



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

LOJAS RENNER S.A

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
LOJAS RENNER S.A

MÓDULO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

Inará Fagundes Amoriell, RA 1012020100168
Stéphanie Sanqueta Brunelli, RA 1012020100159

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
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	8
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	15
3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE	15
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	16
4. CONCLUSÃO	18
REFERÊNCIAS	19
ANEXOS	21

1. INTRODUÇÃO

Através desse projeto será mostrado a importância de um Programa de Treinamento e Desenvolvimento T & D em uma empresa para com seus colaboradores. Foi escolhida a empresa Renner para ser mostrado exemplos reais de como é a importância de um treinamento e como é feito a avaliação de desempenho em seus funcionários.

Será abordado as necessidades de um programa T & D, pontos fortes e fracos entre métodos tradicionais de treinamento e dos com base em tecnologia. E as técnicas utilizadas pela empresa para uma boa avaliação do desempenho do colaborador com o trabalho.

Analisando a postura do profissional de RH que vai além de só um recrutamento, a importância do pós contratação é o acompanhamento com o contratado.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Lojas Renner S.A

CNPJ: 92.754.738/0001-62

Em 1922 foi inaugurado na capital gaúcha por Antônio Jacob Renner seu primeiro ponto de venda para comercialização. Comercializava capas de lã e capas de vestuário masculino. Em 1940 ampliou e diversificou mais seus produtos e passou a ser uma loja de departamentos. Em 1967 a Lojas Renner S.A se tornou uma empresa de capital aberto.

Hoje a empresa é líder no varejo de moda omnichannel no país e é conectada a seus clientes também por meio de canais digitais e conta com mais de 600 lojas no Brasil, Argentina e Uruguai. Possui cerca de 24 mil colaboradores.

A empresa trabalha com vários departamentos como: moda feminina, moda masculina, moda infantil, artigos de beleza, casa e decoração, acessórios, calçados, esportivo, moda praia e relógios. (LOJAS RENNER S.A)

PROPÓSITO

Encantar a todos é a realização

VALORES

Que seus clientes tenham a melhor experiência em moda e lifestyle com produtos e serviços de qualidade e preços acessíveis por meio de um ecossistema inovador e sustentável.

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

Os métodos de treinamento e desenvolvimento (T & D) são essenciais para manter o capital humano da empresa e garantir melhores resultados e motivação para a equipe.

O treinamento é uma capacitação com propósito de cumprir um objetivo pontual em curto prazo. Tem um prazo determinado com início, meio e fim. Usado para motivar a equipe, capacitar novos colaboradores e solucionar problemas. O treinamento é focado em melhorias do cargo atual do colaborador, melhorando aquelas qualidades e capacidades.

O desenvolvimento é um processo completo que irá ampliar os conhecimentos e habilidades dos colaboradores a longo prazo. É um processo contínuo de aprendizado sem início, meio e fim. É focado para cargos futuros dentro da organização desenvolvendo novas habilidades e capacidades que serão requeridas naquela nova função.

Investir em treinamento e desenvolvimento é fundamental para empresa pois são os colaboradores os principais responsáveis pelos resultados. E traz ainda muitas vantagens em processos, satisfação e engajamento dos colaboradores como: fortalece o trabalho em equipe, melhora o clima organizacional, reduz erros e retrabalhos, aumenta a produtividade, capacita a equipe para uso de novas ferramentas, melhora a experiência de colaboradores e clientes, proporcionar conhecimento aos colaboradores, entre outros. Treinamento e desenvolvimento, ambos os dois constituem no processo de aprendizagem. O RH da empresa precisa ter a certeza de quais são os objetivos e resultados esperados através desses programas eficazes de treinamento para que se

tenha eficácia. E escolher o melhor método a ser utilizado para cada situação.

Tudo deverá ser devidamente documentado em cada evento de treinamento com material de apoio e plano de aulas em uma pasta especial e encadernada contendo também a duração de cada programa de aprendizagem. Para o dia do evento de T & D é fundamental organizar e delegar responsabilidades, mostrar planos aos executores, organizar os materiais que serão necessários relacionados a tecnologias da informação, programar o uso da sala ou contratar uma sala fora da empresa, separar materiais ou equipamentos necessários, avaliar os programas de auto estudo e treinamento prático, controlar a execução dos cursos presenciais e fazer avaliação pós treinamento. O treinamento é importantíssimo tanto para o desenvolvimento organizacional como para o pessoal.

O profissional de RH precisa analisar e fazer um diagnóstico se tem a necessidade de fazer um T & D, qual a causa, prioridade, como resolver separado ou em outras áreas, quantas pessoas estão envolvidas, qual ação, quanto tempo e quanto custará. São ações importantes que precisam ser analisadas e traçadas. Após o diagnóstico de treinamento são traçadas as categorias de treinamento: formação que é fornecer condições mínimas para se iniciar no cargo, aperfeiçoamento para condições de aperfeiçoar e aprimoramento e melhorias para o cargo e desenvolvimento para fornecer condições para cargos futuros. Definir prioridades para saber se é urgente, importante ou procedente para se organizar e marcar o dia do T & D.

É importante fazer toda essa análise para ter sentido tanto para a empresa quanto para o colaborador. (RH PORTAL.COM.BR)

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Confirmada a necessidade da realização de um T & D na organização com os colaboradores, é preciso escolher o método que será feito. Método tradicional ou com uso de tecnologias.

No método tradicional ocorre por meio de palestras onde pode haver interação com

perguntas e respostas e pode-se aplicar atividades práticas para melhorar o entendimento. Por meio de painéis, onde os palestrantes fazem a sua apresentação passando as informações e por meio de apresentações de alunos com trabalhos, seminários entre outros. Geralmente utilizando esse método é necessário o uso de uma sala, é dependente de horários e de uma sala vazia, combinar e agendar horários com o instrutor e os funcionários antes. Já no método usado com base em tecnologias pode-se reduzir custos pois não dependem de horários e espaços físicos para realizar as atividades. Mas é preciso conhecer mais profundamente cada tecnologia antes de implementá-la, descobrindo suas vantagens particulares e sabendo se são adequadas à realidade e necessidades da sua empresa, tudo para aproveitar o melhor de cada inovação e não acabar jogando fora tempo, dinheiro e esforço. Usando a tecnologia a favor temos alguns exemplos que pode ser usados como: fazer o treinamento online, fazer webinar com aulas ao vivo pela web, aprendizagem móvel que é através de celulares e computadores, wikis que são sites que permite aos usuários criar, editar e compartilhar o conteúdo, podcasts que são arquivos de áudio vídeos através da web.

(LUDOSPRO.COM.BR)

[...] Uma inovação que vem causando revolução em diversos mercados é a transformação digital. Nessa estratégia a tecnologia não é vista como um coadjuvante na empresa, adotada em um processo ou outro, e sim como elemento fundamental para o seu progresso.

Isso significa aproveitar o melhor dos avanços tecnológicos nas empresas, implementando ferramentas como big data, inteligência artificial e diversas automações para otimizar processos, reduzir custos e agilizar tarefas. E isso também é possível de ser feito nos treinamentos: adotar a transformação digital na educação corporativa é uma excelente ideia para tornar as ações mais personalizadas, organizadas e efetivas. [...]

(LUDOSPRO.COM.BR)

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A loja Renner está comprometida a abrir os caminhos e as oportunidades para o desenvolvimento e progressão de carreiras e dar aos colaboradores ferramentas para que conheçam esses caminhos e desenvolvam seus talentos. Para poder ter uma evolução profissional.

A empresa possui programas de desenvolvimento para acelerar a progressão de carreira dos colaboradores.

[...]O processo se inicia com a identificação de quem são os “altos potenciais” nos comitês de calibragem do boxe, a partir do cruzamento do resultado das avaliações de competência, do alcance de metas e da análise de potencial. A partir da identificação dos “altos potenciais”, realizamos reuniões para construirmos os mapas de sucessão que posteriormente serão validados no Comitê de Sucessão da Diretoria. Após validação do mapa, criamos planos estruturados para acelerar a prontidão, oferecendo aos líderes processos de coaching, mentoring, job rotation e cursos externos, nacionais e internacionais.[...] (Relatório anual de 2020, p. 45)

A Renner possui um programa de trainee desde 1992 para candidatos externos e internos que desenvolve e capacita futuras lideranças se identificando ao serviço.

Conta com um plano corporativo de desenvolvimento que é colocado em prática pela UR (Universidade Renner) através de desenvolvimento e treinamentos presenciais e virtuais.

Em 2020 foi renovado o conceito de aprendizagem, alcançando importantes avanços tecnológicos por meio de uma ferramenta mais moderna, interativa e colaborativa.

Aumentando o aprendizado e garantindo que seus colaboradores continuem se desenvolvendo quando e onde quiserem.

Através da plataforma Degreed todos têm acesso a uma biblioteca de conteúdo com textos, vídeos, podcasts, além de que podem compartilhar ideias, criar grupos e mais. (Relatório Anual; 2020. pg 45)

[...] Mudamos o conceito de aprendizagem para o desenvolvimento dos colaboradores. Antes, a UR contava com trilhas sob medida para atender os critérios do PDI e agora o colaborador tem total autonomia sobre seu processo de aprendizagem e desenvolvimento, controlando e definindo suas próprias trilhas, com o apoio de inteligência artificial que faz a recomendação personalizada com base no PDI de cada um.[...] (Relatório anual de 2020, p. 46)

Ainda em 2020 foi criada a primeira turma de Estágio S.A que é um programa corporativo com alto nível de desenvolvimento, onde aborda a cultura da empresa, negócios, soft e hard skills. O programa conta com duração de um ano e permite que ao final, todos os estagiários tenham uma visão sistêmica e corporativa bem desenvolvidas. Ao final do ciclo, realizamos uma hackathon, trazendo problemas macro de todos os negócios (Renner, Camicado, Youcom e Realize), para que nossos estagiários desenvolvessem uma solução em 3 dias.

A empresa conta com um plano de carreira onde é feita uma avaliação semestralmente em todos os colaboradores e estagiários e uma vez ao ano é feita com todas as lideranças.

[...] O processo começa com a auto avaliação, realizada no portal de carreira, e é pré-requisito para avançar para a próxima fase, que prevê que seu gestor imediato faça uma avaliação. Ao final da avaliação existe um momento formal de feedback e conversa de carreira, onde, a partir de então, se constroem coletivamente – com o colaborador e o seu líder - o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), com foco nos objetivos de carreira e nas

necessidades de desenvolvimento individuais atuais. O PDI é estruturado com base na metodologia 70/20/10, onde 70% das ações são aprendidas na prática, 20% aprendendo na interação com os outros e 10% aprendendo através de ações formais como cursos, treinamentos e leituras. Desde 2019, a avaliação de competências e o PDI passaram a ser mobile, como parte do nosso ciclo digital, garantindo facilidade, agilidade, conveniência, permitindo o acompanhamento e ajustes do PDI ao longo do ano. [...] (Relatório anual de 2020, p. 47)

Investir em programas de desenvolvimento para seus colaboradores garante um profissional mais qualificado e clientes mais satisfeitos.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta para a gestão de pessoas, ela contribui para o desenvolvimento das pessoas na organização e fortalece o processo «ganha-ganha», na qual a empresa cresce e remunera, enquanto o colaborador promove melhorias - é melhor remunerado.

Partindo de diferentes perspectivas, indicadores e parâmetros, é possível obter informações sobre o capital humano da organização, que vão servir de base para um gerenciamento mais assertivo.

Conhecendo o perfil comportamental, habilidades, forças e fraquezas de cada colaborador, ficará mais simples definir os próximos passos, atribuindo responsabilidades de acordo com as competências.

De forma resumida, podemos dizer que a avaliação do desempenho avalia o comportamento e as atividades de cada indivíduo no trabalho.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

Avaliação de desempenho é uma ferramenta para mensurar a performance dos colaboradores ou áreas de uma empresa. Ajudando a analisar o comportamento, seja individual ou coletivo, além disso é por meio dela que a organização consegue dar feedbacks sobre resultados, avaliar a produtividade dos funcionários, além de outros pontos que ajudaram no treinamento e para a expansão da organização.

É muito importante para avaliar a performance do funcionário se está abaixo ou atende o desempenho esperado pela organização, auxiliando também em uma visão estratégica de acordo com a necessidade do colaborador, time, como treinamentos, bonificação, promoção e desligamento.

Um dos objetivos dessa avaliação é, o desenvolvimento, a melhoria e a inovação.

- Desenvolvimento é o crescimento profissional ou pessoal, ajuda a identificar o potencial do colaborador e busca suas competências chaves para concretizar.
- Melhorias, ocorre depois de corrigir o desempenho, também pode acontecer dos relatórios apontarem uma melhoria além do esperado, e o Recursos Humanos deve acompanhar esse indicadores.
- Inovação, nesta etapa podem ser criadas novas funções para ajudar na produtividade, com o mundo se inovando constantemente as empresas devem entrar nessa inovação.

Com isso podemos dizer que a avaliação de desempenho é importante para as organizações, entre esses métodos existe a avaliação individual que por meio dele os colaboradores são convidados a refletir sobre sua própria performance dentro do ambiente de trabalho e também existem muitas outras formas de avaliações.

É um método que permite avaliar o progresso e os esforços do funcionário separadamente, o objetivo é identificar os pontos altos e baixos do colaborador no desempenho de suas funções e os fatores que contribuem para isto.

Existe alguns métodos que ajudam na avaliação de desempenho, que são:

Autoavaliação = Os próprios colaboradores analisam seu desempenho, identificando seus pontos fortes e pontos a melhorar.

Avaliação 360° = Todos os lados analisam o colaborador, gestão, liderança, seus colegas de trabalho e o próprio colaborador.

Avaliação por objetivo = Se baseia no cumprimento de objetivos definidos para o colaborador, que foram definidos pela gestão juntamente com ele, alinhados com as metas da empresa.

Avaliação por competências = É realizada com base no quanto o colaborador conseguiu cumprir com as competências e habilidades exigidas pelo seu cargo.

Avaliação pela equipe = Uma avaliação feita com todos os colaboradores.

A Renner faz uma avaliação semestral com seus colaboradores que consistem em auto avaliação, pelo gestor ou líder.

O ponto positivo de uma auto avaliação é que o colaborador consegue determinar quais caminhos seguir, entender seus limites, incentivando o profissional a enxergar melhor seus objetivos na carreira, seu papel na empresa, além da empresa ganhar um profissional mais dedicado. Também é um processo bastante simples de aplicar, demanda poucos recursos, e dá mais atenção ao profissional avaliado.

A desvantagem é que oferece uma visão unilateral do profissional, não identifica pontos cegos ao próprio avaliado e quando se torna simplista.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

As Lojas Renner, desde 2019 vem realizando anualmente avaliações de desempenho juntamente com seus membros do conselho administrativo, de sua presidência e com seu comitê de assessoramento. Essa avaliação é feita por uma consultora externa, que prevê quatro etapas para sua realização.

Começa com a definição e a preparação, alinhado juntamente à presidência e o comitê de pessoas, um questionário online.

Logo após, vem reuniões individuais, que é conduzida pela consultoria, com todos os conselheiros e Presidentes de conselhos e resposta de todos a um questionário.

Também é feito uma consolidação de dados e análise interna, consolidada pela consultoria, juntamente ao resultado dos questionários e ideias obtidas durante a entrevista.

Por fim, tem a apresentação dos resultados, onde são discutidos os resultados e é feito uma definição de planos de melhorias a serem implantados. Segundo seus indicadores (Relatório anual de 2020, p. 25) O resultado da avaliação 2020 mostra que o Conselho de Administração da Companhia é percebido com um alto nível de efetividade no cumprimento de seu papel nas diversas dimensões e apresentando evolução em relação ao ano anterior.[...]

A Renner, busca estar sempre melhorando, visando uma composição com maior diversidade frente aos desafios do setor, os membros do Conselho são engajados e contributivos através de experiências adequadas.

[...]A avaliação mostra também que os Comitês são efetivos no cumprimento de seus papéis, com adequada estrutura, composição e proposição de temas para suportar as discussões do Conselho, apresentando, em alguns casos, oportunidades de melhoria em relação a uma atuação mais estratégica e propositiva, com reportes mais profundos ao Conselho.[...] (Relatório anual, 2020, p. 25)

Por ser definidos em etapas, onde cada membro tem uma função que ajuda a ver todos os lados, além das ideias que podem ser propostas para possíveis melhorias, esse tipo de avaliação pode ser usado por todos os ramos empresariais, principalmente com a presidência, comitês e assessores, é de fácil execução e planejamento, a única

coisa é que irá demandar tempo e disponibilidade, o que uma boa gestão dos recursos humanos seria o ideal.

3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE

Liderança é movimento, e não ocupar uma vaga de líder. Entender para que serve um líder dentro da organização e conhecer os tipos de liderança aplicáveis em cada contexto liberta a cultura da empresa de um paradigma puramente hierárquico e condescendente.

Estamos vivendo em uma época em que o trabalho dos líderes está em destaque, justamente porque parte das organizações já despertou para a relevância do seu papel. O líder que melhor se adequa aos tempos atuais é aquele que vai além do comprometimento com metas diárias, consegue entender o lado humano e inspira as pessoas a estarem centradas e focadas em propósitos.

Diante de uma época tão desafiadora, em que a pressão pela conquista de resultados metrificados é cada vez maior, optar por um caminho de liderança que saia da zona de conforto e inspire pessoas pode gerar ansiedade em alguns gestores. Por outro lado, se não buscam movimentar-se na direção do que de fato funciona no atual contexto, os obstáculos serão cada vez mais numerosos e o retorno permanecerá baixo.

3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE

Está disponível para os estudantes no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), como parte do Programa de Desenvolvimento de Aprendizagem (PDA), o tema “Liderando na Atualidade”.

Nesta parte do Projeto Integrado, os estudantes deverão realizar uma síntese dos 4 (quatro) tópicos deste tema, quais sejam:

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

É a arte de persuadir e fazer com que terceiros estejam de acordo com o que você pensa. É utilizado tanto para a vida pessoal cotidiana das pessoas como também profissional para fechar negócios, conquistar clientes, adquirir vantagens ou também convencer o público.

- **Tópico 2:** Líder de mim mesmo

Ser líder de si mesmo é antes de tudo uma atitude que é tomada pela própria pessoa com a intenção de ser melhor do que já é, assumindo as responsabilidades por suas ações. É aprender a fazer a gestão dos seus pensamentos e emoções. É ter a consciência e responsabilidade por seus comportamentos e o impacto que causa nos outros, ampliando as possibilidades por meio da escolha de suas atitudes.

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

Liderar é orientar pessoas. Ou seja, saber atrair comportamentos para o grupo que tragam bons resultados. Liderar é enxergar o melhor de cada um no time, é manter o espírito vivo e levantar o espírito do grupo diante de dificuldades e estar pronto para tomar decisões difíceis quando precisar. liderança é a arte de motivar um grupo de pessoas a atuar na busca de um objetivo comum.

- **Tópico 4:** Conheça seu estilo

3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

Liderança é uma habilidade que pode ser desenvolvida ao longo da vida. Porém, não é uma habilidade exclusiva dos profissionais que ocupam cargos de gestão, estabelecidos pelas empresas, muitos gestores não têm essa capacidade. Pessoas com esta habilidade são capazes, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional, de inspirar e despertar diferentes vontades nas outras pessoas.

Após longo período de estudos, em 1939, os psicólogos Ralph White e Ronald Lippitt determinaram os três tipos de liderança: autocrática, democrática e liberal.

LIDERANÇA AUTOCRÁTICA (CHEFE): o líder acredita que sua opinião vale mais do que a de seus colegas, além de priorizar a realização do trabalho e não as

relações humanas. Ele não costuma consultar os profissionais com os quais trabalha, nem propicia um ambiente que estimule a criatividade deles. Normalmente, expõe falhas e faz críticas na frente de todos. Não têm o hábito de elogiar, resultando em um ambiente desmotivador para se trabalhar ou crescer profissionalmente.

LIDERANÇA DEMOCRÁTICA (FOCO NO DESENVOLVIMENTO DO GRUPO) : Ao contrário do autocrática, ou democrática é o primeiro a motivá-la para atingir resultados, além de fazer questão de ouvir a opinião do grupo. Em casos de falhas e insucesso nos projetos, não aponta culpados, mas métodos e caminhos para que os erros não se repitam. Prioriza o bom relacionamento entre os colegas, além de um ambiente de trabalho mais flexível e adaptável às características de todos de sua equipe. Proporciona maior qualidade de trabalho, o que representa produtividade saudável.

LIDERANÇA LIBERAL: É aquele que não toma decisões, deixando os outros com o poder de escolha sem orientação. Este tipo de líder não se compromete. Ele costuma terceirizar a divisão de tarefas e suas participações em projetos são mínimas. Pela falta de orientação, perde-se tempo e não há produtividade, tendo em vista que cada membro da equipe faz o que acredita ser melhor. Nem sempre atuando de forma conjunta. Na contramão dos dois exemplos anteriores, não se impõe nem é respeitado.

4. CONCLUSÃO

No Projeto Integrado, falamos como o investimento em Treinamento e Desenvolvimento tem se tornado comum nas organizações, principalmente devido aos resultados positivos proporcionados pela prática. Com o treinamento de funcionários, é possível desenvolver as habilidades e potencialidades de cada um e, como consequência, gerar o desenvolvimento da própria empresa e conseguimos entender melhor a importância de investir no treinamento de funcionários.

A principal dificuldade encontrada foi entender a importância disso, principalmente na formação para a vida onde falamos sobre liderança, porque se tornar um bom líder? Avaliar e descobrir sobre isso, ajudou não somente no trabalho, mas também nos enxergarmos melhor.

REFERÊNCIAS

Avaliação de desempenho individual Disponível em: <[O que é avaliação de desempenho individual? + exemplos | Blog do Agendor](#)> Acesso em: 24.10.22

Descrição Lojas Renner S.A; Disponível em: <<https://www.lojasrennersa.com.br/nosso-ecossistema/quem-somos/>> Acesso 19.10.22

Método de avaliação de desempenho Disponível em: <[Métodos de avaliação de desempenho: 7 tipos mais utilizados \(convenia.com.br\)](#)> Acesso em: 24.10.22

Método tradicional e tecnológico; LUDOSPRO.COM.BR; Disponível em: <<https://www.ludospro.com.br/blog/tecnologia-de-treinamento>> Acesso em: 20.10.22

Métos treinamento e desenvolvimento; RH PORTAL; Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/tipos-de-treinamento-e-desenvolvimento/>> Acesso 19.10.22

Modelo de Avaliação; Relatório Anual 2020; Pg. 25; Disponível em: <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/13154776-9416-4fce-8c46-3e54d45b03a3/9147136a-16d1-963d-4039-0a576654ac02?origin=1>>

Necessidades de treinamento e desenvolvimento; Relatório Anual 2020; pg 45; Disponível em: <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/13154776-9416-4fce-8c46-3e54d45b03a3/9147136a-16d1-963d-4039-0a576654ac02?origin=1>> Acesso: 26.10.22

Necessidades de treinamento e desenvolvimento; Relatório Anual; 2020; pg. 45; Disponível em: <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/13154776-9416-4fce-8c46-3e54d45b03a3/9147136a-16d1-963d-4039-0a576654ac02?origin=1>> Acesso: 26.10.22

Necessidades de treinamento e desenvolvimento; Relatório Anual; 2020; pg.46; Disponível em: <

<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/13154776-9416-4fce-8c46-3e54d45b03a3/9147136a-16d1-963d-4039-0a576654ac02?origin=1>> Acesso: 26.10.22

Necessidades de treinamento e desenvolvimento; Relatório Anual; 2020; pg.47;
Disponível em:
<<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/13154776-9416-4fce-8c46-3e54d45b03a3/9147136a-16d1-963d-4039-0a576654ac02?origin=1>> Acesso: 26.10.22

ANEXOS