



UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO
DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS
CEMIG – Belo Horizonte MG

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

DEZEMBRO, 2019

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

CEMIG – Belo Horizonte MG

MÓDULO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROFª LEONOR
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROFª LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

Flávia Aparecida o Nascimento, RA: 1012019100480

Luciana Satie Noda de Oliveira, RA: 1012019100116

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

DEZEMBRO, 2019

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.....	7
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	11
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	16
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO.....	17
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	19
3. CONCLUSÃO.....	20
4. REFERÊNCIAS	21
5. ANEXOS.....	22

1. INTRODUÇÃO

Hoje em dia, as empresas visam estar ativas no mercado de trabalho, buscando resultados satisfatórios e um retorno de seus funcionários. Com isso, as instituições têm investindo em treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, podendo adequar o cargo certo para a pessoa certa.

Um bom treinamento desenvolvido pelas empresas pode lhe trazer bons frutos, o aprendizado deve ser de suma importância para que seja colocado em prática, o instrutor tem a responsabilidade de dominar o conteúdo onde servirá de referência ao grupo.

A Cemig é uma empresa que busca sempre estar inovando, alinhando, estruturando sua equipe de acordo com que o mercado de trabalho tem exigido do empregado. Vamos observar ao longo do trabalho que cada investimento e alinhamento trouxeram resultados positivos para a empresa.

Cada empresa tem o seu modo de treinar seus funcionários, vamos observar alguns modelos que a Cemig utiliza para desenvolver e treinar sua equipe, as necessidades que são detectadas para se melhorar e alcançar os objetivos traçados pela empresa, quais são os incentivos e benefícios oferecidos aos empregados.

Pensando nisso, podemos notar que a tecnologia tem beneficiado as empresas no processo de desenvolvimento de treinamentos, aprendizado, incentivos, pois isso pode trazer um feedback positivo ou negativo a empresa, e ao analisar os resultados obtidos através dessas avaliações, visando assim a excelência e sucesso da instituição.

Agora veremos a respeito do treinamento e desenvolvimento organizacional, seus principais conceitos e etapas do processo. Destacaremos ainda, a importância da educação dentro das organizações e de como faz toda diferença um bom investimento neste método, em seguida veremos a respeito da avaliação de desempenho, seus pontos negativos e positivos e como implanta-la adequadamente na organização.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Empresa: CEMIG

Endereço: Avenida Barbacena, 1200, 21º andar

Bairro: Santo Agostinho

Cidade: Belo Horizonte – MG

CEP: 30190-131

CNPJ: 06.981.180/0001-16

Razão Social: CEMIG DISTRIBUICAO S.A

Atividade: Geração, transmissão, distribuição de energia elétrica, e a comercialização de gás.

CEMIG (Companhia Energética de Minas Gerais), foi fundada em 22 de maio de 1952, é integrada por mais de 174 empresas e com ações em consórcios e fundo de participação, está atuando em 24 estados brasileiros e no Distrito Federal. E também, é influenciadora da Ligth, que atende o Rio de Janeiro e outras cidades Fluminense. Atende no segmento de gás natural (Gasmig), energias renováveis (Renova) e eficiência energética (Efficientia), além disso ela segue no ramo de transmissão, geração, distribuição e comercialização de energia elétrica.

A empresa é um dos mais sólidos e respeitável grupo no segmento de energia elétrica do Brasil, auxiliando em mais de 170 instituições, é uma companhia de capital aberto, dispõe de 140 mil acionistas em 38 países. Suas ações são comercializadas na Bolsa de Valores em São Paulo, Nova Iorque e Madri. É referência na economia global por seu trabalho sustentável, e compõe o Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World) há 19 anos consecutivos.

A Cemig é referência pela sua dimensão e competência técnica, sendo vista como uma das maiores empresas integrada do setor de energia elétrica do Brasil. Em Minas Gerais, possui 8,4 milhões de consumidores em 774 municípios. Conhecida como a maior fornecedora de energia para clientes livres do país, com 18% do mercado, responsável pela operação de 89 usinas (sendo, 80 hidrelétricas, uma termelétrica, duas fotovoltaicas e 6 eólicas), com capacidade instalada de 6,1 gigawatts.

A instituição é responsável por cerca de 30 milhões de pessoas em 805 municípios em Minas Gerais e Rio de Janeiro (incluindo a Light) e pela gestão da maior rede de distribuição

de energia elétrica da América do Sul, com mais de 525.224 mil quilômetros de extensão. Segue o mapa onde estão ativos e os segmentos:



Fonte: Relatório anual de treinamento 2018

MISSÃO: Fornecer soluções integradas de energia limpa e acessível à sociedade, de forma 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.

VALORES: Respeito à vida: Agir com prudência e prevenindo acidentes em qualquer situação.

Integridade: Agir com ética, transparência e honestidade.

Geração de valor: Providenciar resultados para o bem-estar e a prosperidade de clientes, acionistas, empregados, fornecedores e sociedade.

Sustentabilidade e Responsabilidade social: Suprir energia segura, limpa e confiável, contribuindo de forma sustentável para o desenvolvimento econômico e social.

Comprometimento: Agir com responsabilidade, entusiasmo, dedicação e pró - atividade.

Inovação: Ser criativo e buscar novas soluções para os desafios da empresa.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O treinamento é um processo de curto prazo, implementado para alinhar os colaboradores aos objetivos da empresa para que todos saibam exatamente o que devem fazer para atingir os resultados desejados e garantir habilidades e conhecimento na função. 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, mas, é fundamental a introdução deste processo para outros momentos dentro da organização para que os funcionários fiquem sempre atualizados e preparados para lidar com os desafios no ambiente de trabalho.

Já o desenvolvimento é realizado a longo prazo e serve para aperfeiçoar as capacidades dos colaboradores, líderes e gestores, aumentando constantemente a motivação dos membros da organização. Essas modalidades se referem a processos diferentes, mas, devem estar presentes em conjunto dentro da empresa para potencializar os resultados.

O treinamento pode acontecer dentro do próprio estabelecimento proporcionando aos funcionários conhecer um pouco do que é desenvolvido pelos demais e contribuir para identificar informações que devem ser de conhecimento de todos ou treinamentos que ocorrem fora da empresa que costumam ser suplementares ao trabalho mas para isso é necessário, ter conhecimento das metas e prioridades dos departamentos, para que possa avaliar adequadamente as opções de treinamento e identificar quais delas mais contribuem para o sucesso geral dos colaboradores, as unidades de negócios e da organização.

Para que a empresa tenha um resultado positivo é necessário um diagnóstico para definir quais as necessidades de treinamento e o que os funcionários fazem ou deveriam fazer para realizar as atividades da empresa e o desenvolvendo de suas capacidades e competências, Muitas destas informações devem ser cuidadosamente reunidas e agrupadas, enquanto outras são disponíveis às mãos dos gerentes, coordenadores, supervisores.

Para que um treinamento gere resultados mais satisfatórios, a gestão da empresa toma decisões sobre as melhores maneiras de se fazer um levantamento das competência entre organização, tarefas e indivíduos, esses levantamentos podem ocorrer durante a revisão de desempenho, após a contratação, quando é necessária uma melhoria no desempenho, para

planos de desenvolvimento de carreira, planejamento de sucessão, quando as transformações em uma organização envolvem mudanças na quantidade de colaboradores, etc.

Feito o diagnóstico do treinamento, o processo tem continuidade com a programação e o planejamento que envolve a seleção de quem deve ser treinado, ou seja, quais serão os funcionários treinados; métodos ou recursos que serão utilizados; quem fará o treinamento, normalmente realizado por um instrutor, treinador ou por um funcionário da organização; qual o local de treinamento; tempo e carga horária do programa e para que treinar, onde enfatiza-se os objetivos devidamente propostos pelo treinamento.

Em função das necessidades diagnosticadas, o processo segue com a importância de se selecionar os métodos mais adequados da implantação, aqueles que serão mais eficazes no aprendizado, habilidades e atitudes a serem absorvidos denominado como execução, esse processo contém simulação de situações entre um gerente e funcionário em vídeo; prática e desempenho de papéis; feedback e reforço, que compara o desempenho dos aprendizes com as práticas observadas no vídeo elogiando ou corrigindo os erros analisados. Alguns estudos recentes indicam sucesso considerável desta técnica.

Por último, mas não menos importante temos a avaliação de resultados que verifica se o treinamento foi executado de acordo com sua programação e se as necessidades de treinamento diagnosticadas no início do processo foram resolvidas.

É importante que esse diagnóstico seja realizado periodicamente para avaliar o desempenho dos funcionários e, também, na eficiência do programa de treinamento.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O processo de treinamento e desenvolvimento consiste em desenvolver as habilidades dos colaboradores da empresa por meio de métodos específicos, pois, esses colaboradores são os recursos que uma empresa tem para realizar seus objetivos e para atingir as metas determinadas, por isso, os vínculos corporativos entre funcionários e empresa devem ser saudáveis e equilibrados. Há vantagens na aplicação desses métodos, entre algumas, vale destacar:

- Desenvolvimento acelerado de competências profissionais, de acordo com cada cargo e função ocupada;
- Estímulo de competição saudável entre os colaboradores. Principalmente se pensarmos que todos recebem os mesmos recursos e são providos do mesmo conhecimento para desempenhar seus trabalhos;
- Aumento da motivação;
- Melhora nos níveis de produtividade;
- Facilidade nas relações interpessoais e comunicação;
- Clima organizacional mais saudável;
- Fica mais simples manter os colaboradores alinhados com a cultura organizacional e cientes das expectativas da empresa;
- Possibilidade de preparar colaboradores para assumir posições de liderança;
- Os objetivos gerais da empresa são atingidos de forma mais rápida e assertiva;

Esse tipo de metodologia do desenvolvimento e treinamento dos funcionários assegura que ao final do processo eles tenham mais motivação e a produtividade seja maior, portanto, é necessário saber a respeito de cada um antes de aplica-lo na organização. Alguns dos métodos utilizados são:

- **Palestras:** Pode ser aplicada no ambiente corporativo da empresa e requer um menor investimento, pois pode ser feita por um gestor ou funcionário capacitado para tal função. A palestra pode ser motivacional ou informativa e cada uma tem seu grau de importância de acordo com o objetivo da empresa.
- **Workshops:** É parecido com o método de cursos, mas a diferença é que esse método se caracteriza por um tratamento misto, teórico e prático, mais aprofundado e é capaz de ensinar um tema de forma objetiva e extrair dos alunos a aplicação prática do aprendizado. Com um tempo de duração mais curto, essa formação pode ser muito vantajosa, dependendo do propósito da empresa.
- **Cursos:** Com uma abordagem predominantemente teórica, os cursos são importantes para profissionalizar e formar pessoas a respeito de um determinado assunto. Com uma duração maior e variável de acordo com o tema, o curso pode ser feito de forma presencial ou a

distância, pode incluir o uso de projetores, slides e vídeos com foco na capacitação teórica das pessoas.

- **Jogos corporativos:** Exige que o participante esteja ativamente envolvido no aprendizado incluindo treinamento no local de trabalho, simulações, estudos de caso, jogos de negócios, dramatizações e modelagem do comportamento capazes de aumentar o vínculo e a comunicação eficiente entre os colaboradores, além de padronizar tarefas setoriais., estimulando de forma dinâmica o aprendizado dos talentos, incentivando a competitividade saudável e inserindo gradativamente a cultura organizacional e as melhores práticas para as atividades dos setores.
- **Dinâmicas de grupo:** Uma das mais importantes metodologias pois, permite conhecer cada profissional do setor e como ele age quando precisa trabalhar em equipe. O líder será capaz de enxergar os pontos fortes e fracos dos colaboradores e criar estratégias para desenvolver seu potencial e minimizar suas fraquezas.
- **Universidades corporativas:** São criadas para desenvolver os talentos de acordo com as necessidades da empresa, a universidade corporativa é exclusiva para os colaboradores sem as exigências atribuídas pelo Ministério da Educação, pois não é uma instituição regulamentada, os certificados são de participação, e o intuito é a qualificação técnica.

Estes métodos existem há muito tempo e apresentam muitos benefícios tanto para a empresa quanto para o colaborador, como:

- Funcionários motivados;
- Maior engajamento;
- Clima organizacional saudável;
- Relacionamento interpessoal harmonioso;
- Maior retenção de talentos;
- Consolidação da cultura corporativa;
- Redução da rotatividade;
- Fortalecimento da marca empregadora;
- Produtividade elevada;
- Alta lucratividade;
- Reconhecimento da empresa no mercado.

Embora a maior parte do treinamento ainda aconteça de forma presencial e orientada por um instrutor existem novas tecnologias que estão sendo usadas na oferta do treinamento por algumas empresas, essa metodologia se tornou muito mais fácil e eficaz, devido a ela, surgiram novas ferramentas que aumentam interação dos colaboradores com o objeto de aprendizado, consolidando seus conhecimentos. Além disso, a tecnologia transformou completamente o mundo do treinamento e desenvolvimento voltado para as grandes empresas e em questões financeiras, a tecnologia é muito mais econômica, pois, não é mais necessária uma infraestrutura enorme, é possível aproveitar todas as ferramentas da tecnologia da informação para tornar os treinamentos mais efetivos, mais abrangentes e mais baratos.

Algumas das ferramentas utilizadas para esse treinamento são:

- **Conferências na Web:** Permite aos instrutores realizar reuniões ao vivo, treinamentos e apresentações via Internet. Os vídeos podem ser transmitidos para um grande número de participantes. Para aumentar a interação, as conferências na Web permitem que os alunos façam perguntas e participem de pesquisas.
- **Redes sociais e comunidades de prática:** Grupo online de pessoas que desenvolvem amizades e habilidades, encontram conexões profissionais, compartilham interesses, conhecimento e informações, redes sociais como Facebook, Twitter, LinkedIn e Whatsapp. Os programas de aprendizagem e desenvolvimento podem utilizá-las para conectar os participantes do curso antes e depois de um evento de treinamento, para trocar conhecimentos e ideias. Durante o curso, os instrutores e participantes podem fornecer links para artigos, seminários online e podcasts interessantes relacionados ao tema em estudo.
- **Podcasts:** Essa tecnologia permite que os usuários façam o download de arquivos de áudio em seus dispositivos móveis. Essas aulas são disponibilizadas em uma espécie de feed, que se mantém constantemente atualizado, assim, os podcasts possibilitam aos alunos acessar treinamentos em diferentes momentos e em praticamente qualquer lugar, de acordo com sua carga de trabalho e disponibilidade. Com isso, você pode estudar e se atualizar mesmo enquanto estiver se deslocando de um ponto ao outro, preso no trânsito com seu carro ou dentro do ônibus ou metrô.
- **Blog:** É criada uma página da web que permite o compartilhamento de informações suplementares sobre o curso e, também, atualizações sobre os materiais didáticos. Como essas páginas permitem comentários, os participantes podem discutir o curso nesse espaço e transformá-lo em uma espécie de fórum interativo.

- **Espaços de trabalho colaborativo:** São ambientes virtuais em que se pode trabalhar cooperativamente em projetos e compartilhar informações. Dessa forma, as equipes de projeto criam um ambiente de trabalho online em que carregam, comentam e editam os trabalhos compartilhados. Grande parte das empresas já os utilizam, com o Google_Apps, o Google_Docs e o Moodle.
- **Wiki:** Semelhante ao Wikipédia_ as Wikis são sites que permitem aos colaboradores criar artigos a respeito de determinado tema. Então, os interessados em contribuir com mais informações podem editar a página e agregar detalhes inéditos.

São diversos os métodos de treinamento disponíveis e na posição de instrutor ou de gerente, deve-se escolher o mais adequado para a organização, o que pode parecer difícil, mas uma maneira prática de selecionar um método de treinamento pode ser por meio da elaboração de uma tabela chamada SWOT que identifica os tipos de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas e os tipos de resultados de aprendizagem relacionados a cada um, cada método e quesitos, como característica do ambiente de aprendizagem, transferência do treinamento, custo e eficácia, assim a escolha ficará mais simples.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A CEMIG (Companhia Energética de Minas Gerais) é composta por mais de 174 empresas e com participações em consórcios e fundo de participações, além de possuir ativos e negócios em 24 estados brasileiros e no Distrito Federal.

Atua nas áreas de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, e ainda na distribuição de gás natural, por meio da Gasmig e no uso eficiente de energia, por meio da Efficientia.

Para a empresa é necessário proteger adequadamente sua força de trabalho, composta por empregados próprios, contratados e de empresas contratadas então, ela utiliza planos de treinamento e desenvolvimento para funcionários e clientes de médio e grande porte, um deles é o PEEE Treinamento do Programa Educacional de Eficiência Energética que qualifica

profissionais para a compra eficiente de energia e ainda os capacita para o desenvolvimento de um projeto de uso racional e consciente de energia elétrica dentro da indústria em que trabalham, eles utilizam uma metodologia de treinamento a distância aliada a ferramentas para que os participantes desenvolvam seus próprios projetos de Eficiência Energética com conteúdo adaptado para leitura, participação e interação. Durante oito meses de treinamento, 13 disciplinas serão ofertadas, complementadas por fóruns de discussão e encontros presenciais, que ocorrerão bimestralmente para acompanhamento e esclarecimentos e ao final do curso os melhores trabalhos serão premiados e as empresas receberão certificados em Gestão e Eficiência energética de acordo com os resultados obtidos.

Com o intuito de capacitar seus funcionários, a Cemig investiu em uma universidade corporativa chamada UniverCemig que proporciona educação de qualidade, treinamentos próprios, contratação de treinamentos terceirizados no país e no exterior e gestão dos cursos de pós-graduação e idiomas com a finalidade de aprendizagem e aumento do desempenho no trabalho. O processo de treinamento do seu portfólio está alinhado às políticas e diretrizes corporativas e é certificado 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.

O campus possui instalações simples e funcionais; alojamentos; sinal de internet wireless disponível, conforme diretrizes da Política de Segurança da Informação da CEMIG;

Nos quartos estão disponibilizadas cópias do “Guia do Treinando” que contém maiores informações sobre o funcionamento do campus; salas de aula com ventiladores de teto, aparelhos de ar condicionado, cadeiras acolchoadas e carteiras, quadro branco e recursos multimídia; Área de lazer com sala de televisão, cyber-espço, mesas de sinuca e totó, campos de futebol, área com churrasqueiras; Caixa de autoatendimento do Banco Itaú; Academia de musculação; Refeitório terceirizado, gerenciado por nutricionista.

De acordo com o relatório anual de treinamento da Cemig, em 2018 a UniverCemig já capacitou 121 Eletricistas de Linhas e Redes Aéreas, 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 e teve destaque por diversos projetos.

A organização investe muito tempo e dinheiro na capacitação profissional dos colaboradores e de acordo com o relatório de treinamento de 2018, 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. 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, com um total de 325.188 horas disponibilizados pela UniverCemig, 230.454 de treinamento referem-se aos empregados do quadro próprio da Cemig dando em média 38,31 horas de treinamento por empregado próprio, o restante destina-se aos empregados terceirizados.

	2016		2017		2018 (*)	
	Participações	HHt	Participações	HHt	Participações	HHt
Cemig	6.276	146.338	10.761	196.708	7.233	230.454
Outras empresas	2.867		3.260	91.658	3.022	94.734
Cemig EAD	ND	ND	ND	ND	19.676	41.277
Outras empresas EAD	ND	ND	ND	ND	6.406	12.836
Total	9.143	146.338	14.021	288.366	36.337	379.301

Carga horaria dedicada a treinamento de pessoal em 2018 e comparativo dos últimos 3 anos. Cursos a distância, idiomas, exterior e pós-graduação.

Em relação ao retorno do Capital Humano, foi elaborada uma tabela que fornece uma média da rentabilidade da Cemig em relação aos custos totais dos funcionários durante 5 anos (2014 – 2018). É derivado removendo os custos de não funcionários dos custos operacionais totais e derivando a lucratividade operacional resultante. Esta métrica fornece uma visão sobre o grau em que o valor econômico é derivado olhando a rentabilidade unicamente em relação aos custos de capital humano.

Retorno Sobre Investimento no Capital Humano	2014	2015	2016	2017	2018
a) Total de Receita em (mil reais)	19.539.578	21.867.842	18.772.656	21.711.690	22.266.217

b) Total de Despesas Operacionais em (mil reais):	14.450.609	18.288.072	15.903.003	18.817.043	19.420.227
c) Total de despesas relacionadas a funcionários (salários + benefícios) em (mil reais):	1.252.458	1.435.001	1.643.253	1.627.026	1.410.491
Retorno sobre o Investimento no Capital humano resultante (a - (b-c)) / c	5,06	3,49	2,75	2,78	3,02
Total de Empregados	7.922	7.860	7.119	5.864	6.083

Fonte: Relatório Anual de Treinamento de 2018

A Cemig realiza o PPA (Programa de Preparação para Aposentadoria), cuja participação é voluntária. O empregado participa de palestras sobre empreendedorismo, voluntariado, dentre outras atividades além disso, há uma preparação de caráter permanente, através do Programa de Educação Previdenciária e Financeira da Forluz – Para Viver Melhor, onde, são abordadas questões como administração do orçamento, investimentos, superação do endividamento e como viver melhor dentro das possibilidades financeiras.

O programa de treinamento tem um ótimo retorno de capital humano pra empresa e principalmente para os funcionários.

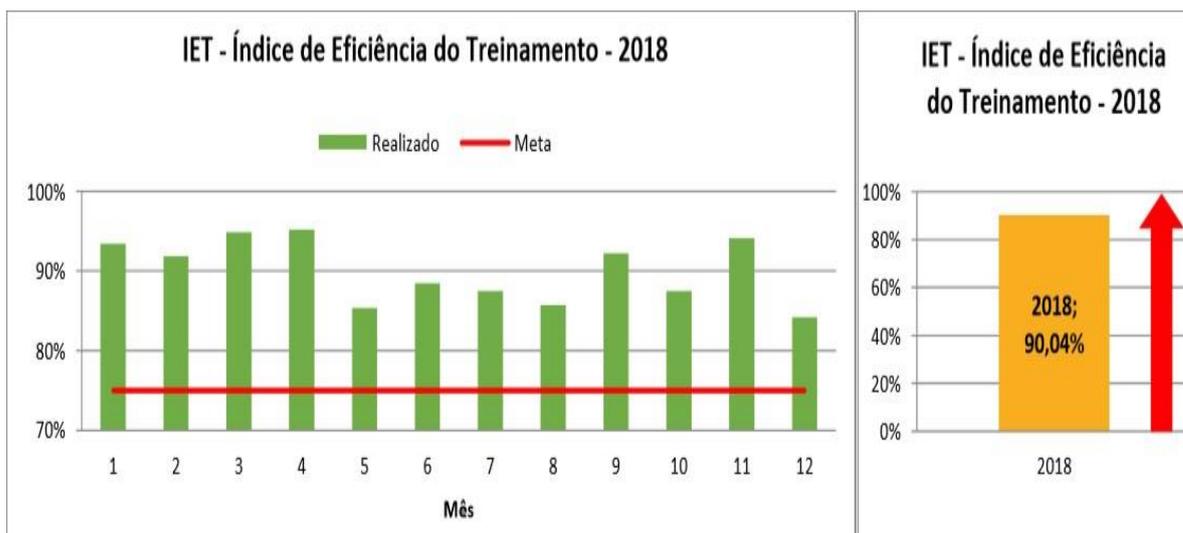


Gráfico 1

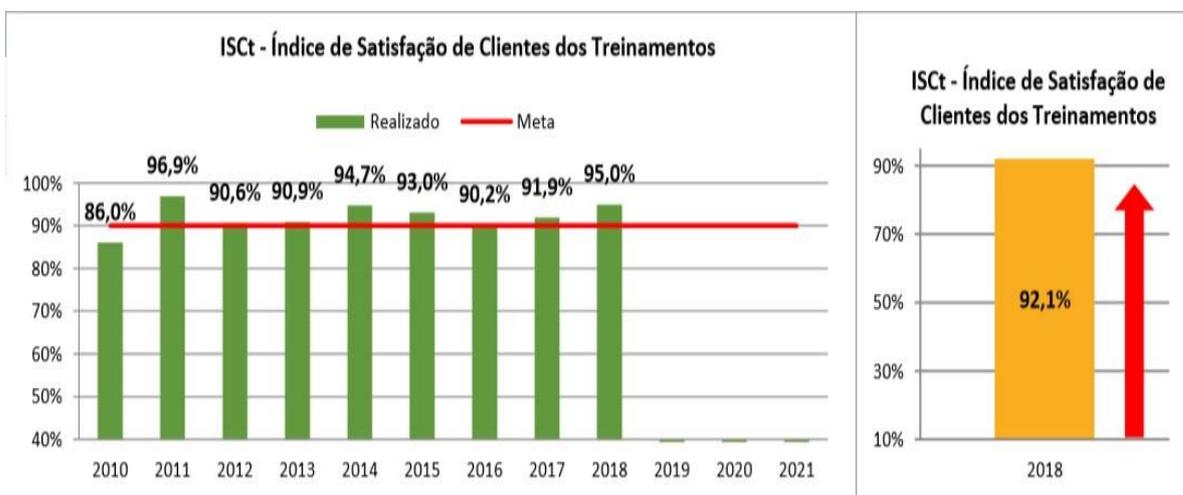


Gráfico 2

O gráfico 1 demonstra o índice de Eficiência do Treinamento que são os resultados das avaliações de reação dos treinamentos para empregados do quadro próprio. O índice apurado no decorrer do ano de 2018 evidencia o comprometimento da equipe de instrutores e qualidade dos cursos do portfólio da UniverCemig.

Já o gráfico 2 indica o nível de satisfação de clientes dos treinamentos, demonstra os resultados apurados, anualmente, através de pesquisa com os gerentes e superintendentes.

Tanto o índice de satisfação de cliente dos treinamentos quanto o de eficiência do treinamento ultrapassam os 90% de aceitação portanto, podemos concluir que o programa funciona muito bem para a organização e funcionários.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Ao efetuar uma avaliação de desempenho podemos conhecer e medir a performance dos funcionários dentro da empresa, esse tipo de verificação é um plano que o setor de recursos humanos tem para analisar o comportamento do empregado pelo tempo necessário. Uma boa análise pode trazer pontos positivos e negativos, podendo assim elaborar um plano de melhoria para seus integrantes, estimulando um trabalho cada vez melhor.

Um bom método é deixar claro a função de cada funcionário dentro da empresa, para que não haja divergências em relação ao trabalho, os objetivos e as metas tem a responsabilidade de serem atingidos conforme foi acordada, uma auto avaliação comportamental pode ser de grande valia, verificando assim as situações que cada colaborador esteja passando.

Alguns fatores devem ser levados em consideração, cada funcionário tem o seu modo de ser, as habilidades técnicas e a produtividade de cada profissional podem influenciar no resultado das tarefas, e até mesmo na postura dentro do ambiente de trabalho. O profissional ao ser avaliado deve dar o seu retorno para a empresa também, onde ambas as partes possam ajustar a seu desempenho, visando a melhoria para o bem-estar de todos.

Existem dois tipos de avaliação, o de desempenho formal e informal, o informal são técnicas interpessoais que influenciam no sistema, desta forma o funcionário que se destacar melhor e obtêm uma vantagem sobre os demais, já o formal é um sistema acordado pela instituição para avaliar o desempenho dos funcionários.

A implantação de um método de Gestão de Desempenho eficaz contribui para um melhor funcionamento da Cemig, por meio dessa formação entre as atividades desenvolvidas pelos empregados e as iniciativas estabelecidas pelo Planejamento Estratégico da Empresa, contribuindo para a promoção do diálogo colaborativo e para o planejamento das carreiras dos empregados.

Em 2017 foi realizada uma nova pesquisa, com foco em ter um programa sustentável de desenvolvimento de pessoas na Empresa com todos os empregados avaliados, reuniões de feedback estruturadas e planos de desenvolvimento que possam destacar o progresso de cada empregado. Essa realização foi feita junto com o planejamento estratégico da empresa, para incentivar o desenvolvimento das pessoas na organização, visando o aumento da produtividade

das equipes, melhoria da qualidade dos vínculos sociais entre lideranças e equipes e melhorar a prática de gestão de pessoas.

Desse jeito, a empresa reavaliou sua logística de desempenho com objetivos definidos: Analisando o grau de contribuição de cada empregado, estruturando as entregas ao Planejamento Estratégico da Empresa; Garantir à Empresa o conhecimento sobre seus empregados e o feedback, visando o sucesso e a longevidade da Cemig e ter uma metodologia que garanta o crescimento de forma ordenada e discutida, incentivando uma cultura por resultados e alto desempenho.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

Algumas empresas têm usado as técnicas de avaliação múltiplas de pessoas, onde são levados em consideração alguns itens como:

Classificação: Esse tipo de avaliação é mais complexo, onde o supervisor tem de selecionar e classificar todos os subordinados.

Comparação em pares: São avaliados em pares, sua fonte é equitativa para se obter o resultado, este método observa os pontos fortes e fracos ao mesmo tempo, para assim saber quem teve o melhor resultado.

Distribuição forçada: o avaliador analisa o trabalhador de acordo com o sistema organizacional de cada empresa.

Gestão por objetos: é um método onde o empregador e o empregado podem planejar, estruturar, organizar e dialogar sobre o que foi definido.

Outra técnica é de avaliação individual: tem finalidade de observar o desenvolvimento de cada funcionário, de forma isolada e um tempo determinado.

Escala de pontuação gráfica: o avaliador observa as características de cada funcionário, sendo pontuado para ajudar na avaliação.

Escolha forçada: o supervisor deve escolher uma definição dentre várias alternativas sobre o funcionário, ele indica quais afirmações constituem melhor o comportamento eficaz e ineficaz do avaliado.

Relatório descritivo: o avaliador deve escrever os aspectos negativos e positivos sobre o comportamento do funcionário.

Incidente crítico: o chefe mantém anotado todas as informações comportamentais de desempenho eficaz e ineficaz de cada funcionário avaliado.

Lista de verificação: é a soma de objetivos e descrições estabelecidos pela empresa.

Escala de comportamento: é a classificação do comportamento mostrado para identificar o comportamento que envolve o controle do cargo.

Para fortalecer sua equipe a Cemig contribui no diálogo colaborativo assertivo, franco e respeitoso, outro destaque foi o treinamento de 20 avaliadores para capacitação no processo de avaliação de desempenho, com destaque à entrevista eficiente de feedback. Buscando aos resultados positivos a Cemig, levou em consideração as competências essenciais:

- Foco em resultado sustentável
- Comprometimento
- Relações humanas
- Comunicação
- Saúde e segurança no trabalho
- Trabalho em equipe
- Alinhamento

A Cemig tem investido na preparação e no conhecimento corporativo, onde a seleção e os requisitos técnicos são adequados ao desenvolvimento da empresa. O recrutamento externo é realizado por meio de Concurso público, estabelecidos nos Editais e nas habilidades necessárias conforme o desempenho de cada função, visando a melhor qualificação de mão – de – obra e as habilidades necessárias para cada função proposta.

A UniverCemig é responsável por capacitar e desenvolver os funcionários, através de uma construção de resultados educacionais, ministrando treinamentos, além de gestão de cursos de pós-graduação e de idiomas.

As mudanças feitas ao longo dos anos, mostram uma lista de demandas simplificadas, com o direcionamento corporativo e administrativo para o desenvolvimento sustentável da empresa.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

1– Auto – avaliação: Por meio da auto - avaliação, o profissional é avaliado sobre o seu comportamento e sobre os resultados que ele tem alcançado. Ele reconhece seus pontos positivos e negativos e colabora para o melhor desenvolvimento da empresa.

2– Avaliação da equipe: É importante que seja feita uma avaliação da equipe, para a melhor solução nos rendimentos da instituição.

3– Escala gráfica: De todos os tipos é o mais simples e tradicional. Essa Escala Gráfica é bem fácil de lidar. Mas, é limitada e não permite que seja feita uma avaliação mais aprofundada.

4- Metas e resultados: Este método de avaliação é de caráter quantitativo. São considerados os resultados alcançados pelo colaborador em determinado período. O objetivo é identificar o funcionário que obteve o melhor resultado. Por ser ordenada em números, essa análise é mais segura e assertiva.

5- Avaliação do líder: O líder é responsável por conduzir a equipe. Portanto, ele precisa passar por um processo de avaliação e receber feedbacks sobre a seu desempenho. Dessa forma ao analisarem poderão ver se estão no caminho correto.

A Cemig utilizou algumas técnicas que puderam agregar no resultado positivo da empresa, ela avaliou o grau de cada colaborador para alcançar os objetivos, desenvolvendo as entregas do planejamento estratégico, certificando-se do conhecimento de cada funcionário através de feedbacks contínuos, desenvolveu uma metodologia onde, a cultura reforça os resultados do desempenho.

O programa apresenta os seguintes resultados:

- Melhora do relacionamento dos empregados com o novo método;
- Evolução do desenvolvimento das pessoas e equipes;
- Consolidação dos vínculos sociais e a autoestima no ambiente de trabalho;
- Melhora nos níveis de cuidado e comprometimento com ganhos de produtividade;
- Avaliação de 100% dos empregados.

3. CONCLUSÃO

De acordo com o que foi apresentado foi possível observar a importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento nas organizações, identificamos os principais conceitos sobre treinamento e desenvolvimento, as vantagens de se utilizar este método de aplicação e as principais etapas do processo de treinamento mas, para que o treinamento seja eficiente, eficaz e efetivo é necessário um planejamento bem elaborado de acordo com o que foi visto, é preciso um bom profissional para elaborar o melhor jeito de aplicar.

A Cemig tem tido bons resultados com esse método, ela o executou por meio de palestras, cursos a distância e presenciais, e investiu em uma universidade corporativa para que os cursos sejam aplicados e desenvolvidos no campus o que lhe garantiu um crescimento profissional perante a organização.

Já a avaliação de desempenho trata melhor sobre a função de cada funcionário dentro da empresa, as diversas técnicas usadas e qual se encaixa melhor em cada a Cemig ultrapassou algumas técnicas que puderam agregar no resultado positivo da empresa, como, avaliação do grau dos colaboradores, planejamento estratégico, feedbacks e com isso teve uma melhora significativa.

A Cemig tem investido na preparação e no conhecimento corporativo e os requisitos técnicos são adequados ao desenvolvimento da empresa, a UniverCemig já capacitou 121 Eletricistas de Linhas e Redes Aéreas, 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 e teve destaque por diversos projetos e isso somente no ano de 2018.

A satisfação dos clientes e a eficiência do treinamento ultrapassam os 90% de aceitação, portanto, podemos concluir que o programa funciona muito bem para a organização e funcionários e

4. REFERÊNCIAS

Blog EADSKILL. Conheça Algumas Tecnologias Para Treinamento E Desenvolvimento. Disponível em: <<https://blog.eadskill.com.br/treinamento-e-desenvolvimento-tecnologia/>>. Acesso em 02 de novembro de 2019.

Blog kenoby. Processos De Treinamento E Desenvolvimento: Saiba Como Fazer. Disponível em: <<http://www.kenoby.com/blog/processos-de-treinamento-e-desenvolvimento/>>. Acesso em 02 de novembro de 2019.

Blog Hotmart. 6 Técnicas De Treinamento E Desenvolvimento De Pessoas. Disponível em: <<https://blog.hotmart.com/pt-br/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/>>. Acesso em 02 de novembro de 2019.

Noe, Raymond O Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. Disponível em: <<https://sagahcm.sagah.com.br/sagahcm/ua/9556/4/309/02f1572d6fb50970be14fe0bd11fef64.html?&noapp=&tok=6si5hqdvaimptilqe2j5347nnn&studentid=408488>>. Acesso em 02 de novembro de 2019.

Levantamento Das Necessidades De Treinamento: Por Que Fazer?. Disponível em: <<https://impulse.net.br/Int-levantamento-das-necessidades-de-treinamento/>>. Acesso em 02 de novembro de 2019.

PONTES, Elivelton. Processo de Treinamento e Desenvolvimento: Conheça seus Benefícios. Disponível em: <<https://eadbox.com/processo-de-treinamento-e-desenvolvimento/>>. Acesso em 02 de novembro de 2019.

Site CEMIG. Disponível em: <http://www.cemig.com.br/pt-br/Recursos_Humanos/UniverCemig/Paginas/conceito_univercemig.aspx>. Acesso em 03 de novembro de 2019.

CEMIG. Relatório Anual de Treinamento 2018. Disponível em <https://www.cemig.com.br/ptbr/Recursos_Humanos/UniverCemig/Documents/Relat%C3%B3rio_A_nual_Treinamento_Cemig_2018.pdf>. Acesso em 03 de novembro de 2019.

5. ANEXOS

Essa parte está reservada para os anexos, caso houver, como figuras, organogramas, fotos etc.