



Programa Trilhas: Conhecimento Regulatório ao seu alcance

Tema: Pessoas

Autores: Rafaela Santos Moreira

Co-Autores: Lincoln Társio Silva Oliveira, Cecília de Souza Alves Nunes

Empresa: Equatorial Pará Distribuidora de Energia S.A

Resumo

Este artigo apresenta o Programa Trilhas, iniciativa implementada pela Diretoria de Regulação e Mercado do Grupo Equatorial Energia com o objetivo de proporcionar capacitação personalizada aos colaboradores. O programa foi desenvolvido após o mapeamento das fases de desenvolvimento profissional dos colaboradores, permitindo identificar necessidades individuais e alinhar o desenvolvimento ao planejamento estratégico da empresa. Estruturado em três trilhas distintas, cada uma direcionada a um grupo específico conforme o nível de maturidade e competência, o programa aborda desde conhecimentos básicos até habilidades de liderança e pensamento estratégico.

1. Introdução

No atual cenário do setor elétrico, marcado por constantes transformações regulatórias, a formação e o aprimoramento contínuo dos profissionais são essenciais para a competitividade e sustentabilidade das empresas.

Formar um profissional em regulação demanda tempo e investimento; geralmente, o acesso a esse conhecimento está limitado a cursos de MBA e especializações de alto custo, o que evidencia a necessidade de iniciativas internas para democratizar o acesso ao conhecimento regulatório.

Nesse sentido, a Diretoria de Regulação e Mercado do Grupo Equatorial identificou a necessidade de alinhar o desenvolvimento individual de seus colaboradores aos objetivos estratégicos da empresa, em um Programa que busca promover a cultura de aprendizagem e integração entre diferentes áreas e níveis hierárquicos.

Este artigo apresenta o Programa Trilhas, uma iniciativa implementada com o objetivo de proporcionar capacitação personalizada aos colaboradores da Diretoria de Regulação e Mercado. O programa foi concebido a partir da criação do Comitê de Gente, responsável por direcionar ações estruturantes em gestão de pessoas, como melhoria do clima organizacional, planejamento de sucessão e desenvolvimento de competências.

Inicialmente o nível de maturidade dos colaboradores foi avaliado pelo método de classificação F1 a F5, o qual define cinco fases da formação da competência, permitindo assim identificar o estágio de maturidade de cada atividade desenvolvida pelo colaborador. Após essa identificação, os colaboradores da Diretoria

de Regulação e Mercado foram agrupados em três diferentes Trilhas, de acordo com as necessidades específicas:

- **Trilha I - Sementes do Conhecimento:** Voltada para colaboradores nas fases iniciais (F1 e F2), com foco em conhecimentos básicos de regulação e mercado, além de desenvolvimento direcionado para autogestão.
- **Trilha II - Desvendando a Regulação:** Destinada a colaboradores intermediários (F3 e F4), visando aprofundar conhecimentos técnicos e modelos de aplicação, além de desenvolver habilidades de inovação.
- **Trilha III - Oráculo da Regulação:** Direcionada a especialistas (F5), com ênfase em liderança, visão sistêmica, pensamento estratégico e compartilhamento de conhecimento.

Na sequência, são apresentados os critérios de avaliação utilizados para mensurar o desempenho dos colaboradores, incluindo engajamento, qualidade das entregas e aplicação dos aprendizados.

O artigo, portanto, busca compartilhar a experiência do Grupo na implementação do projeto Trilhas, oferecendo insights sobre práticas eficazes de desenvolvimento de competências e gestão de pessoas no contexto do setor elétrico.

2. Desenvolvimento

Em 2022, o Grupo Equatorial Energia criou o Comitê de Gente, uma iniciativa liderada pela Diretoria de Regulação e Mercado, que atua como principal Sponsor e é responsável pela tomada de decisões, definição de planos de ação e articulação com as demais áreas. O projeto também é composto por uma equipe formada por superintendentes, gerentes corporativos e de operações, responsáveis pela preparação de materiais e execução operacional das definições do programa.

Nesse sentido, o projeto prevê abordar questões estruturantes com foco em gestão de pessoas, tais como ações para melhoria do clima organizacional, elaboração de mapa de sucessores, avaliação de posições críticas, análise da estrutura em comparação com as realidades locais etc.

Dentre as discussões realizadas em 2023, foi identificada a necessidade de mapeamento da maturidade dos colaboradores para direcionamento de ações específicas, para isso, foi usada a ferramenta da jornada de formação de competências, mapeando a necessidade de promover o desenvolvimento desses profissionais. Todavia, esse processo não deveria ocorrer de forma genérica, mas sim por meio de um programa de capacitação personalizado e de baixo custo, com foco no desenvolvimento das habilidades de cada colaborador, considerando seu nível de competência e possibilitando a aplicação em outras áreas do grupo. Assim, nasceu o Programa Trilhas, cujo objetivo é elevá-los a um nível superior, além de qualificá-los para os novos desafios do setor elétrico, conforme descrito a seguir.

A. Mapeamento da jornada da formação da Competência

Antes da criação do programa Trilhas, foi necessário mapear os colaboradores, com foco no público-alvo formado por aqueles que já atuavam ou tinham interesse em atuar na Diretoria de Regulação e Mercado. Para isso, foi disponibilizado aos gestores formulário padrão, com o objetivo de avaliar o domínio das atividades desempenhadas por cada colaborador, conforme o respectivo cargo.

O processo em questão buscou classificar os colaboradores na fase de desenvolvimento profissional (F1 a F5) em que cada um se encontra, considerando suas responsabilidades e o desempenho em suas atividades, conforme descrito a seguir:

•

F1 - Informação: Início de uma nova função ou tarefa, nesse estágio o colaborador ainda não tem clareza sobre como desempenhar suas atividades, seus prazos e impactos na companhia, nesse ponto ainda necessita de acompanhamento próximo por parte de gestores e pares.

- **F2 - Conhecimento:** início da apropriação da tarefa; nessa fase o colaborador já entende o propósito da tarefa e a importância de fazer bem feito. Com essa sensação, o indivíduo já começa a questionar a forma que a tarefa é executada e a satisfação dos seus clientes. Nessa etapa a supervisão pode ser mais espaçada.
- **F3 - Oportunidade de Melhoria:** Propriedade da função e início da inovação; Nessa fase, o colaborador já tem propriedade sobre suas atividades, identificando o que fazer, como fazer e a necessidade de entregar com excelência, contribuindo com o processo de melhoria continua de forma consciente, equilibrando os pilares tempo, qualidade, custo e satisfação do cliente.
- **F4 - Capacidade:** início do pensamento sistêmico e estratégico na função; Nessa fase, o colaborador além de reunir as características da fase 3, se torna um indivíduo para o qual o gestor pode delegar, dar autonomia e dividir algumas decisões a fim de promover novas habilidades. Nesse ponto o colaborador auxilia em análises estratégicas e demonstra disposição para ensinar e contribuir com os colegas nas atividades que domina.
- **F5 - Competência:** Liderança positiva, sucessão e promoção; Nessa etapa, o colaborador assume sua função plenamente, alinhando-se ao propósito, aos valores da organização e à identidade da equipe. Promove um bom relacionamento com os colegas, valorizando o bem-estar, a motivação e o crescimento deles. Além disso, possui clareza sobre suas metas de carreira, destacando-se como um potencial para sucessão ou promoção.

O mapeamento abrangeu mais de 60 colaboradores do grupo Equatorial desde cargos de assistentes até especialistas, permitindo mapear e distribuir com clareza cada colaborador conforme sua respectiva fase de desenvolvimento profissional.

O insumo de informações coletadas permitiu, então, construir a base para o desenvolvimento do programa Trilhas, conforme descrito anteriormente, de forma personalizada e voltada ao desenvolvimento das habilidades de cada colaborador, de acordo com seu nível de competência.

B. Programa Trilhas: Conhecimento Regulatório ao seu alcance

Após o mapeamento dos colaboradores e das fases em que se encontram (F1 a F5), foi implementado o Programa Trilhas do Conhecimento, com três trilhas distintas que organizaram os colaboradores conforme suas respectivas fases.

Trilha I - Sementes do Conhecimento

A Trilha I foi direcionada aos colaboradores das fases F1 e F2, abrangendo principalmente Assistentes e Analistas Júniores, que, conforme citado anteriormente, são aqueles colaboradores ainda em fase inicial de desenvolvimento e que precisam se aprimorar para se apropriar por completo de suas atividades. Portanto, seu objetivo principal foi proporcionar conhecimentos básicos em Regulação e Mercado, fundamentais para o início das carreiras na diretoria.

A estrutura da Trilha I compreendeu um total de 28 horas de capacitação, distribuídas da seguinte forma:

- **Módulos Técnicos:** Foram oferecidos 10 módulos técnicos, com duração de 2 horas cada, totalizando 20 horas, e abordando fundamentos essenciais para o entendimento dos processos de regulação e mercado. Os módulos em questão foram ministrados pelos colaboradores da Trilha III, como parte de suas Training Sessions, promovendo a integração e o compartilhamento de conhecimento entre diferentes níveis.
-

Módulos de Gestão Pessoal: Complementando a formação técnica, foram realizados 4 módulos focados em gestão pessoal, também com 2 horas cada, somando 8 horas, visando desenvolver habilidades comportamentais e de autogestão.

Trilha II - Desvendando a Regulação

A Trilha II foi direcionada a colaboradores das fases F3 e F4, especialmente Analistas Plenos e Sêniores, com o objetivo de aprofundar os conhecimentos em Regulação Técnica, Comercial, Econômica e Comercialização, além de preparar os profissionais para desafios mais complexos.

A estrutura da Trilha I compreendeu um total de 28 horas de capacitação, distribuídas da seguinte forma:

- **Módulos Técnicos com Trabalhos Práticos:** Foram oferecidos 8 módulos técnicos, incluindo o desenvolvimento de trabalhos e entregáveis, com o objetivo de proporcionar uma abordagem prática aos colaboradores. As atividades totalizaram 20 horas e foram conduzidas pelos Gestores da Diretoria de Regulação e Mercado, visando oferecer insights estratégicos e promover a troca de experiências.
- **Módulos de Gestão:** Complementando a formação técnica, foram realizados 4 módulos de gestão, com 2 horas cada, totalizando 8 horas, com foco no aprimoramento de habilidades em inovação e comunicação.

Trilha III - Oráculo da Regulação

A Trilha III foi desenvolvida para colaboradores na fase F5, especialmente aqueles em cargos de Especialistas, com o objetivo de aprofundar conhecimentos específicos e preparar esses profissionais para atuarem como referências técnicas e líderes dentro da organização.

A estrutura da Trilha III compreendeu um total de 62 horas de capacitação, distribuídas da seguinte forma:

- **Training Sessions Personalizadas:** Foram realizadas sessões de personalizadas, totalizando 10 horas, incluindo capacitação para realização de treinamentos, atendendo às necessidades individuais de desenvolvimento dos especialistas.
- **Job Rotation em Áreas Técnicas:** Os colaboradores realizaram o processo de Job Rotation em outras áreas da empresa, com duração total de 40 horas, permitindo uma visão abrangente dos processos e fomentando o pensamento sistêmico.
- **Gestão de Processos & Projetos:** Um módulo específico de 4 horas foi dedicado à gestão de processos e projetos, visando melhorar competências em planejamento e execução de iniciativas estratégicas.
- **Liderança:** Por fim, foi oferecido um módulo de 8 horas focado em liderança, fortalecendo habilidades de gestão de equipes e desenvolvimento de outros profissionais.

C. Apoio estratégico

O projeto contou com o apoio estratégico de duas empresas parceiras: Norven e Traid. Ambas desempenharam papéis essenciais na estruturação, condução e avaliação das atividades, contribuindo de forma significativa para a qualidade e a eficácia das trilhas de desenvolvimento.

A Norven atuou como parceiro estratégico ao longo de todo o projeto, desempenhando diversas atividades-chave, tais como:

- **Elaboração de Materiais de Treinamento:** Após a definição da pauta pelos tutores dos módulos, a Norven foi responsável pela preparação dos materiais utilizados nos treinamentos técnicos, exceto os módulos de gestão conduzidos pela Traid, desenvolvendo materiais padronizados e, ao mesmo tempo, personalizados para cada módulo, objetivando garantir a maior aderência do público.
- **Suporte nas Training Sessions Personalizadas da Trilha III:** A Norven atuou na preparação dos colaboradores da Trilha III para conduzir os treinamentos da Trilha I, o que incluiu o suporte na definição

das pautas dos treinamentos, no formato dos treinamentos e na desenvoltura dos colaboradores, através de ensaios prévios, além do acompanhamento durante a realização dos módulos.

- **Desenvolvimento dos pilares de avaliação:** A Norven elaborou a estrutura de temas e os pilares de avaliação dos artigos apresentados pelas Trilhas I e II, bem como do projeto final desenvolvido pelos colaboradores da Trilha II. Além disso, avaliou a condução dos módulos ministrados pelos profissionais da Trilha III e os processos de Job Rotation realizados nessa trilha.
- **Gestão das Avaliações dos Módulos:** A Norven também foi responsável pela coleta, controle e gestão das avaliações feitas pelo público em relação aos módulos oferecidos. Essa atividade foi essencial para monitorar a satisfação dos colaboradores, identificar pontos de melhoria e assegurar a qualidade do programa de capacitação.

Já a Traid foi a empresa responsável pela condução dos módulos de gestão em todas as trilhas do programa dentro das temáticas definidas pela coordenação do projeto:

- **Módulos de Gestão Pessoal (Trilha I):** Nos módulos destinados ao desenvolvimento de habilidades comportamentais e de autogestão, a Traid proporcionou insights e técnicas para aprimorar a eficácia pessoal dos colaboradores em fases iniciais de desenvolvimento. Os temas abordados incluíram "A arte e a ciência de gerir a mim mesmo", que explorou estratégias de autogerenciamento; "Como escolher o que de fato importa?", auxiliando na definição de prioridades; "Superando a insegurança da simplicidade", focado em práticas que busquem a eficiência; e "Assumindo a liderança de sua própria carreira", incentivando a proatividade no desenvolvimento profissional.
- **Módulos de Gestão (Trilha II):** A Traid conduziu módulos focados em inovação, comunicação e tomada de decisão, essenciais para enfrentar desafios mais complexos e assumir maiores responsabilidades. Os temas incluíram "A inteligente ideia de se reinventar", promovendo a adaptabilidade; "Chegar a novos lugares requer escolher novas rotas!", encorajando a busca por novas estratégias; "Comunicação: Um caminho para o respeito e a admiração", buscando aprimorar a capacidade de comunicação; e "Superando limites e alcançando resultados excepcionais", motivando a busca pela melhoria contínua.
- **Gestão de Processos & Projetos (Trilha III):** Na trilha destinada aos especialistas, a Traid ministrou treinamentos visando fortalecer competências estratégicas e de liderança necessárias para atuar como referências na organização. Os temas abordados foram "Originalidade e impacto: como construí-los?", focando no desenvolvimento de imagem pessoal ; "Tempo: o elemento essencial de uma boa liderança!", destacando a importância da gestão do tempo; "Comunicação: Um caminho para o respeito e a admiração", buscando aprimorar a capacidade de comunicação; e "Como se tornar um influenciador eficaz?", desenvolvendo habilidades de como se tornar uma liderança no ambiente de trabalho.

D. Pilares de avaliação

Foram estabelecidos critérios específicos para avaliar o desempenho dos colaboradores ao longo das trilhas, cuidadosamente alinhados aos objetivos de desenvolvimento de cada trilha, permitindo mensurar o engajamento, o desenvolvimento e a aplicação dos conhecimentos adquiridos.

Na Trilha I, direcionada aos colaboradores em fases iniciais de desenvolvimento, os pilares de avaliação focaram no engajamento, na capacidade de assimilação e no desenvolvimento da qualidade de suas entregas por meio de um artigo.

Engajamento:

- **Presença nas Trilhas:** Foi monitorada a participação dos colaboradores ao longo dos módulos propostos.
-

Percentual de Acertos nos Quizzes: Durante a apresentação dos módulos técnicos, foram aplicados quizzes para monitorar o engajamento e avaliar a assimilação dos conteúdos.

Artigos Apresentados:

Análise Qualitativa:

- **Prazos:** Avaliação do cumprimento dos prazos estabelecidos para a entrega, com foco no comprometimento e na gestão do tempo.
- **Aderência ao Tema:** Avaliação da relevância e coerência dos artigos frente aos temas propostos.
- **Clareza e Coesão:** Avaliação da capacidade de sintetizar ideias de forma clara e lógica.
- **Construção de Conteúdo e Originalidade:** Avaliação da elaboração de conteúdos originais e bem fundamentados, observando o pensamento crítico e a capacidade criativa.
- **Ortografia, Gramática e Estrutura:** Itens avaliadas como indicadores de profissionalismo e atenção aos detalhes.

Originalidade da Construção:

- **Probabilidade de Texto Gerado por IA:** Ferramentas foram utilizadas para verificar a autenticidade dos textos, evitando o uso indevido de inteligência artificial na elaboração dos trabalhos.
- **Verificação de Plágio:** Verificação da originalidade dos conteúdos por meio de sistemas de detecção de plágio.
- Para os colaboradores da Trilha II (F3 e F4), os critérios de avaliação foram ajustados para refletir o aprofundamento técnico e a capacidade de aplicar conhecimentos em situações práticas.

Engajamento:

- **Presença nas Trilhas:** Foi monitorada a participação dos colaboradores ao longo dos módulos propostos.
- **Artigos Apresentados:**
- **Aderência ao Tema:** Avaliação da relevância e coerência dos artigos frente aos temas propostos.
- **Clareza e Coesão:** Avaliação da capacidade de sintetizar ideias de forma clara e lógica.
- **Ortografia, Gramática e Estrutura:** Itens avaliadas como indicadores de profissionalismo e atenção aos detalhes.

Projeto Final:

- **Aplicabilidade da Metodologia Design Thinking:** Avaliação da utilização efetiva do Design Thinking na solução de problemas apresentados no projeto final.
- **Engajamento da Equipe:** Avaliação da colaboração e a sinergia entre os membros das equipes, refletindo habilidades de trabalho em grupo.
- **Conexão com o Tema:** Avaliação da relevância do projeto em relação aos desafios do setor elétrico.
- **Qualidade da Apresentação:** Avaliação da clareza, estrutura e impacto visual das apresentações.
- **Inovação:** Avaliação da originalidade das soluções propostas.
- **Solução Apresentada:** Avaliação da viabilidade e a eficácia das propostas.

Na Trilha III, voltada para especialistas em fase avançada (F5), os critérios de avaliação enfatizaram a liderança, a transferência de conhecimento e o engajamento em atividades estratégicas.

Engajamento:

- **Presença nas Trilhas:** Foi monitorada a participação dos colaboradores ao longo dos módulos propostos.
- **Módulos Realizados:**
- **Qualidade da Pauta:** Avaliação da relevância e a profundidade dos conteúdos apresentado nas pautas elaboradas pelos especialistas.
- **Envolvimento na Elaboração da Pauta:** Avaliação da proatividade e o comprometimento na preparação dos materiais.
- **Comprometimento com os Prazos:** Avaliação do comprometimento aos cronogramas estabelecidos.
- **Preparação para o Ensaio:** Avaliação da dedicação e preparação para os momentos de ensaio.
- **Apresentação:** Avaliação da habilidade de comunicação e a eficácia na transmissão do conhecimento.

Job Rotation:

Engajamento:

- **Avaliação do Gestor:** Avaliação dos feedbacks dos gestores das áreas visitadas.
- **Grau de Preparo para as Atividades:** Avaliação da prontidão e a busca por conhecimento prévio sobre as áreas.
- **Grau de Dedicação:** Avaliação da disposição e o empenho durante as atividades.
- **Participação Ativa:** Avaliação da efetiva contribuição e interação com as equipes das áreas visitadas foram valorizadas.

Avaliação Qualitativa:

- **Qualidade da Apresentação:** Avaliação da capacidade de sintetizar e apresentar os aprendizados obtidos durante o job rotation.
- **Oportunidades Mapeadas:** Avaliação da habilidade em reconhecer oportunidades de melhoria e integração entre áreas.
- **Pontos Fortes Mapeados:** Avaliação dos aspectos positivos e das melhores práticas identificados nas áreas visitadas.

E. Resultados do programa

A implementação do programa Trilhas trouxe resultados significativos para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, destacando-se:

- **Treinamentos Realizados:** Foram ministradas cerca de 70 horas de treinamento, abrangendo módulos técnicos, de gestão e desenvolvimento pessoal, distribuídos entre as três trilhas.
- **Momentos de Ensaio e Capacitação:** Mais de 100 horas foram dedicadas a ensaios e capacitações, especialmente na preparação dos especialistas da Trilha III para conduzirem os módulos técnicos da Trilha I.
- **Gestão de Desenvolvimento:** Foram destinadas mais de 180 horas à gestão e ao acompanhamento do desenvolvimento dos colaboradores, incluindo planejamento, coordenação de atividades, avaliações etc.
- **Artigos, Relatórios e Documentos Revisados:** Cerca de 50 itens foram revisados, incluindo artigos, relatórios e outros documentos produzidos pelos colaboradores.
- **Job Rotation:** Cada um dos colaboradores da Trilha III participaram de mais de 40 horas de job rotation, ampliando a compreensão sistêmica dos processos e promovendo a integração entre diferentes áreas da empresa.
-

Engajamento do Público: Durante os módulos, foram coletados mais de 350 feedbacks dos participantes, um alto nível de retorno que gerou insights valiosos para o aprimoramento contínuo do programa.

O investimento em capacitação personalizada e a atenção às necessidades específicas de cada colaborador contribuíram para elevar o nível de competência técnica e comportamental da equipe, preparando-a para os desafios atuais e futuros do setor elétrico.

Além disso, o programa promoveu maior integração entre colaboradores de diferentes níveis e áreas, estimulando a troca de conhecimento e experiências. O sucesso da iniciativa reforça a importância de programas estruturados de desenvolvimento e destaca o comprometimento da organização com a excelência e a inovação.

3. Conclusão

O projeto consolidou-se como uma iniciativa estratégica e eficaz no desenvolvimento dos colaboradores, alinhando as necessidades individuais aos objetivos do grupo. Ao proporcionar capacitação personalizada de acordo com o nível de maturidade de cada colaborador, o projeto elevou não apenas o nível técnico e comportamental dos colaboradores, como também fortaleceu a cultura de aprendizagem contínua e integração entre diferentes áreas e níveis hierárquicos. O Projeto Trilhas do Desenvolvimento demonstrou o benefício de utilizar recursos da distribuidora para realizar a disseminação de um conhecimento que é muito específico e de alto custo no mercado, possibilitando alcançar a capacitação de cerca de 80 colaboradores com um valor bastante eficiente.

Dessa forma, a estrutura customizável do projeto, permite que a metodologia utilizada seja aplicável também a todas as demais áreas da empresa, como também em outras empresas.

Por fim, será fundamental considerar os resultados individuais para reconhecer e valorizar os colaboradores envolvidos. A integração desses resultados em processos de reconhecimento e/ou desenvolvimento de planos de carreira reforça o comprometimento da equipe incentivando um modelo orientado à excelência e o crescimento profissional.

Em suma, o projeto Trilhas consolidou-se como uma ferramenta fundamental de desenvolvimento pessoal. E a continuidade e o aperfeiçoamento dessa iniciativa são essenciais para o desenvolvimento do grupo. Assim, o compromisso com o desenvolvimento de pessoas permanece como um pilar fundamental para enfrentar os novos desafios que viram com confiança e excelência.

4. Referências bibliográficas

OLIVEIRA, Márcia Maria Ferreira de; FAGUNDES, Daniel Eustáquio. Modelo de competências técnicas para cargos e funções com enfoque na gestão por competências. *Gestão & Produção*, v.23, n.2, 2016, p. 308-318.

OLIVEIRA, Paulo Henrique de; BOTELHO, Vera Lúcia Silveira. A importância da aprendizagem colaborativa para a educação a distância. In: *Anais do Congresso Internacional de Educação e Tecnologias – Encontro de Pesquisadores em Educação a Distância*, 2014.

MASSANEIRO, Caroline; OLIVEIRA, Daniela de; COELHO, Juliana; KOETZ, Leticia. A importância da gestão de competências nas organizações. *Revista Pleiade*, v.14, n.30, 2020, p. 1-16.