



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

AMBEV

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
AMBEV

MÓDULO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AValiação DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

MARESSA L. DA SILVA, RA 1012019100347
PATRÍCIA A. SILVÉRIO, RA 1012019100390
PEDRO L. D. NOGUEIRA, RA 1012019200150
TALIANE R. N. MARTIN, RA 1012021100238
VITÓRIA M. DE LIMA, RA 10120211001260

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	8
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	9
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	12
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	12
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	14
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	14
3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE	15
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	18
4. CONCLUSÃO	19
REFERÊNCIAS	20
ANEXOS	24

1. INTRODUÇÃO

O propósito deste projeto é apresentar os métodos utilizados para o desenvolvimento dos colaboradores e os modelos de avaliação de desempenho que são usados pela empresa multinacional Ambev.

A Ambev foi fundada no Brasil no final dos anos 90 e hoje é responsável por empregar aproximadamente quarenta mil pessoas, 65% apenas no Brasil. A excelência da gestão de pessoas, traz inúmeros benefícios para a empresa e seus funcionários, que é uma referência em bem estar de seus funcionários ganhando premiações como, GPTW (melhores empresas para se trabalhar).

De acordo com Chiavenato “a verdadeira vantagem competitiva está na qualidade e no atendimento” e para atingir altos níveis desses quesitos é necessário treinamento e desenvolvimento constante, uma vez que as tendências e tecnologias estão cada vez mais rápidas e os clientes estão cada vez mais exigentes. Fazendo-se necessária a avaliação de desempenho, ferramenta fundamental para analisar a performance individual e coletiva dos colaboradores.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa multinacional AMBEV, Companhia de Bebidas das Américas, foi fundada em 1999, com a união da Companhia Antártica e da Companhia Cervejaria Brahma, duas empresas tradicionais e renomadas no setor de bebidas.

Está inscrita sob o CNPJ: 02.808.708/0017-66 e razão social: Companhia de Bebidas das Américas, a empresa é focada em bebidas como cerveja, refrigerantes, chá gelado e isotônico. Sua visão é ser a melhor empresa de bebidas do mundo em um mundo melhor, sua missão é criar vínculos fortes e duradouros com os consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços.

A AmBev é uma empresa de capital aberto, sediada em São Paulo, mas com atrações em todo o Brasil e no continente, atualmente a empresa atua em 18 países: Brasil, Canadá, Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai, Uruguai, Guatemala (que também abastece El Salvador, Honduras e Nicarágua), República Dominicana, Cuba, Panamá, Barbados, Saint Vincent, Dominica e Antigua. A empresa também conta com o maior portfólio de produtos do país, com a grande qualidade de suas marcas, a empresa vem ocupando um grande espaço no mercado de bebidas do Brasil.

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

Treinamento e desenvolvimento (T&D) é o conjunto de procedimentos aplicados dentro de uma organização, com o objetivo de contribuir para a evolução e capacitação de um colaborador a curto, médio e longo prazo. Todos os procedimentos são planejados e executados a favor do crescimento profissional e pessoal do colaborador, resultando em grandes vantagens para a empresa.

- **Treinamento:** é um método que acontece à curto prazo, que busca promover a aquisição de atitudes, competência e habilidades do colaborador, adequando as suas características pessoais com a função exercida atualmente dentro da empresa.
- **Desenvolvimento:** o procedimento de desenvolvimento é praticado a longo prazo e está ligado a desenvolver as pessoas ao longo do tempo, com o objetivo de melhorar o desempenho pessoal, ele acontece durante toda a jornada do colaborador dentro da empresa, focalizando em cargos a serem ocupados futuramente e está ligado diretamente a motivação, resultando em tornar seus colaboradores grandes talentos.

Benefícios do treinamento e desenvolvimento nas organizações:

- O T&D potencializa o planejamento estratégico da empresa, possibilitando a entrega de resultados com maior qualidade, aumentando a produtividade, motivação e garantindo soluções inovadoras para a empresa;
- Com o T&D os colaboradores estarão mais capacitados para suas tarefas, aumentando a qualidade do trabalho, redução de erros, evitando retrabalho e garantindo um aumento na produtividade;
- Os treinamentos estimulam e motivam os colaboradores em relação ao serviço a ser realizado, garantindo um feedback positivo em relação à organização. Já que sentirão motivados para executar suas tarefas. Podendo ser promovidos e reconhecidos pelo bom trabalho;
- Ao investir em T&D dos profissionais, a empresa garante uma grande vantagem, pois irá destacar-se perante aos concorrentes, com uma equipe inovadora e com conhecimentos;
- Com os treinamentos a equipe atua mais contente, com uma rotina funcional e estimulante, garantindo a redução de turnover.
- Um time atualizado é capaz de soluções inovadoras, pois resolve quaisquer problemas com mais facilidade e esse diferencial reflete diretamente no desempenho dos funcionários, pois são dinâmicos e visam a satisfação dos clientes, gerando credibilidade, confiança e consolidação do negócio.

A implementação do treinamento e desenvolvimento passa por três etapas:

- **Diagnóstico:** nessa etapa é feito um diagnóstico sobre as necessidades que o negócio tem e das principais demandas que devem ser atendidas dentro do T&D, e quais habilidades precisam ser desenvolvidas pelos colaboradores.
- **Planejamento:** com os diagnósticos em mãos é hora de começar o planejamento dos cursos e orçamentos, envolvendo os gestores e a equipe para que todos possam opinar e participar do processo. É feito com atividades a tratativas como palestra, workshop, oficinas e grupos de estudo, entre outros.

- **Implementação:** Nesta etapa é feita a implementação, o treinador deve buscar melhorias e novas práticas, à medida que o treinamento for aplicado é essencial ouvir os principais envolvidos para ter saber se o que foi planejado está dando resultados.
- **Avaliação:** após a realização do treinamento é fundamental colher feedbacks, para avaliar quais foram os frutos colhidos do processo e se realmente conseguiu atingir o objetivo de aprimorar as habilidades.

Diagnóstico da necessidade do Treinamento e desenvolvimento

É uma estratégia usada para identificar as dificuldades e os desafios dentro da empresa, com o diagnóstico em mãos é possível detectar as lacunas de conhecimentos, identificar os pontos de melhorias e assim traçar planos para otimizar o desempenho dos funcionários, resultando em economia de tempo e dinheiro com métodos ou estudos desnecessários, outra vantagem é que a estratégia gera mais confiança nos colaboradores, por meio dela eles podem conhecer os pontos que precisam ser melhorados.

Passos para um diagnóstico de necessidade de T&D eficaz:

- **Definição dos objetivos e metas:** primeiro passo do levantamento é ter os objetivos e metas bem estabelecidas e alinhadas com o propósito da empresa, assim resultará em um treinamento eficaz;
- **Análise das competências:** com os objetivos e metas definidas, é fundamental conversar com os gestores de cada área, para saber os pontos a ser melhorados em cada time, ouvir os colaboradores, e até mesmo aplicar questionários e teste práticos
- **Definição de quem irá participar do treinamento:** após conhecer as expectativas e gaps dos funcionários por meio de reunião e testes, chega a hora de decidir quais colaboradores participarão do treinamento, após todo o estudo é possível determinar quais colaboradores passaram pelo treinamento

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O processo de treinamento e desenvolvimento vem se modificando com o avanço da tecnologia, agora além dos treinamentos tradicionais que são aplicados em sala de aula por um instrutor, temos os métodos de treinamento por meio de computador que vem se destacando e sendo aplicados em grandes empresas. Com a tecnologia a busca do conhecimento vem se tornando cada vez mais importante e os treinamentos com base na tecnologia trouxe muitas vantagens para a organização, como o baixo custo de aplicação tornando mais acessível o treinamento e possibilitando capacitar mais colaboradores, outra vantagem é que a internet facilitou o acesso aos conteúdos para todos, ou seja, o treinamento pode ser acessado em qualquer lugar ea qualquer hora. Já os métodos tradicionais são muito eficientes, porém ele necessita de um instrutor e um local com uma infraestrutura maior, aumentando o custo do treinamento e fazendo com que a empresa selecione apenas os gestores de cada equipe para o treinamento.

Métodos de treinamento tradicionais:

- **Métodos de apresentação:** ocorre em sala de aula por instrutores, e é aplicado por meio de palestras, livros manuais, entre outros.
- **Métodos práticos:** ocorre no local de trabalho focado no envolvimento dos participantes do treinamento, que buscam desenvolver ideias, habilidades específicas e como compreender o comportamento.
- **Métodos de formação em grupo:** refere-se ao treinamento para melhorar a eficácia de equipes, com atividades em grupo voltadas para o desenvolvimento de lideranças e resoluções de problemas.

Métodos de treinamento com base no computador:

Método E-learning ou online: refere-se ao treinamento com base em conteúdos autossuficientes, usando software ou mídias, podendo ser acessada pela internet focando na interação dos alunos com conteúdo de treinamento.

- **Mídias sociais:** são tecnologias móveis on-line usadas para criar comunicações interativas que permitam a criação e troca de conteúdo e aprendizado;

- **Realidade Virtual:** esse método oferece uma experiência de aprendizagem tridimensional, permitindo que simulações sejam realistas;
- **Sistema de Tutoria:** é um sistema que usa tutoria inteligente, ou seja, usa a inteligência artificial para o ensino;
- **Aprendizagem a distância:** usada por empresas geograficamente dispersas para fornecer informações sobre novos produtos, políticas ou procedimentos, oferecendo palestras e treinamento para quem estiver fazendo trabalho de campo.
- **Aprendizagem a distância:** usa tecnologia de satélite para fornecer programas a diferentes locais e permitir que os aprendizes possam acessar onde estiverem.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O diagnóstico das necessidades de treinamento nada mais é do que uma estratégia que levanta as dificuldades, os desafios e identifica o status das competências e habilidades dos colaboradores de uma empresa. Esse processo pode acontecer tanto individualmente, como por departamentos ou em toda a organização. Após o levantamento, é possível detectar possíveis problemas, identificar pontos de melhorias e, assim, traçar planos para otimizar o desempenho dos funcionários, gerando economia de tempo e de dinheiro.

Na empresa AMBEV um sistema formal estabelece os critérios de avaliação e os indicadores de desempenho que são utilizados para definir a política de encarecimento e a forma de reconhecimento dos operários na Empresa. A avaliação é realizada em duas etapas, individual e coletivamente. As duas estão atreladas, sendo complementares. Os critérios são estabelecidos de forma que o funcionário possa planejar sua ascensão na carreira e seu desenvolvimento profissional. Portanto, o funcionário não fica submetido apenas à avaliação pessoal do supervisor.

Avaliações individuais:

Os operadores são avaliados a cada seis meses. A avaliação é realizada pelo supervisor, que utiliza um check-list para que os critérios sejam os mais objetivos possíveis. Antes que o supervisor realize a avaliação, o operador também se auto-avalia. Os dois discutem a pontuação e se não chegarem a um consenso, permanece a nota do supervisor. Nessa avaliação são considerados os conhecimentos e habilidades do operador na execução do trabalho, bem como sua postura perante a equipe. Os indicadores de desempenho são:

- **Housekeeping:** verifica o quanto o operador está envolvido na manutenção de um bom ambiente de trabalho pelo cumprimento da rotina 5S.
- **Padrões:** Verifica a execução do trabalho de acordo com os padrões estabelecidos para a realização de todas as operações.
- **Segurança:** Verifica se há alguma ocorrência de ato inseguro do operador e de acidente na equipe nos últimos 6 meses.
- **Aspectos comportamentais:** Esse critério permite a verificação do comprometimento com a equipe, iniciativa na solução de problemas, criatividade para a melhoria do trabalho, relacionamento com os membros da equipe.
- **Conhecimento técnico:** avalia-se o conhecimento para controlar todos os itens de controle sob sua responsabilidade.
- **Eficiência:** Verifica-se a eficiência da máquina pela qual o operador é responsável, assim como a eficiência de sua célula em relação às metas estabelecidas.
- **Perdas:** Avaliam-se porcentagens de perdas da equipe no período avaliado.
- **Qualidade:** verifica-se o histórico dos itens de controle de qualidade da equipe.
- **Avaliação da equipe:** Verifica-se o resultado de avaliação da equipe do operador na última avaliação trimestral.

Avaliações coletivas (setores):

As células são avaliadas trimestralmente, por auditores internos, geralmente gerentes e supervisores, que recebem treinamento específico para que possam realizar uma avaliação imparcial. As melhores células recebem o reconhecimento da Empresa.

Os indicadores de desempenho são baseados nas metas corporativas anuais que são desdobradas para o chão-de-fábrica. O desempenho da célula é avaliado nas seguintes áreas: 1-Gestão: treinamentos, Comunicação, housekeeping, segurança e eficiência. 2- Uso de padrões, manutenção preventiva e qualidade. Como citado, o resultado desta avaliação interfere na avaliação individual do operador e, conseqüentemente, no seu plano de carreira.

Capacitação profissional na empresa AMBEV:

A organização se preocupa bastante em garantir a capacitação e o treinamento de seus funcionários, no ano de 2022 a empresa fechou uma parceria com a plataforma de educação Education Journey, e passou a oferecer 4 mil cursos aos funcionários. Segundo a empresa, a parceria foi pensada para contribuir para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, e prepará-los para os desafios do mercado de trabalho relacionados à transformação digital e tecnologia. Todos os cursos emitem certificado de participação e são oferecidos aos funcionários como um benefício. O modelo de negócios da Education Journey funciona dessa forma: B2B2C, portanto os alunos não podem se inscrever diretamente.

Os mais de 4 mil cursos disponíveis na plataforma oferecem mais de 10 trilhas de aprendizagem, que incluem hard e soft skills, gestão, Data Science, Marketing, Tecnologia, entre outros. Também estão disponíveis aos colaboradores da Ambev cursos de 8 edtechs parceiras, como Trillio Academy, Descomplica e Rocketseat.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de RH que vai além da análise da performance individual e coletiva dos colaboradores e seus comportamentos. Mais utilizada especificamente pela área de gestão de pessoas, para mensurar a performance dos colaboradores ou áreas de uma empresa, pode ser realizada periodicamente de acordo com as necessidades da organização.

A seguir veremos como funciona essa técnica, e seus diferentes modelos de avaliação, e qual o modelo adotado pela empresa AMBEV.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

A avaliação de desempenho é a análise da performance dos colaboradores, podendo ser feita individualmente ou por grupos, essa é uma ferramenta fundamental para acompanhar o desenvolvimento dos funcionários com relação às metas da empresa e dar suporte para decisões importantes, como por exemplo a necessidade de treinamentos, eventuais promoções e quando necessário desligamentos.

Existem diversos métodos para ser feita uma avaliação de desempenho e a escolha é feita conforme a necessidade da empresa, organizações menores e sem políticas de avaliação adotam metodologias mais simples para realizar essa tarefa. Sendo a mais utilizada por estas empresas a **Avaliação de desempenho tradicional** ou por **superior hierárquico**, que segundo Dutra e Dutra, visa analisar a performance e a produtividade de acordo com a função, ou seja, competências técnicas e comportamentais, o avaliador geralmente é gerente do colaborador, por isso é uma avaliação mais fácil de ser estruturada

Existem diversos tipos de avaliação, sendo as mais utilizadas dentro das organizações as seguintes:

- **Autoavaliação**, onde o próprio colaborador faz uma avaliação de si mesmo, esse método é usado com o objetivo de instigar a percepção do indivíduo dos seus

pontos fracos e fortes, facilitando assim uma discussão sobre as barreiras efetivas ao desempenho.

- **Avaliação feita pelo subordinado:** onde o gestor é avaliado pelos seus colaboradores, esse modelo de avaliação tem como objetivo avaliar os ocupantes de cargos de liderança.
- **Avaliação pelos pares:** é quando pessoas do mesmo nível hierárquico se avaliam,
- **Avaliação da equipe:** quando o grupo recebe uma avaliação, geralmente realizada após entrega de algum projeto, todos da equipe se avaliam e são avaliados, desta forma é medida a performance individual e coletiva.
- **Avaliação 180°:** modelo que conta com a participação de gestor e colegas de trabalho para realizar a avaliação, esse processo dá mais credibilidade, pois reduz a subjetividade que ocorre quando há apenas um avaliador
- **A avaliação 360°:** ocorre quando pessoas de diversos níveis hierárquicos, clientes ou fornecedores avaliam uma única pessoa, esse modelo exige uma estrutura muito planejada.

Existem outros modelos de avaliação que tem o foco principal em medir os resultados dos colaboradores, com eles é possível alinhar as soft skills (habilidades interpessoais) e as hard skills (habilidades técnicas) necessárias para atingir os objetivos e que atendam os valores da organização , mas para realizar esse tipo de avaliação é necessário que haja uma preparação dos avaliadores, conhecer os cargos e funções dos funcionários, além das metas bem definidas.

A Ambev tem um plano de gestão de carreira bem estruturado norteado pela sua cultura organizacional, nomeado como “ciclo de gente”, no qual desenvolve uma série de atividades durante o ano todo voltadas para o desenvolvimento de seus colaboradores, são usados três metodologias de avaliação de funcionários, a avaliação 360° realizada uma vez no ano, por avaliação por resultados e por competências.

Avaliação por resultados, onde os resultados esperados são negociados, levando em consideração o potencial e a fragilidades para o cumprimento do acordo; Na Ambev essa avaliação é realizada no final do ano e com ela é definido o pagamento de bônus para os colaboradores, bem como novos acordos para o ano seguinte.

Avaliação por competências: nessa avaliação é considerado as habilidades pessoais e técnicas para o desempenho de determinada função, com isso é possível ter ciência do nível que o colaborador se encontra dentro da tarefa que ele desempenha e se existe a necessidade de treinamento. A Ambev realiza essa avaliação geralmente no meio do ano, assim é definido os planos de carreiras e eventuais promoções horizontais ou verticais.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

A avaliação de resultados é a parte do processo do planejamento estratégico na gestão de pessoas de uma organização. Este método de avaliação é baseado na comparação entre os resultados previstos e realizados, tendo como parâmetros os indicadores de desempenho definidos.

A AMBEV usa a avaliação de resultados, no final do ano, para definir o pagamento de bônus a cada um dos colaboradores.

A avaliação por competências é um processo pelo qual se compilam evidências de desempenho e conhecimentos de um indivíduo em relação a competências profissionais requeridas.

A AMBEV usa a avaliação de competências, no mês de maio, e é utilizada para decidir e discutir sobre sucessão e promoções verticais e laterais dentro da organização.

Essa se tornou uma ferramenta que auxilia, de forma justa, a discutir junto com os funcionários assuntos importantes que envolvem promoção de cargo e reconhecimento financeiro.

3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE

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

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

3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE

A arte de influenciar pessoas

Influenciar é uma habilidade que consiste na ação de fazer com que um grupo de pessoas aja ou pense de uma forma diferente, de modificar seus pensamentos, utilizando sempre a responsabilidade, ética e respeito.

Influenciar pessoas é essencial nos dias de hoje, abaixo citaremos alguns passos para exercer a influência:

- **Ouçã as pessoas:** em qualquer situação é essencial ouvir o que o outro tem a dizer, para que você possa entender a sua real necessidade, e também as pessoas se sentem bem quando são compreendidas. Respeite as opiniões e faça que elas se sintam acolhidas e possam confiar.
- **Tenha empatia:** se coloque no lugar do outro, não a forma mais prática para entender o que é necessário.
- **Seja uma pessoa que inspira:** fale, pense e tenha atitudes positivas, sempre dê o melhor de si.

Essas atitudes já são o começo para que pessoas ao seu redor sejam influenciadas.

Líder de mim mesmo:

A liderança é uma habilidade difícil de ser desenvolvida, ela é projetada sobre outras pessoas, que são singulares, que pensam, agem, existem cada qual a sua maneira.

Por isso, antes de sermos bons líderes para outras pessoas é necessário ser um bom líder para nós mesmos.

O escritor Augusto Cury reforça essa questão com o seguinte pensamento: “A maior tarefa de um ser humano é ser líder de si mesmo e a maior tarefa de um líder é sair da platéia, entrar no palco de sua mente e ser autor de sua própria história.”

Liderar a si mesmo exige antes de tudo é ter como objetivo ser melhor do que já é, tendo responsabilidade pelos seus atos e ações e desafiando a si mesmo sempre, é sempre ter o controle de suas emoções e pensamentos, ter consciência do impacto que seus gestos tem sobre as outras pessoas. Mas como conseguir ter domínio de si mesmo? Abaixo citaremos algumas dicas de ações que poderá te ajudar:

- Ter autoconhecimento: entender o que é e com isso entender seus sentimentos, emoções, medos e restrições. Pratique todos os dias. Descubra seus limites e trabalhe para vencê-los.
- Valorize seus pontos fortes: Primeiro é necessário identificá-los, você pode fazer isso com testes comportamentais, por exemplo, descobrindo suas habilidades e competências. Depois de descobertos seus pontos fortes os potencializam, use a seu favor.
- Descubra o que te motiva: a maior motivação vem de dentro de nós mesmo. São nossos sonhos, objetivos, metas. Use elas de alavanca, para ser um bom líder, não só para si, mas para as outras pessoas também.
- Seja responsável pelos seus atos e não coloque a responsabilidade pelo que quer e almeja nos outros. Lute sempre pelos seus objetivos, metas e sonhos.

Líder de outras pessoas

A liderança como quase tudo na vida está em constante mudança, ser líder hoje é traçar os planos para o objetivo, motivar e engajar seus liderados, encorajá-los a pensar qual o melhor caminho a seguir e influenciar com seus atos e exemplos.

Para exercer uma boa liderança é necessário seguir alguns passos:

- Cuidar do bem estar das pessoas lideradas

- Ter inteligência emocional
- Cultivar uma boa comunicação
- Saber delegar estrategicamente as funções
- Dar importância a inclusão e diversidade
- Saiba ouvir, praticar a empatia.
- Dê espaço a novas ideias, seja motivador.
- Seja confiável e justo.

Enfim, ser um bom líder está ligado em motivar, inspirar e ter a confiança de seus liderados. Não dizer o que exatamente fazer, mas estimular e dar espaço para que eles façam.

Conheça seu estilo

Existem vários tipos de liderança, para escolher basta entender qual combina com seus hábitos e maneira de liderar. Abaixo iremos citar alguns estilos:

- **Liderança autocrática:** é aquela que todas as decisões são tomadas pelo líder.
- **Liderança democrática:** é aquela que o líder engloba seus colaboradores nas decisões e planos.
- **Liderança Liberal:** é quando o líder dá autonomia para que os liderados tenham autonomia nas decisões.
- **Liderança diretiva:** o líder diz claramente como devem ser feitas todas as tarefas, as ações e quais resultados esperar.
- **Liderança situacional:** O líder se adapta de acordo com as características da equipe que irá liderar.
- **Liderança participativa:** O líder dá o poder a equipe de influenciar nas tomadas de decisões.

Liderar antes de tudo é respeitar, finalizo com a frase de Mário Sérgio Cortella: “Elogie em público e corrija em particular. Um sábio orienta sem ofender, e ensina sem humilhar.”

3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

Neste vídeo vamos abordar o tema estilos de lideranças, vamos definir o que é liderança e como escolher seu estilo: <https://youtu.be/U2IvsFUuwIc>

4. CONCLUSÃO

Neste projeto abordamos o tema, DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS, onde fizemos uma análise do treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho de uma empresa real.

A empresa escolhida para este projeto foi a AMBEV S. A. CNPJ 07.526.557/0001-00. A instituição localiza-se na Rua Doutor Renato Paes De Barros, 1017, Itaim Bibi - 3 Andar Edifício Corp. Park São Paulo/SP - CEP 04530-001. Detém operações em 16 países, atuando desde a produção até a comercialização de bebidas, como refrigerantes, cervejas, isotônicos, entre outros.

Detalhamos como funciona a implementação do treinamento e desenvolvimento, a avaliação de desempenho, suas técnicas e modelos, e como tudo isso se dá dentro da organização.

Concluimos que realizar o treinamento e desenvolvimento e a avaliação de desempenho da equipe, é algo extremamente importante, pois permite que a organização, tenha aumento de produtividade e motivação, além de obter, por parte dos funcionários, soluções e inovações referentes aos problemas do dia a dia, algo que consequentemente irá influenciar a opinião do cliente, sobre a empresa e seus produtos. Nos dias atuais em um mundo globalizado, qualquer detalhe faz toda a diferença.

REFERÊNCIAS

COSTA, Dedila. Avaliação de desempenho por competências: o que é?- **Blog Gupy**, 21 de jun. de 2022. Disponível em <<https://www.gupy.io/blog/avaliacao-desempenho-competencias>>. Acesso em: 05 de nov. de 2022.

ARMBRUS, Gabrielle. O que é avaliação de desempenho? Objetivos, 9 tipos e como fazer. **Blog Gupy**, 26 de set. de 2022. Disponível em : <<https://www.gupy.io/blog/avaliacao-de-desempenho>> Acessado em: 05 de nov. de 2022.

Carreiras Ambev, Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/carreiras>,> acesso 10 de nov. de 2022.

Cruz Lucineide, Planejamento e Desenvolvimento. 26 de set. de 2016. **Blog Administradores**. Disponível em : <<https://administradores.com.br/artigos/planejamento-e-desenvolvimento-do-treinamento>> Acesso em: 10 de nov. de 2022.

MARCONDES, Marcelo, Indicadores de avaliação de desempenho. **Blog Taque**. 03 de fev. de 2020 Disponível em : <<http://www.taque.com.br/avaliacao-de-desempenho-6-indicadores-para-medir-performance/>> Acesso em: 10 de nov de 2022

BITENCOURT, C.; AZEVEDO, D.; FROEHLICH, C. (Orgs.). Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações. Porto Alegre: Bookman, 2013.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.

➤ **No texto: Liderando na Atualidade**

➤ **Nas Referências:**

VASCONCELOS, Isabela. Biografia profissional: o que é e como fazer a sua em várias plataformas. Tua Carreira. 12 de abril de 2022. Disponível em <<https://www.tuacarreira.com/biografia-profissional/>> Acesso em 20 de ago. de 2022 às 15h33min.

MARQUES, José Roberto. Aprenda como influenciar pessoas a fazerem coisas boas e produtivas. **JRM Coaching**. 2022. Disponível em: <<https://jrmcoaching.com.br/blog/aprenda-a-como-influenciar-pessoas-a-fazerem-coisas-boas-e-produtivas/>> Acesso em 06 de nov de 2022 às 10h20min.

LISBOA, Tathiana. 15 Dicas para você se tornar líder de si mesmo. **Burh**, 20 de set. de 2019. Disponível em: <<https://blog.burh.com.br/artigos/tathiana-lisboa/dicas-para-voce-se-tornar-lider-de-si-mesmo/>> Acesso em 06 de nov. de 2022 às 13:30.

NASCIMENTO, Thais do. Como se tornar líder de si mesmo. **Gupy**. 15 de ago. de 2022. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog-do-emprego/como-se-tornar-lider>> Acesso em 13 de nov. de 2022 às 16h30min.

LUTZ, Cássio. Estilos de Liderança: conheça os 3 principais e saiba como usá-los. **Primesail**. [s/d]. Disponível em: <<https://primesail.com.br/estilos-de-lideranca> > Acesso em 13 de nov. de 2022 às 17h20min.

SILVA, Michele Cristina Hauptli, Liderança Situacional e Estilos de Líderes, **RH Portal**, 02 de set. 2015. Acesso em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/liderana-situacional-e-estilos-de-lideres/>> Acesso em 13 de nov. de 2022 às 17h15min.

BALDISSERA, Olivia. Por que você deve apostar na liderança participativa para motivar sua equipe. **Pós Puc PR Digital**. 25 de ago. de 2021. Disponível em : <<https://posdigital.pucpr.br/>> Acesso em 13 de nov. 2022 às 19h20min.

➤ **No texto: Estudantes na prática**

➤ **Nas Referências**

LUTZ, Cássio. Estilos de Liderança: conheça os 3 principais e saiba como usá-los. **Primesail**. [s/d]. Disponível em: <<https://primesail.com.br/estilos-de-lideranca> > Acesso em 13 de nov. de 2022 às 17h20min.

PAULILLO, Júlio. Encontre o seu tipo de liderança, aprimore-o e inspire o time de vendas. **Agendor**. [s/d]. Disponível em: <<https://www.agendor.com.br/blog/tipos-de-lideranca/>> Acesso em 20 de nov. de 2019 às 11h.

➤ **No texto: Descrição da empresa**

➤ **Nas Referências:**

AMBEV, site oficial. Disponível em: <[Ambev](#)> Acesso em 21 de nov de 2022 às 16:00h.

➤ **No texto: Métodos de Treinamento**

➤ **Nas Referências:**

ETALENT, Qual a importância do treinamento e desenvolvimento de funcionários? Disponível em: <[Qual a importância do treinamento e desenvolvimento de funcionários? \(etalent.com.br\)](#) > Acesso em 19 nov de 2022 às 10h35min.

ADMINISTRADORES, Técnicas para treinamento e desenvolvimento. Disponível em: <[Técnicas para Treinamento e Desenvolvimento | Administradores.com](#) > Acesso em 19 nov de 2022 às 13h.

➤ **No texto: Processo de Diagnóstico de Treinamento e Desenvolvimento**

➤ **Nas Referências:**

EAD PLATAFORMA, O que é diagnóstico das necessidades de treinamento. Disponível em <eadplataforma.com> Acesso em 19 nov de 2022 às 17h.

GUPY. O que é avaliação de desempenho? Objetivos, 9 tipos e como fazer. Disponível em: < <https://www.gupy.io/blog/avaliacao-de-desempenho> >. Acesso em: 20 nov. 2022.

ANEXOS

Imagem 1 - Fábrica Ambev



Algumas marcas distribuídas pela AMBEV:



Fonte: site Ambev <https://www.ambev.com.br/marcas>