



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

PETROBRAS

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

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

PROJETO INTEGRADO
DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS
PETROBRAS

MÓDULO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

Bruna dos Santos Gruli, 1012019100005

Felipe Moura Cagnani , 1012020100257

Iago Oliveira dos Santos, 1012020100198

Maria Carolina Carvalho, 1012021200033

Vitoria Caroline N. de Oliveira, 1012020100221

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	6
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	6
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	7
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	11
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	11
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	13
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	16
3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE	16
3.3.1.1 A arte de influenciar pessoas	16
3.3.1.2 Líder de mim mesmo	19
3.3.1.3 Líder de outras pessoas	21
3.3.1.4 Conheça seu estilo	22
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	24
4. CONCLUSÃO	27
REFERÊNCIAS	28
ANEXOS	29

1. INTRODUÇÃO

Se nos primeiros anos de vida, a Petrobras já se configurou em uma pequena empresa, prospectando pouco óleo, hoje ela figura entre as 15 maiores companhias de petróleo de todo o planeta. Podemos sublinhar tal fato pelo ritmo de crescimento que a empresa vem apresentando nos últimos anos.

A Petrobras possui um elevado número de acionistas, estando organizada como uma sociedade anônima de capital aberto. Suas ações são negociadas em bolsas de valores internacionais, como por exemplo, a de Nova York, Estados Unidos. Apesar de a Petrobras ser uma empresa de capital aberto, o governo brasileiro detém pouco mais de 55% das ações ordinárias, com direito a voto, e cerca de 32% do total das ações. Isso permite um controle, por parte do Governo Federal, dos rumos da empresa.

Gênese da Petrobras

A Petrobras é vista como bandeira de luta do povo brasileiro em busca de maior autonomia frente ao mundo globalizado, representando um símbolo de soberania, desenvolvimento e progresso. Sua criação, em 1953, esteve assim, diretamente ligada aos movimentos sociais e à mobilização popular.

Se hoje o debate sobre a questão da auto-suficiência se encontra até mesmo no seio do senso comum, seu funcionamento durante sua primeira fase de infância o termo autossuficiência esteve longe de corações e mentes brasileiras, muito menos um objetivo formal da companhia. A limitação tecnológica, os custos altíssimos relacionados aos constantes investimentos necessários, a dificuldade de exploração e refino foram algumas das barreiras que a Petrobras teve de superar.

Após anos de luta nacionalista em busca do monopólio do petróleo em território nacional, a Petrobras inicia intercâmbio entre técnicos da área no intuito de, por parte dos profissionais brasileiros, adquirir *know-how* e, por parte dos estrangeiros, aproveitar as lições e experiências de, sobretudo, geólogos para levantamento das áreas propícias à exploração.

Impulso produtivo

Depois de anos de estudo sobre as particularidades geológicas do território brasileiro, a empresa, enfim, reverte o olhar pessimista sobre seu futuro. O acúmulo de conhecimento e *know-how* levou a Petrobras a um novo patamar, por volta da década de 1960: geólogos e geofísicos brasileiros assumem posições de comando no interior da empresa, principalmente à frente do Departamento de Exploração, elevando a produção a patamares antes não vislumbrados.

Com valor de mercado ultrapassando a casa dos R \$220 bilhões (valor de 2005), atualmente a empresa atua em 17 países, em destaque aos países da América Latina, incluindo os Estados Unidos. Em seu patrimônio, estão incluídas 112 empresas que se encontram coligadas e controladas em rede em diversos pontos do mundo. Em 2010, a empresa produzia pouco mais de 2,3 milhões de barris de petróleo por dia, e, se compararmos os dados de seus primeiros anos de vida podemos perceber que a diferença é discrepante: a demanda no período de sua gênese (década de 1950), de 150 mil barris, não era nem sequer satisfeita.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa portadora do CNPJ nº 33.000.167/1049-00 foi instituída pela Lei nº 2 004, sancionada pelo então presidente da República, Getúlio Vargas, em 3 de outubro de 1953 . A lei dispunha sobre a política nacional do petróleo, definindo as atribuições do Conselho Nacional do Petróleo (CNP), estabelecendo o monopólio estatal do petróleo e a criação da Petrobras. Uma empresa de capital aberto sendo acionista majoritário do Governo do Brasil.

A Petrobras é uma empresa de economia mista, ou seja, possui capital aberto. Desse modo, ela não é mais uma empresa estatal, apesar de o Estado brasileiro ser o seu principal acionista, com sede no Rio de Janeiro a empresa está presente em 19 países da América, África, Ásia e Europa.

A exploração de petróleo é um processo que requer grande conhecimento técnico e o uso intensivo de tecnologias. O petróleo é encontrado em áreas de bacias sedimentares e, para a sua exploração, são necessários, no geral, três grandes processos.

Primeiramente, realiza-se a prospecção, ou seja, uma pesquisa de áreas com potencial para exploração petrolífera, por meio de análises das rochas e do subsolo da região. A partir dos resultados positivos dessa etapa, emprega-se a perfuração, com o uso de equipamentos, como sondas e brocas, para que seja avaliada a viabilidade daquela área de exploração. Em caso afirmativo, parte-se para a exploração, que é a última etapa do processo e consiste na retirada do petróleo do subsolo, por meio de máquinas e equipamentos específicos.

3. PROJETO INTEGRADO

Nesta etapa do PI são apresentados os conteúdos específicos de cada unidade de estudo e como são aplicados no respectivo estudo de caso, utilizando para isso, uma empresa real.

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

São abordadas nesta parte do PI as informações sobre os métodos de treinamento e desenvolvimento e respectivo processo de diagnóstico dessas necessidades.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

As forças e fraquezas findam uma empresa que se importa com o bom funcionamento e entrega da qualidade do que é ofertado. Levando em consideração que, um funcionário feliz e bem capacitado é um funcionário produtivo.

Os métodos tradicionais de treinamento buscam estudar os temas e a razão da necessidade do treinamento. Embora seja sugerido uma reciclagem para sempre manter os funcionários motivados e linkados nas ações da empresa.

Os com base na tecnologia visam uma didática simples e de rápida compreensão, sendo a principal característica a facilidade de absorção dos funcionários no pós treinamento indicando que os treinamentos com base online é importante que o acesso seja fácil e as informações relevantes.

O melhor método de treinamento é aquele onde conseguimos aplicar devido a demanda e necessidade da empresa para qual foi feita pesquisas para decidir a melhor aplicação.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Sendo a Petrobras a maior empresa brasileira, tendo faturamento de 106,6 bilhões de reais no ano passado, quanto à descoberta de petróleo no pré-sal em 2007, é necessária uma grande estrutura para treinar 45.532 funcionários e, assim, garantir a exploração das reservas do pré-sal.

Além de desenvolver tecnologias capazes de vencer a pressão, a temperatura e a dureza das rochas no caminho para os reservatórios do pré-sal, a Petrobras é uma empresa em constante evolução e crescimento, sendo assim, a tendência é cada vez mais precisar de gente, muita gente, para que assim, alcance suas metas.

Trata-se de uma tarefa complexa não apenas pela quantidade de pessoas envolvidas, mas também pela qualidade do treinamento necessário — boa parte desse pessoal exerce funções específicas do setor de petróleo e gás, um mercado que durante décadas foi monopólio estatal.

A Petrobras não segue roteiro das empresas privadas em seu processo de contratação. Ela não pode “roubar” funcionários de concorrentes – é ela que perde gente para petroleiras novatas, como a OGX, que buscou vários profissionais na estatal, como um dos seus presidentes, Paulo Mendonça.

A Petrobras é uma empresa que só pode admitir funcionários por concurso público – e em nível junior. “Não escolhemos nossos funcionários. Nós é que somos escolhidos”, afirma Mariângela Mundim, gerente de recrutamento e concessão de benefícios da companhia.

Segundo Mariangela, os concursos são como pescarias de arrasto: “Quando puxamos a rede, encontramos lagostas, camarões e peixes nobres, mas às vezes, também vem uma lata amassada, uma bota furada, além de chegar todo mundo cru”.

Sendo uma empresa preocupada com o treinamento de seus funcionários, a empresa americana investe mais de 1 bilhão de dólares por ano na preparação de seus funcionários em todo o mundo – o que equivale a 5.300 reais por cabeça, segundo levantamento de 2013.

“A Petrobras consegue formar não apenas bons técnicos, mas também bons líderes, o que é fundamental para uma organização que só contrata juniores”, diz Glaucy Bocci, sócia do Hay Group, consultoria responsável pela elaboração de um ranking anual de empresas com as melhores práticas de desenvolvimento de líderes. (Em 2010, a Petrobras ocupou a sexta posição na lista).

Essa é uma das razões pelas quais a estatal também consegue atrair estudantes universitários e jovens profissionais. Entre 2005 e 2009, liderou o ranking A empresa dos sonhos dos jovens, feito pelo grupo DMRH – no ano passado, a estatal foi desbancada pelo Google.

“Esses jovens enxergam a Petrobras como uma empresa que trabalha com tecnologia de ponta, paga bem, investe na formação do empregado e dá chance de ele crescer, além, é claro, de atrair quem deseja segurança no emprego”, diz Sofia Esteves, do DMRH. (Os funcionários da estatal são contratados seguindo o regime da CLT, mas as demissões são raríssimas.)

O processo inicial da política de treinamento da Petrobras são os cursos de formação, que são obrigatórios para todos os novos funcionários.

No ano de 2012, cerca de 2.215 profissionais participaram desses programas, que duram de duas semanas a um ano, dependendo do cargo do profissional. Eles acontecem, na maioria das vezes, na Universidade Petrobras, prédio de oito andares localizado próximo a sede da empresa, no centro do Rio de Janeiro.

Engenheiros, por exemplo, passam 13 meses em sala de aula antes de começar a trabalhar; administradores de empresas, quatro. A capixaba Tainá Cosme, de 23 anos, é um exemplo do tratamento a que os novatos na empresa são submetidos.

Formada pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, no curso de engenharia química, Tainá foi admitida em março de 2010, mas só começou a trabalhar de fato, na área de estudos de projetos petroquímicos, após 13 meses assistindo a 8 horas diárias de aulas em disciplinas técnicas, de segunda a sexta-feira – e ainda estudando para as provas semanais.

Durante o curso de treinamento, todos os “alunos-funcionários” recebem salário e têm direito aos benefícios e os que não atingem a média obrigatória (6) são dispensados. No ano de 2012, nove pessoas foram demitidas e em 2007, 79 – um recorde para a corporação. Tainá passou com folga, sua média foi 8,4.

Ao longo da carreira, os funcionários da Petrobras são submetidos a diversos cursos de educação continuada. Os treinamentos não acabam depois deste “teste” na entrada. No ano de 2012, mais de 2.500 cursos diferentes foram realizados na empresa, somando 5 milhões de horas-aula.

Nem todo o conteúdo dessa programação de treinamentos é desenvolvido pela universidade corporativa. Em 2010, por exemplo, a UP contratou 49 instituições e professores estrangeiros para ministrar cursos, entre eles especialistas em rochas carbonáticas, comuns no pré-sal e ainda pouco conhecidas no Brasil, vindos das universidades de Parma, na Itália, e de Michigan, nos Estados Unidos.

Dentre todas as opções de cursos e com tanta gente envolvida são necessários certos critérios para definir quem faz o quê. A seleção dos funcionários que participam dos cursos de educação continuada é feita com base em um programa de gerenciamento de desempenho – uma avaliação de desempenho obrigatória para todos os empregados que acontece anualmente no mês de junho.

Estando presente na política de recursos humanos da Petrobras, a terceira Diretriz assim diz:

“ 3- Desenvolver pessoas para o alcance das metas de negócio e a preservação da capacidade técnica única e de gestão da companhia. ”, mostrando ser uma empresa que proporciona aos

A Petrobras é uma empresa que assegura que os processos de Recursos Humanos estejam integrados e alinhados às necessidades da companhia e estimulem a produtividade e a sua capacidade de inovação, assim, garantindo que nos processos de atração, retenção, movimentação e sucessão tenhamos pessoas com as competências adequadas no lugar certo e no tempo certo, de acordo com as necessidades do negócio.

“É o momento em que subordinados e chefias avaliam o desempenho até ali, conversam sobre as metas atingidas, definem novos objetivos e discutem o tipo de treinamento que deveria ser feito”, afirma Diego Hernandez, diretor de RH da Petrobras em 2013. “Não fazemos treinamento porque é moda, mas porque queremos melhorar nossos resultados”.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Neste tópico do Projeto Integrado, os estudantes devem comentar sobre as técnicas e métodos de avaliação de desempenho.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

Avaliação de desempenho é a análise sistemática do valor agregado pelo colaborador em termos de inovação, resultados, comportamentos, meios empregados, competências ou pressupostos críticos para o sucesso da empresa. Nesse momento, é determinado se o desempenho está dentro, aquém ou além das expectativas.

Na empresa, há diversos pontos para se medir. As avaliações oferecem um quadro geral sobre o esforço de cada funcionário, permitindo distribuir recompensas e diagnosticar fraquezas nas equipes. A partir delas, o RH pode tomar providências para tirar o máximo de profissionais da organização.

Porém, a tarefa apresenta alguns desafios. A escolha do método de avaliação de desempenho, a forma de comunicar os resultados, o período de medição e a definição das consequências são exemplos de questões a serem resolvidas pelos analistas e gestores de pessoas.

Não por acaso, não existe um modelo uniforme de apreciação. As empresas personalizam as técnicas e dão respostas diferentes para os desafios. Isto é, não há uma fórmula, mas sim um exercício de compreensão das opções disponíveis e ajustes às necessidades específicas de cada organização.

Características de uma avaliação adequada:

O papel dos métodos de avaliação de desempenho é fornecer instrumentos para que os analistas de RH aumentem a qualidade do processo. Atributos-chaves, como

imparcialidade, acuracidade, adequação, visibilidade e transparência, são determinantes para o engajamento dos funcionários buscando promover melhorias e boas práticas.

- **Imparcialidade**

O termo significa ausência de relações de interesse na pesquisa, ou seja, ela não se direciona especificamente para favorecer ou prejudicar ninguém. Na prática, os cuidados estão relacionados a eliminar vieses e impedir que a convivência no ambiente de trabalho prejudique os resultados.

- **Acuracidade**

Acurada é a avaliação de desempenho exata. De acordo com foco da avaliação, competências, resultados, pressupostos críticos etc. O resultado deve refletir a realidade e, quanto mais próximo disso, maior será a utilidade para a tomada de decisão.

- **Adequação**

Por sua vez, a adequação reflete a capacidade dos gestores escolherem melhor as avaliações compatíveis com o contexto em que serão aplicadas. Um exemplo prático é o da auto-avaliação, que exige profissionais com níveis de maturidade elevados, caso contrário, os resultados não serão precisos.

- **Visibilidade**

A visibilidade se torna relevante, no sentido de acompanhar os processos e gerir os recursos, lidando com imprevistos e tomando as providências necessárias para garantir o sucesso da avaliação.

- **Transparência**

Por fim, o processo deve fornecer informações claras e verdadeiras para os avaliados, em relação aos métodos de avaliação de desempenho utilizados, como os feedbacks.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

O desempenho dos fornecedores da Petrobras é avaliado periodicamente nos contratos de fornecimento de bens e prestação de serviços, e tem como principais finalidades: o monitoramento do desempenho pela Petrobras e pelos próprios fornecedores; suporte à tomada de decisões como aditivos e rescisões contratuais; critério para ateste de tradição de fornecimento, para habilitação e desempate em licitações, conforme definido em edital, para classificação para o Prêmio Melhores Fornecedores e para seleção em contratações para os consórcios com a Petrobras e para contratações diretas, como a dispensa, inexigibilidade e a inaplicabilidade da lei 13.303/16.

- **Índice de Desempenho de Fornecedores**

O Índice de Desempenho do Fornecedor (IDF) é um indicador que representa o desempenho do fornecedor na prestação de serviços e fornecimento de bens à Petrobras.

IDF é uma média móvel de todas as avaliações de desempenho, ponderadas pelo valor das avaliações, que se calcula diariamente. A escala do IDF varia entre 1 (Péssimo) e 6 (Excelente), e possui três formas de apresentação:

- IDF Global - O IDF Global exibe o resultado de todas as avaliações do fornecedor, dos últimos 12 meses.
- IDF Família - O IDF Família exibe o resultado de todas as avaliações do fornecedor, dos últimos 12 meses, em uma família de fornecimento.
- IDF Contrato - O IDF do Contrato exibe o resultado de todas as avaliações do fornecedor em um contrato, não limitado a período de tempo.

Cada avaliação do IDF, e suas formas de apresentação, medem o desempenho em até quatro macro critérios: Prazo, Qualidade, Gestão e SMS. Os macro critérios podem ter pesos diferentes na composição da nota da avaliação.

Existem seis tipos de avaliações de desempenho, consideradas no cálculo do IDF, que funcionam da seguinte forma:

- **Avaliação Periódica de Contrato de Serviço**

Contratos de prestação de serviços são periodicamente medidos pela gestão contratual através das FRS (Folha de Registro de Serviço). Após a emissão de uma FRS, uma avaliação periódica de contrato de serviço é criada.

A avaliação se dá através de um questionário com perguntas e opções de respostas padronizados respondido pela gestão contratual. Os pesos e notas atribuídas às respostas também são padronizados, não permitindo que o avaliador escolha uma nota. As avaliações abrangem os macro critérios de Prazo, Qualidade, Gestão e, a depender do contrato, SMS (Segurança, Meio ambiente e Saúde). O valor para ponderação da avaliação corresponde ao valor da FRS.

- **Avaliação de Pedido Spot de Serviços**

Após a criação de um Pedido de serviço Spot, ou seja, sem referência a um contrato, uma avaliação de pedido spot de serviços é criada. A avaliação se dá através de um questionário com perguntas e opções de respostas padronizados respondido pelo gerente do pedido. Os pesos e notas atribuídas às respostas também são padronizados, não permitindo que o avaliador escolha uma nota. As avaliações abrangem os macro critérios de Prazo, Qualidade e Gestão. O valor para ponderação da avaliação corresponde ao valor do item do pedido no momento da aprovação da avaliação.

- **Avaliação de Entrada de Mercadoria**

A cada Entrada de Mercadoria na Petrobras, uma avaliação IDF por Entrada de Mercadoria será criada. Essa avaliação possuirá uma nota nos macro critérios Prazo e Qualidade, e um valor equivalente ao valor dos produtos entregues. A nota atribuída no macro critério prazo é atribuída conforme o percentual de atraso na entrega.

- **Avaliação de Cancelamento de Item**

Quando há demora excessiva em um cancelamento de item será criada. A referida avaliação possuirá nota no macro critério Prazo e o valor para ponderação da avaliação corresponde ao valor do item do pedido ou contrato.

- **Avaliações por nota QM**

As avaliações por Nota de Qualidade do Material (Nota QM) refletem, na nota de avaliação do fornecedor, fatos identificados pela gestão contratual posteriormente ao recebimento da mercadoria ou prestação de serviço. Cada fato possui uma nota IDF própria e afetará apenas um macro critério, a depender da característica da nota QM. O valor para ponderação corresponde ao valor do item do pedido.

- **Avaliações por BAD**

Os contratos ainda vigentes, com data de início anterior à adoção do IDF (24/10/2016) ainda são avaliados pelo sistema BAD (Boletim de Avaliação de Desempenho), para serem posteriormente convertidos em IDF. Cada BAD emitido gera uma avaliação IDF, proveniente da conversão linear da nota BAD, sem discriminação por macrocritério. O valor para ponderação da avaliação corresponde ao valor dos serviços medidos compreendidos pelo período do BAD.

3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE

A Formação para a Vida é um dos eixos do Projeto Pedagógico de Formação por Competências da UNIFEQB.

Esta parte do Projeto Integrado está diretamente relacionada com a extensão universitária, ou seja, o objetivo é que seja aplicável e que tenha real utilidade para a sociedade, de um modo geral.

3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE

Os líderes estão presentes em todos os lugares: na escola, no trabalho ou em comunidades. São pessoas que conseguem influenciar e direcionar os grupos liderados, sempre incentivando e ajudando pessoas a superar dificuldades ou obstáculos.

A liderança é considerada em relação a outras pessoas, mas quem não lidera a si mesmo, não estará pronto para liderar outras pessoas.

3.3.1.1 A arte de influenciar pessoas

Nos últimos anos, muito se fala sobre a necessidade de influenciar pessoas e influenciar outras pessoas, nada mais é do que lidar com as emoções das pessoas que serão influenciadas. Antes de tudo, para influenciar pessoas é necessário ética, respeito ao próximo e responsabilidade.

- **Mudanças de Paradigmas**

O conceito de liderança é amplo, porém podemos simplesmente definir como a capacidade de engajar um determinado grupo de pessoas que buscam um objetivo em comum.

O aprendizado da liderança não se limita apenas ao domínio e desenvolvimento de técnicas. O aprendizado envolve dimensões cognitivas, analíticas comportamentais e a habilidade de ação.

O mais importante é que é uma competência que pode ser desenvolvida e compartilhada, porém é um processo de dentro para fora antes de qualquer etapa.

Existiram grandes líderes que realmente mudaram a história com suas ações, mas a verdade é que a liderança é uma habilidade que se constrói todos os dias.

Alguns exemplos de liderança:

- Joana d'Arc, quebrou paradigmas ao vestir-se de homem e entrar para o exército francês. Comandou tropas, venceu batalhas e teve o reconhecimento do rei Carlos VII
- Martin Luther King ficou marcado pela frase que ainda hoje inspira a muitos: “Eu tenho um sonho”. Esse sonho contagiou muita gente a lutar pela igualdade racial e social nos EUA sem o uso da violência.
- Pratibha Patil tornou-se a primeira mulher a presidir a Índia. Antes de tornar-se uma forte influência entre os líderes mundiais, Patil mostrou a sua competência gerencial como governadora de um dos estados indianos mais relevantes, o Rajastão.
- Walt Disney criou um legado tão forte que seu parque foi inaugurado depois de sua morte e permanece até hoje como uma das maiores atrações mundiais. O ponto central da liderança da Disney era estabelecer e preservar o senso de pertencimento, a capacidade de sonhar, garantindo a satisfação de clientes e colaboradores.
- Mahatma Gandhi fez isso. Influenciou mais de 350 milhões de pessoas em uma não guerra. Gandhi foi a voz de um povo e mobilizou líderes mundiais com os ideais de paz, justiça, igualdade e vida natural.

- **Mundo VUCA**

A expressão VUCA é um acrônimo gerencial: abreviação de volatilidade (volatility), incerteza (uncertainty), complexidade (complexity) e ambiguidade (ambiguity).

A palavra foi criada em 1990 para descrever a dinâmica do mundo pós-guerra fria. Desde então o mundo passou a conviver com aceleradas transformações e desafios.

Para que consiga se sobressair perante a concorrência e conquistar o seu espaço no mercado é necessário que as empresas se entendam e se adaptem às novas exigências para conseguir reduzir os efeitos colaterais desse cenário.

Algumas características do Mundo VUCA:

- Volatilidade: Representa a velocidade e a quantidade de mudanças, fazendo-se necessário a adaptação e saber lidar com o inesperado para agir de forma ágil para solucionar problemas.
- Incerteza: O futuro é imprevisível com o grande número de inovações disruptivas. As soluções dos dias de hoje podem não ser as mesmas amanhã, não sendo possível prever cenários futuros como se fazia antes.
- Complexidade: Tudo está interconectado, tornando todos os fatores dependentes um dos outros. De forma que o número de variáveis aumenta consideravelmente e as tomadas de decisões se tornam cada vez mais difíceis.
- Ambiguidade: Representa a falta de clareza que permite diferentes interpretações para o mesmo cenário, interferindo diretamente na resolução de conflitos.

É necessário que as lideranças estejam preparadas para encarar as dificuldades que serão apresentadas, para isso é necessário algumas características, sendo elas:

- Colocar pessoas em primeiro lugar;
- Ter visão estratégica e saber analisar o cenário;
- Resiliência;
- Flexibilidade;
- Escuta Ativa;
- Clareza.

- **Pipeline da liderança**

A teoria do pipeline de liderança foi criada por Ram Charan, Stephen, Drotter e Jim Noel. Segundo os autores, a liderança deve ser desenvolvida de acordo com o perfil e as habilidades de cada pessoa, sendo possível planejar a trajetória de liderança.

O processo de desenvolvimento consistem em duas fases fundamentais, sendo:

Primeira fase é a liderança de si mesmo, ou seja, quando você lidera a si mesmo focando em seu próprio sucesso.

Segunda fase consiste na liderança de outras pessoas, ou seja, o sucesso depende do resultado das outras pessoas. Para isso, é fundamental duas novas habilidades, sendo a gestão do tempo e a delegar. A gestão do tempo para organizar o time e onde direcionar as prioridades e a capacidade de delegar tem relação de deixar de ser uma pessoa que executa para um orientador de como as coisas devem acontecer.

Quando um líder centraliza as atividades, ele deixa de dar oportunidade para que as pessoas da equipe aprendam coisas novas e possam se desenvolver sozinhas.

3.3.1.2 Líder de mim mesmo

Para poder ser líder de si mesmo, é extremamente importante que tenha autoconhecimento, portanto, é necessário que tenha conhecimento de seus valores, seus pontos fortes e pontos fracos, o que gosta de fazer, como reage perante desafios, seus valores e por que faz o que faz.

A habilidade que requer a maior atenção no processo de auto-liderança é o desenvolvimento da inteligência emocional. A inteligência emocional está entre os fatores de sucesso na carreira de um profissional. Em exercícios de liderança, essa habilidade se torna mais sensível ainda.

Antes de liderar outros, é necessário liderar a si mesmo, e para isso, é necessário que:

- Tome decisões por si mesmo, sem depender frequentemente de outras pessoas;
- Olhar pra si mesmo e refletir sobre o que precisa ser alterado, no que melhorar e não esperar que pessoas apontem isso;
- Acreditar em si mesmo e se escolher;
- Liderar os seus comportamentos

- **Protagonismo**

Ser protagonista é assumir a responsabilidade pela evolução da sua carreira e da sua vida, ou seja, você é responsável pelo seu próprio desenvolvimento profissional, que significa assumir responsabilidades, ter comprometimento com prazos e autoconfiança para tomada de decisões.

Mesmo empresas grandes que mantêm programas sólidos de treinamento para aprimoração de habilidades técnicas e comportamentais, esperam de seus colaboradores o protagonismo, disponibilizando ferramentas de aprendizagem de acordo com as necessidades.

Avaliar o mercado de trabalho e estudar as tendências também pode ser interessante para ter ciência do que precisa aprender no momento para se antecipar para o futuro

Pedir feedback para familiares, amigos, colegas de trabalho e superiores é uma excelente forma de se analisar o que precisa ser melhorado e começar com o plano de desenvolvimento individual para aprimorar sua carreira.

O autofeedback constante também é uma forma de aprimorar sua carreira, consistindo em uma espécie de formulário que você mesmo cria e responde, mapeando os pontos fortes e fracos relacionados a você, podendo usar as suas respostas como ponto de partida para criar novos comportamentos e novas ações, provocando novas mudanças necessárias.

3.3.1.3 Líder de outras pessoas

Para liderar outras pessoas é extremamente necessário que já seja líder de si mesmo. O líder de outros é o segundo pipe nas camadas da liderança da pipeline, acima do líder de si e, abaixo do líder de líderes.

- **A Essência da liderança está na confiança**

O líder que pretende mobilizar as pessoas precisa ter como características principais a confiança em si e nos outros. Na liderança do mundo VUCA, o conhecimento técnico é um requisito e o conjunto de comportamento que se faz o diferencial, por isso os aspectos de bom senso, ética e respeito, inteligência emocional e nos relacionamentos e a capacidade de confiar no seu time, se tornam essenciais. Porém o elemento de confiança em si mesmo e em seu time não se conquista de um dia pro outro. É necessário que a confiabilidade seja conquistada diariamente com pequenos gestos, ações e atitudes pelos seus colegas de equipe.

A liderança exige uma visão de longo prazo e a capacidade de fazer agregar pessoas em torno de um único objetivo comum. A liderança se faz no dia a dia com sua equipe de trabalho, que é quando o líder, de fato, revela o que ele defende e por que está ocupando aquela posição

- **Desperte a melhor versão nos outros**

Um líder geralmente tem a oportunidade de gerar oportunidades. Portanto, dar uma oportunidade ao outro, passa pela compreensão de que ninguém é excelente em alguma tarefa que se realiza pela primeira vez, mas sim que a excelência vem com a prática e repetição.

Portanto, o líder tem a capacidade de liberar o potencial em outras pessoas, podendo as tornar maiores e melhores constantemente, estimulando pessoas a descobrirem os seus pontos fortes investindo tempo e energia explorando esses pontos podendo vir a desenvolver outros líderes.

- **Equipes de alta performance**

Uma equipe de alta performance significa que são um grupo de colaboradores engajados e capazes de entregar excelentes resultados. Ter uma equipe de alta performance, significa ter colaboradores muito mais alinhados com a cultura organizacional e com a autonomia para superar desafios e obstáculos, podendo atingir metas e objetivos com mais facilidade.

Equipes de alta performance consiste em:

- Comprometimento: Possuindo uma elevada competência e comprometimento com as atividades que são realizadas na empresa e onde atuam;
- Multidisciplinaridade: Entre as características mais importantes de uma equipe de alta performance, está a multidisciplinaridade e a diversidade;
- Diferencial: Equipes de alto desempenho são o diferencial das corporações.

Os integrantes de uma equipe de alta performance conhecem uns aos outros e têm seus papéis e desafios claramente definidos e estão abertas a contrapontos e opiniões diferentes. Já o desafio de um líder de uma equipe de alta performance é estimular a autonomia de seus liderados, ou seja, mesmo com a presença do líder, cada membro é responsável pelas suas funções, prazos e decisões.

Outro ponto importante que o líder deve desenvolver é a comunicação assertiva, pois por se tratar de pessoas multidisciplinares, as habilidades de cada um se complementam e todos colaboram entre si para alcançar melhores resultados e desenvolvimento de seus companheiros.

3.3.1.4 Conheça seu estilo

Um dos pilares organizacionais mais determinantes nos períodos de desafios é a figura do líder, já que ele possui a missão de manter o engajamento e a produtividade das equipes, além de dar continuidade à produção de resultados satisfatórios. Entre os

vários tipos de liderança, o que se destaca é a liderança situacional, pois trata da habilidade de administrar mudanças, conflitos, crises e situações adversas.

- **Liderança situacional**

No cotidiano podemos apontar três tipos de liderança que são utilizados com mais frequência, a autocrática, democrática e liberal, tendo base nas pessoas e as tarefas que serão executadas. A teoria da Liderança Situacional foi desenvolvida por Paul Hersey e Ken Blanchard, em 1969. Nesse modelo de liderança, o líder deve ter a capacidade de adaptar seu estilo de acordo com a situação, a maturidade de cada membro da equipe.

O líder situacional é aquele que tem a capacidade de fazer a leitura do jogo rapidamente e se adaptar rapidamente com a situação.

- **Estilo Diretivo**

O estilo de liderança diretivo é indicado para as equipes com baixa ou nenhuma maturidade na função, ou seja, o líder irá definir quem irá fazer o que. Geralmente é uma fase em que os integrantes das equipes estão em fase de aprendizado e execução de tarefas, sendo papel do líder treinar e acompanhar as tarefas até o final, fazendo os colaboradores tenham confiança nas tarefas que serão realizadas.

- **Estilo diretivo e participativo**

O estilo diretivo e participativo, ou também conhecido como híbrido, é aplicável em equipes com a maturidade razoável para realização de atividades, mas que ainda não são autônomas, ou seja, o líder atua com foco nas tarefas, muitas vezes como executor, mas estimulando o amadurecimento da equipe com diálogos e interações e atenção especiais.

Na execução de tarefas, o líder compartilha seus conhecimentos sobre determinados assuntos, com o objetivo de desenvolver a autonomia da equipe.

- **Estilo participativo**

No estilo participativo, o líder estimula todos a se desenvolverem provocando o engajamento e o pertencimento. A liderança participativa faz com que os integrantes da equipe busquem mais do que somente a compensação financeira, uma vez que são parte das decisões e corresponsáveis pelos resultados. Esse estilo é indicado para quando a equipe tem uma maturidade que está em transição de razoável para alta em relação à execução das tarefas.

- **Estilo liberal**

No estilo liberal, a equipe já tem alta maturidade para a execução de tarefas, sendo o líder que analisa as informações, mas estimula a tomada de decisão. No estilo liberal, também é definida pela ausência da influência direta do líder, deixando que a equipe tome as decisões com autonomia e liberdade.

Cabe ao líder adaptar-se ao estilo da sua equipe e a cada integrante dela, considerando que tenha integrantes com níveis distintos de maturidade de execução. Não se deve confundir a liderança liberal com a omissão do líder. É preciso ter o senso de autogestão elevado sendo o líder sempre responsável pelos resultados, mas não interferir nas rotinas das tarefas da equipe.

3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

Existem várias teorias sobre os estilos de liderança. A finalidade desses estudos é estudar a relação do líder com seus subordinados e observar de que maneira o líder orienta sua conduta e seu estilo de liderança. Tem a finalidade também de expor as características e personalidades dos estilos de liderança. Dos estudos sobre a teoria dos estilos de liderança, refere-se a três estilos. São eles: autocrática, democrática e liberal.

- **Autocrática**

Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo;

O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo;

O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho; O líder é Dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

- **Democrática**

As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder; O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectivas com os debates;

A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho;

O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas; O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.

- **Liberal**

Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder; A participação do líder no debate apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem;

Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder;

O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos;

O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Segue link do vídeo:

<https://youtu.be/UEzO5YWzGJo>

4. CONCLUSÃO

Hoje em dia a área de recursos humanos está exercendo um papel importante dentro das organizações, deixando métodos antigos de lado e apostando em novos conceitos e práticas para o desenvolvimento contínuo dos profissionais. Vimos que a empresa citada neste projeto busca o desenvolvimento de seus colaboradores, através de treinamentos e estudos, pois exercem funções específicas dentro de um mercado amplo onde se busca os melhores e mais capacitados para as funções.

Um ponto importante que podemos ressaltar, é que através da avaliação de desempenho podemos realizar uma análise completa do trabalho desenvolvido pelos colaboradores da empresa, depois de terem realizado treinamentos para obter um melhor desenvolvimento naquela função.

Podemos concluir que, o trabalho realizado pela área de recursos humanos, através de treinamentos e novas práticas para o desenvolvimento de seus colaboradores se torna importantíssimo, pois através disso pode-se fazer uma análise completa daquele funcionário que ainda tem alguma dificuldade de realizar determinada tarefa, apoiando e incentivando para que através dos treinamentos ele possa continuar a se desenvolver, realizando tarefas em nível de excelência esperado pela empresa.

REFERÊNCIAS

Introdução da empresa Petrobras, Disponível em: <http://educacao.globo.com/artigo/petrobras-de-pequena-empresa-ao-gigante-da-economia.html>, acesso em: 08 de Novembro 2022.

Avaliação de Desempenho, Disponível em: <https://canalforneceador.petrobras.com.br/pt/o-funcionamento-de-um-contrato/avaliacao-de-desempenho-de-fornecedores/>, acesso em: 08 de Novembro de 2022.

Nossa política de RH, Disponível em: <https://petrobras.com.br/data/files/3E/F5/95/D1/5DF6B610DB9D79A691B9F0A8/Nossa%20Politica%20de%20RH.pdf> , acesso em: 20 de Novembro de 2022.

A estrutura de treinamentos da Petrobras, Disponível em: <https://jornalggn.com.br/energia/a-estrutura-de-treinamento-da-petrobras/> , acesso em: 20 de Novembro de 2022.

Material Interativo: Liderando na Atualidade, Disponível em: AVA - Ambiente Virtual, acesso em: 21 de Novembro de 2022.

Técnicas de Avaliação Disponível em: <https://sociisrh.com.br/metodos-de-avaliacao-de-desempenho/> , acesso em 23 de novembro de 2022.

ANEXOS