

**CENTRO PAULA SOUZA
ETEC TEREZA APARECIDA CARDOSO NUNES DE OLIVEIRA
Técnico em Recursos Humanos**

**Antônio Valber Gomes
Jéssica Regina Mariano
Luana de Siqueira Franca
Mariana Luiza Amâncio da Silva
Renata Porto Santos**

**ESTRATÉGIAS E DESAFIOS NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS
VOLTADOS PARA O PROCESSO DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO**

**São Paulo
2022**

**Antônio Valber Gomes
Jéssica Regina Mariano
Luana de Siqueira Franca
Mariana Luiza Amâncio da Silva
Renata Porto Santos**

**ESTRATÉGIAS E DESAFIOS NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS
VOLTADOS PARA O PROCESSO DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da Etec Tereza Aparecida Nunes de Oliveira Orientado pela Prof. Valéria Eduardo Silva, como requisito parcial para obtenção do título técnico em Recursos Humanos.

**São Paulo
2022**

Dedicamos esse trabalho as nossas famílias que sempre nos apoiaram e estiveram conosco (mesmo alguns estando longe) durante toda a nossa trajetória até aqui.

AGRADECIMENTO

Primeiramente gostaríamos de agradecer a instituição, pela oportunidade que nos concederam a fazer parte deste curso técnico de Recursos Humanos, onde conseguimos adquirir novos conhecimentos e que estão nos direcionando obtenção dos nossos objetivos, principalmente profissionais. E mesmo diante de uma fase difícil como vivenciada na pandemia da COVID 19, tiveram o interesse de proporcionar o bem-estar de cada aluno.

Também gostaríamos de agradecer em especial as nossas famílias, pois mesmo que alguns estejam longe, sempre nos acompanharam toda essa jornada, nos dando apoio junto aos professores, para que nós pudéssemos chegar até aqui. Foram eles que sempre nos apoiaram e fizeram com que acreditássemos ainda mais na realização desse sonho.

Além disso, agradecemos uns aos outros, pois conseguimos superar o desafio de concluir esse curso e estreitarmos os laços da amizade, nos quais gostaríamos de levar para o restante da vida.

Nosso muito obrigada!

“Todo modelo de educação, formação, capacitação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que ele pode ser a partir de suas potencialidades, sejam inatas ou adquiridas.” – Idalberto Chiavenato

RESUMO

Este trabalho teve o intuito de estudar o tema: Estratégias e Desafios no setor de Recursos Humanos voltados para o Processo de Treinamento e Desenvolvimento, da empresa Mercatto Holding Express, onde o objetivo é identificar quais estratégias e desafios a empresa pode adquirir para o procedimento, e como que a falta de um instrutor pode afetar a organização em si. A falta de um profissional capacitado impede que os resultados fluam de acordo com a necessidade do setor, podendo trazer prejuízos imprevisíveis, portanto, é de suma importância que o RH se certifique que a empresa e os colaboradores caminhem juntos, que conseqüentemente irão em busca de garantir um trabalho humanizado, elevando o nível de satisfação, produtividade e motivação, que em síntese, irão obter uma avaliação do feedback que por tanto, é importante que o instrutor e a gestão acompanhe o processo de treinamento e desenvolvimento. A metodologia utilizada, foi uma pesquisa de campo em uma única etapa realizada, através de um questionário com perguntas abertas, em que apresenta duas visões, a primeira análise foi desenvolvida através de gestores/treinadores onde puderam expor as dificuldades que tiveram com o T&D, e com a segunda análise que foi desenvolvida com os colaboradores, onde relataram o desafio com a adaptação da organização em geral. Através dessas coletas de dados, podemos identificar dificuldades na interpretação de ambas as partes, na questão de detectar novos perfis e na integração de produtos para os clientes, por isso, vale ressaltar o quanto é importante obter treinamentos que sejam de grande eficácia, assim o desenvolvimento será implementado de forma concreta e eficaz, fazendo com que os colaboradores estejam capacitados para exercer suas funções a qual foram direcionados.

Palavras-chaves: Treinamento e desenvolvimento, desafios, estratégias.

ABSTRACT

This work aimed to study the theme: Strategies and Challenges in the Human Resources sector aimed at the Training and Development Process, of the company Mercatto Holding Express, where the objective is to identify which strategies and challenges the company can acquire for the procedure, and how the lack of an instructor can affect the organization itself. The lack of a qualified professional impedes that the results flow according to the necessity of the sector, and can bring unpredictable damages, therefore, it is of utmost importance that HR makes sure that the company and the collaborators walk together, that consequently they will seek to guarantee a humanized work, elevating the level of satisfaction, productivity and motivation, that in synthesis, they will obtain an evaluation of the feedback that therefore, it is important that the instructor and the management accompany the training and development process. The methodology used, was a field research in a single stage carried out, through a questionnaire with open questions, which presents two visions, the first analysis was developed through managers/coaches where they could expose the difficulties they had with the T&D, and with the second analysis that was developed with the collaborators, where they reported the challenge with the adaptation of the organization in general. Through these data collections, we can identify difficulties in the interpretation of both parties, in the issue of detecting new profiles and the integration of products for customers, therefore, it is worth emphasizing how important it is to obtain training that are of great effectiveness, so that the development will be implemented in a concrete and effective way, making employees able to perform their functions to which they were directed.

Keyword: Online video, word, document, search, formatting.

LISTA DE GRAFÍCOS

Grafico 1 - A sua empresa tem programa de T&D (Treinadores/Gestores).....	37
Grafico 2 - Quais competências são necessarias para o exercicio da sua função (Treinadores/Gestores).....	37
Grafico 3 - Qual a importancia do treinamento para você (Treinadores/Gestores).....	38
Grafico 4 - Quais as dificuldades no T&D? (Treinadores/Gestores).....	39
Grafico 5 - Como você enxerga suas conquistas dentro da empresa (Treinadores/Gestores).....	40
Grafico 6 - A sua empresa tem programa de T&D (Colaboradores).....	40
Grafico 7 - Quais competências são necessarias para o exercicio da sua função (Colaboradores).....	41
Grafico 8 - Qual a importancia do treinamento para você (Colaboradores).....	42
Grafico 9 - Quais as dificuldades no T&D? (Colaboradores).....	43
Grafico 10 - Como você enxerga suas conquistas dentro da empresa (Colaboradores).....	43

SIGLAS E ABREVEAÇÕES

DP: Departamento Pessoal

KPIs: Key Performance Indicators

RH: Recursos Humanos

R&S: Recrutamento e Seleção

T&D: Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1.	Introdução.....	11
1.1	Situação Problema.....	12
1.2	Hipótese de Solução.....	12
1.3	Objetivo.....	12
1.3.1	Gerais.....	12
1.3.2	Específicos.....	12
1.4	Justificativa.....	13
1.5	Procedimentos Metodológicos.....	13
1.5.1	Lócus da Pesquisa.....	14
1.5.2	Sujeito da Pesquisa.....	14
1.5.3	Técnica de produção de dados.....	14
1.5.3.1	Questionários.....	14
2.	Referencial Teórico.....	15
2.1	A importância do RH.....	15
2.2	RH Tradicional vs RH Estratégico.....	16
2.2.1	RH Tradicional.....	16
2.2.2	RH Estratégico.....	17
2.3	O Perfil do profissional de RH.....	18
2.4	As funções do RH.....	19
2.4.1	Recrutamento e Seleção.....	20
2.4.2	Avaliação e Desempenho.....	20
2.4.3	Departamento Pessoal.....	20
2.4.4	Saúde e Segurança.....	21
2.4.5	Clima Organizacional.....	21
2.4.6	Treinamento e Desenvolvimento.....	22
2.5	Conceito de Treinamento e Desenvolvimento.....	23
2.5.1	Conceito de Treinamento.....	23
2.5.2	Conceito de Desenvolvimento.....	23
2.5.3	Tipos de Treinamento.....	23

2.5.3.1 Principais treinamentos de uma empresa.....	24
2.5.4 Como funciona o T&D entre níveis hierárquicos.....	25
2.5.5 Profissionais que atuam na área de T&D.....	26
2.5.5.1 O que faz um profissional de Treinamento e Desenvolvimento.....	26
2.5.5.2 As competências dos profissionais de Treinamento e Desenvolvimento.....	26
2.5.5.3 As principais funções dentro do T&D.....	27
2.5.6 Principais falhas ao aplicar um treinamento.....	29
2.5.6.1 Consequencias.....	29
2.5.7 Indicadores.....	30
2.6 O treinamento de vendas.....	31
2.6.1 Como preparar um treinamento de vendas?.....	32
2.6.2 Dificuldades para elaborar treinamento no setor de vendas.....	33
2.6.3 Por que investir no treinamento de vendas.....	34
2.6.4 Por que é importante envolver e treinar a liderança de vendas.....	35
3. Análise de Dados.....	36
4. Considerações Finais.....	47
APENDICE.....	49
REFERÊNCIAS.....	50

1. Introdução

O presente trabalho de conclusão de curso tem a intenção de abordar os desafios e estratégias do Treinamento e Desenvolvimento – T&D, sendo este um tema considerado importante no âmbito dos Recursos Humanos – RH. Tendo como foco na visão do instrutor dentro de uma organização na gestão de pessoas, visto que, o capital humano é geralmente a maior ferramenta das empresas e se faz necessário o investimento para melhor qualificá-los e transformá-los em colaboradores de alto rendimento, assim consequentemente trazendo o crescimento da empresa no mercado em que está inserida.

Nesse sentido, a motivação para a escolha referido assunto veio por meio de alguns relatos de estudantes do tecnólogo em Gestão de RH, onde foram levantados questionamentos sobre porque os pós treinamento as empresas não geram os resultados esperados, assim levantando a hipótese de que há falhas desde nos procedimentos técnicos à comunicação entre treinadores/gestores e colaboradores durante o programa de T&D.

A efetivação da pesquisa se deu a partir de questionários com os objetivos de conhecer o programa de treinamento e desenvolvimento da empresa Mercatto Holding Express, além de identificar os desafios do T&D, analisar os procedimentos para a evolução do setor e comparar a visão sobre treinamento entre gestores/treinadores e colaboradores da já mencionada organização.

Ressaltando as referencias de autores como Adalberto Chiavenato, Sérgio Luiz Bagattoli, Carla Müller, Jean Pierre Marras, entre outros para melhor entendimento sobre o profissional de RH, gestão de pessoas, além de treinamento e desenvolvimento.

Embora existam diversos estudos referente à T&D, acredita-se que esse trabalho irá contribuir de maneira positiva tanto para o meio acadêmico, quanto para o organizacional, pois a pesquisa realizada expõe feedbacks importantes dos sujeitos diretamente ligados aos lócus de atuação.

1.1 Situação Problema

Como a falta de um instrutor adequado pode afetar o programa de treinamento e desenvolvimento (T&D) das empresas?

1.2 Hipótese

A falta de profissionais com a linguagem e intencionalidade adequada para aplicação de programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) dos colaboradores, impede que o Rh desenvolva determinado setor ou até mesmo a organização em geral.

Isso se deve pelo fato de que muitas empresas cometeram o equívoco de escutar somente a gestão quando está sendo realizado o levantamento de necessidades de T&D, mas para que esse programa seja implementado de forma concreta e eficaz é necessário ouvir desde a diretoria à base operacional, para que assim o treinador seja escolhido conforme o público-alvo.

Com isso, espera-se que ao selecionar o profissional ideal para transmitir os conhecimentos e técnicas, haja benefícios a médio e longo prazo principalmente no sentido financeiro, visto que o desenvolvimento de pessoal não irá geral perca de tempo e custos desnecessários a organização.

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

- Conhecer o programa de treinamento e desenvolvimento da empresa Mercatto Holding Express.

1.3.2 Específicos

- Identificar os desafios do T&D.

- Analisar os procedimentos para a evolução do setor.
- Comparar a visão sobre treinamento entre gestores/treinadores e colaboradores.

1.4 Justificativa

Fomos motivados a escolher esse tema por um de nossos integrantes que teve um breve contato com a área, e pautou sua experiência para os demais componentes do grupo. Assim, despertando um interesse aos membros do projeto.

É de suma importância o estabelecimento seguir esse projeto, para que os profissionais de RH possam sempre aprimorar seus conhecimentos, buscando novos meios de treinamento e desenvolvimento dentro de sua organização, para o seu crescimento pessoal e profissional. Tendo assim, uma grande relevância para que o turnover não venha a suceder dentro da sua empresa.

Somente é possível um resultado positivo com pós treinamento e desenvolvimento, atingindo objetivos como redução de custos-benefícios, uma equipe qualificada com excelência na execução das funções designadas, quando a empresa se preocupa com o mapeamento de necessidades dos colaboradores, dessa forma que são apresentadas e mensurar o feedback das ações. Ou seja, apresentar o resultado.

Focar no aprimoramento do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores de uma determinada empresa, com o objetivo de ter uma amplitude no meio que atua. Assim, tendo uma proficiência de curto prazo.

1.5 Procedimentos Metodológicos

O presente trabalho de conclusão de curso realiza uma pesquisa qualitativa, pois acredita-se que essa abordagem consegue explorar com maior riqueza a relação entre os investigadores e investigados investigação, como acentuam Ludken e André (1986, p.12) “A justificativa para que o pesquisador mantenha um contato estreito e direto com a situação onde os fenômenos ocorrem naturalmente é a de que estes são influenciados pelo seu contexto”. Desse modo, é possível que haja um estimulado maior no pensar e no expressar dos participantes. Todos os dados dessa pesquisa,

não foram tabulados de forma que possam apresentar um resultado conciso, no entanto, são exibidos por meio de relatos, levando-se em consideração aspectos relevantes, como as opiniões e comentários do público entrevistado.

Em relação aos fins dessa pesquisa, pode-se destacar que ela tem caráter descritivo, pois o intuito foi registrar e analisar os dados coletados, assim se enquadrando no que diz GIL (1991, apud CARVALHO, 2019, p.41) “Embora não tenha o compromisso de explicar o que descreve, levanta informações sobre situações específicas e relacionadas de forma a proporcionar a visualização de uma totalidade”.

1.5.1 – Lócus da Pesquisa

Dessa forma, o tipo de estudo privilegiou o levantamento de situações características ao tema proposto. Nesse sentido, a pesquisa foi realizada em uma das unidades da empresa Mercatto Holding Express, localizada no bairro da Vila Mariana – São Paulo/SP. A mesma foi escolhida por facilitar o acesso do pesquisador e pesquisadoras, sendo possível conhecer tanto os colaboradores, quanto os encarregados que dão os treinamentos a eles.

1.5.2 – Sujeitos da Pesquisa

O desenvolvimento da pesquisa ocorreu com alguns treinadores, gestores e colaboradores da empresa Mercatto Holding Express. Tendo um total de 10 participantes, sendo 5 do sexo masculino e 5 do sexo feminino.

1.5.3 – Técnicas de Produção de Dados

1.5.3.1 – Questionário

A produção dos dados forma realizadas em única etapa por meio do questionário com perguntas abertas. Pois conforme salienta Marconi e Lakatos (1999, p.100) o questionário é um “instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escritos”, desse modo, além de se ter as respostas com rapidez, também deixará os participantes livres para que se expressem da melhor forma sem constrangimento, assim havendo maior veracidade na produção dos dados, ou seja, das respostas. Vale ressaltar que os devidos cuidados éticos foram observados durante a produção da pesquisa, com o objetivo de preservar a identidade dos participantes e evitando danos a eles.

2. Referencial Teórico

2.1 A importância do RH

O setor de Recursos Humanos possui diversas funções dentro das organizações, mas além de ser a peça fundamental para assuntos administrativos o Rh também desenvolve um papel muito importante nas relações entre os colaboradores no ambiente de trabalho.

As mudanças começaram aos poucos, porém foram essenciais para que o empregado fosse visto como indivíduo que possui necessidades e melhores condições de desempenhar o seu trabalho, pois segundo Marras (2016, p.9) a visão de um gerente de recursos humanos até meados de 1950 “era muito tecnicista, mecanicista e ligada às questões de registro burocráticos, fiscalização de aspectos legais e cumprimento de regras e normas”.

Com essa transformação de pensamento as empresas passaram a investir mais no capital humano, tornando o Rh um campo estratégico para atingir os seus objetivos. Dessa forma, como também Chiavenato (2014, p.9) expôs: “A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação”.

Os avanços tecnológicos também contribuíram para que o Rh se tornasse tão importante para as organizações, visto que, são ferramentas que auxiliam na implementação das ações estratégicas elaboradas pelo setor. Assim, faz necessário ressaltar que mais do que traçar a melhor forma de engajar a organização o Rh alinha o pessoal à missão, visão e valores da empresa.

Como Bragança e Flores (2021, p. 17) salientam:

“[...] o profissional é visto de forma valiosa para a empresa, uma vez que para se obter sucesso no negócio é importante que os objetivos de empresa X funcionários caminhem juntos. E para que isso ocorra de maneira eficaz, em busca de garantir um trabalho humanizado, bem como aumentar o nível de satisfação, produtividade e motivação dos funcionários as empresas trazem como inovação o acompanhamento de indicadores, algo que antes era visto apenas forma mais subjetiva”.

Por tanto, pode-se compreender que o setor de Rh é imprescindível para que base administrativa seja realizada concomitante com o gerir dos colaboradores, dando assim estrutura à organização que preza para a produtividade humanizada, onde são considerados elementos cruciais o ambiente de trabalho adequado, as entre relações e a motivação para as tarefas que devem realizar.

2.2 RH tradicional vs RH estratégico

O cenário empresarial está em constante transformação, surgem novas demandas de mercado e é preciso se adequar sempre as novas necessidades, para que possa se destacar entre outras empresas. Não é diferente quando falamos do RH das empresas, este setor vive passando por processos de modernização, para obter um melhor desempenho para sua organização.

É importante que possamos entender que existem duas vertentes hoje, no que se refere a esta área, o RH operacional (tradicional) e o RH estratégico.

2.2.1 RH tradicional

O RH tradicional, para alguns profissionais, este tipo de modelo já não possuem um desempenho considerado satisfatório e positivo dentro das empresas, pois adquirem uma ênfase maior nos procedimentos básicos de organização, tais como, recrutamento e seleção, contratação, treinamentos dos colaboradores e entre outros. Mas não aplicam de uma maneira planejada e estratégica, sendo assim, podemos compreender então que essas ações excluem análises de desempenho e avaliação de resultados. Elas são realizadas de maneira mais simples onde costumam existir maior rigidez e burocracia nos processos, que acabam-se aplicando em várias etapas de seleção.

É uma característica também do RH tradicional possuir um foco em sistemas mais hierárquicos, visando tarefas mais administrativas e repetitivas, como por exemplo:

- **Foco Operacional** – onde está mais relacionada a atividades básicas em gestão de pessoas, que a princípio foca em ações em que o resultado é imediato e que pode não resultar o mesmo em um longo prazo.

- **Baixo nível de planejamento** – As ações acabam se tornando rotativas, sem um planejamento acabamos não se precavendo com imprevistos que podem ocorrer a longo prazo, por exemplo; a seleção inadequada de candidatos. O recrutamento acelerado certamente irá trazer prejuízos para a empresa, pois o nível da necessidade atrapalha na visão da melhoria organizacional, trazendo muitas consequências, como um custo muito alto.
- **Padronização** – Agregam as empresas em um único tipo de perfil profissional, limitando as ações que poderiam ser implementadas.

2.2.2 RH estratégico

No RH estratégico temos alinhamentos entre a empresa e as necessidades do mercado, onde existem ações para o futuro e o planejamento é de suma importância, pois a execução não é fechada, ela obtém um alinhamento com todos os setores da organização, mostrando adquirir competências diversificadas ampliando a visão da empresa e trazendo ideias que a tornam única e com uma identidade forte dentro do mercado competitivo. No que se refere a comunicação pessoal, tanto interna como externa.

A tecnologia sempre está em evolução, o profissional da área deve sempre se basear em dados e indicadores, pois as informações costumam ser mais precisas e os resultados das avaliações bem estruturados, com isso, mostrando que as decisões tomadas sejam mais seguras e objetivas, além disso as falhas podem ser encontradas e trabalhadas. Segundo Chiavenato (1999)

“As definições para a Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho”.

O RH estratégico objetiva manter os profissionais de alto desempenho, capazes de criar produtos e serviços e lidar com a competitividade alta do mercado, mas é importante para que as ações sejam implantadas de forma assertiva, como por exemplo:

- **Foco na integração** – Ele conhece e faz parte de todos os processos e de departamentos, desenvolvendo alinhamento entre os setores.

- **Processos mais flexíveis** – Possuem estratégias personalizadas e planejadas atendendo todas as necessidades.
- **Diversidade** – Agregam a empresa competências e modos de pensar diversos.
- **Foco em resultados** – Encontrar a melhor forma de fazer e aplicar.

2.3 O perfil do profissional de RH

Quando estamos falando de perfil profissional de RH é sobre comportamento que as empresas valorizam, e sua personalidade ideal do especialista.

Nossas habilidades devem aumentar e se adaptar ao momento de transformação acelerada que estamos vivendo. O pilar fundamental nesse sentido é o desenvolvimento e o fortalecimento de habilidades e qualidades, algo que devemos buscar a partir de agora em benefício da empresa, da equipe e de nós mesmos, como profissionais.

Observe alguma dessas habilidades, que temos que melhorar ou nos adaptar:

- **Resiliência ou adaptação**

É a capacidade de saber como aceitar mudanças e se mover com eficiência nelas. Se uma pessoa não é resiliente, é muito provável que a adaptação lhe custe mais trabalho.

- **Mente Aberta**

Destaca-se basicamente na tradução de ser receptivo. Ou seja, ouça, entenda, seja objetivo e pense criativamente.

- **Compreensão ou Compaixão**

Nesta nova dinâmica diária, devemos ser mais humanos. As realidades dos colaboradores são diferentes. Essa empatia será apreciada por nossos funcionários, nos permitirá ter uma maior capacidade de reação caso algo aconteça e também nos ajudará a fortalecer a marca empregadora.

- **Perseverança**

Você deve ser perseverante, pois inevitavelmente encontrará resistência à mudança durante sua jornada. Da mesma forma, que terá que ser forte para alcançar a “evangelização” em direção à mudança em toda a empresa. Não abaixe os braços, o exemplo é motivador.

- **Reaprendizagem**

Este é um dos principais pontos de atenção para o novo profissional. Reaprender a aprender, devemos repensar na maneira pela qual nos comportamos em nosso trabalho. Fazendo o que costumamos a fazer só de desta vez de forma diferente.

- **Transformação**

Como pode ver a prontidão para a transformação permitirá desfrutar do novo presente e do futuro a cada passo. Ou seja, a transversalidade refere-se à capacidade de ser multiplicador, mesmo em diferentes situações, sempre sob uma dose de positividade. Segundo Chiavenato (2008):

“A gestão de pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores, de como irá agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização”.

O sucesso da organização está diretamente relacionado ao talento, às competências e habilidades.

2.4 As funções do RH

O campo de atuação do profissional de RH é amplo, tendo várias funções a serem ocupadas, afinal cuidar da atração, retenção e desenvolvimento de seus colaboradores exige um conhecimento maior de várias áreas que compõe o RH. São várias responsabilidades, passando desde questões burocráticas ao desenvolvimento das atividades motivacionais para um bom desempenho e clima organizacional. Alguma delas são:

2.4.1 Recrutamento e Seleção

Uma das principais tarefas, pelo fato de buscar profissionais com o perfil alinhado a necessidade da empresa, não somente no cargo, mas também pelo clima organizacional. O futuro do colaborador precisa ser compatível com a cultura da empresa, e o R&S tem o dever de analisar o perfil, competências e habilidades do candidato que está sendo selecionado.

Segundo Chiavenato (2006, p. 165) “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

É importante que o pessoal que exerce essa área seja comunicativo, bom ouvinte e conheça bem o comportamento humano. Dessa forma, é mais fácil identificar os candidatos ideais para trabalhar na empresa.

2.4.2 Avaliação de Desempenho

Uma ferramenta fundamental, não apenas para analisar a performance dos colaboradores, mas também para outras questões importantes. Exemplos: Atuação na liderança, entender e ter uma visão geral de como estão todos os colaboradores envolvidos em relação a empresa, identificando o potencial dos funcionários.

Segundo Chiavenato (2014): “a avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização”.

Este método ajuda o RH a entender como está o desenvolvimento do funcionário, se está abaixo do esperado, se está excedendo ou atendendo o desempenho esperado e muitas vezes exigido pela organização.

Através de habilidades técnicas e comportamentais é possível fazer um planejamento estratégico que venha estar de acordo com a necessidade do colaborador, da equipe ou até mesmo da empresa. Algumas estratégias e atitudes que podem ser tomadas são aplicações de treinamentos, promoções, desligamento da empresa (caso necessário), entre outros.

2.4.3 Departamento Pessoal

Algumas pessoas tendem a achar que RH e Departamento Pessoal são a mesma coisa ou áreas parecidas, porém o DP assume as tarefas mais burocráticas

da empresa, apesar de também ter uma relação com pessoas, relacionada na parte de administrar questões referentes aos funcionários: Folha de pagamento, Férias, licenças, entre outras.

A área zela para que a empresa não tenha problemas burocráticos, que as leis sejam cumpridas, sendo assim um dos pontos positivos é evitar prejuízos com questões trabalhistas.

Além disso, o DP administra todas as rotinas relacionadas aos funcionários, questões como as previdenciárias, por exemplo, tendem a ficar mais organizadas.

Sendo assim, o profissional que exerce a área no Departamento Pessoal tem o dever de fazer a relação do empregado e empregador. Atua para afirmar a relação entre as duas partes.

2.4.4 Saúde e Segurança

Algumas práticas que este setor do RH coopera para o mantimento da saúde física e mental dos colaboradores, como:

- Implantação de horários flexíveis;
- Programas de ginástica laboral;
- Palestras com dicas para evitar o esgotamento mental;
- Apoio psicológico gratuito.

Em relação à segurança dos trabalhadores, uma disposição no mercado são aplicativos que identificam riscos de acidentes de trabalho, que aceleram o aprendizado do colaborador em relação às normas de segurança e saúde — além de aplicativos de realidade virtual que permitem aos colaboradores avaliar conhecimentos sobre situações de riscos trabalhistas.

2.4.5 Clima Organizacional

Nesta área o RH precisa ser estratégico, pois vai muito além de um lazer físico para os colaboradores como jogos e alguns minutos de descanso. Sendo assim, o setor pode criar ações que vão estabelecer uma comunicação transparente e eficaz, com feedbacks (principalmente positivos) e a transparência no alinhamento dos objetivos entre empregado e empresa.

Na opinião de Chiavenato (1994, p.53): “O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades”.

Com uma boa estratégia para manter o ambiente organizacional, ele será saudável, reduzindo o estresse e abstinência que são grandes vilões nas empresas atualmente. Do contrário, com colaboradores desmotivados, faltas e atrasos, as empresas gastam mais com demissões e contratações, prejudicando seu desempenho.

2.4.6 Treinamento e Desenvolvimento

Uma das áreas mais importantes para o processo de crescimento da empresa, pois os profissionais que trabalham nesta área são responsáveis na capacitação, educação e principalmente no desenvolvimento dos colaboradores.

Um exemplo, quando a empresa quer implantar sua cultura nos colaboradores internos, é o Treinamento e Desenvolvimento que realiza esse objetivo.

Para que a política de treinamento e de desenvolvimento da empresa seja boa, a equipe da área precisa focar:

- Na análise do perfil dos colaboradores;
- No mapeamento de necessidades e de competências;
- Na identificação de fraquezas;
- Na criação de treinamentos personalizados.

O analista e o coordenador (que são as funções mais importantes dentro da área de Treinamento e Desenvolvimento) precisam ter algumas competências bem específicas, como:

- Criatividade;
- Flexibilidade;
- Didática;
- Facilidade em lidar com pessoas.

Mais do que boas remunerações e benefícios, o perfil do atual profissional do mercado busca trabalhar em organizações que prezam pelo seu crescimento profissional e pessoal. A principal maneira de colocar essa tarefa em prática é oferecendo treinamentos. Desse modo, Chiavenato (2002) define:

“o treinamento como sendo o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada”.

Assim como Milkovich e Boudreau (2000) relatam: “o desenvolvimento como o processo de treinamento em longo prazo para aperfeiçoamento das habilidades e aptidões pessoais e profissionais”.

Novamente, o RH precisa ser estratégico ao oferecer capacitações de acordo com os perfis comportamentais dos colaboradores para que eles não se sintam desmotivados em participar.

Nesse sentido, com o mapeamento comportamental de cada membro da equipe em mãos, o T&D pode aplicar treinamentos que reafirmem seus pontos fortes e desenvolver soluções para suas fraquezas.

2.5 Conceito de Treinamento e Desenvolvimento

2.5.1 Conceito de Treinamento

Treinamento consiste em um processo educacional que é aplicado de maneira sistemática e organizada e pelo qual as pessoas adquirem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes diante de aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades. Qualquer tarefa, complexa ou simples, envolve necessariamente esses três aspectos. Dentro de uma concepção mais limitada.

2.5.2 Conceito de Desenvolvimento

Desenvolvimento de conceitos: o treinamento pode ser conduzido no sentido de elevar o nível de abstração e conceituação de ideias e de filosofias, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa, seja para elevar o nível de generalização para que os gerentes pensem em termos globais e amplos.

2.5.3 Tipos de Treinamentos

Os treinamentos são fundamentais para as empresas, não só para colaboradores novos e sim para todos que fazem parte da organização. O treinamento tem orientação para o presente e focaliza o cargo atual ocupado pelo funcionário,

objetivando melhorar habilidades e capacidades vinculadas com o desempenho imediato do cargo, treinar não significa só melhorar o desempenho do colaborador e sim também o motivar para que se sinta mais valorizado ainda, além do básico que é dar mais competência.

A primeira etapa do treinamento é o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta. Essas necessidades nem sempre são muito claras e precisam ser diagnosticadas a partir de certos levantamentos e pesquisas internas capazes de localizá-las e descobri-las. (CHIAVENATO, 1999, pg.299).

2.5.3.1 Principais treinamentos de uma empresa

a) Coaching corporativo

Processo de implementação de uma cultura dentro da organização, aquele que possibilitará o desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências e habilidades do colaborador, ou seja, é um método individualmente que atinge toda organização, pois ele estabelecerá metas que o colaborador deve alcançar não apenas para se desenvolver profissionalmente, mas também otimizar sua vida pessoal.

b) Treinamento comportamental

Seu processo é alinhar a cultura empresarial junto a seus colaboradores, especializando-se em trabalho em equipe, inteligência emocional, capacitação de liderança, motivação, resolução de conflitos e comunicação. É uma preparação com intuito no foco de trazer resultados imediatos e pontuais.

c) Planejamento estratégico

É importante a empresa mostrar para seus colaboradores, o que ela pretende alcançar, quais seus objetivos e metas. Ter treinamento de planejamento estratégico, muito é importante para equipe, assim eles saberão, identificar o problema, planejar a solução, aplicar o desenvolvimento, por fim coletar dados e comparar resultados se foi positivo ou negativo.

d) Treinamento de onboarding

Este processo é apresentar de forma clara a cultura organizacional e estabelecer vínculos com novos colaboradores, facilitando adaptação no novo trabalho, mostrando quais missão, visão e valores que a empresa adquiri. O onboarding também permite antecipar futuros resultados esperados, aumentando as chances que os recém-contratados permanecerem na empresa.

Treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deverá ocupar. Modernamente o treinamento é considerado um meio de desenvolver competência nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais. (CHIAVENATO, 2004, p.338).

2.5.4 Como funciona o T&D entre níveis Hierárquicos

Os níveis hierárquicos possuem uma aplicação diferentes, pautadas nas responsabilidades e nas tarefas executadas. Cada áreas, equipe, líder e colaborador, os treinamentos e desenvolvimentos são de acordo com suas necessidades, sendo assim individual, buscando benefícios ao grupo e a empresa, para que seus resultados sejam de acordo com o que o mercado exige dentro de sua organização.

Com nível estratégico, formado por presidentes, diretores e gestores de alta cúpula. Quem pertence a este nível, tem função de criar objetivos globais para a empresa, trazendo as tendencias do mercado para dentro de sua organização, desenvolvendo treinamento e planejamento estratégico, mantendo-se sempre atualizados as novas influências empresariais.

O tático, são compostos por chefes de cada gestão, neste nível são responsáveis por desenvolver ações direcionadas do nível anterior, sua maior função é a sua preparação do desenvolvimento de liderança para que consiga pôr em pratica atividades voltadas as organizações, ativando os objetivos e focando nos futuros resultados, implementando todas as decisões estratégicas.

Com o operacional, é formada por chefes de equipe e supervisores, sendo sua função adquiri o máximo de habilidades e competências de seus colaboradores, através das ferramentas oferecidas, sendo elas, treinamentos, workshop e entre outros, fazendo que a sua produção desempenhe resultados previstos dentro dos níveis estratégicos e táticos.

2.5.5 Profissionais que atuam na área de T&D

Para que uma empresa consiga se tornar competitiva e alcançar mais resultados de excelência é necessário poder contar com equipes que estejam altamente capacitadas em suas funções.

Segundo Vânia Granemman, coordenadora de treinamento e desenvolvimento organizacional da Copacol “Profissional de treinamento tem que ter um poder de influência, a gente tem que estar posicionado a ser chamado de uma forma antes do problema”

Sendo assim, organizar um programa sólido de treinamento e desenvolvimento (T&D) se faz essencial na busca de um desempenho de alta performance, colocando a empresa em posição de destaque.

2.5.5.1 O que faz um profissional de treinamento e desenvolvimento?

São responsáveis por avaliar as necessidades de treinamentos em diferentes áreas de negócios, supervisionar a execução dos trabalhos, promover estratégia de desenvolvimentos, buscar recursos para a realização dos treinamentos, avaliar o desempenho dos colaboradores.

Nesse sentido, é importante contar com um time de profissionais especialistas em T&D capazes de elaborar, conduzir e analisar as estratégias com foco na capacitação dos talentos da empresa.

2.5.5.2 As competências do profissional de Treinamento e Desenvolvimento

Existem diversos autores que sugerem que um profissional de sucesso deve desenvolver competências técnicas e comportamentais. As competências técnicas são adquiridas por meio de educação formal, treinamentos e experiências para a carreira, voltados para um conhecimento profissional de uma área específica. As competências comportamentais estão relacionadas com habilidades e com perfil de comportamento da pessoa que também podem ser aprimoradas por meio de treinamentos e pela busca de desempenho pessoal.

Um profissional de treinamento e desenvolvimento que deseja construir uma carreira de sucesso deve compreender quais são as competências técnicas e comportamentais relevantes para área, podendo entregar valorização para área em que atua. Com todas as mudanças que acontecem, como globalização e área econômica é necessário repensar projetos de treinamento e desenvolvimento e rever as competências necessárias para o sucesso da área, para manter a vantagem competitiva do profissional e da empresa.

2.5.5.3 As principais funções dentro de T&D

Principalmente em empresas de grande porte os cargos na área de T&D são distribuídos, assim evitando a sobrecarga de trabalho e responsabilidade nos que atuam nesta área. Permite também organizar melhor o fluxo de trabalho do setor e garantir a eficácia de estratégia e programas adotados.

a) Gerente de Treinamento e Desenvolvimento

Sua atuação é mais operacional, sendo responsável por acompanhar de perto a execução dos programas de Treinamento e Desenvolvimento e o desempenho dos colaboradores participantes.

O gerente tem como principais atribuições:

- Desenvolver os programas de treinamento e desenvolvimento;
- Monitorar a evolução dos indicadores de desempenho para treinamento de talentos;
- Definir o formato ideal para os treinamentos (presencial, online ou híbrido);
- Acompanhar a execução do orçamento destinado ao programa de T&D;
- Contratar palestrantes e tutores para lecionar as aulas;
- Escolher a plataforma de e-learning mais adequada para as necessidades da empresa;
- Alugar o espaço físico necessário para as aulas (caso elas sejam presenciais);
- Revisar o conteúdo e os materiais de apoio dos treinamentos;
- Elaborar relatórios sobre o desempenho dos colaboradores e entregá-los à direção da empresa;

- Promover o alinhamento entre as iniciativas de T&D e o planejamento estratégico organizacional;
- Identificar e resolver eventuais falhas e gargalos no processo de aprendizagem e ensino;
- Interagir com os colaboradores para entender a percepção deles sobre o treinamento.

b) Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento

Responsável por conduzir as iniciativas voltadas ao treinamento e desenvolvimento dos colaboradores da empresa.

Cabe ao coordenador manter uma comunicação constante com os gestores que atuam na linha de frente dos treinamentos e elaborar planos de capacitação dos talentos.

Ele desenvolve e coordena todos os programas de treinamento na empresa. O coordenador tem como responsabilidade supervisionar todo desenvolvimento profissional dos colaboradores da empresa.

Como principais atribuições do cargo de coordenador de T&D, destacam-se:

- Planejar e desenvolver os programas de educação corporativa;
- Definir e monitorar as metas de T&D;
- Promover a divulgação das oportunidades de treinamento;
- Avaliar as necessidades de treinamento;
- Avaliar o impacto dos treinamentos na performance dos colaboradores;
- Coletar feedback dos participantes e dos tutores e treinadores.

c) Analista de Treinamento e Desenvolvimento

O cargo que se concentra nas maiores responsabilidades relacionadas ao treinamento e desenvolvimento da empresa. Participa do levantamento de necessidades do treinamento junto a área evolutiva, preparar manuais e materiais para treinamento interno, também é de responsabilidade divulgar cursos e palestras.

São atribuições de um analista de T&D:

- Planejar estrategicamente e implementar os programas de treinamento e desenvolvimento profissional;
- Mapear as competências das equipes de trabalho;
- Definir os tipos de treinamento necessários para cada colaborador e equipe;

- Estabelecer o cronograma de atividades internas e externas;
- Montar um orçamento para orientar a destinação de verba para os treinamentos corporativos;
- Analisar os resultados dos treinamentos por meio de indicadores de desempenho e relatórios;
- Estabelecer prioridades para as demandas de treinamento;
- Conscientizar as equipes sobre a importância dos treinamentos.

2.5.6 Principais falhas ao aplicar um Treinamento

Adotar essa estratégia ajuda a garantir que os participantes da empresa estejam preparados com as mudanças do mercado, o que muitas vezes aumenta seus níveis de produtividade. No entanto, para elevar ao máximo a eficiência e para que as empresas aproveitem verdadeiramente os benefícios da habilitação e denominação, é necessário um planejamento prevenido e lideranças que acreditem no poder desses desempenhos. Gil (2007. p. 118) afirma que “[...] as organizações buscam ações voltadas às constantes capacitações das pessoas, com intuito de torná-las mais eficazes naquilo que fazem”, o treinamento serve para que os colaboradores cada vez mais se desenvolvem no trabalho, a fim de que a empresa cresça.

As falhas nos programas de treinamentos corporativos acontecem devido à realização de programas pouco ressaltantes, assim como pela falta de união entre essa teoria e prática. Além disso, muitas vezes a falha é um erro de análise dos resultados ou sua falta de acompanhamento durante o processo.

2.5.6.1 Consequências

a) Focar somente em conceitos e teorias

Analisar situações práticas que acontecem na empresa, e que esse erro pode prejudicar a empresa.

b) Mostrar o objetivo, mas não ensinar o caminho

É preciso garantir que o grupo saiba compulsar o caminho para bater a meta, ou seja, deve saber atuar com proeminência e contornar os problemas.

c) Não adaptar o treinamento para cada ocasião

Cada equipe dentro de uma empresa tem necessidade de crescimento diferente uma da outra. É importante aplicar o treinamento, porém mais do que isso é preparar para cada grupo.

d) Não planejar

Planejar não é somente quando dá errado, mas sim antes de aplicar o treinamento para que tenha um resultado do que foi proposto e também seja algo organizado.

e) Não conduzir o desenvolvimento

Não é somente o evento que é importante para o resultado. Quando o gestor não determina um objetivo para cada colaborador, não tem como estimar o desenvolvimento dele.

f) Exigir habilidade além da capacidade do colaborador

Não se deve fazer treinamento mais avançado para aqueles que ainda não estão alinhados, porque acaba desconsiderando o grau de conhecimento de cada colaborador.

2.5.7 – Indicadores

Os indicadores de modo geral são conhecidos como Indicadores de Desempenho ou Key Performance Indicators (KPIs), têm como finalidade identificar a real situação das organizações. Cada setor utiliza um indicador, no Recursos Humanos, o indicador de Rh é fundamental para a analisar se as ações realizadas estão dando os resultados desejados e sinalizar os pontos que precisam de melhorias.

Com essa ferramenta a gestão de pessoas tende a ampliar a sua visão e atuar em diferentes sentidos como em ações motivacionais à redução de custo, para que de fato haja o crescimento da empresa, assim como exposto por Silva, 2022:

“Na prática, eles são norteadores para a gestão eficaz de uma organização, porque permitem observar o desempenho de diversos pilares, como a produtividade da equipe, o crescimento da empresa e até a competitividade da marca”.

Também é importante conhecer e compreender os resultados obtidos pelos indicadores, pois interpretar bem os dados faz com que, juntamente com a análise dos fatores que influenciam cada indicador, a empresa defina os próximos passos de forma segura e sem equívocos. Com isso, se faz necessário saber escolher o tipo certo de indicador seja para o aumento de produtividade ou para tomados de decisões.

Entre os diversos tipos os mais utilizados são os que medem o Índices de Rotatividade ou Turnover que é aquele que fornece dados sobre as contratações e demissões e de que forma isso está influenciando nos resultados da empresa. O Absenteísmo mede a taxa de faltas e atrasos dos colaboradores, relatando os principais motivos do alto índice que pode variar desde as más condições no ambiente de trabalho quanto a problemas pessoais.

Além desses, também são importantes para o Rh o indicadores de Retenção de talentos que é aquele indicador que por meio de uma avaliação de desempenho mostra os colaboradores que tem maior potencial e estão mais propensos a promoções profissionais. E o indicador que expõe a capacidade que a empresa tem de reter os colaboradores, o chamado de “tempo médio de empresa”, onde é verificado a média de permanência do funcionário levando em consideração idade, gênero e escolaridade.

Dessa forma, sabendo dos variados indicadores existentes o setor de Recursos Humanos precisa se atentar para a melhor escolha, pensando estrategicamente para que os resultados sejam positivos e favoreçam a organização como um todo.

2.6 O treinamento de vendas

O treinamento de vendas tem o objetivo de capacitar os profissionais da área, para que possam melhorar sua performance de acordo com a necessidade da equipe de vendas, e assim, fazer com que a empresa aumente o seu faturamento. O tema do treinamento de vendas é escolhido de acordo com a necessidade do setor. Por exemplo: Quebra de objeções, rapidez no atendimento e gatilhos mentais. Esta ação é fundamental para a empresa, pois através dos treinamentos, a empresa terá mais vendas, e conseqüentemente, terá uma melhora nos resultados financeiros.

Para isso, temos que identificar as dificuldades do vendedor, algumas das dificuldades frequentes são: Atendimento personalizado, adaptação com a tecnologia, desmotivação e entre outros. Na área de vendas, digamos que ela tenha como base

principal, o planejamento e a estratégia, para assim, focar no desenvolvimento dos colaboradores, como foi dito acima. Há diversos tipos de treinamento e estratégia para área de vendas, mas o modelo mais adequado será escolhido de acordo com a necessidade da empresa e do vendedor, além de se considerar as mudanças que geralmente ocorrem na organização e/ou do público, assim como salienta Chiavenato (p.316, 2014):

“Em tempos de mudança e inovação, na nova onda da Era da Informação ele precisa ser acrescido de novas habilidades e competências para garantir a sobrevivência e a competitividade da organização para o futuro. Não basta repor. É preciso agregar valor continuamente.”

2.6.1 Como preparar um treinamento de vendas?

Para preparar um treinamento de vendas, primeiro precisamos identificar qual a necessidade da equipe. O gestor irá identificar a necessidade, e através dela irá criar um planejamento e estratégia para esse treinamento, digamos que o modelo desse treinamento, seja atendimento personalizado, o treinador responsável irá criar um planejamento e desse planejamento, montará estratégias, podendo assim, iniciar o treinamento, aplicando a parte teórica, desenvolvendo a prática, monitorando o desempenho dos vendedores e por final irá coletar dados dos resultados, avaliando se o treinamento foi positivo ou negativo.

Para Chiavenato é importante que essa ação seja contínua, que a empresa promova um programa de treinamento para a área não somente para corrigir o processo e elevar as vendas, mas também para aprimorar as técnicas utilizadas.

“O treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma melhoria das suas habilidades e competências sempre deve ser introduzida ou incentivada. A base principal para os programas de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho. E o treinamento funciona como o principal catalisador dessa mudança.” (CHIAVENATO, p.317, 2014)

Nesse sentido, quando se fala de atendimento personalizado está ressaltando uma das principais estratégias para diferenciar um negócio da concorrência, conquistando e fidelizando seus clientes através de um tratamento diferenciado. Vários vendedores acabam utilizando um atendimento padrão com os clientes, que

nada mais é, seguir um roteiro padrão com todos os clientes, que por final das contas acaba gerando perda do cliente, e é nesta questão que entramos com o treinamento. Este treinamento tem o objetivo de atender os clientes de uma maneira exclusiva, fazendo com o que seu cliente se sinta ainda mais especial, isso faz com que o cliente sinta um diferencial entre outras empresas.

2.6.2 Dificuldades para elaborar treinamento no setor de vendas

No setor de T&D e relativamente novo, então é comum encontrar mais dificuldades. Para provar a sua importância por isso a maioria das vezes alguns instrutores encontram pontos desafiadores em comum na sua área de atuação, porém basta seguir a lógica que para se tenha uma empresa bem sucedida e preciso ter clientes bem satisfeitos assim mais compradores podem chegar até a sua marca e assim torna-se clientes fidelizados, mais. Para que isso funcione perfeitamente e fundamental colaboradores, pois são eles que atendem a necessidade direta de cada consumidor pois aqui entra a área de treinamento e desenvolvimento e neste ponto que esse setor mostra a sua capacidade.

a) Orçamento curto

Ponto onde tira o sono de vários gestores, logo e preciso balancear os custos de forma que isso colabore também para a sustentabilidade da empresa, por isso o setor de T&D está sempre buscando de melhor forma planejar treinamento com menos custos e que desenvolvam projetos mais eficazes com pouco investimento.

b) Estimular a produtividade da equipe

Outro das maiores dificuldades é realizar capacitações que estimulem a produtividade dos colaboradores a busca para capacitar a equipe deve ser capaz de eliminar atrasos na entrega das suas demandas, portanto os instrutores acabaram sendo cobrados por seus gestores a otimização do tempo da equipe, 34 afinal quando o seu colaborador não exerce bem a sua função, a empresa acaba sendo prejudicada.

c) Conquistar apoio o apoio de lideranças

Um time que não se capacita fica defasado para o mercado, produz menos e leva mais tempo em processos que poderiam ser agilizados, por isso é extremamente fundamental investir em treinamento e desenvolvimento para modernizar setores e trazer retornos a curto prazo para a empresa.

d) Motivar colaboradores

Além de pensar em bons treinamentos corporativos que beneficiem os administradores também é preciso motivar seus colaboradores pois os mesmos sem motivações afinal este colaborador acaba desenvolvendo bloqueio emocional e as táticas aplicadas pelo instrutor não serão absorvidas.

2.6.3 Por que investir no treinamento de vendas?

Um treinamento de vendas ativas aceita acrescentar conhecimentos, as agilidades e a motivação de vendedores, o que influencia diretamente no desempenho individual e da empresa. Pensando na empresa, impacta positivamente nos mais diversos aspectos dela.

- Na confiança da equipe
- No clima da empresa
- Nas relações entre o cliente e a empresa
- Na redução do Turn over.
- Na organização e gestão do tempo
- Equipe alinhada com os objetivos da empresa
- Evita erros e minimiza prejuízos
- A empresa vira referência em venda consultiva

Múltiplos contextos podem ser considerados em um treinamento de vendas, você consegue acomodar-se este tema a realidade da empresa, como os exemplos abaixo:

- Como vencer a insegurança inicial
- Como lidar com as respostas automáticas de clientes
- Como adaptar uma comunicação à necessidade do cliente

É de extrema importância que os colaboradores, por meio do treinamento, aprimorem sua performance. Os profissionais de vendas, quando bem treinados, são mais seguros em seus argumentos e técnicas de convencimento.

Esses desafios podem ser vencidos de um modo mais confiante, se os profissionais estiverem por dentro das tendências e novidades comerciais. Além de aprimorar as técnicas viventes, é preciso inovar, investindo em novos conceitos de vendas, para fazer da jornada do cliente um conhecimento único.

De acordo com Jorge Paulo Lemann, maior economista e empresário suíço-brasileiro, em uma entrevista: “Vão se sobressair aqueles que souberem enxergar oportunidades nos momentos de dificuldade”.

Investir num treinamento requer esforço porque nem sempre as coisas vão ser fáceis, mas quando você é aquele que enxerga chances de vencer, mesmo com obstáculos, você se destaca.

2.6.4 - Por que é importante envolver e treinar a liderança de vendas?

Em geral a equipe de vendas é muito importante para a empresa. Afinal, ela tem contato maior com os clientes e possibilita as transações. Quando os processos não estão alinhados, é provável que erros sejam cometidos, prejudicando o fluxo de venda e a competitividade do negócio.

Investir no treinamento para equipe de vendas é fundamental em qualquer organização. Essa é uma forma de garantir que esses colaboradores desempenhem a função de forma correta, ou seja, mantendo um bom relacionamento com os clientes e facilitando a venda.

Ao oferecer atualização constante aos colaboradores de sua empresa, consequentemente proporcionará ao seu público-alvo vendedores competentes e altamente preparados para qualquer desafio.

A competência do líder de vendas tem impacto profundo no sucesso do negócio e no desempenho de toda a equipe. Porém, tornar-se um grande líder é um processo de aprendizado contínuo que não acontece do dia para a noite.

Superar desafios e adversidades fazem parte da trajetória de qualquer líder. Seja navegando no cenário turbulento de uma pandemia global ou gerenciando

mudanças tecnológicas dentro do negócio, os líderes de melhor desempenho são corajosos, resilientes e encorajam sua equipe para a ação.

Peter Drucker, um dos maiores estudiosos das áreas de administração e marketing, declarou: “Liderança eficaz não significa fazer discursos ou ser amado, liderança é definida por resultados, não por atributos.”

Liderar uma equipe de vendas é ser o profissional responsável por montar, treinar, motivar e manter um ambiente de trabalho saudável para seu grupo de liderados.

Como um grande líder de vendas, você tem a oportunidade de treinar as pessoas em seu potencial mais elevado, o que gerará resultados cada vez maiores e terá melhores desempenhos por mais tempo. Lembrando que, potencial significa potência contida, portanto, é papel do líder fazer com que essa potência seja liberada ao máximo.

É imprescindível ajudar a liderança de vendas a compreender que o processo de capacitação dos times precisa ser contínuo e que eles, líderes, são as peças-chave para que o trabalho se converta em resultados de vendas na prática

3. Análise de Dados

A presente análise foi elaborada em duas visões: a primeira sobre a visão do treinador e/ou gestor e a segunda sobre a olhar do colaborador. No sentido da área de atuação, enfatizando o treinamento que foi submetido (no caso dos colaboradores) ou aplicado (no caso dos treinadores e/ou gestores). Assim, sendo possível melhor compreensão dos resultados obtidos.

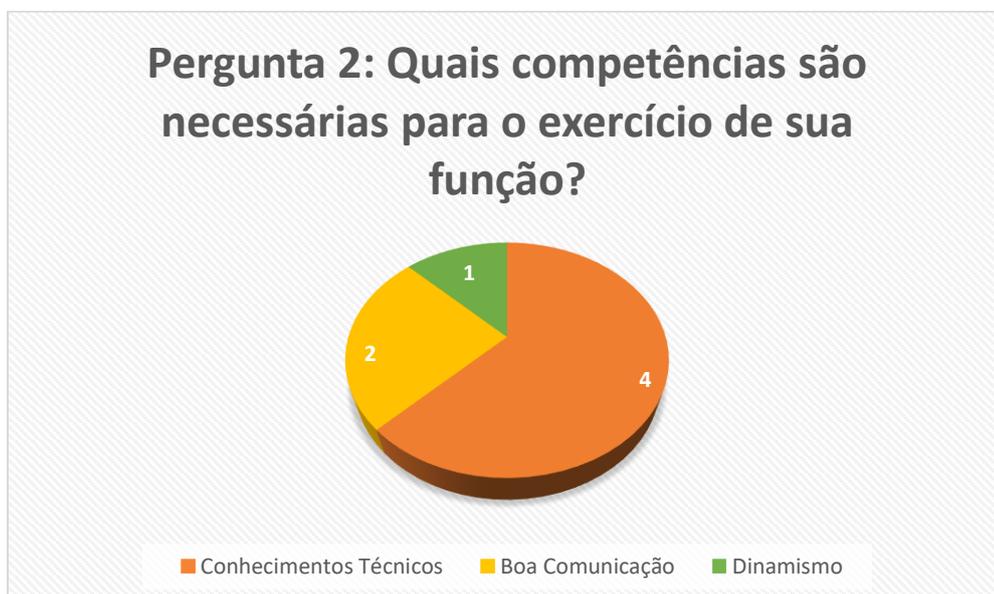
Questionário aplicado para gestores/treinadores



Fonte: Questionário aberto aplicado aos gestores/treinadores.

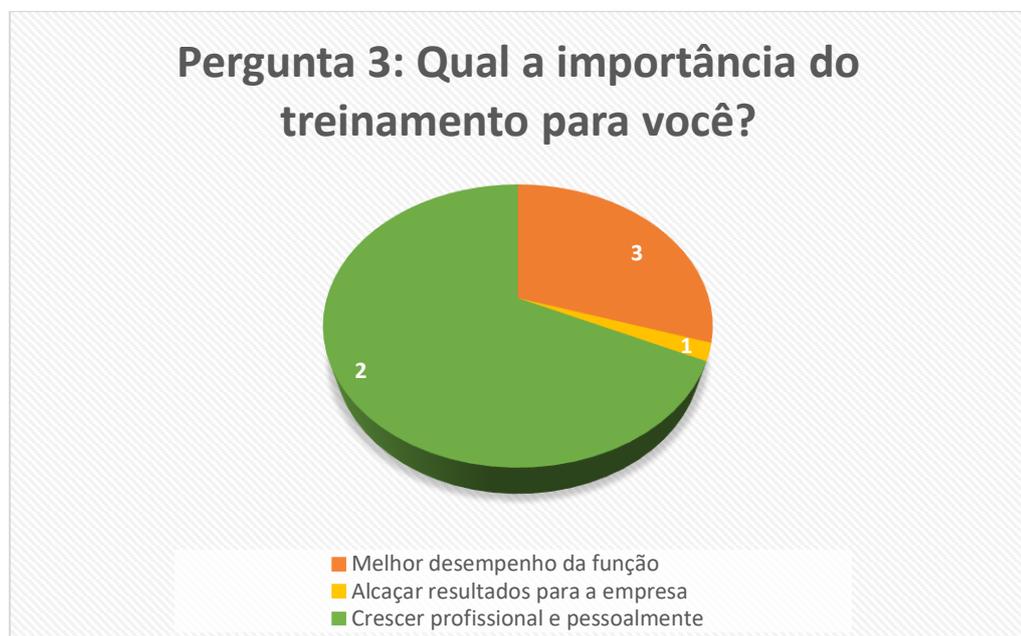
O questionário começa com a intenção de saber se os treinadores/gestores participam de algum programa de T&D na empresa Mercatto Holding Express., onde todos trabalham atualmente, e como se pode observar não há divergências nas respostas.

Nesse sentido, consideramos importante a unanimidade das respostas de forma positiva, pois com isso mostra não somente que a referida empresa possui um programa de T&D, mas que todos os treinadores/gestores participam e que essa ação não fica concentrada em uma só pessoa.



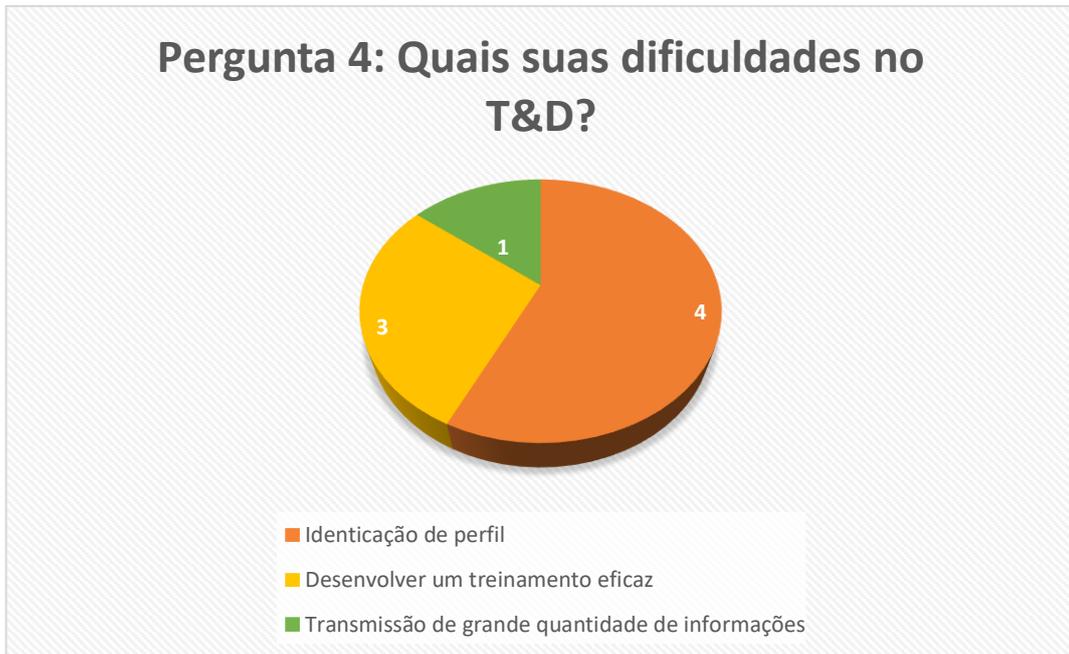
Fonte: Questionário aberto aplicado aos gestores/treinadores.

Na segunda pergunta pode-se observar que os treinadores/gestores tiveram respostas diferentes, mas a maioria (T.P.L.S., M.N.H, F.C.C.G., R.R.S.C.) abordaram o sentido de ter conhecimentos técnicos para que se possa dar um bom treinamento. Isso, começa a mostrar que a hipótese levantada no início do presente trabalho “a falta de profissionais com a linguagem e intencionalidade adequada para aplicação de programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) dos colaboradores, impede que o Rh desenvolva determinado setor ou até mesmo a organização em geral” está compatível, pois sem conhecimentos técnicos não há como realizar um programa de T&D eficiente, visto que o colaboradores não receberão o conhecimento necessário para o desempenho de suas funções.



Fonte: Questionário aberto aplicado aos gestores/treinadores.

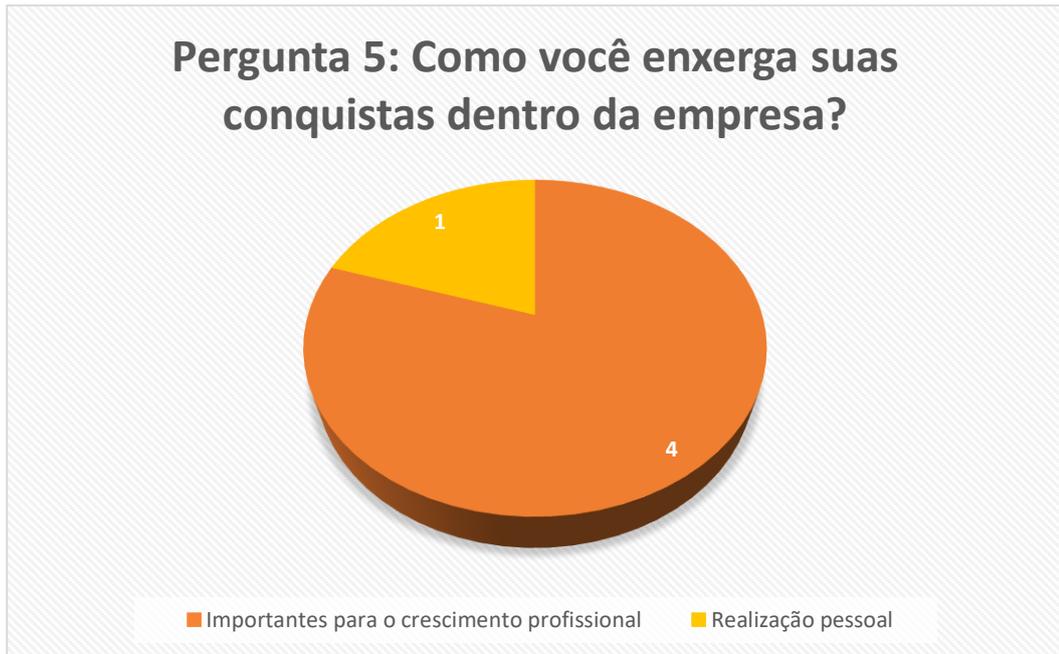
Alguns gestores/treinadores não foram tão claros nessa pergunta o que deu margens para o levantamento de outras questões como no caso do F.C.C.G que não exemplificou quais conhecimentos e habilidades o treinamento pode fornecer. No entanto, crescer profissional quanto pessoalmente foi uma das respostas mais citadas entre eles, assim considerando o treinamento importante para a ascensão na carreira e também levar os conhecimentos adquiridos para outros campos da vida.



Fonte: Questionário aberto aplicado aos gestores/treinadores.

Observamos nessa questão, que a maioria menciona como dificuldade quanto treinador, a identificação de perfil do colaborador, o que aponta o caminho para a conclusão positiva dessa pesquisa, mas vale destacar também o posicionamento de três participantes que mencionaram, usando a fala da treinadora T.P.L.S., “sentir dificuldades em desenvolver um treinamento eficaz”.

Nesse sentido, é importante ressaltar que para se obter bons resultados após o treinamento se faz necessário saber que “Os treinamentos não são iguais para todos os colaboradores. Deve-se respeitar os níveis hierárquicos, avaliar as necessidades e níveis de treinamento, quando e quem vai executá-los.” (Bagattoli; Kopper Müller, p.108, 2016).



Fonte: Questionário aberto aplicado aos gestores/treinadores.

Sobre as conquistas, os participantes se referiram principalmente as profissionais sem especificar quais, mas a R.R.C.S destacou o fato de ter conseguido seu maior objetivo “[...] sonhei em fazer parte do Time de Treinamento, ver pessoas que treinei alcançando lugares dentro da empresa pra mim é muito gratificante”. Mostrando assim que é possível atingir as metas com muita determinação.

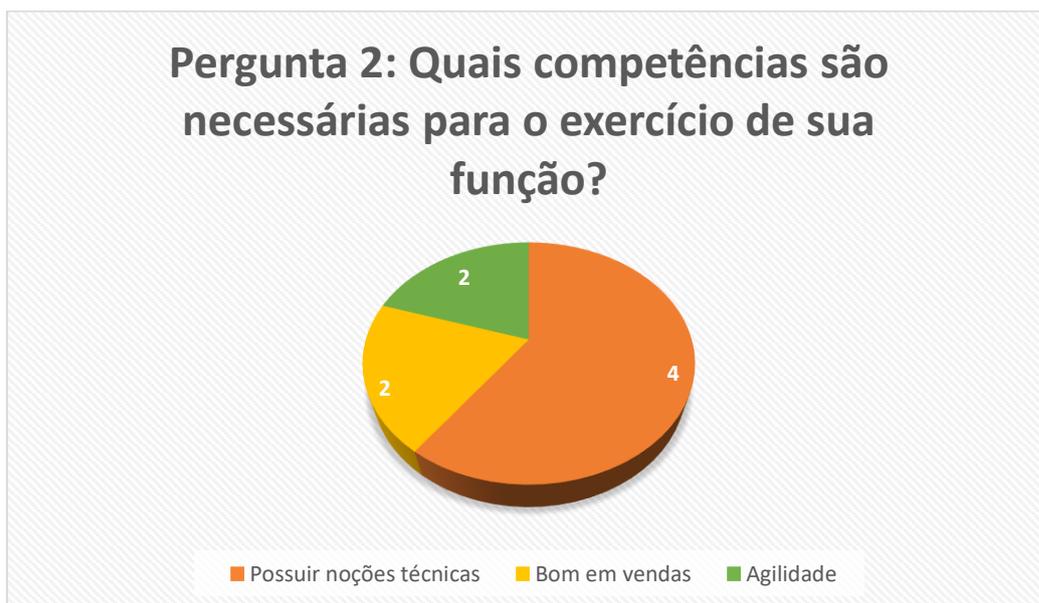
Questionário aplicado aos colaboradores



Fonte: Questionário aberto aplicado aos colaboradores.

Todos os colaboradores participantes também afirmaram que recebem treinamento da empresa MERCATTO. Com isso, pode-se considerar que o programa de T&D é uma realidade inquestionável, vista como cultura organizacional. Nesse sentido Chiavenato (p.309, 2014) ressalta que:

[...] os processos de desenvolvimento podem receber uma abordagem moderna, na medida em que segue um modelo planejado (treinar e desenvolver pessoas como parte da cultura organizacional), em um esquema intencional (treinar todas as pessoas de forma planejada), em uma atitude proativa (antecipando-se às necessidades e criando talentos promissórias), em uma visão de longo prazo (visando ao futuro), baseado no consenso (como pessoas são consultas e decidem de forma participativa), em um condição de instabilidade e mudança (tudo deve mudar para melhor e sempre) e de inovação e criatividade (para construir uma organização melhor) e visando ao provisório e mutável.



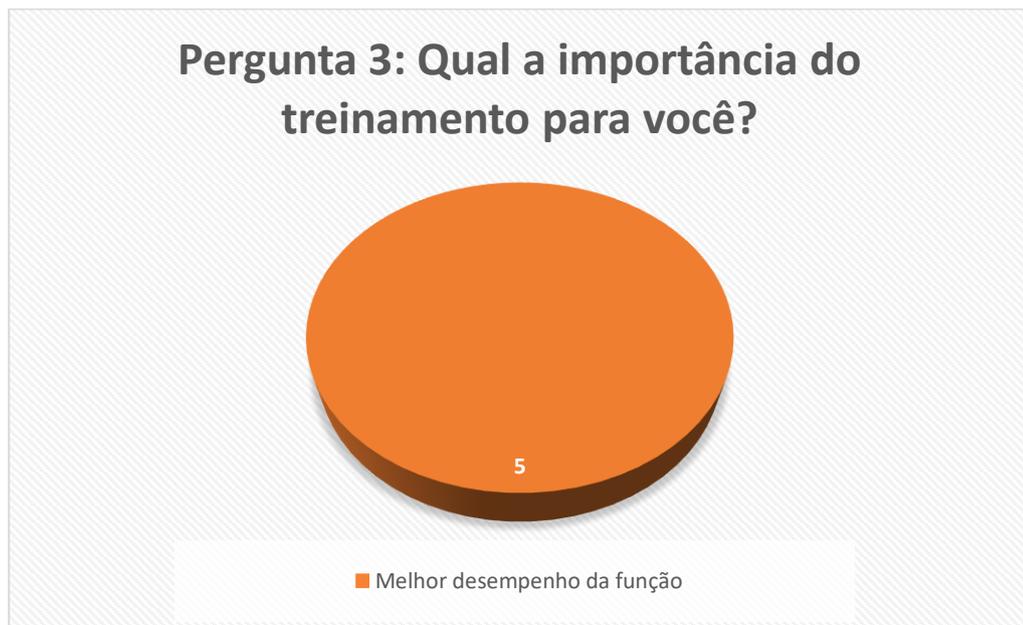
Fonte: Questionário aberto aplicado aos colaboradores.

É possível observar que nessa questão, os colaboradores participantes ressaltaram qualidades que seu cargo mais exige para que possam desempenhá-los de forma eficiente, no entanto, o que nos chamou a atenção além de terem que possuir noções técnicas como conhecimento em informática, houve o destaque de ser bom

em vendas e agilidade, características fundamentais para a área em que atuam e consequentemente para o sucesso da empresa.

Assim como expõe Chiavenato (p.309, 2014):

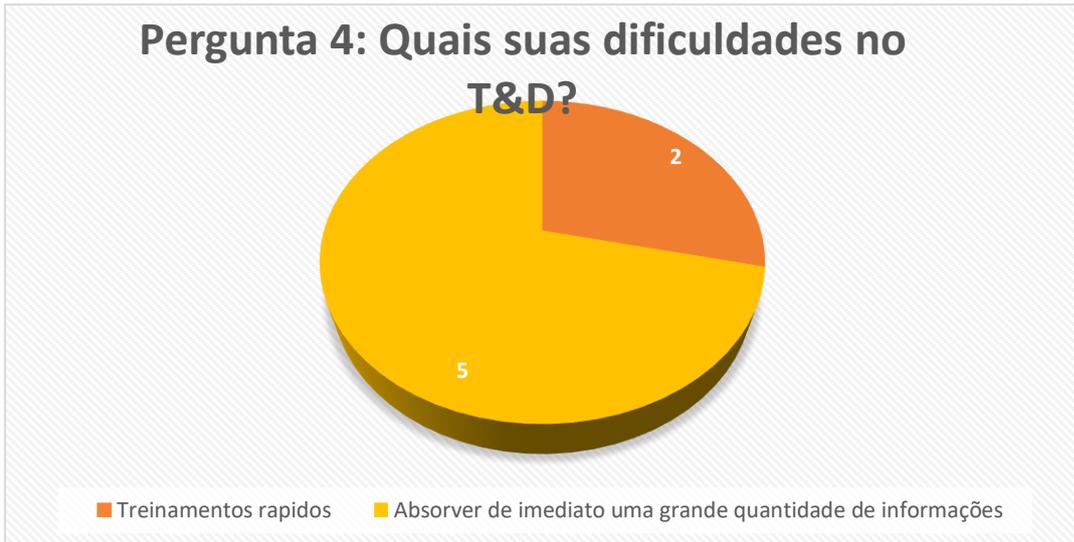
“Para ser bem-sucedidas, como organizações precisam de pessoas talentosas, espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas desenvolvendo pessoas a assumir riscos. São elas que fazem como coisas-rem, conduzem os negócios, elaboram produtos e prestam serviços de maneira excepcional”.



Fonte: Questionário aberto aplicado aos colaboradores.

Os colaboradores relatam a importância do treinamento para área de atuação, algumas respostas coincidem com as dos treinadores/gestores e por isso foram analisadas juntas. No entanto, destacamos M.K. que diz ser importante para “não ficar em vôo cego e conseguir executar sozinho”, ou seja, para ele o treinamento é fundamental para suas funções diárias, mostrando assim preocupação em prestar um serviço de qualidade.

Com isso, pode-se considerar que o programa de T&D da empresa lócus da pesquisa concentra em desenvolver as habilidades das pessoas para capacitá-las no desempenho do seu trabalho.



Fonte: Questionário aberto aplicado aos colaboradores.

Sobre as dificuldades do T&D os colaboradores demonstraram sentir principalmente no sentido das novidades, quantidade de informações e processos para se realizar. Essa também foi uma questão analisada em conjunto com as respostas dos treinadores/gestores, mas destacamos a fala do F.R que cita “[...] ter muita coisa pra aprender rápido”, nesse sentido HBR (2000) apud Santos (p.145, 2004) afirma que “Um trabalhador do conhecimento é aquele que sabe selecionar, absorver informação e conhecimento onde quer que ele se encontre e com capacidade para aplicar este conhecimento em ações concretas”.



Fonte: Questionário aberto aplicado aos colaboradores.

Grande parte dos colaboradores participantes afirmam serem boas as conquistas adquiridas, como no caso F.R. que mencionou uma promoção profissional, mas por outro lado, houve aquele que demonstrou certo descontentamento em relação aos avanços dentro da organização como o colaborador M.R. que diz ter poucas oportunidades, mesmo para quem se esforça. Isso, talvez tenha inúmeras explicações, no entanto, voltando para o tema T&D é mais uma questão motivacional no qual o colaborador não consegue enxergar possíveis oportunidades de crescimento, um bom treinamento é capaz de reverter esse quadro.

Comparativo de dados

Ao analisar os dados houve a necessidade de comparar alguns dados (respostas), onde treinadores/gestores e colaboradores, mesmo que expressando em outras palavras, tiveram o mesmo entendimento para a pergunta realizada.

Na pergunta 3 “Qual a importância do treinamento para você?” destacamos, as seguintes respostas: “Para mim tudo começa desde a seleção até a integração e desenvolvimento desse colaborador durante sua vida corporativa. Devemos lembrar que não basta apenas ter o conhecimento e sim colocá-lo em prática diariamente, pois assim conseguimos aperfeiçoar pessoas e processos. Esses treinamentos e reciclagens também são de extra importância no direcionamento do caminho para alcançar resultados e lucros saudáveis para empresa.” - M. N. H, Treinador/Gestor.

E do colaborador L.M.B “O treinamento é fundamental para tudo, pois sem ele não temos experiência e noção de quase nada”.

Houve também o destaque de outras duas respostas a essa mesma pergunta onde acreditamos que tanto treinador/gestor, quanto colaborador se referiram aos benefícios do treinamento para vida social e profissional, onde R.R.S.C. relata que o treinamento é importante porque “[...] ensinar o padrão correto de como executar as atividades da empresa é obrigação de todos os cargos de liderança. O treinamento é muito importante e indispensável, através dele as pessoas são transformadas, desenvolvidas e encorajadas...”. O colaborador F.S diz que “Evoluir sempre é bom!”. Dessa forma, identificamos a importância do treinamento como realça Santos (p.147, 2004):

“Implica pensar as pessoas como geradoras de conhecimento, com potencialidades e competências que devem ser direcionadas e coletivamente organizadas. Conduzir as pessoas a realizar o seu

potencial significa saber gerir os recursos humanos com inteligência, sensibilidade e flexibilidade e requer a atribuição de uma maior liberdade e responsabilidade na gestão das pessoas”.

Já na Pergunta 4 “Quais suas dificuldades no T&D?” foi interessante o posicionamento de alguns participantes, que demonstraram suas reais limitações, assim como o colaborador M.R. que relata “No caso, quando tem novidades sobre produtos novo enfim não é passado um novo treinamento para a gente ter mais clareza sobre o assunto” dando a entender que não há treinamentos para cada lançamentos de produtos.

Nesse sentido, percebemos ainda que quando há treinamentos para o setor de vendas por exemplo, os colaboradores têm dificuldades em apresentar as novas informações aos clientes, assim como diz M.K “Quando entra produtos novo nós temos mais treinamento aí tem que mudar algumas coisas na hora de explicar pro pessoal que vem comprar na loja”.

Acreditamos, que isso se deve pelo fato de haver muita informação para absorver em tão pouco tempo, fato observado durante ao acesso que tivemos as apostilas e plataforma de treinamento da empresa lócus da pesquisa.

Por outro lado, a visão do treinador/gestor A. W. S reforça a questão norteadora desse trabalho “Como a falta de um instrutor adequado pode afetar o programa de treinamento e desenvolvimento (T&D) das empresas?”, pois ele relata que “A minha maior dificuldade dentro do T&D, é a identificação de cada perfil, e criar didática e métodos que se enquadre a perfis variados”. Esse receio, é compreensível, visto que também existem diversas técnicas e ferramentas para variados modos de ensinar, no entanto, como diz Bagattoli e Kopper Müller (p. 108, 2016):

“É oportuno que se conheça o perfil de cada indivíduo e assim adequá-los devidamente, o que se espera do indivíduo e o que ele tem a oferecer são percepções necessárias para que o bom desempenho aconteça. As pessoas são diferentes, agem e reagem de formas adversas, de acordo com as suas crenças, cultura e educação. Porém, mesmo com essas diferenças, deverão trabalhar em grupo, desenvolvendo etapas do processo e primando pelos bons resultados.

Dentro dos mencionados processos pode-se destacar a Comunicação Assertiva, onde geralmente não é falta de comunicação entre instrutores/gestores e colaboradores que dificulta a busca pelo resultado positivo após a aplicação do

programa de T&D, mas sim o saber falar de maneira clara, objetiva e adequada para o público-alvo. Essa interação durante o programa de T&D requer as técnicas que talvez o treinador/gestor A.W.S não tenha ainda aplicado para que os colaboradores sintam menos dificuldades no exercício e formação de novas habilidade da sua função, como ter o cuidado com a linguagem verbal e corporal, além de ser objetivo sem ser agressivo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi identificar os problemas que a falta de um instrutor adequado pode causar nas empresas, focando em uma das áreas mais afetadas, o setor de vendas.

Ao aplicarmos os questionários para gestores e funcionários, podemos perceber que há um desafio não apenas para quem está recebendo o treinamento, mas também daqueles que estão esperando resultado do que está sendo aplicado.

Os colaboradores relataram que recebem treinamentos, porém uma de suas maiores dificuldades seria a pressa para aprender sobre alguma novidade, tendo menos tempo para se adequar ao produto. Gestores nos relataram que uma das suas maiores dificuldade seriam encarar perfis diferentes todos os dias, sendo pela personalidade ou até mesmo em níveis hierárquicos, sendo maneiras diferentes de aplicar um treinamento, pois precisam criar métodos que se enquadrem a seus respectivos funcionários para que o trabalho tenha uma resposta positiva, principalmente nos lucros.

A partir dos resultados concluímos que a visão de um treinador qualificado não é apenas sua experiencia de tempo na área, mas sim aquele que sabe identificar o problema e colocar em prática o treinamento em cima daquilo que precisa ser melhorado, entender o perfil do cliente e orientar seus colaboradores a se comunicar com o público de maneira clara e objetiva, assim terão menos dificuldades e conseguirão um resultado mais imediato, sempre visando não apenas no crescimento da empresa, mas também no crescimento do colaborador.

**CENTRO PAULA SOUZA
ETEC TEREZA APARECIDA CARDOSO NUNES DE OLIVEIRA
Técnico em Recursos Humanos**

APÊNDICE: QUESTIONÁRIO

Identificação: _____

Nome: _____

Estado civil: _____ Sexo: _____ Idade: _____

1) A sua empresa tem programa de T&D?

2) Quais competências são necessárias para o exercício de sua função?

3) Qual a importância do treinamento para você?

4) Quais suas dificuldades no T&D?

5) Como você enxerga suas conquistas dentro da empresa?

Referências

A importância do RH na empresa; RH ESTRATÉGICO Alfredo Bottone; Disponível em: <[A Importância do RH na Empresa - Consultor RH Estratégico \(alfredobottone.com.br\)](http://alfredobottone.com.br)>. Acessado em: 06/08/2022

As funções do RH. 21 de dezembro de 2021, São Paulo, SP. > Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/papel-do-rh>>.

Acessado em: 06/08/2022

Bagattoli, Sérgio Luiz; Kopper Müller, Giane Carla **Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização** NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, vol. 6, núm. 2, abril-junio, 2016, pp. 106-120 Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial Santa Catarina, Brasil.

Disponível em: < [Redalyc.Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização](#)>. Acessado em: 16/10/2022.

BALBO, Hebert - **Conheça os problemas enfrentados pelos vendedores do atacado distribuidor em campo e como solucioná-los com tecnologia.** 31 de jul. de 2019. Disponível em <https://maximatech.com.br/vendedores-externos/#:~:text=Problemas%20com%20o%20planejamento,ser%20ben%C3%A9fico%20para%20o%20neg%C3%B3cio>. Acesso em 29/08/2022

BRAGANÇA, Bruna Gabriela Oliveira; FLORES, Thaysa Rocha: **A importância do rh estratégico nas organizações de trabalho.** Belo Horizonte, MG. 2021. Disponível em:

<[Microsoft Word - TCC FINAL Bruna e Thaysa \(animaeducacao.com.br\)](#)>. Acessado em: 07/08/2022.

CARVALHO, Aline Deanne Santana de. **O USO DE TECNOLOGIAS DIGITAIS NA GESTÃO DA APRENDIZAGEM POR DISCENTES DE GRADUAÇÃO**, Palmas-TO. 2019. Disponível em: <[O uso de tecnologias digitais na gestão da aprendizagem por discentes de graduação \(1library.org\)](#)>. Acessado em: 09/10/2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. -- 4. ed. -- Barueri, SP : Manole, 2014.

_____. **A Importância do Treinamento e Desenvolvimento**. Gerenciando Pessoas 3ª Ed. São Paulo: Makron books, 1994.

_____. **CLIMA ORGANIZACIONAL**, I. Recursos Humanos. 7ª ed, São Paulo Atlas, 2002.

GODOY, Fábio **O que faz um profissional de Treinamento e Desenvolvimento**. 24 de maio de 2022, São Paulo, SP.

Disponível em: <<https://blog.eadplataforma.com/ead-para-empresas/cargos-de-treinamento-e-desenvolvimento/#>>. Acessado em 20/08/2022

_____. **Cargos de Treinamento e desenvolvimento**. 24 de maio de 2022, São Paulo, SP. Disponível em: <<https://blog.eadplataforma.com/ead-para-empresas/cargos-de-treinamento-e-desenvolvimento/#>>. Acessado em 20/08/2022

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**/ Jean Pierre Marras. – 15.ed. – São Paulo: Saraiva, 2016.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **DESENVOLVIMENTO NO TREINAMENTO**. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

Os modelos tradicionais de RH carregam consigo valores e procedimentos conhecidos pelo excesso de burocracia, os quais possuem menor. - Impulse 7 de jul. de 2016. Disponível em <https://impulse.net.br/rh-estrategico-x-tradicional-qual-a-diferenca/>. Acesso em 07/08/2022

O termo onboarding, traduzido para o português, significa “embarcando”, e refere-se à fase de adaptação de recém-contratados em uma empresa. 15 de jun. de 2020. Disponível em <https://micropowerglobal.com/treinamento-onboarding/>. Acesso em 21/08/2022

PRINCIPAIS ERROS COMETIDOS POR UM LÍDER AO APLICAR UM TREINAMENTO. Telefônica Educación Digital. Disponível em: https://www.telefonicaeducaciondigital.com/tendencias/-/asset_publisher/G0LheSHQiyX/content/7-principais-erros-cometidos-nos-treinamentos-para-funcionarios>. Acessado em 22/08/22

Profissionais de T&D. 06 de Dezembro de 2018. Bela Vista, SP. Disponível em: <<https://www.masterleader.com.br/as-competencias-essenciais-do-profissional-de-td/>>. Acessado: 21/08/2022.

PORQUE ESSES TREINAMENTOS MUITAS VEZES FALHAM. Innovia. 14/03/2017. Disponível em: <<https://www.innovia.com.br/blog/recursos-humanos/por-que-os-programas-de-treinamentos-corporativos-muitas-vezes-falham/#:~:text=As%20falhas%20nos%20programas%20de,ou%20sua%20falta%20de%20acompanhamento>>. Acessado em 22/08/22.

PRADO, André — **Um RH tradicional está preocupado apenas em cumprir a rotina de seleção, contratação e gerenciamento.** 30 de jan. de 2018 Disponível em <https://noticias.cancaonova.com/brasil/diferencas-entre-o-rh-tradicional-e-o-estrategico/> Acesso em 09/08/2022

REUS, Diogo. **Profissionais que atuam na área de RH.** 05 de setembro de 2019. Disponível em: <https://mobiliza.com.br/conheca-dicas-de-3-profissionais-sobre-a-carreira-em-treinamento-e-desenvolvimento/> - Acessado em 21/08/2022

ROSAS, Isabela — **Como em outras áreas profissionais, a Administração também é organizada a partir de níveis hierárquicos. Esses níveis são responsáveis pela definição estratégica.** 22 de março de 2019. Disponível em. <https://www.educamaisbrasil.com.br/cursos-e-faculdades/administracao/noticias/administracao-o-papel-estrategico-de-cada-nivel-profissional> Acesso em 21/08/2022

ROVINA, Jackson - **Planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia de uma organização e definir como ela pode ser alcançada.** 17 de ago. de 2018. Disponível em <https://www.euax.com.br/2018/08/o-que-e-planejamento-estrategico/> - Acesso em 06/08/2022

_____. **As competências essenciais dos profissionais de T&D.** 05 de setembro de 2019. > Disponível em <https://mobiliza.com.br/conheca-dicas-de-3-profissionais-sobre-a-carreira-em-treinamento-e-desenvolvimento/> - Acessado em 21/08/2022.

SANTOS, Maria João Nicolau. **Gestão de recursos humanos: teorias e práticas.** Sociologias, Porto Alegre, ano 6, nº 12, jul/dez 2004, p. 142-158. Disponível em: < [Gestao de recursos humanos Teorias e praticas.pdf](#)>. Acessado em: 16/10/2022.

SILVA, Caroline Lorensi. **Indicadores de RH: tudo o que você precisa saber sobre o assunto.** 21 de jul de 2022. Disponível em: <<https://www.metadados.com.br/>>. Acessado em: 20/08/2022.

Trabalhadores da empresa sempre precisam de treinamentos e capacitações que tenham como objetivo ajudá-los. 26 de mai. de 2022. Disponível em <https://caetreinamentos.com.br/treinamento/tipos-de-treinamentos-organizacionais/> - Acesso – 07/08/2022

Um profissional de RH precisa estar em constante evolução, sempre tentando melhorar. 5 de abril de 2017. Disponível em: < [Conheça 8 tipos de perfil profissional que o RH deve analisar - BWG](#)>. Acessado em 20/08/22.

VITTI, Maycon - **O modelo de gestão das empresas e o mercado de trabalho estão passando por mudanças, buscando unir as atividades do negócio à estratégias.** 8 de fev. de 2021. Disponível em <https://pt.linkedin.com/pulse/rh-estrat%C3%A9gico-x-tradicional-maycon-vitti>. Acesso em 06/08/2022

