aprendizagem dos participantes, quais são os conteúdos que se deseja transmitir ou compartilhar, como definir o público-alvo e as identificar as necessidades e objetivos, escolha da metodologia de ensino, execução e avaliação dos resultados obtidos, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento permanente dos colaboradores.

A capacitação entendida como uma forma de indução de aprendizagem, pode ser definida como módulos ou unidades organizadas de conteúdo, disponibilizadas em diferentes meios, com ênfase nas novas tecnologias da informação e da comunicação. Segundo Vargas e Abbad (2006), afirmam que a pluralidade de conceitos e definições em treinamento e desenvolvimento de pessoal, bem como em diversas outras áreas do conhecimento, pode ser considerada fruto da evolução de pesquisas científicas da área. Entretanto, torna-se necessária a manutenção de tal evolução visando ao avanço do conhecimento na área.

O acesso à informação pode ocorrer, por exemplo, por meio de portais corporativos, links, bibliotecas virtuais, boletins, folhetos e similares. Abordando a relação da competência com o desempenho no trabalho, a mobilização desses atributos da competência depende de recursos tangíveis (instrumentos, sistemas, equipamentos, instalações diversas etc.).

A sua efetividade está sujeita aos resultados desejados, portanto, a expressão das competências pode ser observada no desempenho apresentado pelo colaborador, segundo critérios definidos para esse desempenho, tendo em vista as condições e os recursos disponíveis.

Compreendendo a relação entre competência, desempenho profissional e os aspectos que o influenciam, pois, na elaboração e planejamento das ações de capacitação, treinamento e desenvolvimento dos servidores de sua instituição, esses aspectos deverão ser considerados a fim de que as competências necessárias ao desempenho no trabalho, sejam desenvolvidas adequadamente. Com base nisso, Chiavenato (2009) afirma que é um processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada, para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional é necessário que o planejamento seja bem elaborado garantindo o alcance dos objetivos, de forma eficaz.

Considera-se importante que a empresa tenha os conhecimentos necessários para ter um processo eficaz na educação do colaborador para que assim possa elevar o desenvolvimento organizacional para alcançar os objetivos.

3.1.4 Aplicação de métodos e indicadores

São métricas para a mensuração quantitativa dos resultados de uma capacitação. A importância dos indicadores serve para o RH onde mede o comportamento dos colaboradores mediante as ações colocadas em prática pela empresa, diante das capacitações oferecidas, para poder utilizar e avaliar o retorno sobre suas ações.

A pesquisa quantitativa é um método de pesquisa social que utiliza a quantificação nas modalidades de coleta de informações e no seu tratamento, mediante técnicas estatísticas, tais como percentual, média, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outros (MICHEL, 2005).

A taxa de adesão para capacitação, é um importante indicador avaliando quantas pessoas aderiram ou não, em comparação com a quantidade de pessoas convidadas, avaliando as taxas de adesão, abandono, reação dos participantes, média de avaliação do aprendizado, investimento em T&D por pessoa, aproveitamento individual, colaboradores alcançados, tempo médio de curso por pessoa.

É necessário que os indicadores escolhidos façam sentido, e que a quantidade de indicadores seja razoável, não adianta escolher diversos indicadores se a maioria deles não forem relevantes para a melhoria dos processos, devem ser fáceis de medir e calcular, ajudando a prever e identificar possíveis resultados.

É de extrema importância que toda a organização possua conhecimento sobre os atuais indicadores de desempenho e seus respectivos resultados. Pois, de acordo com Chiavenato (1999), os indicadores de desempenho são apreciações das atividades desempenhadas pelos colaboradores, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

O objetivo é fazer com que as equipes entendam as suas metas e a importância de cada um na busca por melhores resultados, faça reuniões periódicas para discutir o desempenho individual e coletivo, procure ouvir o que os seus colaboradores têm a dizer sobre manter todos informados e engajados em relação ao desempenho da empresa.

Monitorar os resultados dos indicadores é fundamental para que a empresa possa se certificar de que o desempenho está dentro daquilo que se esperava. Esse monitoramento precisa ser constante para identificar possíveis gargalos e, em seguida, corrigi-los antes que eles tomem proporções maiores e até mesmo irreversíveis.

3.2 O impacto da estratégia adotada junto aos colaboradores

O impacto da estratégia é com a realização das práticas de treinamento e desenvolvimento de funcionários, os colaboradores tendem a se tornar mais eficientes e produtivos, além de garantir que se sintam valorizados e motivados a realizarem as suas funções e tarefas. São várias as estratégias de treinamento disponíveis, em que para elas as mais importantes são: exposição, consiste em uma preleção verbal dos instrutores tem como finalidade transmitir o conhecimento aos treinandos; discussão em grupo favorece a reflexão acerca de conhecimento obtidos através da leitura ou exposição; demonstração para ensinamento de habilidades manuais ou processos de rotina (GIL, 2001).

Existem várias estratégias que podem ser adotadas para implementação de treinamento nas organizações, para causar um impacto positivo junto aos colaboradores.

De acordo com Anny Kroon a analista especialista da área de gerenciamento de treinamento do Grupo Neoenergia Pernambuco os processos da estratégia são divididos em duas partes, utilizando duas grandes frentes de ações: onde a primeira é o LNT (Levantamento das Necessidades de Treinamento), sendo elaborado pelas áreas de Negócio em parceria com a Gerência de Treinamento, ou seja, de acordo com a necessidade. O processo identifica as necessidades e carências de indivíduos e para executar determinadas tarefas essenciais para atingir os objetivos organizacionais.

Demonstrando através do processo utilizado na primeira parte da estratégia, durante o treinamento realizado pelo Grupo Neoenergia Pernambuco, que a gestão precisa estar atenta aos impactos e possuir uma visão detalhada para identificar possíveis talentos, habilidades de possíveis indivíduos e conseguir retê-los na organização.

O LNT engloba a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta as carências cognitivas e inexperiência relativas ao trabalho existentes entre os conhecimentos, habilidades e atitude do indivíduo e as exigências do perfil do cargo (MARRAS 2009).

Concluindo, o pensamento de que exigências são fundamentais na hora de uma contratação para a empresa, pois o candidato à vaga deve obter competências adequadas para assumir o cargo e assim não comprometer o grupo. Conforme Chiavenato (2009) no nível organizacional, ocorre dificuldade na identificação das necessidades de treinamento, como também na definição dos objetivos de treinamento. Partindo-se do princípio de que o treinamento é uma resposta composta a uma demanda de conhecimentos, habilidades ou competências, o sucesso da capacitação dependerá sempre da maneira com que a necessidade a ser satisfeita tenha sido identificada.

Nas organizações ocorrem dificuldades para entender as reais necessidades de treinamento, para assim corresponder às demandas, na busca de obter um resultado satisfatório.

Ademais, com as informações de Anny Kroon a análise do sistema de treinamento identifica se o número de colaboradores é suficiente e a qualidade deles para executar as atividades da organização. Por sua vez, o sistema de aquisição de treinamento se relaciona à análise das operações e tarefas, ou seja, são verificados os requisitos exigidos pelo cargo e pelo ocupante.

Essa análise identifica o tipo de habilidade, conhecimento, comportamento e atitudes que os cargos requerem do colaborador, o levantamento de necessidades de treinamento é a coleta de dados, busca por informações relevantes.

A segunda parte proativamente da Gerência de Treinamento, analisando o mercado e antecipando tendências e necessidades, seja através de workshops de estratégia, de ações de benchmarking e, especialmente, através das ações de médio/longo prazo traçados pela diretoria. Os indicadores de modo geral retratam a

porcentagem do avanço ou atingimento destes objetivos, bem como os impactos financeiros obtidos.

Existem diversos meios para coleta de dados, dentre eles: aplicação de questionários; entrevistas com trabalhadores e supervisores; aplicação de testes ou exames; observação de trabalhos sendo realizados; folha de avaliação de desempenho; solicitação direta do trabalhador ou supervisor.

Foi concluído com a análise, que o comportamento e atitudes, são diferenciais que podem trazer um impacto e servir de vantagens no momento apontando que se especializar e adquirir conhecimento trazem bons resultados, tanto pessoais como organizacionais e que, para a empresa ter bons resultados tem que ser realizada uma boa estratégia para a capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores. Investindo em tecnologia e em novas formas de aprendizagem atuais e não só apenas no presencial.

Existem outros meios para identificar informações, são os indicadores de necessidades de treinamento. Indicadores a priori e indicadores a posteriori, esses indicadores mostram situações que provocaram futuramente uma necessidade de treinamento ou problemas já existentes que necessitam de treinamento (CHIAVENATO, 2009).

É importante e necessário que na organização tenha indicadores que apontem e informem a real situação das necessidades de treinamento para prever futuros problemas que necessitam de capacitação.

3.2.1 Capacitações Oferecidas

A capacitação tem o objetivo de desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. Por esse motivo os colaboradores capacitados tendem a obter novas habilidades e melhorias em seus desempenhos e em suas funções. A qualificação é algo adquirido (conhecimento, habilidades e destrezas) pelo indivíduo ao longo da sua trajetória escolar e de experiência no trabalho (BASTOS 2006).

Concluindo que, o indivíduo capacitado que possua amplo conhecimento, habilidades e experiências alcançadas ao longo de sua jornada é um profissional visado pelas instituições, pois ele possui um capital humano e intelectual importantes para ser utilizado.

De acordo com a analista do Grupo Neoenergia Pernambuco as diversas capacitações oferecidas para os seus colaboradores com o objetivo de treinar, capacitar e desenvolver os profissionais na empresa, com o treinamento é possível fazer com que os colaboradores e a liderança alcancem os resultados e metas almejados, tenham mais motivação, aumento na produtividade para agregar mais conhecimento a organização.

Portanto, essa relação entre capacitação e treinamento, para a liderança, agrega uma melhora na performance da equipe, as empresas precisam investir no capital intelectual humano de forma estratégica para o alcance de resultados e que é para todos os níveis hierárquicos. As estratégias competitivas entendem-se como estratégias valiosas que não podem ser plenamente copiadas pelos concorrentes, por causa de barreiras que dificultam sua imitação, e por sua capacidade de sustentação por um longo período, estas estratégias devem direcionar as empresas à obtenção de uma vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1998).

É a maneira de uma organização competir com os concorrentes porque não podem ser copiadas pelo mercado de modo a ter uma vantagem. Também pode ser vista como uma forma de se destacar em áreas disputadas.

A especialista do grupo, informa que na empresa existem diversas frentes de trabalho simultâneas acontecendo para cada categoria de treinamento. Além da Gerência Corporativa, suportar as demandas das áreas de negócio, na atualidade estão trabalhando com a estratégia de "self serviço" e que o engajamento para participação das ações venha do próprio colaborador.

As interligações das áreas de trabalho, em conjunto com a iniciativa do colaborador, fazem uma ligação com a divulgação interna com ações de endomarketing passando todos os dados, deixando o colaborador ciente de tudo que ocorre na empresa. Com isso, ao permitir que o cliente participe das etapas da prestação do serviço aumenta a probabilidade de ter maior satisfação e qualidade percebida dos bens ou serviços ofertados pelas organizações (GOLDER, 2012).

Informado ainda por Anny Kroon, na empresa são inicialmente realizados treinamentos para os recém-admitidos, seguidos dos demais cursos oferecidos pela empresa que são variados.

Os cursos de idiomas para todos os níveis hierárquicos, treinamentos online para inúmeros temas (hard ou soft skills), ações obrigatórias (NRs), treinamentos

técnicos para áreas meio e áreas do negócio (Operação), formação e desenvolvimento de líderes e potenciais, ações voltadas para cursos Técnicos, Graduação e MBAs, webinars para discussão de temas estratégicos do negócio, dentre diversos outros.

Portanto, a perspectiva de um trabalho com variáveis treinamentos, não somente os obrigatórios, agrega muito mais valor à empresa que tem o intuito de influenciar os seus colaboradores em futuros trabalhos, a oferecer e incentivar, as oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional.

O LNT é um programa contínuo, isto é, deve estar presente de forma constante na organização, exatamente para atender à sua demanda elástica. Por essa razão, o LNT deve estar constantemente ativo para diagnosticar em tempo hábil toda e qualquer mudança que se fizer necessária (MARRAS, 2011). Para melhor compreender e atender as demandas Contínuas da organização é importante que a empresa possua o programa LNT para assim melhor conciliar com as mudanças necessárias.

3.2.2 Capacitações Prioritárias

A Capacitação é um processo permanente e contínuo de aprendizagem, com a finalidade de contribuir para a capacitação e o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento das individuais. Senge (1999) afirma que quem busca o domínio pessoal é alguém disposto a aprender e experimentar o crescimento pessoal. As pessoas com altos níveis de domínio pessoal estão expandindo continuamente sua capacidade de criar na vida os resultados que realmente procuram.

Com funcionários capacitados, treinados e qualificados a organização consegue administrar setores e o andamento da empresa, criando assim uma aptidão para seus colaboradores, priorizando seu desenvolvimento como empresa desenvolvida e rentável. Desta forma, ajuda os funcionários a ter habilidades e capacidades trazendo assim uma melhora, tanto na vida profissional quanto no pessoal, com isso conquistando a autorrealização.

Segundo a analista do grupo, a Neoenergia Pernambuco trabalha com 07 categorias de treinamento, tais como: meio ambiente, saúde e segurança, liderança, técnico, habilidades, idiomas, qualidade e gestão.

Dentre cada categoria, existe uma infinidade de ações compreendendo todos os níveis hierárquicos do negócio. Na organização, os principais programas de Treinamento são: idiomas, Incentivo Educacional, Programa de Liderança, Controle de Ações Obrigatórias e Desenvolvimento de Educadores Internos. Apontamos que existem diversas formas de ações e que cada uma delas depende da necessidade do cargo e da função que o colaborador irá exercer, é importante ter um conhecimento generalizado facilitando a tomada de decisão nos processos da empresa.

Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações significa investir na qualidade dos produtos e serviços e conseqüentemente, atender melhor os clientes e ampliar as vendas (TACHIZAWA, 2006).

Ele fala que quanto mais a organização investir nos seus colaboradores, com novas técnicas e capacitação para seus funcionários, conseqüentemente melhora o seu desenvolvimento como empresa.

3.2.3 Realização do Alinhamento da capacitação

Realizar o alinhamento da capacitação consiste em unificar a visão de todas as partes da empresa. De tal forma, todos os envolvidos no negócio devem buscar um mesmo objetivo final e agir para alcançá-lo. Os treinamentos devem dar suporte à direção estratégica da organização, e os objetivos de treinamento devem estar alinhados com os objetivos organizacionais (TANNENBAUM E YUKI, 1992).

Portanto, o treinamento deve ser planejado a partir da identificação de necessidades estratégicas da organização, desenvolvendo-se como seu apoiador.

Segundo Anny Kroon, o Grupo Neoenergia Pernambuco entende que a capacitação e desenvolvimento são pilares para a estratégia do negócio. A capacitação é toda ação voltada para formação ou reciclagem de conhecimentos para a adequada realização do trabalho.

Por sua vez, é um processo que é alcançado com um prazo maior, voltado às competências e comportamentos igualmente importantes ao trabalho, como os soft skills. São designadas de soft skills as competências não técnicas como a comunicação, criação de empatia, confiança com grupos e capacidade de resiliência em um ambiente de trabalho com incerteza (AGNATE 2005).

Conforme as análises realizadas, as habilidades fundamentais consideradas simples ou não técnicas, também devem ser levadas em consideração por não deixarem de ser importantes e obterem um poder de influência considerável no resultado.

Citado pela analista do grupo Neoenergia, no desenho hierárquico existe uma Gerência Corporativa de Treinamento e uma Gerência Corporativa de Desenvolvimento, tamanha a importância dada a este tema. O impacto final é a sustentabilidade do negócio, alcance dos objetivos e retorno ao acionista.

Conclui-se que com o impacto desse nível de controle organizacional, temos mais possibilidade de encontrar o melhor caminho para atender as necessidades da empresa e obter o sucesso da equipe, servindo como uma base para futuros trabalhos. Segundo Mager:

Antes de se preparar a instrução, antes de selecionar os procedimentos instrucionais, o material ou o assunto, é importante ser capaz de estabelecer com clareza exatamente quais são os resultados que se pretende obter. Uma formulação clara dos objetivos instrucionais fornecerá uma base segura para escolher métodos e materiais instrucionais e para selecionar os meios de avaliar se o treinamento terá êxito ou não (MAGER, 1977).

O levantamento das necessidades de treinamento é, um exemplo de pesquisa, coleta de dados, a área de T&D (Treinamento e Desenvolvimento) passa a tomar conhecimento dessas necessidades através da aplicação de questionários e entrevistas com trabalhadores e supervisores.

3.2.4 Dificuldades

No setor de T&D (Treinamento e Desenvolvimento) é comum ter dificuldades, por isso, os gestores da área costumam enfrentar certos pontos desafiadores em comum, nem sempre os setores conseguem manter a capacitação continuada, a evolução do mercado é frequente e exige profissionais atualizados.

O dever da equipe de treinamento e desenvolvimento é criar formas para desenvolver esse colaborador, sem interromper sua produtividade. Os desafios mais enfrentados no setor de T&D são: administrar um orçamento curto, estimular a produtividade da equipe, conquistar o apoio das lideranças, motivar os colaboradores, adaptar o setor às novas formas de aprendizagem.

Segundo Anny Kroon no Grupo Neoenergia Pernambuco não é possível compartilhar metas ou objetivos da empresa, porém, tem como estratégia de médio prazo crescer com a gestão de conhecimento especialmente através do desenvolvimento de instrutores internos e formação de uma rede de apoio nas áreas de atendimento aos clientes, além de investir cada vez mais em tecnologia para aplicação de conteúdos que impactam no negócio.

Fica evidente, que essa estratégia interligada com ajuda da tecnologia, a todas as áreas da empresa, as ajuda a terem conhecimento de suas dificuldades, para obter resultados transformadores com impactos positivos, agregando novos valores à organização.

Às exigências da contemporaneidade inauguram novas relações entre trabalho, ciência, tecnologia e educação, determinando a necessidade de um projeto educativo, com vistas à formação de diferentes profissionais, trabalhadores e produtores de conhecimentos, cidadãos consumidores, novos protagonistas da sociedade atual (OLIVEIRA, 2009).

Ademais, em busca de solucionar este problema, a gestão da empresa concilia a tecnologia em busca de encontrar maneiras compatíveis que irão se encaixar nas demandas organizacionais.

Segundo a especialista, um dos desafios do Grupo Neoenergia Pernambuco está sendo atender aos programas conciliando com o mundo VUCA em que estamos, com um excesso de informação e uma célere transformação digital, ou seja, é necessária uma readaptação e um aprendizado ágil para colher os resultados.

VUCA é o modo como muitas partes constituintes se combinam para criar contextos únicos em momentos únicos, decisões únicas e consequências únicas. VUCA significa que condições que nunca se repetirão fornecem o contexto em que decisões serão tomadas (ROBINSON, 2017).

O termo VUCA foi cunhado pelo Colégio de Guerra do Exército dos Estados Unidos para descrever as condições existentes durante a Guerra Fria - os problemas enfrentados nesse contexto não têm soluções claras. Desde então, esse conceito tem sido adotado no ambiente corporativo para caracterizar as mudanças vertiginosas e as condições desafiadoras características do atual mundo dos negócios (PEREIRA, DE LACERDA e DE ALMEIDA CUNHA, 2020; BRANCHI, DA SILVA CARRASCO, 2019).

O mundo VUCA exige que as organizações sejam ágeis, capazes de fazer coisas de maneiras diferentes e rápidas em resposta à mudança, o que implica em adotar e melhorar a capacidade de aprender. O conhecimento em si se tornou transitório devido à rapidez de mudança. Isto é especialmente relevante em organizações intensivas em conhecimento, onde pessoas e processos enfrentam desafios diários em um cenário global de negócios em rápida mudança (PEREIRA, DE LACERDA e DE ALMEIDA CUNHA, 2020).

Cada letra da sigla VUCA representa uma característica importante das mudanças com as quais os líderes devem lidar de maneira efetiva para manter a competitividade das suas organizações. Volatilidade, por exemplo refere-se à natureza, velocidade, volume, magnitude e dinâmica da mudança em um setor, mercado ou organização. Quanto mais volátil é o ambiente, mais e mais rápidas as condições mudam. Incerteza, por sua vez, refere-se à extensão em que as organizações podem prever com segurança eventos e problemas futuros que podem afetar adversamente o desempenho organizacional. Quanto mais incerto o ambiente, mais difícil de prevê-lo. Complexidade refere-se à multiplicidade, diversidade e interconectividade de fatores que as organizações precisam levar em consideração. Quanto mais complexo o ambiente, mais difícil de analisá-lo. Por fim, a Ambiguidade relaciona-se à falta de clareza e dificuldade de entender exatamente o que a situação está resultando em uma obscuridade da realidade. Quanto mais ambíguo é o ambiente, mais difícil é interpretar (PEREIRA, DE LACERDA e DE ALMEIDA CUNHA, 2020; ROBINSON, 2017).

Um time que não se capacita fica defasado, produz menos e leva mais tempo em processos que poderiam ser agilizados. Dizer aos funcionários que eles precisam estar mais ativos nas atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas, muitas vezes faz com que eles se sintam sobrecarregados e empregados insatisfeitos não apresentam disposição para dedicar esforço, conhecimentos e habilidades pessoais no seu trabalho. Portanto é fundamental que a organização valorize, eficientemente, os seus empregados, se quiser manter um lugar de destaque no mercado altamente competitivo de hoje (EREZ, 1997).

Se os gestores querem que os funcionários se envolvam nos treinamentos promovidos pela empresa, precisam mostrar que eles também estão procurando aprimorar suas jornadas pessoais de aprendizado, assim incentivando cada vez mais.

3.3 Melhorando a estratégia de desenvolvimento

A estratégia de desenvolvimento é prevalentemente de pontos fortes, com ambiente favorável e com oportunidades de melhorar as estratégias, onde identifica a resistência de mudanças no desenvolvimento da organização.

Verificando a existência de práticas das políticas da área de gestão de pessoas como um dos objetivos estratégicos na organização, verificar o comportamento humano no clima e na cultura organizacional, disseminar o nível de importância da área de Gestão de Pessoas.

Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas e relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes (MINTZBERG, QUINN, 2001).

Uma das principais estratégias para promover o comprometimento e a motivação é o autoconhecimento, as pessoas precisam se conhecer, saber o que gostam, o que as satisfazem, o que as aborrecem, qual o seu propósito de vida, qual o significado do trabalho em suas vidas e assim por diante. Pois, quando a gestão estratégica é implementada de maneira efetiva, a qualidade da prestação de serviço é elevada e os níveis de confiança também se elevam devido a melhora na distribuição de competências, gerando contentamento por parte dos colaboradores, diminuindo a rotatividade e gerando resultados positivos à empresa (REED, 1997).

Melhorar a estratégia é investir na gamificação de uma maneira mais eficaz de desenvolver competências é utilizar o conceito de gamificação no processo de aprendizagem. Por meio dessa técnica você pode criar uma plataforma interativa e cativante, que motiva os seus funcionários a se engajarem no seu próprio desenvolvimento.

3.3.1 Ciclo da Capacitação

O ciclo de capacitação começa no T&D que é um processo para capacitação e desenvolver onde consiste em treinar e desenvolver habilidades, características, conhecimentos os colaboradores com iniciativas pontuais de curto e longo prazo, pretendendo auxiliar o colaborador em seu crescimento profissional e

consecutivamente o pessoal, tornando possível alcançar talentos, metas e resultados mais satisfatórios.

O termo qualificação é mais adequado ao contexto de estabilidade da atividade econômica, enquanto o conceito de competência está em consonância com as demandas da sociedade atual (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

O processo da capacitação é importante, porque ela possibilita que o colaborador possa adquirir novos conhecimentos e características, aprender novas técnicas e aperfeiçoar o seu conhecimento, o processo também evita o turnover dos funcionários, tornando a empresa mais competitiva e com aumento da produtividade.

O treinamento remete a um processo educacional de curto e médio prazo, aplicado de maneira organizada, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos previamente definidos dentro de uma instituição organizacional, com o propósito de aumentar a produtividade sem prejudicar ou influenciar em seus comportamentos (VOLPE, 2009).

O Ciclo do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas possibilita a aprendizagem que é uma manifestação que surge no indivíduo como resultado que serve para determinar, conforme as mudanças corporais. O ciclo de treinamento é determinado de acordo com o objetivo desejado com exercícios a serem feitos, durante o período da capacitação o que é mais adequado para se fazer visando um objetivo a curto, médio ou longo prazo.

3.3.2 Aplicação da capacitação

Para elaborar a aplicação da capacitação podem ser seguidos em 5 etapas que são elas: diagnóstico e levantamento das necessidades de treinamento (LNT); definir os objetivos; definir formato e modo de distribuição; elaborar orçamento; definir técnicas e organizar o plano. 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 (ARAÚJO, 2006).

A capacitação é processo permanente e deliberado de aprendizagem da equipe de trabalho que poderá contribuir através ações de desenvolvimento e de treinamento para melhorar a produtividade, o relacionamento humano, a motivação, a qualidade no atendimento, e o desenvolvimento de competências individuais.

Investir em treinamento e capacitação de funcionários é fundamental para as empresas. Devido às mudanças e novas profissões que surgem, entregar conhecimento para sua equipe melhora o negócio e ajuda na retenção de talentos, já que os funcionários se sentem mais valorizados e reconhecidos. Ferreira e Kurcgant (2009) afirmam que é indispensável para as organizações treinar e capacitar os colaboradores, através de uma educação reflexiva e participativa, por meio do crescimento da sociedade é cobrado a elevação da escolaridade, aumento na formação de cada indivíduo, inovações tecnológicas, além das motivações e expectativas das pessoas com relação às empresas e tomada de decisões.

Antes de começar a aplicar é essencial entender as possibilidades e os formatos que funcionam melhor dentro de cada empresa.

O método presencial é o mais tradicional e pode acontecer na própria empresa ou em outros espaços. Vale a pena monitorar as principais mudanças que estão acontecendo e criar planos para executar um bom projeto de capacitação.

3.3.3 Avaliação do programa de treinamento

A avaliação de treinamento consiste essencialmente na captura de dados que são coletados enquanto os colaboradores estão envolvidos na experiência do aprendizado on-line.

Exemplo: Cursos que são desenvolvidos pela empresa para o melhor desenvolvimento do funcionário, com isso compreende que na análise e no relato dessas informações que a empresa faz. A avaliação dos resultados de treinamento pode ser feita em quatro níveis, conforme propõe Chiavenato (2004): O nível organizacional; nível dos recursos humanos; nível das tarefas e operações; e treinamento.

A avaliação de treinamento, deste modo especificamente no que diz respeito ao aprendizado que foi ensinado e instituído no curso aplicado pela organização.

Segundo Anny Kroon o Grupo Neoenergia Pernambuco tem sua própria forma de avaliação de treinamento para seus funcionários, desta forma utilizam diversos modelos de avaliação de eficácia, adequados conforme a característica da ação.

Existe uma ação mais específica de supervisão ou gerência, é utilizado um formulário onde a liderança imediata do colaborador responde a quatro perguntas que visam identificar quais os impactos no negócio após o treinamento, se a ação foi eficaz ou não, uma avaliação entre insatisfatório, bom ou ótimo quanto à aplicação do tema, na prática e se o líder identifica alguma ação complementar para algum dos participantes.

Outras ferramentas vistas no dia a dia de trabalho dos líderes de campo, com avaliações comportamentais são aplicadas para uma análise mais completa, e, por último, reuniões estratégicas com a liderança para compreender os impactos de ações mais amplas diante de indicadores estratégicos. É realizada uma pergunta quanto ao impacto do treinamento para as referidas pessoas, e a ação fica registrada.

Afirmamos que para a empresa ter um bom retorno das informações, se as capacitações estão realmente sendo aplicadas no dia a dia do colaborador através da avaliação de desempenho.

É através dos resultados obtidos que servem para os gestores avaliarem a decisão dos pontos que foram levantados, se atendem às suas perspectivas, servindo como base para futuros trabalhos, tendo a oportunidade de analisar qual o melhor indicador será utilizado.

As medidas de desempenho devem induzir a estratégia em toda a organização, para que todas as pessoas da organização entendam o que ela é, e como seu trabalho e desempenho estão vinculados àquela estratégia geral (HRONEC, 1994).

Toda organização deveria introduzir a estratégia de avaliação de desempenho ou treinamento para saber como vai o desempenho de seus colaboradores, uma estratégia para saber o conhecimento deles e suas habilidades.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No momento em que iniciamos as análises iniciais havia o interesse de conhecer especificamente a área de Gerenciamento de Treinamento do Grupo Neoenergia Pernambuco, visto que é de suma importância para as empresas, é necessário buscar um foco maior na capacitação e desenvolvimento de métodos inovadores para capacitar. O objetivo geral desta pesquisa foi analisar o impacto das estratégias de capacitação do Grupo Neoenergia Pernambuco para desenvolvimento dos colaboradores, obtendo o conhecimento sobre os seus métodos e processos.

A partir disso foi constatado que o objetivo foi atendido através do Gerenciamento de treinamento, em que ela possui as práticas da capacitação e desenvolvimento dentro de suas operações. Sendo assim, os objetivos específicos trouxeram a exemplificação dos resultados da aplicabilidade dos métodos de capacitação e desenvolvimento no Grupo Neoenergia.

A análise do primeiro objetivo específico se deu no intuito da estratégia e aplicada da capacitação do Grupo Neoenergia Pernambuco para o entendimento de diminuir as incertezas sobre a capacitação e desenvolvimento na organização.

Nesse sentido, foi percebido que os métodos para a capacitação e desenvolvimento podem possuir barreiras em sua implementação nas empresas devido à necessidade de mudança atual em que vivemos para que ocorra a aceitação de todos os colaboradores, no entanto, para estar integrado às inovações do mercado e obter resultados competitivos se faz necessário sair da zona de conforto e buscar as devidas melhorias internas.

A partir do amadurecimento da empresa em relação à capacitação e desenvolvimento, é possível propor um domínio para eles em relação ao tema e por consequente, as incertezas são minimizadas.

O estudo sobre o segundo objetivo específico foi sobre os impactos da estratégia no desenvolvimento profissional dos colaboradores, portanto através dos assuntos em que foi abordado na pesquisa e com a explicação da Analista especialista do Gerenciamento de Treinamento, compreende-se que a priorização das demandas de capacitação como Idiomas, Incentivo Educacional, Programa de Liderança,

Controle de Ações Obrigatórias e Desenvolvimento de Educadores Internos são os fatores notáveis mediante a sua aplicação na empresa.

Quando ocorre uma disseminação eficiente dos objetivos da capacitação e desenvolvimento, os colaboradores têm melhor aproveitamento e entregam um melhor resultado no seu desenvolvimento.

O terceiro e último objetivo específico está atrelado ao Levantamento dos pontos de melhorias na estratégia da Capacitação e desenvolvimento dos colaboradores do Grupo Neoenergia, de certo que essa é a parte mais ampla que foi analisada, em virtude da amplitude dos métodos que são utilizados nos procedimentos para a realização dos projetos.

Na medida em que os levantamentos foram elaborados, houve uma análise que a empresa dispõe de muita adaptabilidade na execução das metodologias de capacitação e desenvolvimento nos projetos e isso é um diferencial que a capacitação e desenvolvimento proporcionam para as empresas. Compreende-se que os métodos realizados a partir dos levantamentos funcionam como um planejamento eficaz e flexível na realização da capacitação, além disso, foi concluído que ocorre a aplicação de metodologias adaptadas ou mistas de acordo com as necessidades.

Não só o Scrum, bem como as práticas da capacitação e desenvolvimento foram estudadas na empresa, e sobre essa perspectiva, pode-se afirmar que o Grupo Neoenergia Pernambuco está inserida no processo de transformação digital que requer agilidade e o uso de ferramentas tecnológicas como, por exemplo, a utilização de treinamentos online para inúmeros temas (hard ou soft skills), ações obrigatórias (NRs), treinamentos técnicos para áreas meio e áreas do negócio (Operação), formação e desenvolvimento de líderes e potenciais, ações voltadas para cursos Técnicos, Graduação e MBAs, webinars para discussão de temas estratégicos do negócio, dentre diversos outros.

A partir desse levantamento, tivemos a perspectiva sobre dois pontos que consideramos que podem ser melhorados, servindo como recomendações para futuros trabalhos na empresa. O primeiro deles é sobre a estratégia de "self serviço" que é pouco utilizada na empresa, em busca do engajamento para participação das ações que parta do próprio colaborador que pouco conhece sobre essa autonomia.

Outro ponto que percebemos é a necessidade de readaptação em um aprendizado ágil para colher os resultados. A empresa pode utilizar o Extreme Programming (XP) que é um método para desenvolvimento de software, com processo inicial através de um plano geral, que entende o problema como um todo que reparte as dificuldades em partes, para dar início ao seu desenvolvimento.

A discussão e exploração sobre os vários métodos existentes no mundo e nas organizações, como informado pela analista especialista da área de Gerenciamento de treinamento agora, não é possível realizar pela falta de tempo e excesso de demandas. Portanto, através dessa pesquisa foi possível ter o entendimento sobre a capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, onde foi analisado desde o seu processo de implementação até os seus benefícios dentro de uma empresa de energia.

Vale salientar que o questionário elaborado para a coleta de dados no Grupo Neoenergia foi de fundamental importância sobre as vantagens da aplicação da Capacitação e desenvolvimento. Mediante ao exposto, o aprendizado importante dessa pesquisa foi que a capacitação e desenvolvimento dos colaboradores tem particularidades e especificações para serem aplicadas na empresa por isso faz-se necessário a prévia análise antes de ser integrada em seus processos para que essa aplicação seja eficaz e traga os benefícios anteriormente, mencionados

REFERÊNCIAS

- ABREU, Romeu Carlos Lopes de. **T & D: Uma abordagem organizacional por gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- AGANTE, L. **A importância das soft skills na vida profissional, Dinheiro Vivo**. Disponível em: < <https://www.dinheirovivo.pt/carreiras/a-importancia-das-soft-skills-na-vida-profissional/>>. Acesso em: 20 maio 2022.
- ALENCAR, Eunice M. L Soriano de. **Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.38, n.2, 1998.
- BATALHA, Felipe. **Gestão por Competência: o que é e quais seus objetivos?**. ImpulseUP, 2020. Disponível em: < <https://blog.impulseup.com/o-que-e-gestao-por-competencia/>>. Acesso em: 27 jun. 22.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD N. A. S. **Fundamentos de metodologia: Um guia para iniciação científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- BASTOS, José Alexandre. **Discalculia: Transtorno específico da habilidade em matemática**. In: ROTTA, Newra Tellechea. *Transtornos de aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BENNIS, Waren G. **Organizações em Mudanças**. São Paulo: Atlas, 1976.
- BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, 2001.
- BRANCHI, Tânia Machado; DA SILVA CARRASCO, Claudio. A influência do mundo vuca na contabilidade e nos modelos de negócios no Brasil. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 1, p. 309-322, 2019.
- BURKE, B. **Como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias**. Tradução: Sieben Gruppe. São Paulo: DVS Editora, 2015.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários. In: **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 2011. p. 144-144.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica: Para uso de estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: E o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 8ª Reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 21ª Reimpressão Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos : O capital das organizações.** 9 ed. Revista e Atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CROSSETTI, P.A. **Serviços de Telecomunicações no Brasil: O desempenho do operador público da década de oitenta.** Dissertação de Mestrado, Instituto de Economia, UNICAMP, Campinas, 1995.

DA SILVA, Ulrich Gonçalves. **TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO.** Apresentação de monografia ao Instituto A Vez do Mestre – Universidade Candido Mendes como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Pedagogia Empresarial. Rio de Janeiro, 2015.

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: COMO APLICAR NA ORGANIZAÇÃO. Equipe IMPULSE, 2020. Disponível em: < <https://impulse.net.br/desenvolvimento-de-competencias-organizacao/>>. Acesso em: 27 jun. 22.

DE VICENTE BITTAR, Alexandre; DI SERIO, Luiz Carlos; DE VASCONCELLOS, Marcos Augusto. Micro e pequenas empresas inovadoras: evidências em empresas paulistanas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 3, p. 85-109, 2018.

Distanciamento social acelerou digitalização de experiências de aprendizagem, em programas que estimulam o protagonismo dos colaboradores na própria carreira. NEOENERGIA, 2021. Disponível em: < <https://www.neoenergia.com/pt-br/sala-de-imprensa/noticias/Paginas/neoenergia-estimula-aprendizagem-continua-colaboradores-por-plataformas-digitais.aspx>>. Acesso em: 26 jun. 22

EREZ, M. A. **Modelo baseado na cultura de motivação no trabalho.** San Francisco: The New Lexington Press, 1997.

FELDMAN, Liliane Bauer; RUTHES, Rosa Maria; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Criatividade e inovação: competências na gestão de enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 61, p. 239-242, 2008.

FERREIRA, J.C.O.A, KURCGANT, P. **Capacitação profissional do enfermeiro de um complexo hospitalar de ensino na visão de seus gestores.** Acta Paulista de Enfermagem, São Paulo, v. 22, n. 1, 2009.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de Pessoal: A Tecno-pedagogia do treinamento.** São Paulo. Atlas, 1979.

FILHO, Antônio Raimundo Cardoso Teixeira et al. **Capacitação no setor público: analisando o processo de uma IFES**. RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia, p. 185-208, 2017. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/15216>>. Acesso em: 24 jun.

2022.

FLORES, Joubert; KARDEC, Alan; SEIXAS, Eduardo. **Gestão estratégica e indicadores de desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, Antônio Carlos, **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, Editora Atlas S.A. 2001.

GOLDER, P. N., Mitra, D., & Moorman, C. What Is Quality? An Integrative Framework of Processes and States. **Journal of Marketing**, v.76, n.4, 2012.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LEITE, Paula AR; LOTT, Tereza CC. Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais. **Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza**, v. 42, n. 1, 2013.

MAGER, R.F. **Medindo os Objetivos de Ensino ou “conseguiu um par adequado?”**. Tradução de Maria Ângela Almeida, Porto Alegre: Globo, 1977.

MALSCHITZKY, Nancy. **Empregabilidade x Empresabilidade. O ambiente empresarial deve estimular o desenvolvimento profissional**. Revista FAE Business, nº 2, junho/2002.

MALVEZZI, Sigmar. Do taylorismo ao comportamentalismo 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG,G. (Coord.) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books , 1994.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais: Um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B. **O Processo de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Jefferson Menezes et al. **Gestão de pessoas e sustentabilidade: construindo caminhos por meio das práticas de capacitação**. Brazilian Journal of

Management/Revista de Administração da UFSM, v. 10, 2017. Disponível em: <www.redalyc.org/html/2734/273452299008/>. Acesso em: 24 de junho de 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. 26ª ed, São Paulo: Atlas, 2009.

PADILHA, Sabrina dos Santos. O processo de definição de estratégias para capacitação de recursos humanos sob a ótica dos estrategistas. 2014.

PEREIRA, Ricardo; DE LACERDA, Leonardo Lincoln Leite; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano José Castro. **COMPETÊNCIAS DO LÍDER EM UM MUNDO VUCA: UMA REVISÃO DE ESCOPO**, 2020.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REED, M. **Sociologia da gestão**. Oeiras: Celta Editora, 1997.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBINSON, Jennifer; SINCLAIR, Marta; TOBIAS, Jutta; CHOI, Ellen. **More Dynamic Than You Think: Hidden Aspects of Decision-Making**. [S.L.]: Administrative Sciences, 2017, v.7.

SATO, Danilo Toshiaki. **Uso eficaz de métricas em métodos ágeis de desenvolvimento de software**. Ago. 2007. 155 f. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Matemática e Estatística, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SCHIAVINI, Janaina Mortari; GARRIDO, Ivan. Análise de Conteúdo, Discurso ou Conversa? Similaridades e Diferenças entre os Métodos de Análise Qualitativa. **Revista ADM. MADE**, v. 22, n. 2, p. 01-12, 2018.

SENGE, Peter M. **A Dança das Mudanças: os desafios para manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. 7ª ed. (Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística). Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Takeshy Tachizawa, Victor Cláudio Paradula Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

Tanenbaum, S. I., & Yukl, G. **Training and development in work organizations**. Annual Review of Psychology, 1992.

VARGAS, M. R. M. & Abbad, G. **Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação - TD&E**. Porto Alegre: Artmed. 2006.

VOLPE, Renata Araújo & LORUSSO, Carla Bittencourt. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho.** Disponível em: <http://www.psicologia.com.pt.%201-8%20p/> Acesso em: 21 mai. 2022.

VYGOTSKY, L.S. **Aprendizado e desenvolvimento: um processo sócio-histórico.** São Paulo: Scipione, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos.** Bookman editora, 2015.

APÊNDICE A – Questionário sobre as estratégias de capacitação da Neoenergia para o desenvolvimento de seus colaboradores.

1. Para Neoenergia qual o conceito de capacitação, desenvolvimento e qual é a sua importância?
2. Como é elaborado um plano e diagnóstico da capacitação, desenvolvimento de acordo com a necessidade? Quais os métodos e indicadores são aplicados?
3. Quais são as capacitações que a Neoenergia oferece aos seus colaboradores?
4. Quais treinamentos existem e quais são os principais?
5. Quais as metas e objetivos da Neoenergia, para alinhar os treinamentos de acordo com a demanda e quais são as principais dificuldades?
6. Como é feita a avaliação e eficácia da capacitação?