



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

<PETROBRÁS>

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:

BRUNO TOBIAS SOARES, RA 1012018200427

CARLOS ALEXANDRE MENATO, RA

1012019100266

EDUARDO DOS SANTOS PALERMO, RA

1012020100551

LEONARDO JOSÉ TAVARES, RA

1012019100105

MICHEL SARDELI MENEGON, RA

1012019100069

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	7
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	9
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	12
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	13
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	16
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	19
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	26
3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE	27
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	30
4. CONCLUSÃO	33
REFERÊNCIAS	35
ANEXOS	36

1. INTRODUÇÃO

As mudanças encontram-se hoje estão cada vez mais competitivas, as empresas devem estar sempre se atualizando e aperfeiçoando a qualidade dos seus serviços prestados, os clientes estão buscando investir bem o seu dinheiro para satisfazer suas necessidades e desejos de uma melhor maneira possível, nos últimos tempos a administração tem mostrado total importância e benefícios para estudos, invenções e pesquisas que proporcionam ao mercado geral sua eficiência em resolver a deficiência no mercado.

A avaliação de desempenho possibilita uma observação dos acontecimentos que podem estar colaborando ou implicando na utilização dos recursos comportamentais que se possui. Tem um papel fundamental sendo considerada uma grande ferramenta com maior eficiência na administração dos recursos humanos. No entanto, para que se tenha êxito deve-se organizar e empregá-la de maneira profissional e correta.

Em alguns casos as organizações acabam por dar a incumbência de avaliação de colaboradores a indivíduos que não possuem nem um tipo de capacitação ou formação a respeito de comportamento humano. Que pode ocasionar insatisfação em todos os participantes da avaliação, evidenciando a importância do conhecimento sobre o comportamento humano que não deve ser ignorado. A partir do instante em que o colaborador identifica suas habilidades e competências, ele compreende onde elas ajudam no desenvolvimento de suas tarefas.

Alguns erros que a gestão de pessoas das instituições pode apresentar durante o processo de gerenciamento do capital humano, tais como: falta de treinamento profissional; falta de feedback para os colaboradores; problemas de comunicação; e, até mesmo relacionado ao clima organizacional. Isso implica diretamente no desempenho profissional e no alcance das metas institucionais.

A gestão dos recursos humanos através das suas atividades desempenha um papel fundamental em toda a organização. O desenvolvimento de processos para implementação da qualidade deverá sustentar-se em maior ou menor grau na gestão de

recursos humanos, para se poderem atingir os objetivos de melhoria do desempenho organizacional em todas as suas direções.

É relevante para as organizações adaptarem-se a novos conceitos que surgem no mercado, buscando melhorar continuamente os processos desenvolvidos pela empresa para identificar e resolver pontos diferentes. Embasando-se na importância que um diagnóstico de recursos humanos proporciona a organização o objetivo deste trabalho é realizar um diagnóstico do desempenho dos recursos humanos da empresa Petrobrás.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. PETROBRÁS (CNPJ/MF N° 33.000.167/0001-01) é uma empresa estatal brasileira que atua principalmente na exploração e produção de petróleo e seus derivados e de gás natural. A empresa foi fundada no ano de 1953, no segundo governo de Getúlio Vargas, e deu início às suas atividades em 1954.

Um dos marcos da história do petróleo no Brasil foi a descoberta da camada do pré-sal entre os litorais de Santa Catarina e Espírito Santo, o que ampliou rapidamente a produção da Petrobras e colocou a empresa em posição de destaque no cenário internacional. Além das contribuições para o setor tecnológico petroquímico, a Petrobras é uma grande atratora de investimentos estrangeiros e geradora de empregos.

A Petrobras foi fundada no dia 3 de outubro de 1953, no segundo governo do presidente Getúlio Vargas. A criação da empresa Petróleo Brasileiro S.A. está vinculada ao texto da lei nº 2004, que dispõe sobre a Política Nacional do Petróleo, determinando o monopólio brasileiro sobre as atividades ligadas à pesquisa, à exploração, ao refino e ao transporte da matéria-prima.

Além da atuação por meio do Conselho Nacional do Petróleo, ficou estabelecido que o monopólio da União seria exercido também por meio da Petrobras. Até que se chegasse à criação da empresa, na década de 1950, houve uma série de debates nas esferas política e civil a respeito da exploração petrolífera no Brasil e dos agentes aos quais essa atividade seria atribuída.

O governo do presidente Gaspar Dutra, que antecedeu o retorno de Vargas ao poder, era favorável à inclusão de empresas estrangeiras privadas no projeto de exploração de petróleo no país. Em 1948, foi lançado o Estatuto do Petróleo, que procurou regulamentar essa atividade, mas o documento acabou sendo arquivado pouco tempo depois.

O grupo nacionalista, que, ao contrário, era defensor do monopólio estatal do petróleo, criou a Campanha do Petróleo, que ficou conhecida pela frase “O petróleo é

nosso”. A campanha obteve amplo apoio de diversos setores, o que conduziu ao desenvolvimento da lei de 1953, que estabelecia, entre outros, a criação da Petrobras. A empresa iniciou oficialmente as suas atividades em 10 de maio de 1954.

A Petrobras é uma das maiores empresas estatais brasileiras, e, em função disso, desempenha um importante papel na economia do país e em diversos outros setores ligados às atividades desenvolvidas pela companhia. Para termos uma ideia do peso que a atuação da Petrobras possui no setor interno, dados de 2014 mostram que as atividades da empresa foram as principais responsáveis pelo setor de petróleo e gás representar uma parcela de 13% do PIB do país.

A aceleração da produção e do crescimento pela qual a estatal passou nas últimas duas décadas, em especial a partir da exploração das reservas do pré-sal, proporcionou a maior atração de investimentos para a cadeia produtiva do petróleo e seus derivados.

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

Falar em Petrobras significa sinônimo de qualidade. A empresa está cada vez mais entrando no mercado internacional ao mesmo tempo em que sua produção e rentabilidade crescem a passos largos. Quanto mais altas são as metas atingidas, proporcionalmente cresce a necessidade de capacitação da mão-de-obra. Por isso, a Petrobras criou o Centro de Treinamento Costa do Sol, que oferece diversos cursos que vão de informática, passando por segurança e até de saúde. Além disso, várias palestras acontecem no lugar, como por exemplo, sobre o meio ambiente e de comportamento. Sem contar, os cursos on-line. Os estudantes recebem ensinamentos sem sair do seu ambiente de trabalho, sob a supervisão de um monitor.

Este ano cada aluno passou por uma carga horária de capacitação de meio milhão de horas. "Nosso objetivo é capacitar profissionalmente a demanda que é muito grande. Passam pelo Centro também aqueles funcionários que acabaram de passar pelo Processo Seletivo da empresa. Eles fazem cursos longos, com média de três meses, tendo uma carga horária de 8 horas por dia", afirmou Pedro Serafim Filho, gerente de desenvolvimento de Recursos Humanos.

Para se entender como os funcionários chegam até o Centro de Treinamento é preciso ter em mente: dentro da Petrobras há diversos setores dentre eles está o de desenvolvimento de Recursos Humanos, que de acordo com a necessidade desses outros setores é solicitado ao RH cursos específicos da área ou palestras. É feito um contrato de serviço entre as partes, e o departamento de Recursos Humanos executa o trabalho. É como se houvesse uma outra empresa dentro da Petrobras.

De acordo com Mário Assunção Peixoto Neves, diretor do Centro de Treinamento Costa do Sol, nos meses de pico, que é de junho a novembro, cerca de 400 pessoas circulam diariamente pelo Centro de Treinamento. "Cada sala tem capacidade para cerca de 20 alunos. Realizar um trabalho de qualificação profissional oferecido pela empresa sai bem mais barato do que se enviássemos nosso pessoal para fora", ressaltou.

O gerente de desenvolvimento de Recursos Humanos, Pedro Serafim Filho, acrescentou que todo o processo de capacitação está ligado ao compromisso de desempenho da Petrobras. "A direção da empresa, anualmente, traça metas e diversos planos. E para que sejam realizados é fundamental a evolução do funcionário, como profissional e cidadão"

Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos."

É indiscutível a importância do treinamento para que as organizações alcancem os seus objetivos empresariais e prosperem. Entretanto, para que o treinamento efetivamente impacte os resultados organizacionais é essencial, entre outros, um criterioso e abrangente levantamento de necessidades de treinamento.

Partindo de uma abordagem teórica sobre Políticas Públicas, Políticas de RH e a subfunção Desenvolvimento de RH, integrada às demais funções, com foco nas diversas concepções e modelos de levantamento de necessidades de treinamento e suas interrelações com os demais componentes do sistema, esta dissertação estuda o processo de levantamento de necessidades de treinamento na Petrobras e propõe sugestões visando aumentar a sua efetividade, contribuindo, conseqüentemente, para a maximização dos resultados organizacionais.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Alguns pontos a serem considerados para a avaliação de necessidades são:

- Mudanças organizacionais
- Mudanças de filosofia empresarial
- Baixo desempenho empresarial
- Baixo desempenho individual
- Admissão de novos funcionários
- Planejamento e desenvolvimento de carreira

Do levantamento de necessidades criterioso e eficiente depende a objetividade e prioridade dos programas e do acompanhamento e avaliação, a garantia de sua aplicação prática vale ressaltar que como estratégia para facilitar a identificação de necessidades, implementação de planos e programas de treinamento e o acompanhamento e avaliação de seus resultados, é importante também conscientizar os gerentes e supervisores de suas funções administrativas e papéis específicos, bem como do fato de serem os responsáveis diretos pelo desempenho e comportamento dos subordinados. Após a conscientização, envolvê-los habilidosamente em todas as fases do processo, como se fossem membros da unidade de treinamento.

O treinamento só será visto como investimento se houver uma avaliação de necessidades, planejamento, organização, alocação de recursos - inclusive metodológicos - necessariamente, avaliação dos resultados com a devida mensuração e contabilização. Aí sim, será investimento. Investimento que têm de ser feito pelas organizações que querem crescer, melhorar ou até simplesmente sobreviver.

Melhorando a objetividade e a eficácia do treinamento, os resultados aparecerão naturalmente, e aí a atividade será vista como essencial o treinamento tem os seguintes objetivos principais: preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas

peculiares à organização, proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada e mudar a atitude das pessoas.

Em termos amplos, o treinamento envolve um processo composto de quatro etapas, como:

1. Levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico).
2. Programação de treinamento para atender às necessidades.
3. Implementação e execução do treinamento.
4. Avaliação dos resultados o treinamento proporciona os seguintes benefícios:

1. Benefícios de ordem estrutural:

- Permite o estudo e análise das necessidades de formação de toda a organização, envolvendo a totalidade dos níveis hierárquicos da empresa.

- Proporciona a definição de prioridades de formação, tendo em vista os objetivos setoriais da companhia.

- Caracteriza os vários tipos e formas de desenvolvimento de RH a serem aplicados, considerando sua viabilidade, vantagens, custos e outros fatores afins.

- Elabora planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazos, integrando-os à metas globais da empresa.

2. Quanto ao mercado de trabalho

- Definição das características e atribuições dos empregados.
- Racionalização dos métodos de formação e aperfeiçoamento de colaboradores.
- Melhoria dos padrões profissionais dos treinandos.

3. Quanto ao Pessoal em Serviço

- Melhor aproveitamento das aptidões dos empregados

- Maior estabilidade de mão-de-obra.
- Estímulo ao espírito de emulação e fortalecimento da confiança no mérito como processo normal de melhoria funcional

- Dignificação do trabalho e elevação do ambiente moral da empresa

4. Quanto à Empresa como um Todo

- Aprimoramento dos produtos ou serviços produzidos
- Maiores possibilidades de ampliação ou transformação dos programas de trabalho
- Disponibilidade para os postos de gerência e supervisão imediata dentro da própria organização
- Melhores condições de adaptação aos progressos da tecnologia industrial
- Economia de custos pela eliminação dos erros na execução do trabalho

Subsistema de avaliação

É preciso avaliar o desempenho para que se identifique os pontos fracos que indicarão as necessidades de aperfeiçoamento e avaliar o potencial para que se identifique quais as pessoas que apresentam condições de assumir novas funções de maior complexidade/responsabilidade.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Para um bom funcionamento de uma empresa é sempre necessário analisar se os trabalhadores estão alinhados com a mesma e com seus deveres perante a ela. Segundo JAZZER (2018) oferecer treinamento para seus funcionários além de ser um investimento é uma ação estratégica, o funcionário acaba se sentindo mais valorizado, e com uma equipe mais engajada ocorre um aumento na produtividade e juntamente crescimento no faturamento da empresa.

Alguns sinais precisam ser observados para saber se é preciso ter treinamento: funcionários desmotivados, falta de sincronização entre a equipe, diminuição da produtividade, descumprimento de metas e prazos e reclamações de clientes são alguns deles. Reuniões com a equipe ou com os responsáveis de cada setor são de extrema importância, já que desta forma é possível avaliar fatores como os pontos que precisam ser melhorados em cada indivíduo.

A Petrobras mantém convênio com universidades desempenhando programas de mestrado e doutorado, formando assim centros internos de excelência, os mesmos contribuem para impulsionar a evolução tecnológica e a capacitação profissional no âmbito da companhia e da indústria brasileira. A Petrobras se empenha em amplos programas de desenvolvimento gerencial, do plano de carreira gerencial e técnica e de gerenciamento de desempenho de pessoal, instrumentos esses sempre voltados para a capacitação gerencial, otimização de atividades e cumprimento de metas empresariais. o desenvolvimento gerencial, que se constitui em ação multiplicadora de grande impacto para o sucesso das atividades desenvolvidas pela Companhia, é um dos projetos estratégicos setoriais constantes do seu Plano Estratégico.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação de Desempenho: O que é e como fazer

Segundo site: feeds.

O que é avaliação de desempenho?

Segundo Chiavenato, “a Avaliação é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento”.

Em outras palavras, a avaliação de desempenho é uma avaliação que as empresas realizam para determinar o trabalho realizado e os resultados obtidos de seus funcionários.

Com o amadurecimento do setor de recursos humanos e o entendimento de que os colaboradores são o ativo mais valioso dos negócios, a avaliação de desempenho ganhou um perfil mais estratégico e analítico.

Hoje seus resultados podem, inclusive, ser levados em consideração na hora de promover, advertir ou desligar alguém.

Além disso, a ferramenta traz insumos para o corpo diretor da empresa tomar decisões estratégicas e econômicas.

Por exemplo: ao ter em mãos o desempenho e motivação média dos profissionais, é possível prever, no planejamento estratégico, se para atingir as metas estipuladas é preciso investir em contratações ou se algum ajuste no quadro de funcionários deverá ser feito.

Com impacto relevante na produção, economia e rotina da empresa, uma avaliação de desempenho bem feita e análise de seus resultados são cruciais para o sucesso do negócio.

Existem, porém, diversas maneiras de execução e aplicação dessa ferramenta.

Qual a importância da avaliação de desempenho?

Empresas com estratégias maduras de people analytics têm, em média, de acordo com uma pesquisa da Visier, uma margem de lucro 56% maior do que as que estão começando a desenvolver essa técnica. Além disso, elas apresentam um retorno sobre ativos 22% mais elevado.

Por mais que seja comprovado que os negócios que analisam os dados de desempenho dos colaboradores têm mais sucesso, apenas 4% das empresas realmente investem nesta área.

Uma das explicações para essa baixa adesão é o pensamento de que estruturar um RH analítico é custoso e demora para dar retorno.

A nova era da avaliação de desempenho desmistifica essas duas afirmações, se mostrando como uma forma simples, rápida e barata de se começar a recolher dados dos colaboradores.

Por meio de softwares, formulários ou a boa e velha conversa é possível reunir diversas informações sobre o desempenho de um profissional a fim de melhorar sua produtividade e engajamento no negócio.

E nunca é demais lembrar que maior engajamento traz retornos financeiros relevantes aos negócios. Uma pesquisa publicada no Journal Of Applied Psychology, por exemplo, mostrou que equipes com maior taxa de engajamento conquistaram entre 80 mil e 120 mil dólares a mais de receita do que os times menos engajados.

Além disso, a avaliação de desempenho responde a uma necessidade humana. Pois ela serve tanto para a empresa ajudar a engajar os colaboradores, entendendo seus pontos a serem melhorados e valorizando suas conquistas, quanto para identificar as áreas que precisam desenvolver melhores estratégias de engajamento.

Além disso, outros benefícios da avaliação de desempenho são:

- Estruturar feedbacks;
- Corrigir rápidos desvios de conduta;

- Valorizar o bom trabalho;
- Entender as fraquezas e fortalezas de cada um;
- Incentivar a transparência;
- Dar um norte ao colaborador;
- Aumentar o ROI dos negócios perante às contratações;
- Diminuir turnover;
- Prever crises.

O que se avalia na avaliação de desempenho?

Existem dois campos principais de avaliação nesta ferramenta: o comportamental e o técnico.

No primeiro são avaliadas as chamadas soft skills, como relacionamento interpessoal, capacidade de trabalhar em time, resposta a feedbacks, capacidade de se desafiar, comportamento em geral.

Já o segundo é voltado para as habilidades técnicas da pessoa dentro da função que executa.

Para não haver desvios e manter uma uniformidade em todas as avaliações de desempenhos, o ideal é elencar os itens a serem avaliados em cada um desses campos.

Se para a empresa é importante, por exemplo, a inovação, nas soft skills podem ser avaliadas a capacidade de inovar, a curiosidade por novidades, se a pessoa costuma procurar novos jeitos de resolver problemas, se é criativa, se divide ideias e contribui para a construção de soluções em conjunto, etc.

O mesmo processo deve ser feito para as habilidades técnicas, ou hard skills. Se se está avaliando o time de conteúdo, por exemplo, é possível elencar a capacidade textual, escrita original, obediência à norma culta, clareza, objetividade, coerência e coesão como fatores a serem avaliados.

O importante é, dentro dessas duas esferas, elencar os mesmos pontos de avaliação para uma mesma equipe.

Existem empresas, porém, que mantêm perguntas padrão para todas as áreas, como “o colaborador atende às expectativas técnicas”, nesse caso, é importante que quem esteja avaliando saiba exatamente quais habilidades levar em consideração e manter o mesmo padrão de análise para todos os avaliados.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

Quais são os tipos de avaliação de desempenho que existem?

Como falamos, existem diferentes formas de se aplicar a avaliação de desempenho e isso é uma das principais vantagens dessa ferramenta, pois assim ela pode ser adaptada para a realidade de qualquer negócio.

Conheça os principais tipos de avaliação de desempenho:

Autoavaliação ou Avaliação de Desempenho Individual

Aqui o avaliador e o avaliado são a mesma pessoa. Então, como fazer avaliação de desempenho individual? Nesse caso, o profissional dá a nota para o seu próprio trabalho e desempenho e depois marca uma reunião com o seu líder para receber o feedback.

A vantagem aqui é a possibilidade de entender o que o colaborador enxerga de seu trabalho, suas expectativas quanto a evolução dentro da empresa e onde quer se desenvolver.

Uma atenção especial deve ser dada ao fato que, mesmo que inconscientemente, alguns colaboradores podem ser muito “gentis” em sua avaliação ou muito rigorosos.

Por isso, o ideal é que essa visão seja somada a outras para desenhar um desempenho mais perto do verdadeiro.

Avaliação do Líder

Na avaliação de liderança, os liderados avaliam o desempenho de seu gestor direto nesta modalidade.

Dessa forma, eles podem dar feedbacks quanto ao poder de gestão do líder, mostrando caminhos mais assertivos e apontando comportamentos que prejudicam a motivação e desempenho dos colaboradores.

Essa variação é de extrema importância para criar lideranças mais inspiradoras e eficientes.

Avaliação do Time

Neste caso, os pares se avaliam. Se a equipe for formada por quatro pessoas, todos devem avaliar cada membro, por exemplo.

Esta é uma forma de medir a sinergia entre o grupo, avaliar quais pontos devem ser ajustados para melhorar a performance do time como um todo e como as forças podem se somar.

Aqui, especialmente, devem ser levados em conta os desvios – que falaremos mais adiante – em consideração, isso porque, naturalmente, as pessoas têm afinidade mais com uns do que com outros, o que pode fazer com a avaliação seja bondosa ou rigorosa demais.

Avaliação de desempenho 360°

Neste caso as três esferas aparecem em cada ciclo de avaliação, ou seja, o colaborador é avaliado por ele mesmo, por seu líder e por seus pares.

Essa é a melhor forma de evitar desvios e ter uma imagem realmente real do desempenho de um profissional.

Ao fazer a média de todas as avaliações é possível identificar os pontos de melhoria e os acertos do colaborador, ajustar a visão que ele tem do próprio trabalho, a relação com o líder e com o time.

Avaliação de desempenho 180°

Essa é a forma mais tradicional de avaliação, quando o gestor direto olha para o trabalho do profissional em conjunto com o avaliado. Em conversa, os dois analisam o trabalho e discutem as melhorias.

Essa maneira é eficaz porque une o ponto de vista da gestão e da operação, tendo os dois que chegar em um consenso sobre o real desempenho do profissional.

Avaliação de desempenho 90°

Aqui o gestor direto faz a avaliação profissional. Se feita de maneira imparcial, levando em consideração os mesmos pontos para todos os colaboradores, e sincera, ela pode ser bastante efetiva, também.

Os líderes têm uma visão mais geral do trabalho executado, então eles conseguem enxergar de maneira mais clara como a pessoa se encaixa dentro da estratégia do negócio e como pode evoluir dentro dele.

Avaliação de desempenho por competências

As duas esferas da avaliação de desempenho são explicitadas nesta categoria. Nela, os avaliadores olham especificamente para dois blocos de perguntas: o de soft skills e o de hard skills.

Dessa forma é possível separar bem os conceitos e mensurar de forma mais clara as respostas. Além disso, quando desenvolvidas, as competências essenciais contribuem para o sucesso da empresa.

Avaliação de desempenho por objetivos

Na avaliação de desempenho por objetivos, todos os objetivos específicos precisam ser traçados. Por exemplo, esses objetivos podem ser os objetivos da organização, individual de cada colaborador e de cada departamento em conjunto.

Depois que todos os objetivos ficam claros, os colaboradores passam a se movimentar para que mudanças ocorram. Assim, a avaliação de desempenho por objetivos revela se o desempenho dos funcionários e departamentos dentro do tempo delimitado foi, ou não, satisfatório.

Avaliação por pares

A avaliação por pares é quando os funcionários são avaliados por seus colegas de equipe em termos de desempenho.

Nessa avaliação, cada funcionário tem a chance de comentar o que pensa sobre o desempenho de seus colegas. Por isso, ela pode ser um complemento valioso aos outros tipos de avaliação.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

Principais métodos de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho deve ser feita, de preferência, trimestralmente, assim não sobrecarrega os avaliadores nem permite uma fotografia, ao invés de uma avaliação real — se feita anualmente ou semestralmente, os avaliadores tendem a levar em consideração os acontecimentos recentes, o que pode culminar em desvios.

Além disso, se o tempo entre os ciclos de avaliação é grande, as mudanças necessárias demoram para ser executadas, prejudicando a operação.

Agora que você já sabe quando e qual modelo de avaliação de desempenho escolher, vamos ao como. Geralmente essa ferramenta se apresenta em forma de perguntas e respostas sobre os pontos a serem avaliados.

O formulário pode ser aplicado virtualmente ou respondido pessoalmente, no caso das avaliações 180°.

O importante é se certificar que as perguntas são iguais, claras e não induzem ao erro. Por isso, o ideal é testar o questionário antes de aplicá-lo de forma massificada na empresa.

Hoje existem softwares que rodam ciclicamente a pesquisa de desempenho, gerando gráficos automáticos, garantindo o anonimato quando necessário e lembrando o colaborador de responder a avaliação.

Dessa forma, são facilitadas a aplicação, a mensuração dos resultados e estruturação de um feedback contínuo.

Algumas formas mais comuns de questionário são:

Discursivo

As perguntas pedem respostas discursivas do avaliador. Essa forma é menos prática, porém é a mais simples para entender a visão real sobre o avaliado. Nela quem está respondendo o questionário pode expressar da melhor forma sua opinião.

As questões se apresentam assim: “Como você avalia a performance técnica de Fulano? Explique o motivo”

Objetivo

Aqui o avaliador precisa escolher uma das respostas pré determinadas para diferentes perguntas sobre o avaliado.

Por exemplo: “Como você avalia o comprometimento de fulano? () poderia melhorar () bom () muito bom”

Escala

Como o próprio nome já diz, o avaliador precisará dar uma nota dentro de uma escala numérica para o avaliado de acordo com a pergunta.

Exemplo: “Como você avalia o trabalho em equipe de Fulano? Sendo 0 muito ruim e 5 muito bom. () 0 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5”

Mais sobre o assunto: Passo a passo para montar um questionário de avaliação de desempenho para funcionários.

O que fazer com o resultado da avaliação de desempenho?

Os diferentes métodos de avaliação de desempenho culminam em formas distintas de dados sobre os colaboradores.

Se a forma escolhida foi a discursiva em uma avaliação 360°, por exemplo, para dar a nota final, um mediador terá que ler todas as respostas, identificar os pontos comuns e, de acordo com os critérios previamente estabelecidos, dar uma nota

Quando usados métodos objetivos, algumas percepções são perdidas, mas a mensuração final é facilitada, bastando fazer uma média numérica de cada ponto abordado na avaliação.

A partir dessas análises existem dois caminhos principais a serem seguidos: a construção de um plano de desenvolvimento individual e de um feedback estruturado com base nos pontos fortes e fracos de cada um.

O primeiro caminho ajuda a empresa a ter uma visão ampla sobre a trajetória do profissional dentro do negócio, mostrando quais pontos evoluíram, quais retrocederam ou permaneceram iguais, além de ter registrado os objetivos do colaborador dentro da empresa e o que este se compromete a fazer para alcançá-los.

Esses dados podem ser usados para definir promoções, subsídio para aprimoramento, troca de área ou, porventura, desligamentos.

O feedback estruturado é uma das partes mais importantes da avaliação de desempenho, por meio dele que o colaborador vai entender qual é a percepção dos seus colegas e dos líderes sobre seu trabalho, e poderá comparar com sua própria opinião.

Nesse momento é crucial que todos os pontos negativos e positivos sejam mencionados, para que o colaborador consiga, na prática, enxergar como evoluir.

Avaliação de desempenho e cultura da empresa

Para além do impacto no desenvolvimento da carreira dos profissionais, a avaliação de desempenho pode ainda ajudar o negócio a entender o grau de maturidade da sua cultura.

Imagine o seguinte cenário: ao averiguar todas as avaliações, se percebe que todos os líderes receberam notas abaixo do esperado quanto a habilidade de gestão. Isso significa que o negócio precisa oferecer treinamento de gestão para suas lideranças.

Outros dados sobre a empresa que podem ser angariados a partir da análise da avaliação de desempenho:

- Nível de comprometimento e engajamento dos colaboradores;
- Sintonia dos profissionais com os valores do negócio;
- Integração entre as áreas;
- Sinergia dos times.

Análise de dados

Para poder chegar a essas conclusões, no entanto, é preciso separar, organizar e analisar os dados provenientes da avaliação.

Há diferentes formas de fazer isso, o método mais simples é colocar as informações em uma planilha e fazer os filtros de acordo com o que se quer avaliar.

Mas existem formas mais gráficas que ajudam a enxergar melhor a evolução de cada um e fazer a comparação entre os colaboradores.

Lembrando que é essencial para poder fazer essas medições que os critérios de avaliação sejam padronizados, assim como os pesos para cada profissional.

Se para os líderes a gestão de tarefas é algo mais importante do que para os liderados, por exemplo, não adianta aumentar o peso dessa questão na avaliação deles. Caso isso seja feito, é impossível usar uma matriz de dados correta para enxergar o todo.

As formas mais conhecidas de análise de dados da avaliação de desempenho são:

Curva forçada: o gráfico em forma de chapéu concentra todas as notas medianas no meio, alcançando a parte mais alta da figura, para a esquerda ficam as notas abaixo desta média e à direita, as acima. Assim é fácil enxergar quem precisa evoluir em determinado quesito e quem já alcançou a excelência nele.

Outliers: como em um mapa de calor, se concentram em forma de pontos os avaliados dentro da média, quem está fora da curva apresenta ou um alto ou um baixo desempenho para determinado quesito – ou na totalidade da avaliação.

9box: essa matriz de avaliação funciona melhor para considerações pessoais. Se elenca dois indicativos, como desempenho e potencial, nos eixos do gráfico. Dentro dele são elencadas nove competências. Assim é possível ver para qual competência o colaborador tem alto potencial, mas baixo desempenho, por exemplo, ou qual item ele se destaca pelo alto desempenho e potencial.

Feedback Individual

Esses gráficos podem ser usados durante a reunião de feedback. Assim, além da avaliação do gestor, o colaborador consegue enxergar como está seu posicionamento mediante a média da empresa, no que precisa melhorar e tem potencial, no que seu desempenho já é satisfatório e como esse desenvolvimento pode o ajudar a crescer dentro do negócio.

Durante o feedback individual é importante também que o colaborador tenha espaço de fala, assim pode questionar percepções e fazer parte da construção do seu plano de desenvolvimento.

O feedback é, acima de tudo, uma conversa. Tão importante quanto passar a visão geral para o profissional sobre o seu trabalho é entender se ele compreendeu e se sente confortável com os pontos a serem aprimorados.

Ao olhar para o potencial do colaborador e em conversa é possível, por exemplo, entender que o desempenho pode ser melhor se o profissional atuar em outra área e fazer essa transição.

PDI

A partir de tudo isso deve ser construído um PDI, plano de desenvolvimento individual, como saída prática da avaliação.

Este plano, de preferência, deve ser construído na reunião de feedback com a participação do colaborador. Ele é constituído por:

- Definição dos objetivos e aspirações do colaborador, em sintonia com o planejamento estratégico da empresa;
- Desenho das suas competências e pontos fortes;
- Análise do que precisa ser aprimorado para alcançar os objetivos;
- Evolução dentro do negócio;
- Agenda com passo a passo de o que fazer para se desenvolver e alcançar seus objetivos.

Segunda a Petrobras em seu Relatório de Sustentabilidade:

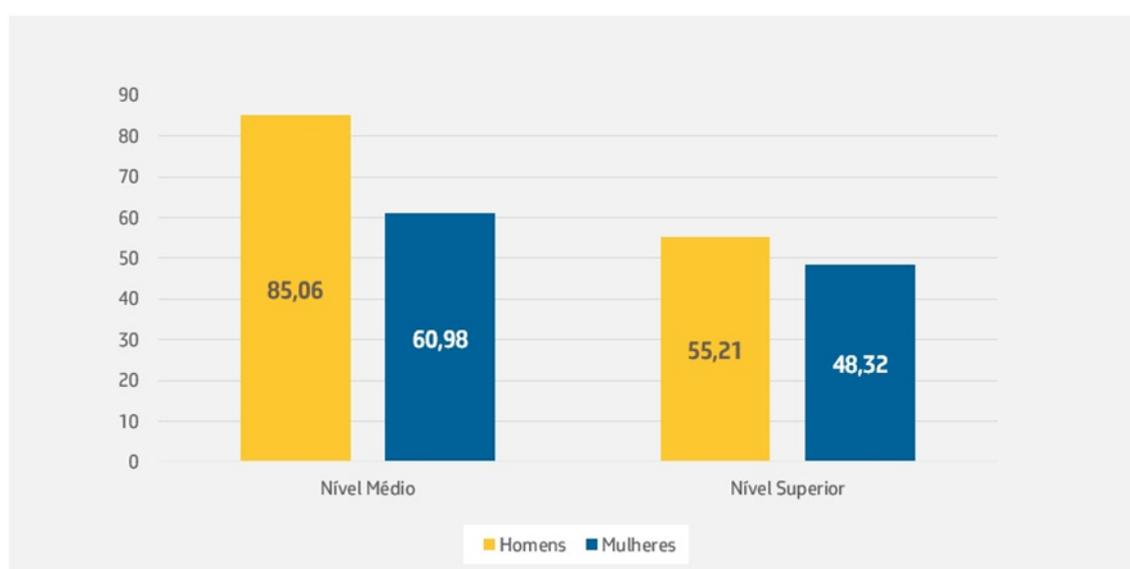
Treinamentos e gestão do conhecimento

Nossa área de Recursos Humanos tem o papel de orientar o planejamento e a realização das capacitações e treinamentos. Disponibilizamos infraestrutura interna para realização de treinamentos na Universidade Petrobras e nas nossas unidades em todo o

país, além de prover metodologias e tecnologias de ensino para auxiliar na aplicação e no acesso aos conteúdos pelos empregados. Investimos 43,6 milhões de reais em treinamentos em 2021.

Com base na avaliação de desempenho e no nosso Plano Estratégico, são identificadas as necessidades de treinamento. Até 31/12/2021, foram realizadas 1 milhão de participações em cursos, sendo 658 mil de empregados, com média de 68,93 horas de treinamento por empregado nesse ano, distribuídos conforme gráfico.

Média de horas de treinamento por empregado por gênero



Considerando a Petrobras Controladora e suas subsidiárias no Brasil e no exterior, a média de horas de treinamento por empregado em 2021 foi de 63,34.

Possuímos uma Academia de Liderança focada no desenvolvimento de mais de 6.400 gestores e supervisores. Entre as várias realizações, a academia elaborou o primeiro Programa de Mentoria Feminina da Petrobras, com objetivo de alavancar o desenvolvimento da liderança feminina e ampliar os resultados positivos promovidos pela equidade de gênero. Esta iniciativa contribuiu para que a Petrobras recebesse o troféu prata na categoria grandes empresas pelo o Prêmio WEPs Brasil 202 – Empresas Empoderando Mulheres, como parte do Plano de Equidade de Gênero da Petrobras.

Em novembro de 2020, foi lançado o Programa de Desenvolvimento de *Soft Skills* da Petrobras, de participação opcional, com o tema de inteligência emocional, seguindo 2021 com mais 10 temas como: comunicação, engajamento e sentido do trabalho, criatividade e inovação, gestão do estresse, entre outros. Foram mais de 25 mil participações nas transmissões ao vivo.

Com o objetivo de alavancar a educação corporativa, abrangendo o maior número de empregados, em 2021, houve significativo avanço na agenda de transformação digital em nossa educação corporativa. Implementamos mais de 70 novas Trilhas de Desenvolvimento, as quais suportam as necessidades técnicas dos nossos negócios de modo focado, potencializando a autonomia de nossos empregados com o próprio desenvolvimento.

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 UNIFEOB.

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

- **Tópico 1:** A arte de influenciar pessoas

Muitos se falam em influenciar pessoas, mas o que de fato seria isso em prática? porque quando se fala em influenciar a grande parte das pessoas encaram com sentido negativo como fosse a pior coisa do mundo quando de fato todos somos influenciados no nosso dia a dia.

A arte de influenciar as pessoas nada mais é que várias questões inclusive cognitivas, pois liga diretamente com nosso cérebro e emoções. Existem várias técnicas e livros em que os autores ensinam formas de influenciar

As pessoas. um dos livros mais vendidos é o “ **Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas, do educador Dale Carnegie** “

Esse é um dos livros precursores e que serviu de inspiração para outros. O livro promete mudar a cabeça de seu leitor e levá-lo a novas ambições. Ainda, quer ajudá-lo a ser mais popular, fazer novos amigos, ter mais prestígio e influência, evitar discussões, melhorar a oratória, ter conversas mais interessantes e aprender a despertar o entusiasmo nas pessoas.

Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas já vendeu mais de 50 milhões de cópias em todo o mundo. mas onde queremos chegar com tudo isso, várias empresas hoje treinam seus líderes com cursos na área de influência de pessoas, passou a se tornar um diferencial muito importante e com grande impacto em empresas não somente na área de vendas e sim como também fechamento de contratos e negociações com exterior onde essa prática já vem a um pouco mais de tempo que o Brasil.

Tópico 2: Líder de mim mesmo

O'Que é ser líder de mim mesmo? Quais vantagens possui? Nesse tópico será apresentado um pouco sobre liderança íntima ou como muitos conhecem autoliderança

No dia a dia vivemos vários desafios aos quais muitas vezes nos dobramos em relação a eles, desde uma preguiça, falta de controle em questões específicas ou até mesmo a famosa auto sabotagem.

A grande questão é que essas questões impactam durante nosso trabalho no dia a dia, autoliderança não dá ordens, precisamos em si primeiramente compreender o porquê de certas decisões não somente ao outro mas também sobre nós mesmos.

A partir da compreensão destas características, o profissional passa a ter a iniciativa necessária para escolher e traçar suas próprias metas. Esse processo pode ser entendido como o desenvolvimento da autoliderança, ou seja, fazer com que uma pessoa torne-se líder de si mesma.

Um estudo realizado através da PNL nos ensina que uma das formas de compreendermos e desenvolvermos a autoliderança é por meio da PNL (Programação Neurolinguística). A PNL é baseada em fundamentos científicos que estudam os códigos de comunicação verbais e não-verbais e os padrões de funcionamento do cérebro, imprimindo novos e melhores padrões de comportamento nas pessoas, potencializando talentos e resultados.

É uma metodologia que visa o estudo da excelência do ser humano. Um dos modelos que a PNL utiliza no desenvolvimento humano são os Níveis Neurológicos, criado por Robert Dilts com base no trabalho de Gregory Batson.ao qual se divisam em pilares comportamento, capacidade, valores e crenças.

Ser líder de si mesmo é saber guiar suas emoções e assim melhorar sua forma de viver. As emoções fazem parte de nossa personalidade, da nossa vida. Podem ser gerenciadas à medida que reconhecemos e entendemos como elas nos fazem agir.

- **Tópico 3:** Líder de outras pessoas

O'Que é ser líder de outra pessoa? qual deve ser minha postura? As pessoas devem entender que existe uma grande diferença em ser líder e ser chefe.

A diferença entre líder e chefe é, em essência, a capacidade que cada um tem em inspirar e motivar. Um chefe é capaz de liderar, mas, se não for um líder, essa liderança será baseada apenas na hierarquia. Já um líder é capaz de incutir nas pessoas a automotivação.

Essa é uma questão muito importante dentro de uma organização, pois um líder incentiva sua equipe contribuindo para um clima organizacional muito melhor e menos desgastante.

liderar o outro é antes de tudo entender e se colocar no lugar do outros sempre buscar entender as necessidade da empresa e também do colaborador com a meta que está a ser proporcionada no momento.

liderar outra pessoas antes de mais nada começa por nós mesmo pois devemos nos conhecer para que isso ocorra de maneira natural e sem pressões a terceiros e a si mesmo.

- **Tópico 4:** Conheça seu estilo

Acredito que muitos um dia na vida já se depararam com essa pergunta na vida, quem sou eu?

Essas perguntas fazem parte do nosso aprendizado no sentido de nos auto conhecer desde as coisas mais simples a mais complexas.

Sentimento, o'que gostamos o'que não gostamos tudo isso influencia em nossa vida profissional e também pessoal, nos conhecer é fundamental existe uma frase ao qual é muito interessante, “ conheça a ti mesmo e encontrará todas as respostas que procura”, se formos analisar é um fato

Vivemos no automático a grande parte do tempo ao qual não paramos para analisarmos o'que queremos o'que pensamos e sentimos naquele momento e qual impacto isso terá futuramente.

Um dos pontos mais importante para ter sucesso é se autoconhecer, a partir desse princípio você e eu sabemos onde queremos chegar pois o sucesso é diferente de um pra um nunca será igual.

A síntese precisa apresentar exemplos práticos dos seus conteúdos, ou seja, de modo que possam ser utilizados ou verificados no dia-a-dia.

3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

Nesse tópico serão abordados 3 tipos de liderança e como elas influenciam no dia a dia pessoal e no âmbito profissional.

Liderança autocrática : um líder autocrática é o que sempre tem a palavra final, independente de opinião de seus colaboradores, o'que normalmente esse tipo de líder tende a gerar um ambiente de trabalho muito desgastante com um péssimo clima organizacional, na visão da empresa muito casos não sendo uma regra, tende a ter um turnover muito grande devido a má gestão dos líderes, isso se torna muito desgastante a longo prazo pois a organização tende a ter uma visão lá fora não muito boa perante a novos colaboradores, porém não somente existem desvantagens.

Uma das vantagens é que com essa liderança os a produtividade da empresa, tende a ser muito vantajosa, em relação a outro tipo de liderança. o'que irá determinar se essa liderança é importante é o ramo em que a empresa possui, muitos julgam essa liderança mas as vezes ela é extremamente necessária em organizações em que funcionários tendem a fazer o'que querem.

Liderança democrática: As diretrizes são examinadas pelo grupo, estimulada e assistida pelo líder, onde o próprio grupo elabora técnicas e decisões para alcançar o alvo, buscando orientação técnicas para o líder apenas se necessário. As decisões das tarefas ficam a critério do grupo, cada membro tem toda a liberdade de decidir seus

companheiros de trabalho, nesse modelo o líder permanece como um membro normal, sem se carregar de muitas tarefas.

O benefício desse tipo de liderança é a uma maior integração entre todos os colaboradores e o aumento na motivação dos mesmos profissionais têm liberdade para opinar e contribuir nas decisões e têm autonomia na execução de suas tarefas, eles se sentem mais valorizados e motivados

Uma desvantagem é que o processo de decisões acaba sendo estendido já que a participação de várias pessoas, e em momentos que é preciso de algo ágio o líder acaba não podendo agir, sendo incapaz de impor sua autoridade.

Um exemplo de liderança democrática é a solicitação de feedback sobre a atuação do líder, desta forma é possível validar a liderança e buscar sempre as melhores maneiras para desenvolvê-las.

Liderança liberal: Há total liberdade para a tomada de decisão em grupo ou individual, o envolvimento do líder é mínimo, é limitado, ele apenas mostra ao grupo vários materiais e esclarece que pode dar informações desde que eles peçam. Seja a divisão de tarefas ou a escolha de acompanhantes, a decisão é inteiramente da equipe. Absoluta falta de engajamento da liderança.

As principais maior segurança e autonomia dos colaboradores como os líderes apenas indicam as tarefas e metas que devem ser alcançadas e as repassam aos colaboradores mais preparados, eles se sentem capacitados para realizar as atividades de acordo com seu melhor entendimento. Melhora o relacionamento entre as pessoas do mesmo time, menos interferência da liderança significa menos atrito. Além disso, se o líder delegar uma tarefa a alguém, os outros membros pensarão que ele é a pessoa mais indicada para isso.

Uma desvantagem em que a liderança liberal consiste é pelo seguinte fato em que ao mesmo tempo que o liderado tem liberdade para tomadas de decisões, essas decisões podem ter graves consequências no sentido de, o liderado tomou uma decisão por conta mas diante desse cenário teve um prejuízo para a organização, acarretando

diversos problemas a empresa e também ao líder liberal ao qual permitiu e não acompanhou seus liderados.

Diante de todo esse cenário é importante nos conhecermos para identificar qual tipo de líder somos e qual a empresa precisa, que são 2 coisas completamente diferentes , se auto conhecer é fundamental, na realidade é uma pirâmide ao qual cada item interfere diretamente na base e sustentação do outro.

4. CONCLUSÃO

O estudo de avaliação de desempenho dos colaboradores é uma importante ferramenta para toda e qualquer organização, uma vez que as informações disponibilizadas com a utilização de sistemas de avaliação é um dos pontos fundamentais para condução de um negócio de forma a maximizar potencialidades. Além de compreender o desempenho dos colaboradores, é igualmente importante que se estudem as deficiências identificadas que podem alterar o comportamento, seja para melhorar o desempenho individual, ou também o desempenho coletivo.

A elaboração de um questionário é muito importante, a realização da pesquisa junto aos funcionários, verificação e acompanhamento das respostas obtidas na concepção do benchmarking e posterior plano de melhorias são apenas algumas das diversas oportunidades de análises que podem e devem fazer parte do cotidiano de qualquer organização, uma vez que a avaliação de desempenho e o gerenciamento do comportamento dos funcionários necessitam ser entendidos como parte fundamental para o sucesso organizacional.

Ainda que o procedimento de avaliação em uma empresa deve estar alinhado aos objetivos e estratégias da mesma, conectado como uma poderosa ferramenta para aumentar o desempenho da produtividade e de otimização dos recursos para busca de seu contínuo crescimento e desenvolvimento organizacional.

Conforme foi mostrado no presente estudo a avaliação de desempenho é capaz de identificar com precisão quais competências comportamentais ou técnicas precisam ser melhoradas e quais devem ser mantidas. Isto ajuda tanto a valorizar bons funcionários quanto a aprimorar pontos que requeiram melhorias. Assim, concluiu-se ao final do estudo que a avaliação de desempenho em si é uma excelente ferramenta de agregação de valor e melhoria se aplicada corretamente e periodicamente para garantir que haja melhoria.

Conclui-se, desta forma, que a avaliação de desempenho e o treinamento e desenvolvimento pode contribuir de forma determinante para a melhoria do clima

organizacional de uma empresa, tornando-a um importante e aplicável ferramenta de recursos humanos, uma vez que representa uma excelente ferramenta de diagnóstico.

REFERÊNCIAS

Chiavenato, Idalberto (Autor) :site feedz.

Avaliação de Desempenho: O que é e como fazer

Principais métodos de avaliação de desempenho

Quais são os tipos de avaliação de desempenho que existem?

<https://www.feedz.com.br/blog/avaliacao-de-desempenho/>

Acesso em : 22/11/2022.

Relatório de Sustentabilidade:

https://sustentabilidade.petrobras.com.br/w/2021_gest%C3%A3o-de-pessoas#treinamentos-e-gest-o-do-conhecimento

Acesso em : 22/11/2022.

JAZZER, Consulting. **Como avaliar se sua empresa precisa de treinamentos para os colaboradores?** 2018. Disponível em:

<<https://www.jazzer.com.br/como-avaliar-se-sua-empresa-precisa-de-treinamentos-para-os-colaboradores/>>. Acesso em 24 de novembro de 2022.

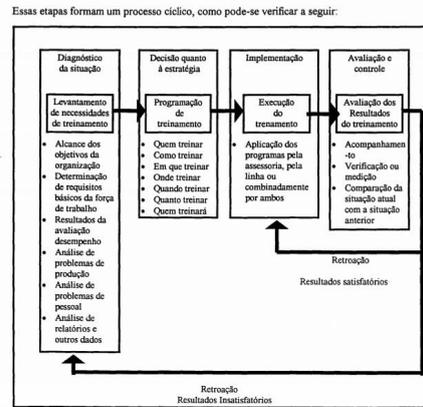
LÔPO, Sylvia Sampaio. **LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO. ESTUDO DE CASO NA PETROBRAS.** 1999. Disponível em:
<<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3359/000344270.pdf>>.

Acesso em 24 de novembro de 2022.

MERIGHI, Cristiane de C. et al. **Estudos do comportamento da liderança na Cooperativa de Crédito Rural Centro Norte do Mato Grosso do Sul, unidade Chapadão do Sul, como fator de desenvolvimento local.** 2012. Disponível em:
<<https://www.scielo.br/j/inter/a/Yr9DSmXqnCJDddkBfjkMYVc/?lang=pt&format=pdf>>.
>. Acesso em 28 de novembro de 2022.

ANEXOS

Essa parte está reservada para os anexos, caso houver, como figuras,



organogramas, fotos etc.