



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

AMBEV

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2021

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

PROJETO INTEGRADO
DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS
AMBEV

MÓDULO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

Jéssica Oliveira Santos , RA 1012020100231
Denieli Aparecida Nunes, RA 1012021100341
Fernanda Angélica Silva, RA 1012021200202
Sabrina P. Lemes de Oliveira, RA 1012020100299

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	5
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	5
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	6
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	10
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	12
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	13
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	15
4. CONCLUSÃO	17
REFERÊNCIAS	18
ANEXOS	19

1. INTRODUÇÃO

O projeto integrado tem como objetivo fazer as demonstrações das Unidades de Estudo. Neste iremos apresentar o funcionamento do T&D (Treinamento e Desenvolvimento) na empresa escolhida que será a AMBEV, o qual possui o intuito de estimular os colaboradores a se desenvolver dentro da empresa ao ter suas habilidades aperfeiçoadas.

Aprendendo sobre os métodos de treinamento e desenvolvimento, os colaboradores conseguem desempenhar suas funções com mais qualidade e produtividade, direcionando resultados positivos para a empresa.

Com o processo de diagnóstico de necessidade consegue obter a avaliação da empresa, buscando antecipar o problema e garantir continuidade na organização, sempre concedendo o mais adequado.

Instruindo-se que de tempos em tempos deve ser feita a avaliação de desenvolvimento, para acompanhar, o progresso e evolução dos profissionais. Aprendendo sobre técnicas e modelos, utilizando o que mais se encaixa para a empresa ser bem-sucedida.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Nome fantasia: Companhia de Bebidas das Américas

Razão Social: Ambev S.A.

CNPJ: 07.526.557/0001-00

Endereço: Rua Doutor Renato Paes de Barros, 1017,17,Itaim Bibi

Cidade: São Paulo

Estado: SP

CEP: 04530-001

Site: www.ambev.com.br

A Ambev nasceu, em 1999, da união entre as centenárias cervejarias Brahma e Companhia Antarctica. Mas a história começou antes, quando ainda eram duas cervejarias na década de 1880: a Companhia Antarctica. Hoje são mais de 100 rótulos.

A Ambev possui milhares de pessoas apaixonadas pelo o que fazem. seu objetivo é impulsionar o setor de bebidas com novos sabores e com muita qualidade. A empresa é a favor do consumo responsável e a preservação de recursos naturais, tudo que fazem é em busca do respeito e a colaboração para alcançar uma atitude sustentável. Ela está presente em 19 países, possui 32 cervejarias e 2 maltarias no Brasil, com 30 marcas de bebidas, 35 mil colaboradores no Brasil e 100 centros de distribuição direta e 6 de excelência no Brasil.

Como exemplos de cervejas temos: cerveja Antarctica, Brahma, Skol, Bohemia, Antarctica Original, Budweiser, Stella Artois, Corona, essas são algumas marcas de cervejas. Refrigerantes conta com: Guaraná Baré, Citrus Antarctica, Guaraná Antarctica, H2OH, Pepsi, Soda Limonada, Sukita, Tônica Antarctica. E muitas outras bebidas como chopes, bebidas mistas, sucos, isotônicos, energéticos, águas e chás.

“ O nosso sonho é unir as pessoas por um mundo melhor “

Esse é o compromisso da Ambev com as pessoas.

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

O **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (T&D)** são feitos pelos gestores de Recursos Humanos dentro de uma organização e tem o objetivo de aprimorar as competências dos funcionários.

Dessa forma, essa atividade deve ser realizada com colaboradores de todas as funções, como um método de planejamento estratégico. Por isso, há diferentes formatos para a aplicação do T&D.

Com o intuito de melhorar os conhecimentos, esse modelo pode ser feito através de reuniões, cursos ou apresentações. Dessa maneira, os funcionários vão se sentir estimulados a crescer dentro da empresa ao ter suas habilidades aperfeiçoadas.

O treinamento e o desenvolvimento estão amplamente interligados. O primeiro se trata do processo de aprendizado dos colaboradores. Portanto, é no treinamento que eles são preparados para as tarefas as quais executam.

Além disso, faz parte desse momento também as alterações de planejamento e métodos de ensino à adaptação de novas tecnologias. Já o desenvolvimento exige um pouco mais de profundidade, mas não está desligado ao treinamento.

Pelo contrário, é a partir daquela primeira fase que os funcionários terão um aprimoramento do que aprenderam anteriormente. Essa etapa acontece de forma contínua, passando a cada colaborador os ensinamentos e propondo melhorias nos conhecimentos de cada um.

Dessa forma, é possível concluir que enquanto o treinamento tem o intuito de capacitar e disponibilizar mais conhecimentos, o desenvolvimento busca trabalhar uma melhora contínua com o funcionário.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Profissionais capacitados e treinados são fundamentais para o sucesso de uma empresa, pois conseguem desempenhar suas funções com mais qualidade e alinhados à estratégia do negócio. Os treinamentos são úteis para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, ajudando a oferecer um trabalho de mais qualidade e de acordo com o padrão da empresa. Portanto, investir na metodologia correta contribui para melhorar a produtividade e os resultados da organização .

Hoje em dia, são muitas as maneiras de oferecer programas ou etapas de programas de treinamentos: no ambiente de trabalho, em salas de aula, por meio de videoconferências, computador, televisão(via satélite) e até mesmo por telefone.

Os treinamentos podem também, ocorrer em locais diversos, e Chiavenato destaca duas possibilidades:

1- Treinamento no cargo: acontece no ambiente de trabalho, a partir da condução (observação a respeito de como a pessoa está executando suas tarefas sugestões de melhoria), rotação (com mudanças de postos de trabalho, oferecendo a possibilidade de visão maior da organização e suas demandas) a atribuição de projetos especiais (por meio de tarefas específicas).

2- Treinamento em espaço fora do ambiente de trabalho: em sala de aula, ao ar livre, em espaços alternados como museus, cinema ou restaurantes, com a presença de professor ou instrutor para o desenvolvimento de habilidades técnicas ou interpessoais

com apoio de recursos como dramatizações, jogos administrativos, em que os participantes devem encontrar soluções para problemas do negócio em que trabalham, exercícios, aulas explicativas e debates. Chiavenato oferece uma visão das técnicas de treinamento mais usuais:

- Orientadas para o conteúdo: leitura, instrução programada, instrução assistida por computador.
- Orientadas por processo: dramatização, treinamento da sensibilidade, desenvolvimento de grupos.
- Mistas (conteúdo e processo): estudo de casos, jogos e simulações, conferências e várias técnicas on the job.

Quanto ao tempo (época)

- Antes do ingresso na empresa: programa de indução ou de integração à empresa.
- Após o ingresso na empresa: treinamento no local (em serviço) ou fora do local de trabalho(fora do serviço).

Quanto ao local

- No local de trabalho: treinamento em tarefas, rodízios de cargos, enriquecimento de cargos.
- Fora do local de trabalho: aulas, filmes, painéis, casos, dramatizações, debates, simulações, jogos.

Em relação aos treinamentos fora do local de trabalho, Chiavenato destaca algumas possibilidades:

- Aula expositiva: informações com alguma interação entre instruções e participantes, e pouca atividade prática.

- Filmes: com cenas específicas para discussão ou filmes específicos, elaborados especialmente para instrução. O aspecto visual é um reforço na aprendizagem.
- Estudo de caso: um caso real ou próximo da realidade do participante, que deve ser discutido e debatido em grupo, ou uma solução satisfatória do problema. É uma metodologia interativa e rica mas que exige mais tempo.
- Discussão em grupo: a partir de um tema, os participantes fazem uma análise e emitem opiniões. Todos podem ter um ponto de vista e contribuir para mudanças e soluções de problemas.
- Dramatização: os participantes encenam situações e tem novas perspectivas a partir do papel que cada um recebe.
- Simulação: é a possibilidade de desempenhar atividades em equipamentos ou em situações bem próximas da realidade, mas sem consequências para a organização, permite ensaios e treinos.
- Palestras e conferências: forma de adquirir informações e conhecimentos sobre temas relevantes ao trabalho ou ao cenário externo.
- Seminários e Workshops: um grupo de pessoas apresenta ideias e conceitos com possibilidade de interação.
- Oficina de trabalhos: pessoas de diversas áreas de atividade se encontram para discussões relevantes ao negócio.
- Reuniões técnicas: propiciam o aprendizado por meio de discussão de temas com especialistas.
- Ensino a distância via e - learning: cursos próprios da organização ou programas por universidades e instituições, que podem ser assistidos pelo computador a qualquer hora. Esses cursos preveem alguns momentos de interação com instrutores, bem como a realização de exercícios em tempo real. Fatores como custo, tempo e deslocamento têm incentivado muito esse tipo de treinamento.
- Coaching: acompanhamento especial para que o indivíduo atinja sua meta e possa se desenvolver. O coach lidera, orienta, guia, aconselha, treina, desenvolve, estimula, impulsiona o aprendiz, enquanto o aprendiz aproveita o impulso e direção para aumentar seus conhecimentos, melhorar o que já se sabe, aprender coisas novas e deslanchar seu desempenho.

- Mentoring: aprendizado com o apoio de um mentor para ensinar e desenvolver o indivíduo para assumir novas responsabilidades.

O treinamento na Ambev, tem duração em média de 2 horas, aulas no formato online ministradas por especialistas da Ambev, com certificação e material completo para experiência sensorial com cervejas.

A Ambev trabalha sempre de forma sustentável, considerando a preservação de recursos naturais e o cuidado com as pessoas e comunidades: fornecedores, nossa gente, clientes, consumidores. Desde 2014, tem Comitês Internos e Externos multidisciplinares onde discutem programas de longo prazo focados em meio ambiente, inovação, impacto social positivo, consumo responsável, ética, diversidade e inclusão.

O seu compromisso é com a construção de um mundo melhor, ela faz parte de um grupo de empresas que integram a Rede Brasil do Pacto Global das Nações Unidas (ONU). Essa iniciativa reúne companhias que, em parceria com a comunidade internacional, estão dispostas a trabalhar juntas para gerenciar negócios de forma sustentável.

A Ambev possui a plataforma Mundo Melhor, que aborda frentes como: água, embalagem circular, agricultura sustentável, mudanças climáticas, empreendedorismo, consumo sustentável. Diversidade e inclusão, equipe racial, AMA e VOA, todos pautados pela ética com foco em impulsionar o progresso na direção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. Tudo isso através de treinamento online, com vídeos explicativos, com os melhores instrutores altamente treinados.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Os autores Marras (2000) e Chiavenato (2014) concordam que o treinamento é um processo de quatro etapas, que diferenciam entre si:

- 1- Diagnóstico
- 2- Desenho de Programação
- 3- Implementação ou execução
- 4- Avaliação

Vamos conhecer um pouco mais cada uma dessas etapas:

1- Diagnóstico: É feita uma análise das necessidades, identificando as competências específicas para melhorar o desempenho e a produtividade, bem como uma análise do público para garantir que o programa seja adequado aos níveis de educação, experiência e habilidades, tal como suas atitudes e motivações pessoais.

2- Desempenho ou programação: são identificados os objetivos instrucionais, métodos e meios de comunicação. Nessa etapa é realizada uma descrição da sequência do conteúdo, com exemplos, exercícios e atividades. Todo esse material deve ser organizado de forma clara e deve-se assegurar que seja guiado diretamente para os objetivos de aprendizagem estabelecidos.

3- Implementação ou execução: O programa é conduzido para os públicos determinados.

4- Avaliação: fase que avalia o programa de acordo com a reação dos participantes, feedbacks, testes, avaliação dos supervisores e resultados obtidos após o processo.

É importante notar que esse processo vem sendo modificado ao longo do tempo, e as organizações que desejam prosperar já não buscam suprir apenas as carências atuais, mas se antecipam e identificam as inovações e as necessidades, preparando, assim, os empregados constantemente para assimilem as novas ferramentas adquiridas em favor do crescimento das organizações.

Marras (2009) aponta que os treinamentos ocorrem em razão de um cenário reativo ou prospectivo. No primeiro caso, já existe a necessidade e os obstáculos pela falta de capacitação. O autor nomeia esses programas de “tapa buracos”, ou seja, aparece um problema e o treinamento acontece para corrigi-lo.

No segundo, o treinamento é a forma de se antecipar a problemas e também de garantir a continuidade da organização, pois ocorre constantemente e envolve todas as áreas que concentram suas demandas na área de treinamento e desenvolvimento.

Indicadores retrospectivo (sinalizam carências já instaladas): alto índice de ausência no trabalho ou rotatividade, constantes problemas de relacionamento, queixas de clientes ou fornecedores. Problemas de produção (baixa produtividade, produtos defeituosos). Problema nos processos (desperdícios, atrasos em relação ao programa, avarias nos equipamentos, alto índice de acidentes).

Indicadores prospectivos (antecipam carências futuras): A empresa planeja utilizar novas tecnologias, ou atingir novos mercados, ou, ainda, mudar o foco do seu negócio. A empresa planeja expandir seu quadro de pessoal (será necessário treinar os novos funcionários).

A empresa planeja reduzir seu quadro de pessoal (será necessário treinar os funcionários restantes para que assumam novas funções). Os indicadores retrospectivos mostram os problemas e as necessidades já verificadas, enquanto os indicadores prospectivos apontam as exigências futuras.

A empresa Ambev investe em recrutamentos e treinamentos diferenciados e específicos para que este funcionário faça a diferença a longo prazo e que cresçam mais rápido que a média dentro da empresa. Possui a curva de crescimento, verificando os

funcionários que estão em crescimento e os que estão abaixo do esperado, entendendo que se tem um problema podendo assim ajudá-los e a identificar que tipo de ação que se pode tomar para resolver o problema, com treinamentos e feedbacks adequados.

Quando essas pessoas que não conseguem alcançar o esperado e venham a sair da empresa também se mede quantas pessoas a empresa está perdendo, e o porquê está perdendo, assim com isso possa entender o que pode ser feito para melhorar. O importante é observar o perfil correto, para a função correta e o momento certo de se contratar. Funcionários com perfis adequados para a vaga, terá esse por um longo prazo, tendo treinamentos específicos ministrados por profissionais altamente treinados e qualificados.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas, muito utilizada no RH para avaliar a *performance* dos (as) colaboradores (as), de forma individual ou em equipe. Por meio dela, é possível avaliar as competências técnicas e as condutas comportamentais dos funcionários.

Essa avaliação deve ser feita de tempos em tempos, para acompanhar o desenvolvimento e a evolução de profissionais e equipes. O processo da avaliação abrange algumas etapas de identificação, como diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador em um determinado período. Alguns dos pontos analisados são: postura profissional, conhecimento técnico, a relação com os demais membros da equipe, comportamento, entre outros aspectos importantes para o cargo ocupado e para a empresa de maneira geral.

Com essa avaliação, é possível identificar os pontos positivos, pontos de melhoria, necessidades de treinamento, mudança de função ou setor, promoção

profissional etc. Essas informações são muito importantes para o RH, pois ajudam na tomada de decisão como aplicação de bonificação, aumento de salários, demissões, necessidades de treinamento, entre outros.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

Devem ser abordados os métodos de avaliação mais comuns e utilizados nas avaliações individuais ou múltiplas.

Em seguida, os estudantes devem identificar as características das técnicas de avaliação utilizadas pela empresa escolhida no projeto, comentando sobre seus pontos positivos e negativos.

Técnicas de avaliação:

O processo de avaliação requer uma escolha adequada levando em conta o contexto de trabalho que inclui cargos e competências requeridas.

Técnicas de avaliação de desempenho conforme a natureza da pesquisa:

Natureza quantitativa e qualitativa de pesquisa.

Os métodos qualitativos são menos estruturados proporcionam um relacionamento mais longo e flexível entre o pesquisador e os entrevistados. As informações são mais subjetivas, amplas e com maior riqueza de detalhes, podem ser caracterizadas pela busca da compreensão como princípio do conhecimento .

Os métodos quantitativos lidam com dados numericamente medidos, análises estatísticas, nível de engajamento do trabalho de colaboradores a partir da aplicação de escalas validadas para esse fim.

Métodos quant-qualitativos seria uma forma mista quando o pesquisador concilia as diferentes perspectivas no planejamento de sua pesquisa.

Técnicas de avaliação múltiplas:

***Classificação:** é baseada em um critério onde o gestor avaliará toda a equipe do melhor para o pior desempenho .

***Comparação em pares:** é avaliado todos os membros da equipe sempre em pares escolhendo um dos dois.

***Distribuição forçada:** a empresa determina distribuição de profissionais por faixa de desempenho.

***Gestão por objetivos:** trás participação dos avaliados desde a construção dos objetivos até o compromisso em definir as ações de evolução. Técnicas de avaliação individuais:

***Escala de pontuação gráfica:** comum para avaliar o instrutor na condução de um curso . Utilizando uma escala gráfica com 5 pontos que vão insatisfatório a excelente destacando os pontos fortes e os a serem desenvolvidos *Escolha forçada: alternativa a escala gráfica , o avaliador seleciona uma descrição prévia que mais representa o desempenho do avaliado

***Relatório descritivo:** permite detalhamento maior do envolvimento do avaliado na construção do resultado, o ponto negativo é que depende muito da qualidade descritiva que o avaliador possui.

***Incidentes críticos:** devem ser registrados os incidentes mais importantes tanto negativos quanto positivos, enriquecendo o momento do feedback, os avaliadores precisam de treinamento e tempo para fazer um bom trabalho.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

Modelos de avaliação:

O modelo escolhido para a avaliação pode ser um diferencial na gestão de pessoas, ajudando também a alcançar melhores resultados propostos pela empresa.

***Avaliação por KPI:** Auxilia as organizações a medirem a evolução e o desenvolvimento dos resultados desejados, verificar se os objetivos estipulados inicialmente serão cumpridos

***Avaliação - método Smart:** utilizado pelas organizações para o planejamento de definição de metas coerentes de acordo com a realidade organizacional.

***Avaliação por competências e cargo:** É usado na maximização de resultados dos indivíduos. É necessário que todos os colaboradores tenham nem alinhados a descrição de seus cargos.

***Avaliação por perímetro:** É a Avaliação de desempenho de um profissional, da equipe ou setor. Abrange toda a organização.

Avaliação 360°: É aplicada pelos próprios gestores da organização onde os colaboradores são cobrados pelos resultados das metas e os mesmos recebem instruções, dicas, aconselhamento e direção.

Modelo escolhido pela AmBev:

A empresa não escolhe um método fixo para sua avaliação, uma das já utilizadas foi a avaliação de 360°

Exemplo abaixo:

Avaliação 360 Graus



Você está avaliando: [#NOME-AVALIADO]

1. Autoconfiança

	Ruim	Fraco	Regular	Bom	Ótimo	Excelente
Demonstra equilíbrio e atitude confiante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demonstra vontade de aceitar novos desafios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se expressa livremente e de forma adequada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMPORTAMENTO 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMPORTAMENTO 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMPORTAMENTO 6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Autodirecionamento

	Ruim	Fraco	Regular	Bom	Ótimo	Excelente
Aprende com a experiência para melhorar o desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Define papéis e responsabilidades de pessoas e processos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incentiva e apoia as ideias dos outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMPORTAMENTO 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMPORTAMENTO 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMPORTAMENTO 6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

@equestiona

4. CONCLUSÃO

Após a realização desse projeto, concluímos que é de suma importância para o sucesso de uma organização investir em treinamentos para seus colaboradores e acompanhar seus desempenhos com métodos eficazes de avaliação para analisar suas melhorias com frequência.

Neste projeto conseguimos analisar os métodos de treinamento e desenvolvimento da empresa AMBEV localizada em São Paulo. O treinamento Ambev é ministrado por especialistas de forma online com certificado e material completo, a mesma investe em recrutamentos e treinamentos específicos para que os colaboradores cresçam mais rápido e façam a diferença a longo prazo.

A Ambev não possui um método fixo para a sua avaliação, mas uma das mais utilizadas é a de 360° graus.

Na realização desse projeto conseguimos ter uma boa comunicação e todos se desempenharam muito para que fosse entregue um ótimo projeto.

REFERÊNCIAS

Descrição da empresa:

https://www.b3.com.br/pt_br/ acessado 12/11/2021

<https://www.ambev.com.br/> Acessado 12/11/2021

3.1.1 _ Livro: Gestão de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento Pessoal /
Organizador: Altair José da Silva / Editora: Pearson

<https://www.ambev.com.br/> Acessado 18/11/2021

3.1.2 _ Livro: Gestão de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento Pessoal /
Organizador: Altair José da Silva / Editora: Pearson

https://www.ambev.com.br Acessado 23/11/2021

[Treinamento e Desenvolvimento - Conceito, O que é, Gestão de Pessoas
\(editalconcursosbrasil.com.br\)](https://www.editalconcursosbrasil.com.br/)

ANEXOS

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