



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<sup>a</sup> LEONOR  
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF<sup>a</sup> LEONOR CRISTINA  
BUENO

ESTUDANTES:

ESTUDANTE Paulo Sérgio Felipe Jr,  
RA1012021200025

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>4</b>
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	6
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	6
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	10
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	13
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	13
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	18
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	19
3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE	20
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>29</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>31</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Este Projeto Integrado tem como objetivo analisar o desempenho do Recursos Humanos da empresa Ambev. A Ambev nasceu em 1999, da união entre a Cervejaria Brahma e a Companhia Antártica.

A Ambev é reconhecida no mundo inteiro por suas marcas de cerveja e por conta do Guaraná Antártico, que leva o nome do Brasil para todos os cantos.

A escolha desta empresa se deve ao fato de que ela é referência no seu ramo de atuação. Além disso, foi possível encontrar a grande parte dos dados necessários para a realização deste trabalho, no site da BOVESPA.

O PI contribui muito para o aprendizado e fixação das matérias disponíveis na plataforma digital.

Na disciplina Treinamento e Desenvolvimento aprendi sobre as formas de treinamentos que são utilizadas pelas empresas e quais são as mais vantajosas. As aulas sobre o Treinamento e Desenvolvimento me permitiram identificar e entender qual é o sistema adotado pela Ambev.

Já na disciplina de Avaliação de Desempenho, aprendi a reconhecer os tipos de Avaliação mais comuns e eficazes que são utilizados no mercado, inclusive o da empresa escolhida para a realização deste projeto.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Ambev nasceu em 1999 a partir da união da Cervejaria Brahma e a Companhia Antarctica, mas ela atua desde 1880, quando ainda era duas cervejarias: Companhia Antarctica Paulista e a Manufatura de Cerveja Brahma & Villeger & Companhia.

O nome social da empresa é Companhia de Bebidas das Américas – AMBEV, o nome de pregão é Ambev S/A. Seu CNPJ é 07.526.557/0001-00. A atividade principal da Ambev S/A é a fabricação e distribuição de cervejas, refrigerantes e bebidas não carbonatadas e não alcoólicas. As informações sobre os produtos e sobre a empresa para investidores podem ser acessadas em seu site <http://ri.ambev.com.br>. Já para o público em geral, o site é <https://www.ambev.com.br>.

Sua sede no Brasil está localizada na Avenida Maria Coelho Aguiar, número 215, Bloco F, 6º andar, Santo Amaro, na cidade e no estado de São Paulo. O CEP é 05804-900 e o telefone é (11) 3741-7000. A empresa possui registro no BOVESPA.

Atualmente a cervejaria conta com mais de 100 rótulos e seu “compromisso é celebrar com você para continuar presente nos momentos mais especiais, compartilhando todas as conquistas pelos próximos cem anos”.

A missão da Ambev é unir as pessoas por um mundo melhor. Ela está presente em 19 países, possui 32 cervejarias e 2 maltarias no Brasil, 30 marcas de bebida, 35 mil colaboradores e cem centros de distribuição direta.

Algumas das marcas da Ambev são: Brahma, Skol, Antarctica, Bohemia, Original, Budweiser, Stella Artois e Corona. Além de cervejas, a empresa também trabalha com chopes, bebidas mistas, refrigerantes, sucos, isotônicos, energéticos e águas e chás. Uma das marcas de refrigerante mais conhecida da empresa é o Guaraná Antártica.

A empresa possui um canal para atendimento dos clientes, que é o 0800 997 1111. O horário de atendimento é de segunda a sábado, das 8h às 18h.

### **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**

Sabemos que os treinamentos corporativos são fundamentais para o desenvolvimento de qualquer empresa. Manter gestores e colaboradores atualizados de acordo com as demandas do mercado é essencial para que os processos da empresa não fiquem defasados.

É fato que de nada adianta investir em tecnologia sem dedicar um orçamento para recursos humanos que são a base do funcionamento de qualquer empresa, independentemente da área de atuação. É por isso que as empresas têm buscado cada vez mais por metodologias e estratégias de treinamento inovadoras e de eficiência comprovada.

No decorrer dos anos, diversos estudos têm sido feitos nas áreas da educação e da psicologia, então várias teorias surgiram acerca do modo como aprendemos. Essas pesquisas ganham forma prática no desenvolvimento de metodologias de ensino, que geralmente são fundamentadas em correntes da psicologia e em teorias educacionais.

##### **3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Quem nunca passou pela situação de estar em um treinamento ou em uma palestra e, por mais que se esforçasse ao máximo, não conseguia de forma alguma prestar atenção no assunto? É isso o que acontece quando o facilitador não fala com o público da forma correta.

Trabalhar com metodologias eficazes nos treinamentos, com programas preparados especialmente para aqueles participantes, aumenta consideravelmente suas

chances de conseguir prender a atenção do público. Quanto mais interesse um assunto consegue despertar, mais engajado se sente o colaborador.

É muito mais fácil, por exemplo, que adultos em treinamentos corporativos se sintam interessados se o tema abordado tiver ligações diretas com sua realidade no dia a dia do trabalho. Com temas abstratos ou muito distantes do real, o nível de dispersão tende a ser bem mais alto.

Outro ponto importante na hora de planejar um treinamento é pensar em como ele será lembrado e posteriormente praticado. Por esse motivo, também é tarefa do professor, orientador ou facilitador responsável buscar formas de destacar as informações mais relevantes.

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. As diferentes metodologias de treinamento contribuem para que o processo de aprendizagem seja eficiente e produza bons resultados.

Os treinamentos são úteis para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, ajudando-os 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.

- **Mentoria**

O programa de mentoria é um dos tipos de treinamento bastante utilizados nas organizações. Nele, os profissionais experientes se tornam mentores para os mais novos. Essa convivência possibilita que o novo funcionário aprenda com quem já sabe.

O profissional mais experiente na organização orienta os recém-chegados com reuniões frequentes, contribuindo em assuntos específicos, procedimentos, políticas internas, entre outros aspectos. O objetivo é o desenvolvimento, crescimento e maximização do desempenho do colega de trabalho.

- **Gamificação**



A gamificação é uma metodologia de treinamento que tem feito sucesso nas empresas. Ela se utiliza de elementos lúdicos para promover o conhecimento, aproveitando a dinâmica de diferentes tipos de jogos. Esse mecanismo é eficiente para aumentar o interesse dos colaboradores e engajar no programa de desenvolvimento.

Os usuários precisam cumprir as fases e questões propostas pelo game e vão subindo de nível assim que concluem determinadas etapas. Além disso, a estratégia costuma utilizar quadro de classificação e recompensas baseadas no desempenho individual. Desse modo, o indivíduo vai prestar cada vez mais atenção, a fim de conseguir crescer no jogo com mais rapidez.

- **EAD**

Outra metodologia bastante utilizada é a educação a distância (EAD), pois é uma forma muito prática para as empresas e colaboradores. Como os conteúdos estão em um ambiente virtual, podem ser acessados em qualquer momento e lugar, por meio da internet.

Dessa forma, não é necessário encontrar um espaço físico que comporte todos os funcionários nem um horário único. Isso contribui para a economia de dinheiro e tempo, tornando o processo mais simples e prático.

Além disso, as capacitações podem ser feitas conforme a demanda, ou seja, de acordo com a necessidade do negócio. A flexibilidade de horários aumenta o alcance da capacitação e facilita a participação de mais colaboradores, pois não é necessário o deslocamento, e a adequação à rotina é mais fácil.

- **Treinamento presencial**

Esse é o estilo de treinamento tradicional que é utilizado por diferentes empresas há muito tempo e continua sendo empregado nas capacitações corporativas. Ele funciona como uma sala de aula, na qual os colaboradores se reúnem em determinado local para receber conteúdos específicos ou gerais, que visam ao desenvolvimento da equipe.

A vantagem dele está no diálogo e interação que as aulas oferecem, pois os colaboradores conseguem tirar as dúvidas imediatamente com o professor, e os processos de trabalho podem ser alinhados com todos os profissionais.

Por outro lado, o custo dessa modalidade é alto, já que é necessário encontrar um local adequado, contratar quem dará o treinamento e paralisar o serviço para realizá-lo. Desse modo, a logística não é tão favorável.

- **Seminários e Workshops**

Os seminários e workshops são utilizados de maneira pontual na educação corporativa, mas também trazem resultados interessantes. O objetivo é abordar de forma prática um assunto específico, como um novo direcionamento em determinada atividade ou a implantação de uma tecnologia diferente. Por ser algo prático, costuma contribuir para aumentar o engajamento dos participantes.

Nessa metodologia, trabalha-se bastante o debate, perguntas e respostas, trocas de experiências e atividades práticas. Para o melhor aproveitamento, é interessante que os colaboradores tenham alguma base teórica sobre o assunto que será abordado, facilitando a fixação dos conhecimentos compartilhados.

- **Grupos de estudo**

Os grupos de estudo são compostos pelos profissionais da organização que estão envolvidos em um mesmo projeto, setor ou assunto. A criação deles pode ser pontual, quando visa resolver um problema específico, ou constante, possibilitando a troca de informações e discussão de temas importantes para o negócio.

A união e motivação é importante dentro de uma equipe e, com essa metodologia, é possível que cada profissional apresente necessidades e desafios do cotidiano empresarial. Esses diálogos permitem conhecer melhor a relevância do serviço feito por colegas de outro setor, a criação de mecanismos que facilitem a rotina de trabalho e o aumento do desempenho da equipe.

- **Chacap**

O CHACAP veio para revolucionar e potencializar a aprendizagem corporativa. A metodologia integra os conceitos e teorias educacionais às ferramentas de aprendizagem mais modernas no que se diz respeito à educação.

A sigla é a junção do CHA, um termo reconhecido nos RHs das empresas para desenvolvimento de planos de carreira e objetivos de performance, e o CAP, baseado na “Taxonomia de Bloom”. Benjamin Bloom foi psicólogo americano especializado na área educacional, que criou a taxonomia como foco nos objetivos de aprendizagem em diversos níveis. Desse modo, ela é a junção do desempenho com a aprendizagem.

A metodologia é a base de todas as atividades desenvolvidas pela MicroPower e foi desenvolvida para oferecer a melhor solução de acordo com cada necessidade de capacitação dos nossos clientes.

O CHACAP também é a diretriz que guia a estrutura de Universidades Corporativas em empresas que desejam implementar a Educação a Distância às suas estratégias de negócios, visando o aumento de produtividade e, conseqüentemente, a alta performance de seus talentos.

A metodologia CHACAP engloba todas as atividades ligadas ao desenvolvimento de projetos educacionais, definindo os objetivos de aprendizagem.

### **3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Por muito tempo, a cultura da Ambev ficou conhecida para o mercado e público como forte e agressiva – e não é para menos, uma vez que André Telles, um dos fundadores da empresa, declarou numa entrevista que a organização em questão não é para todo mundo. De acordo com Telles, a cultura Ambev é imutável e sempre haverá pessoas que gostam disso.

Entretanto, é importante ressaltar que essa fala não está relacionada aos desvios éticos ou qualquer problema do tipo. Mesmo assim, nos últimos tempos, a empresa

ficou conhecida como uma organização agressiva de forma negativa, que pressiona e exige de seus funcionários a exaustão.

Isso se deve ao fato de que a Ambev buscava sempre o desenvolvimento de jovens lideranças. Para alcançar este objetivo, os esforços eram direcionados para os resultados de forma quase obsessiva, fazendo com que os funcionários trabalhassem duro e vivessem suas rotinas profissionais no limite.

Este cenário começou a ficar malvisto no mercado. Assim, Fabio Kapitanovas, o vice-presidente de gente e gestão da Ambev, anunciou em uma palestra que a empresa havia estabelecido mudanças grandes e efetivas na cultura vigente, principalmente no que diz respeito à forma como a empresa se relaciona com a sociedade e o mercado.

Essas mudanças vieram em um bom momento e, a partir daí, os gestores passaram a se importar mais com a comunicação da marca, para mostrar ao público como realmente era ser um funcionário da Ambev. Com essa iniciativa, os jovens passaram a conhecer uma nova Ambev, sem se apegarem às antigas opiniões da cultura anterior. Hoje, a empresa busca cada vez mais a colaboração entre os profissionais que ali trabalhavam, com um olhar que vai além dos números, planilhas e custos.

A Ambev, assim como toda empresa, se preocupa com a constante satisfação dos clientes. Assim, a metodologia Six Sigma pode ser muito utilizada com o objetivo da redução do tempo dos processos, o que resulta no aumento da satisfação dos clientes finais e, como consequência, na fidelização destes.

A metodologia Six Sigma é composta por cinco etapas essenciais, que são: a definição das principais necessidades da empresa, a medida e avaliação dos processos envolvidos no negócio, a análise dos dados colhidos, a melhoria dos processos por meio da implantação e, por fim, o acompanhamento das soluções a curto, médio e longo prazo.

Ao utilizar a metodologia Six Sigma, a Ambev deve buscar a melhoria contínua dos processos para atingir níveis de defeito próximos de zero. Essa redução é um elemento importantíssimo, por ter impacto direto na redução dos custos e melhoria da qualidade.

Agora, vamos lembrar outra vez como foram os momentos iniciais da gestão Ambev. A empresa ficou conhecida por ter uma cultura agressiva, que foi deixando de ser bem vista pelo mercado ao longo do tempo. Isso é comum em programas de

qualidade convencionais, que realizam treinamentos com toda a força de trabalho e pouco foco em resultados tangíveis.

Ao aplicar a metodologia Six Sigma, a Ambev deve buscar o envolvimento completo de todas as áreas da empresa, com participação ativa do líder. O gerenciamento deve ser feito com base em dados obtidos de formas confiáveis, junto de especialistas na metodologia dentro da empresa.

Entretanto, nada disso acontece sem uma gestão cuidadosa dos riscos, para assegurar que os recursos sejam liberados de forma consciente, de forma rentável e segura ambientalmente. A Ambev vem apresentando essa preocupação. Na metodologia, custos que não possibilitem melhorias significativas para os clientes são eliminados, o que traz impactos no serviço ofertado aos clientes.

O treinamento e acompanhamento apropriados dos projetos junto da dedicação dos White, Yellow, Green e Black Belts é essencial para o bom andamento da implantação da metodologia. Assim, a longo prazo, deve-se observar a redução dos custos e melhorias com foco no cliente, junto da capacitação dos colaboradores.

Vale lembrar que, mesmo que estes e outros resultados sejam alcançados pelos envolvidos, não significa que é o momento de encerrar as ações. A cultura forte da Ambev se mostra na busca constante por resultados, o que representa a melhoria contínua, característica da metodologia.

## 3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada pelo RH, mais especificamente pela área de gestão de pessoas, para mensurar a performance dos colaboradores ou áreas de uma empresa. Ela pode ser realizada periodicamente de acordo com as necessidades da organização.

Essa metodologia também ajuda a entender se o funcionário está abaixo, atende ou excede o desempenho esperado pela organização e, a partir de uma análise de hard skills e soft skills, ou seja, de habilidades técnicas e comportamentais, é possível traçar um plano estratégico de acordo com a necessidade daquele funcionário ou time, como treinamentos, promoção, bonificação, desligamento, etc.

Além disso, a avaliação de performance auxilia em uma visão estratégica para a empresa, pois coloca em evidência pontos fortes e pontos de melhoria, tanto no que diz respeito a cada funcionário quanto no que concerne às equipes. Dessa forma, fica mais fácil visualizar formas de aprimorar processos e gerar mais resultados.

### 3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

A ferramenta tem a finalidade de apreciar a performance individual e coletiva dos colaboradores, os comportamentos, o respeito a normas, o alinhamento com os objetivos do negócio, o valor agregado pelo profissional, o alcance de metas etc.

Busca-se a redução da distância entre o desempenho esperado e o existente. Os relatórios são o ponto de partida para mudanças, como treinamentos, substituição de líderes e políticas de fortalecimento da cultura organizacional.

Não há, portanto, uma única forma de utilizar, tampouco de aproveitar as mensurações. É importante se servir dos diferentes tipos de questionários de avaliação de desempenho e aplicar os que se revelarem mais aptos em cada momento. Logo abaixo, você pode aprender mais sobre as diferentes maneiras de avaliar:

- **Matriz 9 Box**

Comumente chamada de Nine Box, essa ferramenta de desempenho e potencial tem sido uma das mais usadas pelas empresas para desenvolver sucessões e planejar melhor as mudanças ocorridas no quadro de colaboradores.

Ela é fundamental para promover uma melhor gestão de pessoas quando seu negócio precisa contratar um novo profissional, substituir alguém que foi promovido ou identificar e formar novos líderes. Assim, a Matriz 9 Box ajuda a avaliar os talentos da empresa, analisando o seu desempenho durante a sua trajetória e descobrindo os seus potenciais para o futuro.

A avaliação 9 box pode ser utilizada a partir de um sistema de gestão de desempenho que permita a sua aplicação. Também pode ser feita com o uso de planilhas.

Independentemente da escolha, será preciso criar colunas com critérios que considerem o potencial do colaborador (alto, médio e baixo), alinhadas a outras três colunas sobre seu desempenho (abaixo do esperado, esperado e acima do esperado).

Feito isso, começa, efetivamente, o uso da Nine Box. Nessa tabela, a pessoa que está responsável pela avaliação de desempenho insere os nomes de cada colaborador analisado em um dos “quadrados” da tabela, de acordo com seu potencial para melhoria e possível promoção e com seu atual desempenho na função em que atua.

Ao terminar o preenchimento do quando, você terá, então, clareza de quem são os profissionais mais prontos para assumir novas funções e aqueles que não estão atingindo os resultados esperados.

É uma forma de enxergar a equipe como um todo, criando a possibilidade de se promover um plano de ação para melhorar a performance geral.

- **Autoavaliação de desempenho**

Esse é um tipo que pode ser muito vantajoso se você já tem uma equipe madura e engajada na melhoria dos resultados. Além disso, é uma excelente forma de fazer com que os colaboradores se sintam como parte importante dos processos de melhoria pretendidos pela gestão para alcançar os resultados esperados.

Na autoavaliação, o próprio colaborador é incentivado a listar suas fraquezas e pontos fortes. Em uma segunda etapa do processo, ele discute essa autoanálise com seu

líder. Assim, juntos, colaboradores e gestores podem procurar as soluções para eliminar possíveis gargalos e melhorar os processos.

O uso dessa ferramenta é um estímulo para que os profissionais possam refletir sobre a sua performance, promovendo seu autoconhecimento e oferecendo a chance de eles mostrarem seu grau de amadurecimento e sua capacidade de entender os feedbacks repassados pela gestão rumo à melhoria contínua.

Um ponto de atenção para a equipe de Recursos Humanos está em verificar a imparcialidade do colaborador e do seu líder no momento da análise. É fundamental que o diálogo seja transparente e que os resultados não sejam fruto apenas do atendimento aos interesses individuais dos profissionais que participam da autoavaliação.

- **Avaliação da equipe**

Enquanto as avaliações individuais têm como objetivo o desenvolvimento do potencial de cada colaborador, as avaliações de equipe são fundamentais para que você tenha uma percepção de como os esforços conjuntos são capazes de impactar os resultados da empresa.

A partir dela, a gestão é capaz de enxergar como está o alinhamento do grupo e descobrir de que forma pode promover mais trocas de conhecimentos e experiências entre os colaboradores, aumentando as chances de atingir as metas esperadas. Na avaliação de equipe, o que você deve focar é, basicamente, comunicação e relacionamento.

- **Avaliação de desempenho 180°**

A avaliação de desempenho 180° é um meio tradicional, em que o desempenho individual do funcionário é averiguado pelo seu gestor direto, que acompanha de perto suas tarefas de rotina. Entre seus benefícios, está a garantia da padronização nos critérios de análise, o que possibilita que todos sejam avaliados sobre os mesmos tópicos.

Porém, se a relação entre líder e subordinado não for muito boa, a imparcialidade nos resultados pode ficar comprometida. Atritos e conflitos podem tirar a objetividade das aferições, levando o RH a cometer erros.



Uma forma de minimizar o problema é a calibragem de avaliação de desempenho. A partir dela, todos os relatórios são submetidos a um comitê composto pelo gestor de pessoas, por representantes do RH e por profissionais de diferentes níveis hierárquicos.

A ideia é analisar os critérios utilizados pelos líderes para deixar o nível de exigência mais uniforme e evitar a contaminação dos relatórios por problemas pessoais entre líder e liderado.

- **Avaliação de desempenho 360°**

A avaliação de desempenho 360° é muito usada nas grandes empresas. Por meio dela, todos os profissionais, independentemente de hierarquia, podem ser avaliadores e avaliados. Essa ferramenta permite que o funcionário seja avaliado por si mesmo, por seus superiores e pares/colaboradores.

Conseqüentemente, chega-se a uma análise complexa que oportuniza uma identificação clara sobre muitas variáveis que influenciam na produção de resultados. Afinal, as diferentes perspectivas se complementam para um relatório mais preciso.

O sucesso do método depende da garantia do anonimato dos avaliadores e exige um alto grau de maturidade dos envolvidos, assegurando a todos maior privacidade e liberdade para mensurar o desempenho de colegas e liderança.

Assim, tem-se um feedback verdadeiro e imparcial e sugestões de estratégias para oportunizar mudanças de posturas que resultem no aprimoramento dos comportamentos da equipe e superiores.

- **Avaliação por competência**

Nesse caso, a competência é dividida em duas partes:  
comportamental: forma muito ligada com o comportamento do colaborador (proatividade, comprometimento, trabalho em equipe, relação interpessoal, entre outros);

técnica: modo que varia de acordo com o cargo e a função, mas a análise deve sempre estar fundamentada na atividade-fim da empresa (conhecimento específico em software, máquina, equipamento etc).

Se o que você precisa é descobrir quais são as competências necessárias para determinada função ou para um setor da empresa, então é essa a ferramenta que deverá ser utilizada. A partir dela, o gestor poderá focar a análise no que realmente importa para ele.

Para isso, deve determinar quais serão os parâmetros utilizados para o diagnóstico e estabelecer metas para os colaboradores. Assim, será possível avaliar suas competências técnicas e comportamentais (habilidade para o trabalho em equipe, proatividade, engajamento etc. e conhecimentos específicos para exercer sua função, especificamente).

- **Avaliação por objetivos**

Criada nos Estados Unidos na década de 1950, a análise por objetivos é uma das mais eficazes para promover o sentimento de pertencimento na equipe. Isso porque, além de fazer o próprio estudo de desempenho, os colaboradores são responsáveis por estabelecer as providências que são necessárias para que os resultados sejam alcançados.

Isso significa que os profissionais deverão traçar objetivos a serem alcançados e um cronograma para que isso ocorra. Para tanto, são eles que fazem:

as revisões do cumprimento das metas;

a análise de como estão atuando para atingir os resultados esperados;

os rumos que eles devem tomar para que aumentem seu potencial dentro da empresa.

- **Escala gráfica**

A escala gráfica é, provavelmente, uma das formas mais simples de promover a avaliação de desempenho em uma empresa. Por isso mesmo, ela pode ser considerada uma das ferramentas mais tradicionais.

Trata-se, de uma tabela em que, em uma coluna serão enfileiradas as habilidades que serão avaliadas, como criatividade, pontualidade, trabalho em equipe, assiduidade, entre outras. Nas demais colunas, serão inseridos valores para cada habilidade. Podem ser divididos, por exemplo, entre excelente, bom, regular, ruim e péssimo.

De toda forma, ela pode ser usada como ponto de partida para outros tipos de análise de desempenho. A escala gráfica pode ser, por exemplo, uma boa aliada da avaliação 360 graus, possibilitando o cruzamento das informações obtidas com o uso das duas ferramentas.

- **Avaliação do líder**

Por fim, e não menos importante, é fundamental que a empresa promova, também, a análise da sua liderança. Para os gestores, o feedback da equipe pode ser o caminho para entender se sua atuação é efetiva na condução dos colaboradores rumo aos resultados esperados para o sucesso do negócio.

Nesse caso, é a equipe quem responderá a perguntas sobre a performance dos seus líderes. Eles também serão analisados pelos seus superiores, podendo obter uma visão mais completa sobre seu trabalho e quais pontos devem ser melhorados.

### **3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO**

A Ambev realiza dois tipos de avaliação de desempenho:

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

A avaliação de resultados é 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 parâmetro os indicadores de desempenho definidos.

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

Avaliação por Competências é uma análise feita para avaliar a performance dos funcionários de uma empresa. Ela se diferencia da avaliação de desempenho, pois relaciona o desempenho atual do profissional com as competências desejadas para determinado cargo

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**

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

A liderança é uma posição estratégica e desafiadora nas empresas, já que é a responsável direta pela satisfação e, conseqüentemente, pelos resultados do seu time. Em resumo, liderança é a capacidade de alinhar todos os membros do time e guiá-los na mesma direção para alcançar os objetivos organizacionais.

Influenciar, portanto, não é nenhum conhecimento mágico e sim científico. São atalhos mentais que fazem o cérebro consentir automaticamente. Evidente que para lograr maior êxito, precisamos ter claro a compreensão do nosso público alvo e levar em conta que potencializamos estes poderosos conhecimentos adotando uma postura íntegra, sincera e ética.

O 1º princípio é o da Reciprocidade: O poder da gratidão a favores não solicitados é muito mais forte até mesmo que o da simpatia, e dificilmente é visto como manipulatório, porque retribuir favores é uma norma social muito bem aceita.

2º) Compromisso e Coerência: Quem não gosta de ser e parecer ser uma pessoa de atitudes coerentes? Assim, depois que fazemos uma escolha, enfrentamos pressões psicológicas para nos comportarmos de maneira coerente com o compromisso que assumimos.

3º) Aprovação Social: somos persuadidos a agir de acordo com o coletivo, levados mais pelas ações dos outros. Ou seja, o que a maioria faz, de certa forma, nos influencia.

4º) Carisma ou Afinidade: Se você, como vendedor ou gerente, ou como familiar, se coloca numa posição de semelhante ou de sincera empatia com o outro, estará muito mais perto de receber um SIM de quem você pretende convencer, influenciar, liderar.

5º) Autoridade: Quando, em um comercial de televisão, um laboratório que vende creme dental coloca um dentista para dizer que recomenda aquela determinada marca – e não as outras (ainda que seja apenas um ator) – o marketing está usando a arma da autoridade. Se o especialista aprova, tendemos a acatar; não precisamos pesquisar e acabamos comprando.

6º) Escassez: as oportunidades parecem mais valiosas quando estão menos disponíveis e por um tempo limitado.

Estes 6 princípios são as armas da persuasão reconhecidas pela ciência e devemos cada vez mais compreendê-los, tirando o máximo proveito deles, bem como sabermos nos defender de atitudes reprováveis de profissionais oportunistas.

- **Tópico 2: Líder de mim mesmo**

Isso tem sido uma realidade cada vez mais clara e presente nas organizações. Apesar das empresas investirem em processos e treinamentos que auxiliam no desenvolvimento comportamental de seus colaboradores, muitas vezes acabam não constatando as mudanças desejadas no dia a dia.

Autoliderança: como desenvolver essa habilidade

Olhando para esta questão, fica cada vez mais evidente a importância de envolvermos os colaboradores no seu próprio desenvolvimento, na gestão da sua carreira, permitindo que eles assumam a responsabilidade pelo direcionamento profissional que desejam seguir, e conseqüentemente, gerem as mudanças comportamentais necessárias para alcançarem os seus objetivos.

Isso é possível de ser feito a partir do momento em que esse colaborador passa por um processo de autoconhecimento, entendendo quais são os seus talentos e seus pontos de melhoria, quais são os seus valores e motivações, qual é o seu propósito de vida.

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.

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.

No formato de uma pirâmide, os níveis neurológicos são assim estabelecidos, de baixo para cima:

- **Ambiente**

A base da pirâmide é o nível do Ambiente, ou seja, onde e quando estamos atuando. Todos frequentamos diversos ambientes, como a empresa, casa, universidade, etc.

- **Comportamento**

O segundo nível é formado pelos nossos comportamentos, ou seja, o que estamos fazendo nesses ambientes. Nesse nível podemos colocar todas as atividades que executamos ao longo do dia, como por exemplo, se estamos elaborando um relatório, participando de uma reunião, ministrando um treinamento, fazendo uma venda.

- **Capacidades**

O terceiro nível está relacionado com as capacidades que desenvolvemos, ou seja, como realizamos as nossas diversas atividades. Alguns profissionais da área de vendas realizam negociações apresentando detalhadamente todas as características dos produtos, enquanto que outros investem mais tempo criando relacionamento com o cliente. Ambos estão numa atividade de vendas, mas a forma como fazem é completamente diferente. O mesmo acontece se pensarmos na condução de uma reunião, ou quando se ministra um treinamento, etc. A atividade é a mesma, mas como a realizamos está relacionado com as capacidades que temos desenvolvido.

- **Valores e Crenças**

O desenvolvimento das nossas capacidades está diretamente relacionado com os nossos valores e crenças. Apenas se acreditarmos que uma capacidade é importante, nós vamos buscar desenvolvê-la. Por exemplo, muitas vezes as empresas vêm investindo em treinamentos de feedback, focando em ferramentas de como proporcionar feedbacks mais assertivos. No entanto, se o colaborador acreditar que o feedback é uma crítica ou que pode prejudicar o relacionamento, ele não irá aplicar estas ferramentas, por melhores que sejam.

Outro exemplo é o desenvolvimento da capacidade de planejamento. Se o colaborador acreditar que o planejamento é uma perda de tempo, também não irá desenvolver essa capacidade. Se desejamos gerar uma mudança de comportamento, precisamos primeiro entender quais são as crenças, valores e modelos mentais por trás do comportamento.

- **Identidade**

Esses valores e crenças são fundamentados a partir da construção da identidade da pessoa, que está relacionada ao seu propósito nos diferentes papéis que assume, como por exemplo, líder, pai, filho, esposa. Como é ser visto e lembrado? Qual o impacto e a marca que ficará registrado

- **Sistema**

Por último temos o sistema, ou seja, quem mais influencia e inspira na construção da identidade. Quem são os mentores, podendo ser profissionais, familiares, uma comunidade ou até mesmo um país. O sistema influencia a formação da identidade, que irá definir as crenças e valores, que irão impactar o desenvolvimento das capacidades, gerando os comportamentos nos ambientes onde atuamos.

Todo esse trabalho irá influenciar diretamente a mudança de comportamento e, conseqüentemente, os resultados que conseguirá alcançar no ambiente onde atua, tornando-se líder de sua própria carreira.



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.

Profissionais com maior competência emocional se caracterizam por apresentarem o caráter, o compromisso, a criatividade e a energia necessárias para apresentarem desempenho superior em suas carreiras e na vida como um todo, garantindo que os pensamentos e ações se tornem produtivos e adequados para cada situação.

Têm conhecimento sobre seus recursos positivos e talentos, podendo acessá-los em momentos de adversidade. Isso permite desenvolver relacionamentos com maior respeito e empatia. Ser líder de si mesmo é melhorar a capacidade de resiliência, permitindo que momentos onde ficamos predispostos a nos afastar ou desistir dos objetivos que se transformam em alavancas que impulsionam as conquistas..

No entanto as mudanças comportamentais acontecem de dentro para fora, e são regidas diretamente pelos pensamentos e programas mentais. Se buscamos hoje melhores resultados e excelência nas organizações, devemos focar na autoliderança, desenvolvendo a motivação e iniciativa para escolher e traçar nossas próprias metas profissionais e pessoais.

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

Para ser um bom líder de outros, um profissional precisa aprender a planejar e atribuir atividades, além de motivar, treinar e mensurar os resultados de seus liderados.

Para que um líder de outros tenha sucesso em seu trabalho, é preciso que ele seja capaz de atuar conforme o código de cultura da empresa – servindo de exemplo e promovendo a manutenção da motivação de seus liderados.

O líder de outros é quem garante que todas as entregas do time tenham resultados excelentes, registrando as possíveis ocorrências para traçar as soluções certas, com o objetivo de reverter situações críticas. É ele quem supervisiona processos e distribui as atividades para seus liderados de maneira contextualizada, clara, organizada e justa.

Grande parte dos funcionários de uma empresa respondem a um líder de outros. Por isso, seu impacto em fatores, como a cultura da empresa, a motivação profissional dos funcionários, a satisfação, a qualidade e a produtividade no trabalho é muito grande. Suas características estão relacionadas as softs skills e hards skills:

**Soft skills:**

- integridade;
- engajamento;
- autoliderança;
- trabalho em equipe;
- responsabilidade social;
- bom relacionamento profissional;
- valorização do trabalho e do método gerencial;
- obtenção de resultados por meio de seus liderados e seu respectivo sucesso.

**Hard skills:**

- atribuição de tarefas;
- gestão de recursos e custos;
- planejamento e organização;
- solução de problemas e análise de informações;
- execução, gestão e aperfeiçoamento de processos;
- desenvolvimento de pessoas (feedbacks e treinamentos);
- avaliação de desempenho, comportamento e competências técnicas de seus liderados.
- **Tópico 4:** Conheça seu estilo

O assunto que mais tem sido abordado nas empresas ultimamente é a crise e muito se discute a respeito das possibilidades e estratégias que auxiliam a organização a se manter consistente, mesmo diante do delicado cenário do mercado, sendo os vários estilos de liderança a base que consegue esta consistência.

Um dos pilares organizacionais determinantes nesse período de desafios é a figura do líder, uma vez que ele possui a missão de manter o engajamento e produtividade das equipes, além de dar continuidade na produção de resultados satisfatórios.

Entre os diversos tipos de liderança, o que mais se destaca neste contexto é a Liderança Situacional, pois trata da habilidade de administrar mudanças, crises, conflitos e situações adversas.

### **Tipos de estilos de liderança**

Os quatro estilos de liderança, que definem a relação entre o líder e os seus seguidores, são: Autocrática, Democrática, Liberal (ou Laissez-faire) e Situacional.

- **Liderança Autocrática:** É um tipo de liderança autoritária, na qual o líder impõe as suas ideias e decisões ao grupo. O líder não ouve a opinião do grupo.
- **Liderança Democrática:** O líder estimula a participação do grupo e orienta as tarefas. É um tipo de liderança participativa, em que as decisões são tomadas após debate e em conjunto.
- **Liderança Liberal:** Há liberdade e total confiança no grupo. As decisões são delegadas e a participação do líder é limitada.
- **Liderança Situacional:** É aquela onde o líder tem a capacidade de se adaptar de acordo com o que a situação exige.

### **Maturidade profissional**

A maturidade profissional é a capacidade do profissional em adequar-se às diferentes situações, assumir responsabilidades e gerir seu trabalho efetivamente, sem precisar da interferência direta do líder.

Quando o colaborador alcança esse nível, sua produtividade é maior e ele consegue lidar melhor com mudanças, inovando e apresentando resultados expressivos mesmo nos momentos de desafio.

Do contrário, o líder terá que assumir o papel de acompanhar todo o desenvolvimento de seu trabalho, motivando-o continuamente e apoiando-o na construção do resultado.

### **Competências do líder situacional**

- **Direcionamento**

Nesta abordagem, o líder deve ensinar ao colaborador como executar suas tarefas e acompanhar o desenvolvimento delas até a conclusão, até que o profissional tenha plena confiança para executá-la sozinho.

- **Orientação**

O líder tem o papel de orientador. Ele é uma pessoa que mostra a tarefa ao colaborador, explica sua importância, contribui com novas ideias, ensina sempre que necessário e motiva de modo que a execução seja conforme o planejado.

- **Apoio**

O apoio do líder é fundamental para que o colaborador adquira confiança, busque crescimento e desenvolva suas habilidades de forma contínua.

Assim, o líder apóia sem precisar supervisionar seu liderado, pois ele consegue desempenhar seu trabalho sem tantas interferências.

- **Delegação**

O líder situacional consegue delegar o trabalho sem precisar acompanhar seus colaboradores de perto, pois eles têm autonomia e liberdade para trabalhar e, muitas vezes, até autoridade para tomar decisões e fazer mudanças.

Profissionais que têm liderança nata, trabalham bem em equipe e não têm problemas em tomar decisões em conjunto, são muito provavelmente líderes do tipo democrático.

Suas principais características são, portanto:

- Administração participativa;
- Líder como incentivador;
- Estratégia de interdependência entre profissionais;
- Decisões repartidas.

## **4. CONCLUSÃO**

Primeiramente, foi extremamente gratificante a realização deste trabalho. Por meio dele, foi possível aprender e compreender na prática as disciplinas estudadas durante esta segunda parte do semestre.

A principal dificuldade foi definir qual empresa iria estudar e identificar, qual sistema os recursos humanos utilizam na empresa escolhida

Conclui-se que, para o crescimento e amadurecimento de uma empresa, os tipos de treinamentos utilizados devem se adequar a característica de cada colaborador e até mesmo pela faixa etária dos mesmos.

Ter uma Avaliação de desempenho bem elaborada para cada tipo de colaborador, faz com que a Ambev continue crescendo, e continue sendo essa gigante do mercado.

## REFERÊNCIAS

AMBEV.

<<https://www.ambev.com.br/>> Acesso em: 26 de Novembro de 2022.

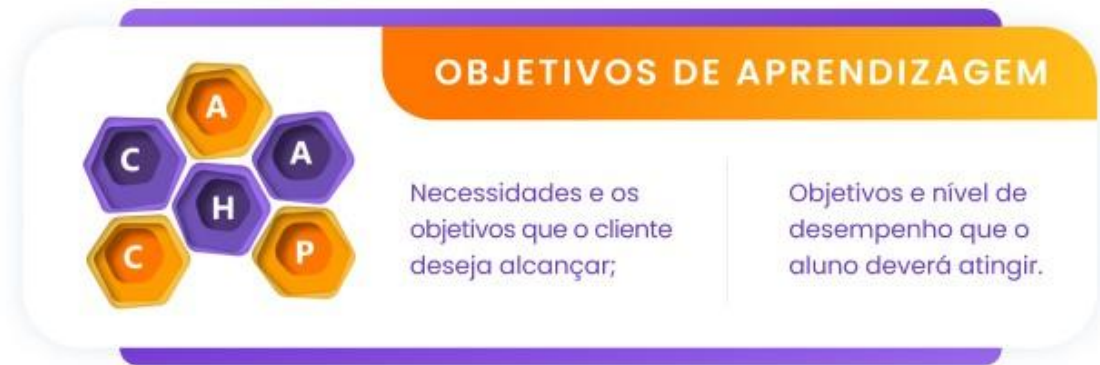
LINKEDIN.LIDERANDO NA ATUALIDADE .

<<https://www.linkedin.com/pulse/vamos-falar-sobre-lideran%C3%A7a-na-atualidade-cl-eide-vieira/?originalSubdomain=pt>>. Acesso em: 26 de Novembro de 2022.

BRASIL ESCOLA.AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

<<https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/administracao/a-correta-aplicacao-avaliacao-desempenho-para-alcance-excelencia-gestao-pessoas.htm>> Acesso em: 25 de Novembro de 2022.

## ANEXOS



(Chacap) .