



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

CEMIG

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO
DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS
CEMIG

MÓDULO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

CAMILA BEATRIZ VICENTE, RA 18001748
GABRIELI R. CORREIA, RA 1012018200178
JÉSSICA FONSECA PIRES, RA 1012018200113
MARIA LUIZA M. FERREIRA, RA 18001785
RENAN DO P. CALZAVARA, RA 18000632
VINICIUS H. DE OLIVEIRA, RA1012018200315

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	6
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	6
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	11
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	14
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	16
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	18
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	21
4. CONCLUSÃO	24
REFERÊNCIAS	27

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo, explanar a importância e o Desempenho em Recursos Humanos. Gestão de recursos humanos, gestão de pessoas ou ainda administração de recursos humanos, conhecida pela sigla Rh. é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. É chamado recursos humanos o conjunto dos empregados ou dos colaboradores de uma organização. Mas o mais frequente deve chamar-se assim à função que ocupa para adquirir, desenvolver, usar e reter os colaboradores da organização.

O RH pode ser dividido em algumas partes, como provisão de recursos humanos, aplicação de recursos humanos, desenvolvimento de recursos humanos e monitoração de recursos humanos.

A função do RH está envolvida direta ou indiretamente com o funcionamento de todas as áreas, visto que atua como o mediador entre os interesses dos profissionais e os da empresa. Logo, a área de Recursos Humanos é uma das partes mais importantes de qualquer empresa que deseja ter sucesso e, por isso, é necessário desenvolver o papel estratégico desse departamento em sua empresa.

O RH é responsável por gerir os relacionamentos internos e desenvolver o capital humano da empresa. É esse setor que conduz os diferentes talentos da corporação de maneira favorável para que seja possível alcançar todos os objetivos da empresa e, simultaneamente, promover o crescimento dos profissionais.

Quando composto por profissionais adequados, o RH é capaz de gerenciar bem o capital humano. Assim, a empresa pode contar com diversas vantagens e melhorias em seus indicadores-chave de desempenho.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Razão social: Companhia Energética de Minas Gerais S.A

CNPJ: 17.155.730/0001-64

Endereço: Avenida Barbacena, 1200, Santo Agostinho, Belo Horizonte.

Missão: Fornecer soluções integradas de energia limpa e acessível à sociedade, de maneira inovadora, sustentável e competitiva.

Visão: Estar entre os três melhores grupos integrados de energia elétrica do Brasil em governança, saúde financeira, desempenho de ativos e satisfação de clientes.

A Companhia Energética de Minas Gerais S.A. (CEMIG) é uma das principais concessionárias de energia elétrica do Brasil, tendo sede na cidade de Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais.

A Cemig foi fundada em 1952 pelo governador de Minas Gerais, Juscelino Kubitschek de Oliveira. É a maior empresa integrada do setor de energia elétrica da América do Sul, em número de clientes, e a maior da América Latina, em quilômetros de rede e de equipamentos e instalações. O grupo é constituído por mais de 181 sociedades e 17 consórcios. Trata-se de uma companhia de capital aberto controlada pelo Governo do Estado de Minas Gerais e possui 117 mil acionistas em 44 países. Suas ações são negociadas no Brasil, Bolsa, Balcão, na Bolsa de Valores de Nova York e na Bolsa de Madri.

Ocupando a sexta posição entre as maiores geradoras do País, a Cemig, por meio de suas subsidiárias integrais, controladas e coligadas de geração, possui em operação 89 usinas, com capacidade instalada de 5,9 Gigawatts.

A Cemig, por intermédio de suas controladas e coligadas de transmissão de energia elétrica, opera uma rede de transmissão de quase 10.000 km. É o segundo maior grupo de transmissão de energia do País.

Esse sistema de transmissão é responsável pelo transporte dos grandes blocos de energia desde os grandes centros geradores até os centros consumidores, viabilizando,

por meio das subestações de transmissão espalhadas pelas diversas regiões da área de concessão, o atendimento aos sistemas de subtransmissão e distribuição.

A Cemig transmite a energia gerada em suas usinas e a energia comprada de Itaipu, do Sistema Interligado e de outras fontes.

A Cemig Distribuição S/A (ou Cemig D) é a maior distribuidora de energia elétrica do Brasil em extensão de rede, atendendo aproximadamente 96% do Estado de Minas Gerais. Além disso, ela possui o maior índice de atendimento a consumidores de baixa renda do país, fornecendo energia elétrica a 42,9% do total de consumidores de classe residencial.

Embora o principal negócio da Cemig seja geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, ela também se dedica ao negócio de distribuição de gás natural.

A Gasmig é a distribuidora exclusiva de gás natural canalizado em todo o território de Minas Gerais, por outorga ou concessão, atendendo aos segmentos industrial, residencial, comercial, gás natural comprimido (GNC), gás natural liquefeito (GNL), automotivo (GNV), e termelétrico.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Treinamento

Treinamento é um processo de curto prazo, implementado para modificar os comportamentos dos colaboradores, garantir a aquisição de habilidades e o conhecimento de regras e conceitos importantes para a realização das tarefas exigidas pelo trabalho.

Na maioria das empresas, ele é aplicado apenas na chegada de novos funcionários, para que eles aprendam suas funções e compreendam a cultura da empresa.

Porém, é fundamental expandir a prática para outros momentos dentro da organização. Assim, os funcionários estarão sempre atualizados e preparados para lidar com os desafios no ambiente de trabalho.

Desenvolvimento

Já o desenvolvimento é um processo mais amplo e de longo prazo.

Ele serve para aperfeiçoar constantemente as capacidades dos colaboradores, líderes e gestores, aumentar a motivação e torná-los membros cada vez mais valiosos para a organização.

Além disso, seu foco não é apenas o crescimento profissional, mas também pessoal. Por isso o treinamento envolve questões mais relacionadas a experiências, satisfação e carreira.

Técnicas de treinamento e desenvolvimento

Existem vários tipos de treinamento e desenvolvimento de pessoas que podem ser aplicados dentro de uma empresa.

Cada um trabalha melhor com um objetivo específico. Por isso é importante conhecer as opções antes de implementá-las.

Já se você quer criar um curso de treinamento e desenvolvimento, é ainda mais importante saber diferenciar cada técnica para que você consiga escolher aquela que se aplica melhor a sua maneira de ensinar.

Treinamento organizacional

O treinamento organizacional é a capacitação da empresa como um todo, com o objetivo de organizar melhor as estratégias utilizadas e otimizar os resultados.

Ele pode acontecer por meio de palestras, workshops ou até mesmo cursos online.

O importante é criar uma maneira eficaz de transmitir as informações necessárias para que os colaboradores aprendam algo novo e consigam aplicar corretamente durante o trabalho.

Comunicação assertiva

Muitas vezes, o ponto fraco de uma empresa está na dificuldade de comunicação entre gestores, líderes e funcionários.

Saber conversar de maneira clara, objetiva e respeitosa é essencial para criar um ambiente agradável, que incentive a interação e a troca de saberes entre as pessoas.

É comum que as tarefas não sejam devidamente realizadas por falta de compreensão das regras ou por atrito no diálogo entre os envolvidos.

Esse tipo de treinamento apresenta para os colaboradores algumas técnicas para melhorar a comunicação interpessoal, como:

- Ter conhecimento do que está sendo dito;
- Usar a empatia e prestar atenção no outro;
- Utilizar uma linguagem verbal adequada ao ouvinte;
- Cuidar também da linguagem corporal;
- Ser objetivo, mas sem ser agressivo;
- Saber o momento adequado de se expressar.

Treinamento de liderança

Esse tipo de treinamento, como o próprio nome já diz, é direcionado para os líderes das empresas.

As pessoas responsáveis por liderar um departamento ou uma equipe na organização, independentemente da área, precisam dar conta de muitas atribuições e, por isso, carregam uma responsabilidade enorme.

Líderes precisam gerir equipes, mediar problemas internos, tomar decisões, disseminar as melhores práticas e ainda servir como motivação e inspiração para outros funcionários.

Deu para entender por quê é tão importante investir no treinamento dessas pessoas, não é mesmo?

O treinamento de liderança serve para aperfeiçoar as habilidades de gestão de pessoas, conflitos e tempo, administração de metas e pensamento crítico.

Treinamento motivacional

Todo mundo está sujeito a vivenciar momentos de desânimo, desmotivação e baixa produtividade no trabalho.

Isso pode acontecer por questões pessoais ou por fatores relacionados ao próprio ambiente da empresa, como:

- Problemas nas relações com os colegas e lideranças;
- Atividades monótonas;
- Falta de identificação com as funções desempenhadas;
- Pouca perspectiva de crescimento, entre outros.

Antes de implementar um programa de treinamento motivacional, é importante fazer um diagnóstico empresarial para saber exatamente o que está desmotivando os funcionários. Assim fica mais fácil montar uma estratégia assertiva para solucionar o problema.

Algumas das abordagens para motivar as equipes são:

- Trabalhar estudos de casos;
- Implementar políticas de valorização da opinião dos trabalhadores;
- Criar cursos de capacitação para as áreas nas quais o desinteresse existe por falta de instrução ou compreensão das atividades;
- Elaborar programas de benefícios e premiações.

Desenvolvimento de competências e habilidades

Competência é o conjunto de atitudes, habilidades e conhecimentos que uma pessoa precisa ter para desempenhar bem suas atividades.

Para trabalhar o desenvolvimento de competências dentro de uma empresa é preciso identificar, inicialmente, quais são as competências necessárias para a realização de cada função.

Posteriormente, deve-se levantar as competências individuais para localizar onde é necessário investir em capacitação e onde os funcionários estão com a performance adequada ou acima de média.

Esse estudo permite que a empresa identifique o tipo de conteúdo que seu treinamento deve ter para conseguir fazer com que os colaboradores desenvolvam e apliquem todas as competências exigidas por suas atribuições.

Coaching corporativo

Outra forma de investir em treinamento e desenvolvimento é a implementação de um processo de coaching corporativo.

Com o uso de técnicas de coaching, o processo busca o desenvolvimento individual e coletivo dentro da organização, com o foco em uma equipe assertiva, de alta performance e engajada na melhoria de resultados.

O profissional responsável pelo coaching corporativo trabalha visando o alinhamento do planejamento estratégico da organização aos objetivos individuais dos profissionais.

O processo tem como base a compreensão de que colaboradores motivados, qualificados e que se reconhecem como parte da empresa apresentam mais chances de alcançar os resultados esperados.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A Cemig investe continuamente na construção e gestão do conhecimento corporativo. Alinhada a esta estratégia, a universidade corporativa da Cemig, a UniverCemig, vem reformulando os processos de treinamento corporativo e, após sua criação em 2008, tem construído alianças e unificado sistemas e ações de treinamento da empresa. As mudanças implantadas ao longo dos últimos anos perpassam o levantamento de demandas, a simplificação de instruções corporativas e administração dos conhecimentos críticos para a sustentabilidade dos negócios.

O processo de treinamento do seu portfólio está alinhado às políticas e diretrizes corporativas e é certificado por empresa acreditada pelo INMETRO em duas normas internacionais: a ISO 9001 que certifica os processos sob a ótica de qualidade e a OHSAS 18001 que certifica sob a ótica de saúde e segurança do trabalho.

Além disso, a UniverCemig possui uma forma de gestão de suas soluções de aprendizagem que permite flexibilidade de acordo com o cenário da Cemig. Em um sistema de gestão de riscos, são ministrados treinamentos que são pré-requisitos para determinadas funções de acordo com o PCCR. Para correção de desvios e melhoria de desempenho, após uma conversa entre empregado e seu gestor, é definida a demanda de treinamento, que após um levantamento de necessidade, a UniverCemig define sua estratégia de atendimento.

A UniverCemig é responsável por capacitar e desenvolver os empregados da Cemig, através da construção de soluções educacionais, ministração de treinamentos próprios, contratação de treinamentos terceirizados no país e no exterior e gestão dos cursos de pós-graduação e idiomas. Além disso, a UniverCemig atua no mercado oferecendo treinamento para outras empresas, principalmente empreiteiras prestadoras de serviço para a Cemig Distribuição.

O ano de 2018 foi marcado na Cemig pela admissão de 308 novos empregados selecionados via Concursos Públicos 02/2017 e 03/2017 e também pela diretrix que

permitiu que os serviços executados em linha viva em média tensão pudessem ser realizados por empreiteiras.

Destaca-se que nesse contexto, a UniverCemig iniciou a capacitação profissional de 121 Eletricistas de Linhas e Redes Aereas, 11 Eletricistas de Montagem Elétrica de Linhas, 9 Eletricistas de Linhas de Transmissão, 102 técnicos, 6 engenheiros e capacitou ainda aproximadamente 65 pessoas de empreiteiras que executarão serviços em linha viva.

Essas capacitações contribuíram de forma expressiva para o aumento do número de participações em treinamentos técnicos e conseqüentemente do indicador homem-hora de treinamentos, tendo sido viabilizados em 2018, 7.233 participações em treinamentos técnicos para empregados próprios e 3.039 participações para empregados de outras empresas.

No total, foram 325.564 homens-hora treinados, sendo 230.454 relativos aos empregados próprios e 95.110 relativos a outras empresas.

Também, teve destaque em 2018 na UniverCemig, o início dos Projetos de Pesquisa e Desenvolvimento D0595 - Desenvolvimento de Conhecimento Tácito e Alternância Pedagógica na Formação de Profissionais e P&D D0593 - PLAID-UNIVERCEMIG DIGITAL: plataforma digital para capacitação e treinamento de pessoal na área de Operação do Sistema Elétrico da CEMIG. Ambos projetos buscam melhorar e acelerar a capacitação dos empregados da Cemig e também aplicar de forma eficaz os recursos destinados a treinamentos. O investimento estimado para os dois projetos é de R\$ 9.200.000,00.

Outra contribuição relevante da UniverCemig, aderente às diretrizes da alta direção para redução do número de acidentes da população com a rede elétrica, foi a realização de 8 palestras sobre segurança próximo às redes e instalações da Cemig. Essas palestras atingiram um público de aproximadamente 350 pessoas.

Para os cursos online, foram investidos R\$156.432,00 para, aproximadamente, 7.000 colaboradores, incluindo os diretores, conselheiros fiscais, de administração, contratados e estagiários. Dentre os cursos nesta modalidade, destacam-se especialmente os voltados para o público de nível técnico: Regularização Ambiental dos Projetos de Expansão MT/BT e Comunicação Operativa para Sistema Elétrico, e os

direcionados a todos os empregados, com os cursos da Declaração de Princípios Éticos e Código de Conduta Profissional – 2018 e Uso Seguro e Eficiente da Energia.

Além dos cursos online, o programa de Certificação de Operadores, lançado pela UniverCemig em janeiro de 2018 na plataforma Moodle, objetiva atestar a competência dos operadores de sistema e de instalações da Rede de Operação do Operador Nacional do Sistema Elétrico – ONS, demonstrando que estes estão habilitados para o desempenho de suas funções. O processo é exigido pelo ONS e seus requisitos mínimos são determinados pela Rotina Operacional Certificação de 1ª parte de Operadores de Sistema e de Instalações – RO-MP.BR.04, presente no Manual de Procedimentos da Operação – Módulo 10 – Submódulo 10.22.

No processo de certificação, além de conhecimentos técnicos, os operadores são submetidos a análises para atestar a saúde física e mental por meio de exames médicos, avaliação psicológica e social.

No ano de 2018 foram obtidas 196 certificações em 47 instalações diferentes, incluindo o Centro de Operação do Sistema – COS. Foram certificados 122 operadores, sendo que alguns destes são certificados em mais de uma instalação.

Foram disponibilizadas pela UniverCemig, em 2018, um total de 325.188 horas de treinamento em 10.255 participações. Deste total, 7.233 participações e 230.454 homens-hora de treinamento referem-se aos empregados do quadro próprio da Cemig, perfazendo uma média de 38,31 horas de treinamento por empregado. Para os empregados de outras empresas, foram 3.022 participações e 94.734 homens-hora de treinamento. O valor anual investido em ações de treinamento e desenvolvimento é de R\$ 3.580,67 por empregado próprio, totalizando R\$ 21.537.748,00. Em 2018, ocorreu um expressivo aumento do número de participações em treinamentos técnicos e, conseqüentemente do indicador homem-hora de treinamentos, especialmente se comparado com a média de horas de treinamento de 2017 que foi de 35,52 horas.

A empresa garante os treinamentos mediante o atendimento aos requisitos legais e boas práticas de OHS. Ademais, a empresa busca por meio de sua Universidade Corporativa manter atualizados conteúdo programático, carga horária e didática dos

treinamentos ministrados aos empregados de forma a mitigar os riscos relacionados com o trabalho e perigos ocupacionais.

Do resultado apurado de 2018, destaca-se 4.497 participações em treinamentos de requisito legal, sendo 3.342 participações de empregados do quadro próprio e 1.155 de empregados terceirizados num total de 92.636 horas, sendo 68.156 horas relativo à participação dos empregados próprios e 24.480 horas relativo aos empregados terceirizados.

Ano Fiscal 2018	
Média de horas por empregado em treinamento e desenvolvimento	38,31
Quantia média gasta por empregado em treinamento e desenvolvimento	R\$ 3.580,67

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

PARTICIPANTES DOS TREINAMENTOS

Os profissionais que participarão dos treinamentos devem apresentar para as instituições evidências que atendam os pré-requisitos descritos no Anexo 1 e ementas de curso. Excepcionalmente, quando o aluno não possuir um pré-requisito referente a escolaridade o RT da contratada poderá pedir a quebra de requisitos ao centro de treinamentos, preenchendo o Anexo 4 em três vias justificando a solicitação.

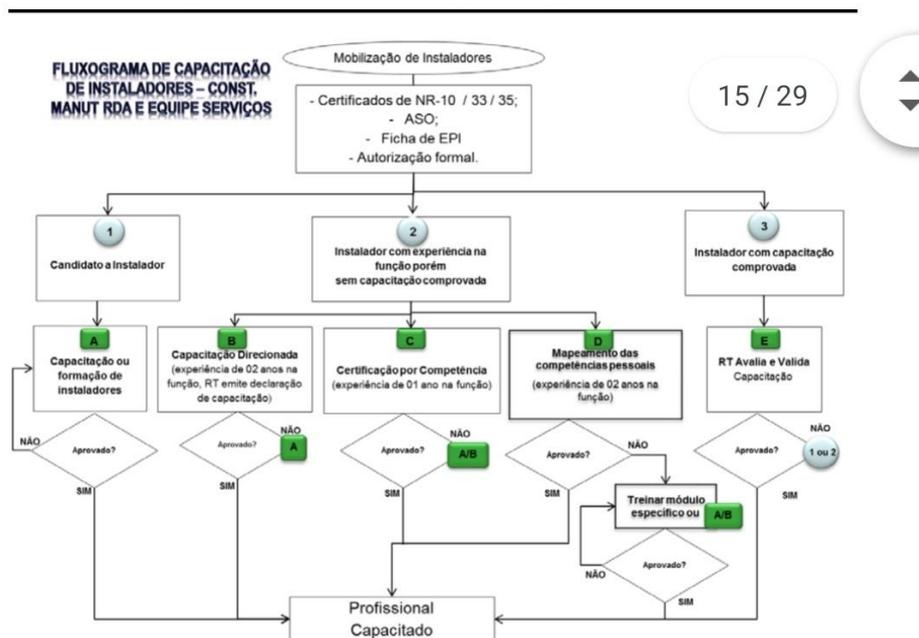
O centro de treinamentos possui autonomia para indeferir ou conceder a quebra de requisitos em escolaridade, desde que não descumpra a legislação vigente. Após conclusão do curso onde haja aluno com quebra de requisito, o centro de treinamento deverá emitir certificado:

- Com a observação da quebra de requisito e arquivar a

solicitação do ART da contratada e/ou; • Anexar ao certificado o Anexo 4 para apresentação pela contratada à CEMIG.

FASE DE ADAPTAÇÃO PROFISSIONAL

Nos treinamentos onde é necessário que o treinando passe por uma fase de adaptação profissional, o centro de treinamento deverá comunicar formalmente à contratada e manter registro deste comunicado. A fase de adaptação profissional é de responsabilidade exclusiva da empresa contratante do treinando sendo responsabilidade do RT da contratada, acompanhar todas as fases, mantendo arquivado na contratada as evidências pertinentes.



3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação de desempenho é uma análise do desempenho dos colaboradores, que vai ser medida e comparada com o que é esperado deles. Ela pode ser feita de forma coletiva ou individual e existem várias ferramentas que podem ajudar nesse processo. Essa prática ajuda a acompanhar o desenvolvimento da companhia e tomar decisões que ajudem no seu crescimento.

Com uma avaliação correta, a empresa percebe o que precisa melhorar, o que deve continuar como está e quais ações devem ser tomadas com base nos resultados. E para ajudar obter um resultado mais próximo do que ocorre na empresa existem alguns métodos de avaliação que são :

- Autoavaliação;
- Avaliação 360°;
- Avaliação por objetivos;
- Avaliação por competências;
- Avaliação da equipe;
- Avaliação por escala gráfica;
- Avaliação da liderança.

Autoavaliação

É uma prática para promover a reflexão nas equipes da empresa. Nesse método os próprios funcionários devem analisar seu desempenho, identificando pontos fortes e pontos para melhorar. A avaliação é feita em critérios pré-definidos, como metas, atividades do cotidiano e etc.

Avaliação 360°

É um modelo que cada colaborador é avaliado pela gestão, pela liderança e por seus colegas de trabalho, além de avaliar a si mesmo, seus gestores, líderes e liderados. Esse método avalia o desempenho dos critérios com base em vários pontos de vista, o que ajuda a tornar o processo mais completo.

Avaliação por objetivos

Nesse modelo de avaliação se baseia no cumprimento dos objetivos definidos para um colaborador. É preciso considerar o seu empenho e seus resultados, mas também às circunstâncias externas que podem ter interferido em suas tarefas.

Avaliação por competências

É realizado com base no quanto o funcionário cumpriu com esses requisitos dentro do período proposto. Sendo possível observar demandas para fortalecer as equipes como treinamentos para desenvolver alguma habilidade.

Avaliação da equipe

Nesse modelo, além de avaliar o colaborador separadamente, faz toda a diferença avaliar toda a equipe. Afinal a empresa não funciona bem se o trabalho em grupo não estiver fluindo. Essa avaliação dos times também é feita de acordo com critérios pré-estabelecidos, como as competências necessárias, às metas, comunicação, etc. A partir dessa análise é possível pensar em estratégias para melhorar os relacionamentos e o clima organizacional.

Avaliação por escala Gráfica

É um dos modelos mais tradicionais de avaliação de desempenho. Nele é utilizado um documento dividido em colunas horizontais e verticais, contendo os critérios que serão analisados e escalas de valores. Trata-se de um método fácil e muito objetivo, cujos resultados devem levar a outras análises mais profundas. É muito importante alinhar essa ferramenta a outros modelos, para evitar avaliações mais rasas.

Avaliação da Liderança

Pode ser feita pelos colaboradores e superiores dos líderes para ficar mais completa. A partir dos resultados é possível dar feedbacks para otimizar a liderança, melhorar sua relação com funcionários e otimizar outros aspectos pré-estabelecidos.

No caso da empresa Cemig, ela aplicou um modelo de avaliação de desempenho, formado de uma avaliação mista, composta por autoavaliação, avaliação do superior, avaliação de três pares e avaliação de subordinados para o caso de supervisores. Para auxiliar na mudança de comportamento necessária para melhorar as fraquezas identificadas no processo. E assim os resultados esperados o avaliador ajuda o avaliado acompanhando a realização das ações propostas.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

Quando se fala em avaliação de desempenho, está-se referindo ao método utilizado para medir a performance dos colaboradores que fazem parte de uma organização, no sentido de comparar o que está sendo entregue por cada um.

Por meio deste processo é possível acompanhar com proximidade o crescimento e desenvolvimento individual dos colaboradores, bem como o trabalho realizado em equipe, analisando os resultados que estão sendo obtidos a partir dessa performance.

A Cemig é uma concessionária de transmissão, geração e distribuição de energia elétrica do Estado de Minas Gerais, possui 52 usinas hidrelétricas, 4 usinas termelétricas e 1 usina eólica. A corporação Cemig, incluindo participações de empresas de outros Estados, é a maior distribuidora, a quinta maior geradora e a sexta maior transmissora de energia elétrica do Brasil.

A ATI é uma das etapas de pré-qualificação dos fabricantes que almejam ser fornecedores de materiais e equipamentos para a Cemig. É uma exigência aplicável a alguns grupos de materiais de maior criticidade que é realizada, para novos fornecedores, após a qualificação cadastral como requisito para obtenção do CRC ou CRCI e que antecede a homologação de materiais e equipamentos. Para fornecedores que já compõem a base da Cemig esta avaliação é realizada periodicamente.

Nesta etapa é avaliada a qualificação da empresa, por grupos de materiais, no que tange aos seguintes aspectos dos processos industriais: documentação e sistemas; inspeção de recebimento e fornecedores; linhas de produção; inspeção e ensaios;

manutenção e calibração; expedição, estoque e layout; treinamento e gestão de pessoal; pós-venda; saúde e segurança; responsabilidade social; meio ambiente.

A ATI é realizada em duas fases. A primeira é uma auto-avaliação do potencial fornecedor que consiste em responder um questionário próprio e enviar à Cemig em conjunto com as evidências requeridas para análise e pré-avaliação. Após recebimento e aprovação seguimos para a segunda fase que é a avaliação *in loco* realizada por inspetor próprio ou credenciado pela Cemig. Nesta fase presencial os processos serão auditados segundo os mesmos requisitos contidos na auto-avaliação.

A Cemig monitora e avalia o desempenho dos seus fornecedores de material e serviço por meio do indicador Índice de Desempenho do Fornecedor (IDF), que engloba os aspectos da Sustentabilidade Empresarial: Técnico, Financeiro e Compliance.

Tal monitoramento visa manter os padrões de qualidade exigidos pela Companhia e subsidiar a Cemig na tomada de decisões.

Dentro de cada aspecto monitorado, os requisitos variam de acordo com a criticidade dos materiais e serviços fornecidos e com as especificidades do contrato firmado.

O IDF é calculado mensalmente e tem a seguinte composição:

- Indicadores Técnicos: avaliam Prazo, Qualidade, Entrega, Meio ambiente e Saúde e Segurança.
- Indicadores de Compliance: avaliam conformidade da Documentação Mensal Obrigatória e Regularidade Cadastral.
- Indicador de Saúde Financeira: avalia a saúde financeira do fornecedor.

Além das medições acima, a Cemig acompanha as ações de Integridade do Fornecedor por meio da aplicação anual do questionário de *Due Dilligence*, cujo resultado permite um bônus de até 3% no resultado do IDF.

O modelo de monitoramento do desempenho prevê: a) consequências atreladas ao resultado do desempenho, seja do desempenho bom ou ruim, tais como remuneração

variável, notificações, multas, advertências, suspensão de contrato, certificação e prêmios, dependendo da frequência e gravidade das ocorrências sejam positivas ou negativas e b) geração de planos de ação quando o desempenho medido for menor que o necessário, visando o restabelecimento do desempenho satisfatório.

A comunicação, registro e controle de todo o processo é realizado em um sistema web com alto nível de compartilhamento de informações entre a Cemig e os fornecedores, permitindo maior transparência, agilidade e clareza nas comunicações com o fornecedor.

Os fornecedores com excelente desempenho podem ser reconhecidos no evento anual Prêmio Fornecedores Cemig.

O IDF é utilizado para monitoramento e avaliação de fornecedores que fazem parte do escopo do monitoramento padronizado e centralizado adotado pela Companhia. Independentemente disso, todos os contratos possuem acordos de nível de serviço que são monitorados e avaliados pelos gestores de contratos utilizando outras metodologias de gestão.

As empresas que celebrarem com a Cemig contratos de fornecimento de material ou prestação de serviços e que, eventualmente, não cumprirem as regras contratuais e das ferramentas de gestão poderão ter instaurado Processo Administrativo Punitivo e estarão sujeitas a sanções previstas na legislação.

A aplicação das sanções se dará após decisão em processo administrativo instaurado e conduzido por Comissão Especial que irá apurar as possíveis irregularidades, garantido o direito ao contraditório e à ampla defesa.

Poderão ser aplicadas as seguintes penalidades após a conclusão do processo administrativo punitivo:

- Advertência;
- Descredenciamento de grupo de material ou serviço;
- Suspensão do direito de licitar com a Cemig;

- Multa de rescisão

Poderão ser aplicadas outras penalidades além das descritas acima, as quais serão analisadas pela Comissão Especial e devidamente fundamentadas nos autos do processo.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

Para avaliar melhor seus funcionários, a Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig) implantou um processo inovador de gestão de desempenho, tendo assim uma gestão estratégica de recursos humanos.

Foi aplicado um modelo constituído de uma avaliação composta por autoavaliação, avaliação superior, avaliação de três pares e avaliação de subordinados, no caso de supervisores. A Cemig possui um ambiente complexo para avaliação de performance, devido ao grande número de empregados e da grande variedade de atividades executadas por eles.

São avaliados 10 mil funcionários. É realizado um processo de preenchimento dos questionários, onde todos os empregados que acessavam os questionários pela internet receberam suporte. Tiveram 99,8% de respostas, um número alto, resultado do acompanhamento.

Por meio dos resultados apurados, a Cemig pode planejar o desenvolvimento das competências identificadas como pontos de melhoria de cada empregado. Cada empregado foi avaliado por 5 pessoas, incluindo a autoavaliação, avaliação do superior e de três pares, o que gerou uma confiabilidade na operação. O fato de uma empresa externa ter ficado responsável pela aplicação da avaliação, o processo tornou-se mais preciso. Com a avaliação o RH da Cemig pode sustentar um sistema de remuneração baseado na meritocracia, legitimou todo o processo de avaliação e tornou justos abonos salariais.

O exercício de projeção das posições-chave pode ser considerado um desafio e será tão bem-sucedido quanto for a interlocução entre o modelo de gestão sucessória e o planejamento estratégico da organização. Esta projeção deve, também, passar por uma análise que combine aspectos quantitativos e qualitativos, considerando as mudanças nos ambientes econômico, social, demográfico, tecnológico e de negócios. Basicamente dois grandes conjuntos de variáveis devem ser equacionados:

Variáveis do negócio, envolvendo a resposta a perguntas como:

- Qual será nosso volume de operações?
- Qual modelo de crescimento adotaremos: orgânico e/ou por fusões e aquisições?
- Qual nível de intervenção em empresas adquiridas ou controladas?
- Qual o nível de diversidade de negócios teremos?
- Qual o será nosso grau internacionalização?
- Que ajustes tecnológicos previstos para os próximos anos mudaram as regras do setor e a forma como operamos?

Variáveis de capital humano, envolvendo a resposta a perguntas como:

- De que tipo de profissional precisaremos no futuro? Quais os perfis emergentes requeridos para atuar futuramente no contexto de negócios?
- Qual o *turnover* previsto e desejado (desligamentos voluntários, involuntários e aposentadorias)?
- Quais as lacunas existentes entre o perfil requerido para o profissional do futuro e o nosso pessoal? Em quanto tempo conseguimos desenvolvê-los?
- Qual o nível de competição no mercado de trabalho? Faltarão profissionais com os perfis que queremos?
- Qual o *headcount*³ e o *span of control*⁴ ideais projetados?

Uma das premissas essenciais da gestão sucessória na Cemig foi a integração do modelo às políticas de RH já implantadas na organização, buscando-se com isso a valorização dos instrumentos já utilizados para se fazer gestão de pessoas. Exemplos dessa integração foram a adoção dos resultados da avaliação de desempenho anual dos empregados como um dos critérios para a identificação de potenciais sucessores, bem

como a adaptação do programa de desenvolvimento de lideranças (Celig – Cemig Liderança e Gestão), mantendo-se inclusive o mesmo parceiro, para o público de potenciais sucessores.

Outra premissa relevante a ser mencionada, é a da transparência. A Cemig como uma empresa de economia mista é obrigada a conduzir seus processos seletivos externos com total publicidade, além de ter restrições na adoção de determinados métodos de seleção comuns no setor privado.

No caso da identificação interna de lideranças, existe maior flexibilidade para que a organização adote métodos mais sofisticados e efetivos de seleção. A publicidade do processo - nível de divulgação do programa e dos resultados da aplicação de testes ou entrevistas - não é um requerimento, e sim uma escolha da Cemig.

Apesar disso, ao definir as premissas que nortearam o modelo, decidiu-se adotar um elevado grau de transparência, de maneira que os empregados o enxergassem como justo e meritório. Naturalmente, foram estabelecidos alguns limites para a transparência, principalmente aqueles que expunham os participantes do programa a algum constrangimento.

Todos os empregados tiveram acesso a regras e critérios do programa e a seus resultados individuais no processo seletivo: se foi selecionado como um potencial sucessor ou não; por que; qual seu posicionamento em relação aos demais candidatos; e quais seus pontos fortes e oportunidades de melhorias de desenvolvimento. Outras informações foram tratadas como reserva, somente acessíveis ao RH, aos diretores e integrantes de comitês de sucessão, como: a classificação geral de todos os empregados no processo, a lista dos selecionados como potenciais sucessores e pontos fortes e oportunidades de melhorias do grupo como um todo.

4. CONCLUSÃO

Ao serem analisadas as estatísticas de adesão e os resultados das entrevistas individuais junto aos candidatos a potenciais sucessores, percebeu-se que existia uma significativa quantidade de pessoas que, apesar de estarem participando do processo seletivo para comporem o banco de potenciais sucessores, na verdade, não tinham ambição pessoal de se tornarem líderes na Cemig. A maioria destas pessoas buscava uma oportunidade de crescimento na organização, uma vez que suas carreiras técnicas não proviam isto, deixando exposta a necessidade de que, em alguns casos, fosse pensada a possibilidade de desenvolvimento da denominada carreira em Y. Foi interessante perceber este fenômeno, pois tradicionalmente, como ocorre em muitas organizações, a falta de perspectiva de crescimento na carreira técnica leva, artificialmente, a profissionais que não possuem perfil e ambição gerencial a buscarem estas carreiras por falta de opção. O que ocorre, normalmente, é que a organização perde excelentes técnicos e “ganha” péssimos gestores, causando um efeito nocivo em toda a organização e para o próprio indivíduo. Neste caso, o fator crítico para o sucesso é a estruturação das carreiras, não só no eixo das lideranças, mas no eixo técnico, de forma que não haja uma migração artificial por motivos de falta de oportunidades de crescimento, principalmente, no eixo técnico.

Da mesma forma é crítico que seja desenvolvida uma maior mobilidade dos profissionais entre diferentes funções, principalmente nos níveis gerenciais e de superintendência. A mobilidade é considerada um fator crítico para o sucesso de um modelo de gestão sucessória por diversas razões. Em primeiro lugar, é uma premissa do modelo da Cemig que os superintendentes sejam de qualquer área da organização, com raras exceções em que o conhecimento técnico é altamente exigido. É comum, portanto, que um gerente ao ser promovido a superintendente seja de uma área funcional totalmente distinta, do ponto de vista técnico, da vaga que está sendo preenchida. Os superintendentes da Cemig devem ser executivos capazes de liderar qualquer área, pois dominam competências essenciais a um líder e se relacionam com gestão de pessoas,

recursos, visão estratégica e sistêmica etc. Esta mobilidade é bastante comum quando é necessário repor uma vaga, contudo, é menos comum a mobilidade por si só, sem que haja a saída de algum superintendente ou gerente. A mobilidade forçada, na qual o superintendente e gerente deveriam mudar de posição depois de um dado período chegou a ser discutida, mas nunca efetivamente sistematizada, embora seja praticada de forma proativa em algumas áreas da organização. Esta mobilidade, se sistematizada, teria o potencial de melhor integrar as diversas áreas funcionais da Cemig, além de prover um ambiente de desenvolvimento on the job altamente rico em termos de aprendizagem pela experiência para estas lideranças. No contexto da gestão sucessória, esta mobilidade provê um ambiente mais propício à identificação de potenciais sucessores, que poderiam mais facilmente ser identificados em qualquer parte da organização, além do fomento a uma cultura de mobilidade entre os empregados do nível de PNU.

Vale destacar, por último, a comunicação e a transparência como fatores críticos para o sucesso do modelo. Um dos grandes riscos associados a processos internos de seleção, como o usado na identificação dos potenciais sucessores, é o impacto causado na massa de pessoas que não foram selecionadas. Enquanto em um processo seletivo externo os não selecionados sequer afetam a dinâmica interna da organização, no processo interno existem aqueles que se sentem frustrados ou injustiçados, e a empresa ainda depende fortemente deles para obter seus resultados. Na maioria das vezes, existe uma tendência natural por parte de quem não foi selecionado em criticar o processo, os critérios ou quem os aplica. Se considerarmos que em 2009 42% da população total de PNUs eram elegíveis e aderiram ao processo e que 6% foram selecionados como potenciais sucessores, existem 36% de PNUs não selecionados, ou seja, pouco mais de 1/3 da população de profissionais de nível superior da organização. Portanto, a clareza e a transparência na comunicação com este público são fatores críticos para que o menor número possível de PNUs se sinta desengajado em relação ao seu futuro na organização. E foi um grande estímulo para que muitos não selecionados no primeiro ciclo procurassem, com o auxílio da organização ou por iniciativa própria, desenvolver-se nos seus pontos identificados como fracos e se qualificarem no segundo ciclo de seleção. Prover-lhes de informações, esclarecimentos e suporte, quando

necessário, é tão importante quanto prover o mesmo aos selecionados como potenciais sucessores.

A preocupação com o efeito de um modelo como este no clima organizacional é fundamental para a sua sustentabilidade. O modelo trouxe consigo maior objetividade, critérios claros e transparentes, métodos já testados em outras organizações, sem tirar a autonomia de decisão da liderança. Com mecanismos de governança que estimulam a participação e prezam pela meritocracia na escolha dos futuros líderes, a gestão sucessória tem proporcionado a seleção de sucessores capacitados nas competências essenciais a um líder da Cemig. Ao longo dos anos observa-se uma aceitação cada vez maior em relação ao modelo, tanto do ponto de vista da liderança quanto dos próprios empregados. Se um modelo como este traz desafios do ponto de vista do equacionamento das variáveis para que ele seja efetivo e ao mesmo tempo reconhecido como justo e meritório, por outro lado elimina as tensões inerentes a um ambiente em que não há qualquer método estabelecido para a seleção das lideranças futuras. A própria implantação do modelo, assim como ocorreu com a avaliação do desempenho em alguns anos anteriores, gerou uma pressão natural pela sofisticação não só das políticas de RH, mas das práticas de gestão de pessoas, fazendo com que, cada vez mais, a liderança assumisse este importante papel para o futuro da organização.

REFERÊNCIAS

CEMIG, disponível em: <https://novoportalcemig.com.br> - acesso em 17 de novembro de 2020.

CONVENIA. Metodos de avaliação de desempenho, disponível em: <https://www.google.com/amp/s/blog.convenia.com.br/metodos-de-avaliacao-de-desempenho/amp/>. Acesso em 14 de novembro de 2020.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

HOTMART BLOG. Treinamento e desenvolvimento de pessoas, disponível em: <https://blog.hotmart.com/pt-br/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/>. Acesso em 20 de novembro de 2020.

PONTES, B.R. Métodos de treinamento. 15. ed. São Paulo, LRT 2011.

RH PORTAL. recursos humanos, disponível em: <https://www.rhportal.com.br/o-que-e-recursos-humanos/>. acesso em 20 de Novembro de 2020.

UNIVERCEMIG. Universidade da energia. Disponível em: univercemig@cemig.com.br. Acesso em 12 de novembro de 2020.