

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
COORDENAÇÃO DE TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO

**A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO DE PESSOAS  
DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA  
PLANALTO SOLUÇÕES IMOBILIÁRIAS**

*THE IMPORTANCE OF DEVELOPMENT AND TRAINING PEOPLE WITHIN AN  
ORGANIZATION: A CASE STUDY IN THE COMPANY PLANALTO SOLUÇÕES  
IMOBILIÁRIAS*

Linha de pesquisa: Gestão Estratégica

**Gabriella Sousa Rodrigues**, matrícula: 2015.2.0023.0418-8,  
[gabriellasrodrigues90@gmail.com](mailto:gabriellasrodrigues90@gmail.com)

Orientador: Prof<sup>o</sup> Msc. Jolson da Fonseca Gonzaga, [jolson.adm@pucgoias.edu.br](mailto:jolson.adm@pucgoias.edu.br)

Membros da banca:

Prof<sup>a</sup> Msc. Maria Aparecida Vaz Evangelista, [mave@pucgoias.edu.br](mailto:mave@pucgoias.edu.br)

Prof<sup>o</sup> Nelson Aníbal Lesme Orué, [nalo@pucgoias.edu.br](mailto:nalo@pucgoias.edu.br)

## **RESUMO**

Este trabalho apresenta a temática sobre desenvolvimento e treinamento de pessoas nas organizações, visto que, a formação e qualificação pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, uma vez que um profissional melhor qualificado fica mais capacitado e motivado para a realização de suas atividades e, conseqüentemente é mais produtivo e contribui de forma eficaz para os resultados da organização. A pesquisa teve como objetivo verificar como são realizados (feitos) e qual a visão dos colaboradores em relação aos treinamentos na organização e, também como o treinamento pode motivá-los em sua função. A metodologia foi embasada na pesquisa exploratória, sendo classificada como quantitativa e qualitativa, sendo realizado o levantamento bibliográfico e estudo de caso da empresa Planalto Soluções Imobiliárias. De modo geral o resultado obtido apresentou que os colaboradores confirmam que a empresa Planalto oferece treinamento e desenvolvimento, assim como, incentivos para a motivação dos mesmos na participação das capacitações. Outro resultado evidenciado foi que a empresa prepara seus funcionários para futuros desafios, mudanças e enfrentamento da concorrência.

**Palavra-chave:** Planalto Soluções Imobiliárias; Treinamento; Desenvolvimento.

## **ABSTRACT**

*This work seeks to present the theme of the development and training of people in organizations, as it is known that training and qualification can bring a great return for the professional and for the company, since a better qualified professional is more capable and motivated to carry out activities and, consequently, is more productive and contributes effectively to the results of the organization. The research aimed to verify how they are done and what is the employees' vision in relation to training in the organization, and also how training can motivate them in their own functions. The methodology was based on an exploratory research, being classified as quantitative and qualitative, with a bibliographical survey and a case study of the company "Planalto Soluções Imobiliárias". The obtained result showed, in general, that employees confirm that the Planalto company offers training and development, as well as incentives to motivate them to participate in trainings. Another result evidenced was that the company prepares its employees for future challenges, changes and how to face the competition.*

**Keyword:** *Planalto Soluções Imobiliárias; Training; development.*

## **INTRODUÇÃO**

A gestão de pessoas e suas funções, e entre estas o desenvolvimento e o treinamento de pessoas em uma organização desempenha um papel muito importante no desenvolvimento da qualidade. A área de gestão de pessoas é responsável pelas funções de recrutamento e seleção, integração, avaliação de desempenho, cargos & salários, saúde e segurança, planejamento de carreira e desenvolvimento e treinamento. Com a crescente competitividade do mercado, a concorrência mais acirrada, o avanço das tecnologias, a necessidade de inovações, a demanda por novidades dos clientes, percebeu-se que não basta oferecer serviços a preços baixos no mercado, exige-se também qualidade (para ofertá-los a si mesmo), algo que somente as pessoas preparadas e capacitadas podem oferecer. Portanto, a necessidade de treinar e qualificar as equipes cresceu à medida que aumentava a preocupação com as relações humanas e a gestão de recursos humanos (SILVA, 2017).

Em diferentes áreas, existe um fator relacionado às mudanças que as pessoas e as empresas devem enfrentar: a globalização, que tem gerado maior competitividade no mercado, principalmente desde o início do século XXI. Nesse cenário, para se manter no mercado, as organizações precisam de investimentos, inclusive na gestão de pessoas (GOMES, 2017). Com isso, entende-se que, “os métodos de treinamento e desenvolvimento (T&D) são sistemas amplos de Recursos Humanos, exercendo influência sobre o comportamento dos funcionários” (SILVA, 2017, p. 3).

Atualmente, muitas empresas precisam construir sua vantagem competitiva a partir de seus talentos internos, investindo em treinamento. Além disso, como muitas vezes é impossível contratar trabalhadores qualificados com as competências exigidas pela organização, as empresas são obrigadas a investir em treinamento para desenvolver as competências de que seus profissionais necessitam, seja para a competição empresarial ou para se manterem competitivas no mercado de trabalho.

Embora seja verdade que seja positivo para as organizações, muitos programas de treinamento não promovem os benefícios esperados, tanto pela falta de avaliação das necessidades quanto pela falta de continuidade em sua aplicação (AZEREDO, 2019).

Nesse sentido, pode-se considerar que a formação é uma fonte de benefícios para o empreendedor quando permite que os seus colaboradores contribuam de forma eficaz para os resultados do negócio. Entende-se, portanto, que a capacitação é uma forma eficaz de agregar

valor às pessoas e à organização, visto que ter uma equipe de colaboradores treinados é essencial para o sucesso de qualquer empresa, dada a realidade atual em que os cenários estão em constante mudança. É importante que as organizações monitorem a evolução de cada funcionário em sua função atual e o que eles querem que eles façam no futuro dentro da organização (ALMEIDA, 2017).

Para Brito (2017), a formação pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, uma vez que um profissional melhor qualificado fica mais motivado para a realização de suas atividades e conseqüentemente é mais produtivo e contribui de forma eficaz para os resultados da organização. Assim, “o conhecimento de um indivíduo não é o mesmo o tempo todo, assim também é o treinamento que ele recebe, ou seja, podem tornar-se obsoletos ou simplesmente esquecidos pela falta de uso” (ALMEIDA, 2017, p. 4).

As organizações se interessam em inovar e seguir os progressos tecnológicos do mundo moderno e competitivo, mas, boa parte, esquece que nenhuma máquina age sozinha. Para que tenha rendimento é preciso indivíduos para monitorar e até mesmo ligar uma máquina para que ela funcione. A tecnologia é essencial, mas também é preciso indivíduos que a domine, que a conheça, sendo assim, é preciso prepará-las.

É preciso treinar e desenvolver as habilidades humanas, para preparar a organização para novos desafios, frequentes mudanças e concorrência acirrada. Perceber o interesse pessoal e profissional do colaborador, o estimula a trabalhar e aprender de forma continuada. Explora e capacita as habilidades necessárias para desempenhar funções para o alcance dos objetivos organizacionais.

Diante disso, para Gomes (2017), o impacto na formação pode ser avaliado com base em indicadores de resultados já utilizados pela organização ou com base em objetivos de formação atrelados aos objetivos da empresa ou setor a que o aprendiz pertence.

Em síntese, o impacto da formação no trabalho implica desempenho e motivação, sendo necessário, além de saber fazer (competências), querer fazer (motivar) a tarefa e ter condições no ambiente para a realizar. Quanto mais motivado o indivíduo estiver, melhor será a aplicação prática do aprendizado, bem como seu desempenho profissional e, conseqüentemente, o sucesso da empresa.

## **Questão Problema**

Desse modo, o presente trabalho se delimita a realizar um estudo de caso na empresa Planalto Soluções Imobiliárias, afim de investigar a importância do treinamento na organização, fazendo um levantamento por meio de questionário a ser aplicado e posteriormente analisado de acordo com os objetivos da pesquisa. Nesse contexto, surge o seguinte questionamento a ser analisado no decorrer da pesquisa: Qual a vantagem de treinamento dentro da empresa?

## **Objetivo Geral**

A fim de responder à questão-problema, o objetivo geral é verificar como são feitos os treinamentos na organização, qual é a visão dos colaboradores em relação ao treinamento e como o treinamento pode motivar os colaboradores em sua função, permitindo que eles recebam incentivo por parte da organização e melhore seu desempenho e conseqüentemente, que a empresa apresente satisfação e motivação satisfatórios ao mercado de trabalho.

## **Objetivo específico**

Alinhados ao objetivo geral, a realização deste estudo tem os seguintes objetivos específicos a serem alcançados:

- a) Averiguar como são feitos os treinamentos na organização;
- b) Verificar qual a visão dos colaboradores em relação ao treinamento oferecido pela empresa;
- c) Levantar os dados da coleta;
- d) Verificar se o treinamento recebido da empresa tem propiciado motivação para melhorar o desempenho das tarefas;
- e) Listar/relacionar quais foram os incentivos oferecidos pela empresa no período de a outubro de 2021;
- f) Verificar se após o treinamento dado pela empresa resultou em maior produtividade e alcance das metas organizacionais.

### **Justificativa**

Esta pesquisa se justifica importante em dois aspectos: institucional e acadêmico. No nível institucional, dada a crescente importância da gestão de pessoas para os resultados organizacionais, é necessário que as organizações planejem investir na capacitação de seus colaboradores para que se preparem para essas funções. Além disso, a razão para analisar as expectativas e o impacto do treinamento é que a organização precisa ser capaz de determinar se o treinamento fornecido nas atividades diárias é útil para o desenvolvimento das pessoas e da organização.

No aspecto acadêmico, a pesquisa se faz importante devido a experiência e crescimento para a aluna, já que a mesma trabalha na empresa onde se realizou o estudo de caso. Sendo assim, a experiência em gestão de pessoas está sendo colocada em prática e sendo revisada por meio dos estudos teóricos que fundamentam este trabalho. Com isso, de forma individual, a pesquisa entrelaçada com o estudo de caso, vem de encontro a experiência, contribuindo para a formação profissional da aluna, já que o investimento em treinamento de pessoas, é uma das maneiras mais eficaz que a organização encontra para manter a sua competitividade e suas perspectivas de crescimento. Desse modo, os colaboradores com mais tempo de capacitação expandem sua criatividade e inovação, e dessa forma, a empresa se apresenta preparada para antecipar tendências e reagir quando os concorrentes recorrerem a estratégias inovadoras, ameaçando sua participação no mercado.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo são apresentados tópicos importantes que dão embasamento para a realização da pesquisa, dentre outros necessários para o desenvolvimento deste estudo, tais como: Conceito de Recursos Humanos; Conceito de treinamento; A importância dos Treinamentos; a Necessidade do Treinamento; Motivação e Treinamento; Aplicabilidade do Treinamento; Avaliação de Desempenho e Programa de Treinamento; O Impacto do Treinamento e Desenvolvimento no Desempenho dos colaboradores.

### **Conceito de Gestão Recursos Humanos - GRH**

O conceito de gestão de recursos humanos surgiu recentemente na literatura, surgindo após a diferença na gestão de recursos humanos. Muitos autores destacam que o início do século 20 é uma data lógica para o surgimento da GRH nas organizações (a administração de RH, entre o final do século 19 e a década de 1960, apareceu latente nas teorias clássicas das organizações (taylorismo / fordismo) e posteriormente. Durante este período, as organizações adotaram serviços especializados em questões sociais, mantendo a função de atividades centralizadas em matéria de remuneração e recompensas, questões disciplinares e outras questões relacionadas com questões sociais aplicação do direito social (VALADAS, 2018).

Sendo assim, atualmente “o departamento de recursos humanos atua estrategicamente em quatro subsistemas principais, que são: seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento” (REIS, 2017, p. 36).

Desta forma permitindo que a organização tenha processos de gestão de recursos humanos claramente definidos e descritos para que possam ser reproduzidos da forma mais objetiva possível, com base em uma padronização de comportamentos, o que permite à gestão de Recursos Humanos trazer resultados mais precisos para a gestão. Pelo conceito de gestão; “gestão é cuidar, tomar conta, fazer com que as coisas aconteçam. Portanto, gestão estratégica significa cuidar para que os resultados de hoje assegurem os resultados de amanhã” (BRANDÃO, 2018, p. 23).

As atividades de gestão de recursos humanos, como recrutamento e planejamento de seleção; Descrição do trabalho; plano de trabalho e salário; plano de treinamento e desenvolvimento humano; Pesquisas de ambiente organizacional, entre outras, permitem que uma organização use sua força de trabalho coordenada para atingir objetivos externos, como o cumprimento de padrões (VIANA, 2017).

Hoje a gestão de recursos humanos baseia-se no fato de que o desempenho das organizações depende do desempenho da área de recursos humanos que a compõe. Esse Desempenho reflete a forma como a organização está estruturada, bem como o investimento feito para o melhor Desempenho Organizacional.

Assim, as organizações não veem mais as pessoas como meros recursos, e têm uma visão mais ampla, visto que essas pessoas são vistas como pessoas com os valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos certos (MACEDO, 2019).

### **Conceito de Treinamento**

O conceito de treinamento pode assumir vários significados. No passado, alguns especialistas em RH consideravam o treinamento como um meio para adequar a pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir do simples preenchimento de cargos. Mais recentemente, o conceito foi ampliado para considerar o treinamento como um meio para melhorar o desempenho no cargo. (CHIAVENATO, 2014).

O atual cenário de globalização exige que as organizações mudem e se adaptem constantemente e, como tal, devem se aprimorar, seja por meio de seus produtos ou serviços, seja pela evolução dos próprios funcionários, de forma a garantir maior competitividade no mercado. Desse modo, pode-se afirmar que o desenvolvimento dos colaboradores é necessário tanto para o crescimento na carreira quanto para o alcance dos objetivos organizacionais em busca de resultados positivos (SILVA, 2020).

Por meio de treinamentos, os colaboradores abandonam suas formas de atuação, absorvem novas informações que serão agregadas ao seu dia a dia e desenvolvem suas competências profissionais. Este desenvolvimento fortalece, constrói novas competências, descobre as formas como o talento contribui para o todo, além de aumentar a motivação individual, extremamente importante para desenvolver a qualidade da produtividade dos colaboradores no seu trabalho (SANTOS; RODRIGUES, 2019).

Desta forma entendemos por treinamento, qualquer atividade que contribua para tornar-se uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, para aumentar a sua capacidade para exercer melhor as suas atividades, ou para prepará-la, para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades (LACOMBE, 2020).

### **A Importância do Treinamento**

O setor de recursos humanos possui processos diferenciados, mas a opção por estudar o processo de formação e desenvolvimento justifica-se pela importância que assumiram ao longo dos anos. Cada vez mais se envidam esforços para alinhar as atividades de treinamento e desenvolvimento com a estratégia organizacional, ou seja, com os objetivos, políticas e ações da empresa, a fim de se obter cada vez mais resultados positivos (PEREIRA, 2018).

Ter profissionais bem treinados pode não só aumentar a produtividade e motivação, mas também trazer mais soluções e inovações para o dia a dia da empresa. A qualificação dos colaboradores é a principal forma de reter talentos, e não salários exagerados e ambientes agradáveis. É essencial ter base e recursos para realizar o trabalho. Desta forma, o treinamento e desenvolvimento da empresa trouxe benefícios para cada participante (AZEREDO, 2019).

O desenvolvimento do colaborador pode trazer resultados surpreendentes. É importante destacar que esse tipo de cultura que valoriza os colaboradores é peça fundamental para o sucesso da empresa. Ao se atualizar e se adaptar às principais tendências do mercado, uma equipe apaixonada e eficiente pode ser mantida.

Portanto, a gestão da empresa deve ser sempre consistente com a área de recursos humanos e ser responsável pela gestão dos talentos da empresa. Não só isso, todos precisam entender as novas tendências neste campo. Portanto, é possível aplicar treinamento e desenvolvimento corporativo decisivo e eficiente (AZEREDO, 2019).

### **Diagnostico das Necessidades do Treinamento**

A primeira etapa de um treinamento é o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta. Essas necessidades nem sempre são claras e precisam ser diagnosticadas a partir de certos levantamentos e pesquisas internas capazes de descobri-las (CHIAVENATO, 2014).

Na medida em que o treinamento focaliza essas necessidades e carências a as elimina, ele se torna benéfico para os colaboradores, para a organização e para o cliente. Caso contrário, representará um desperdício ou simples perda de tempo (CHIAVENATO, 2014).

### **Motivação e Treinamento**

Para entender o comportamento humano é essencial o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que estimula o indivíduo a agir de determinada maneira, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um procedimento específico (PIRES, 2018).

A motivação é uma aparência intrínseca aos indivíduos, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser alcançada como fenômeno comportamental único e natural e vem da consideração que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é conferido a cada atividade desse trabalho e que cada indivíduo procura o seu próprio referencial de autoestima e auto identidade (PIRES, 2018).

Nesse contexto, a motivação é um fator importante para a organização funcionar, apresentando aos colaboradores que eles são fundamentais para o desenvolvimento do trabalho a ser realizado. Sabe-se que os colaboradores possuem necessidades que os motivam no trabalho, e que devem ser alimentadas para motivar no seu desenvolvimento. Desse modo, os autores concordam que:

No âmbito organizacional, as necessidades fisiológicas motivam seus colaboradores pela necessidade da alimentação, descanso e lazer; a segurança motiva pela estabilidade e necessidade de remuneração; as sociais, pela interação com colegas e o bom clima na empresa; a estima, ser reconhecido como profissional, a oportunidade de uma promoção; e, a auto realização, pela participação nas decisões, autonomia, desafios mais complexos (SANTOS; RODRIGUES, 2019, p. 70).

O conceito de motivação é muito amplo, porque não existem regras gerais, são uma variedade de comportamentos, incluindo muitos fatores, devem ser baseados nas atividades empresariais, no perfil dos funcionários, que podem produzir desempenhos positivos ou negativos. Segundo Lacombe (2020), uma das formas de motivar os colaboradores é a capacitação, pois proporciona um ambiente desafiador e motivador para profissionais de destaque. “Assim quem trabalha numa empresa ganha não só a remuneração, mas também aprendizagem e contatos profissionais. A prioridade que a empresa dá ao treinamento sinaliza para seu pessoal a importância atribuída às pessoas” (LACOMBE, 2020 p. 313).

### **Aplicabilidade do Treinamento**

Departamento de Gestão de Pessoas - O DGP dentro da organização tem um papel estratégico, pois é um conjunto de atividades abrangentes que vai desde o recrutamento e integração de pessoas até o incentivo ao seu desenvolvimento dentro da empresa. Ao desempenhar um papel no desenvolvimento dos colaboradores, a área busca auxiliá-los no aprimoramento de suas funções, aprimorando suas competências e habilidades (FREIRE, 2017).

Uma vez que os funcionários entram na empresa e se integram, o treinamento pode ser aplicado às funções/atividades desempenhadas. Pode ser interno e externo, ou à distância. Segundo Lacombe (2020), o que acontece todos os dias no trabalho; formal interno, que pode ser cursos ministrados pela própria empresa, palestras e seminários sobre treinamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoal; o treinamento formal externo é aberto ao público e é fornecido por universidades. Planejamento e implementação com outras instituições educacionais, de treinamento comercial e de formação profissional de mão de obra.

É necessário calcular o custo-efetividade do plano de treinamento e o porquê do treinamento: qual o objetivo, qual a finalidade do plano de treinamento e quais conhecimentos, habilidades e atitudes precisam ser dominados no treinamento (BRAGA, 2016).

### **Avaliação de Desempenho e Programa de Treinamento**

Avaliar o desempenho dos funcionários se tornou uma prática comum nas empresas hoje. No entanto, devido ao amplo leque de características das várias organizações que atuam no mercado, várias práticas de avaliação foram desenvolvidas ao mesmo tempo. Diante dessa situação, é importante compreender essas práticas a fim de manter a maior consistência possível entre teoria e realidade, ao mesmo tempo em que se determina os desafios a serem superados (CERIBELI, 2019).

Gil (2016) esclarece que os objetivos da avaliação de desempenho são diversos, tais como: ajustar metas, monitorar e desenvolver continuamente os funcionários, identificar pessoas cujos resultados são insatisfatórios, iguais ou superiores aos requisitos e fornecer aos funcionários uma visão clara e objetiva de pontos fortes e feedback de pontos fortes.

Os posto-chave que merecem ser desenvolvidos expõem com clareza as expectativas da empresa em relação ao desempenho dos colaboradores e estimulam uma cultura de diálogo. Portanto, a avaliação de desempenho é uma ferramenta valiosa para investigar as necessidades de treinamento, pois destaca as lacunas no treinamento.

### **O Impacto do Treinamento e Desenvolvimento no Desempenho dos Colaboradores**

Conforme Decenzo; Robbins e Verhulst (2015) e Chiavenato (2016), é possível definir as grandes dimensões que explicam o impacto do treinamento:

a) Satisfação. Índice de qualidade e correto funcionamento do programa;

- b) Valor acrescentado. Aumento do conhecimento após a participação em um programa de treinamento e sua posterior transferência para a função;
- c) Melhoria do status profissional. Aumento das competências profissionais;
- d) Melhoria organizacional. Aumento das competências institucionais.

Mesmo assim, a avaliação de impacto é uma das funções menos desenvolvidas e que apresenta mais deficiências nas organizações, pois em todas as organizações avalia-se a satisfação dos participantes, mas não o impacto. Tradicionalmente, essa avaliação foi reduzida a uma orientação economicista e focada em resultados (GIL, 2017).

Ainda de acordo com Freire (2017), o papel do treinamento é compreensível por ser considerado uma ferramenta de curto e médio prazo. A formação vai mais longe e, através da evolução contínua dos colaboradores que aí trabalham, expressa a concretização da qualidade de desempenho que a empresa espera. Dessa forma, é necessário desenvolver e expandir uma cultura interna flexível, com foco no aprendizado e no conhecimento, mas mantendo o foco na transformação.

## **METODOLOGIA**

A metodologia utilizada neste estudo foi a pesquisa de campo classificada como quantitativa e qualitativa, e a análise descritiva e exploratória sendo fundamentada por meio da coleta de dados em artigos científicos, periódicos e teses que tratem do tema proposto.

A empresa pesquisada possui 104 colaboradores em seu quadro; desse total 5 são gestores, 43 exercem funções administrativas e 56 em funções operacionais, lotados no canteiro de obras. Assim a aplicação da pesquisa de campo, se deu em dois momentos:

- a) Com os colaboradores: Questionário enviado para 43 colaboradores, estruturado com 9 questões, onde 4 foram abertas e 5 fechadas. Os demais colaboradores, 56 que estão lotados no canteiro de obra não participaram da pesquisa por não possuírem aptidão e nem familiaridade com meios/aparelhos eletrônicos para participarem da pesquisa.
- b) Com os Gestores de Equipe: Entrevista realizada com 5 gestores de equipe, lotados nos departamentos de Recursos Humanos, Suprimentos, Financeiro, Operações e Marketing.

Desse modo, a pesquisa se delimita a investigar como são feitos os treinamentos na empresa Planalto Soluções Imobiliárias, e qual a visão dos colaboradores e gestores em relação ao treinamento, grau de satisfação e motivação dos mesmos, com os treinamentos e incentivos oferecidos pela empresa para essa prática.

### **Instrumento de Coleta de Dados**

#### **Forma Coleta de dados – Gestores**

A coleta de dados foi realizada por meio de formulário *online*, onde os 5 gestores poderiam ter acesso através de um *link*. A entrevista foi elaborada pela aluna, através da ferramenta *Google Forms*, direcionando as perguntas para os gestores, conforme descritas abaixo:

- a) Sexo
- b) Faixa etária
- c) Nível de escolaridade
- d) Há quanto tempo trabalha na empresa?
- e) Quando a empresa proporciona treinamento e desenvolvimento para o colaborador, na sua visão como é o grau de comprometimento e motivação por parte do colaborador?
- f) Os treinamentos proporcionados pela empresa têm sido suficientes para desenvolver as competências necessárias para o desempenho das funções dos colaboradores?



- g) Os treinamentos comportamentais na sua opinião são importantes e precisam ser adotados com frequência na empresa?
- h) A empresa faz levantamento de necessidade de treinamento e aplica em planos anuais de Treinamento e desenvolvimento, trabalhando as competências, identificadas nas análises de perfil e avaliação de desempenho?
- i) Você consegue perceber que quando uma empresa investe em treinamentos, ela tem retornos financeiros, motivacionais e consegue reter seus talentos?

### **Coleta de dados – Colaboradores**

O questionário foi aplicado aos colaboradores, os quais acessaram através de um *link* gerado pela ferramenta do *Google Forms*, cujas perguntas estão descritas abaixo:

- a) Sexo
- b) Faixa etária
- c) Nível de escolaridade
- d) Há quanto tempo trabalha na empresa?
- e) Como você avalia o processo de *Onboarding* (Treinamento de integração), no seu início na empresa?
- f) Qual o resultado do processo de capacitação e treinamento na função para o seu aprendizado e adaptação?
- g) É disponibilizado treinamentos técnicos sempre quando necessário?
- h) Na sua visão a empresa tem preparado os colaboradores de forma suficiente em treinamentos, pensando em futuros desafios, concorrência e mudanças?
- i) Como você avalia uma empresa que investe em Treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores, e dispõe de incentivos financeiros para esse fim?

Por meio das respostas apresentadas nos questionários, os dados foram coletados e analisados para constituir o resultado da pesquisa.

### **Procedimento de Coleta de Dados**

Para coletar os dados referentes à pesquisa, afim de responder à questão-problema, foram aplicados questionários tanto com os gestores da empresa Planalto Soluções Imobiliárias, quanto com os colaboradores.

### **POLÍTICAS UTILIZADAS NA GESTÃO DE RH NA PLANALTO SOLUÇÕES**

A empresa Planalto Soluções Imobiliárias tem como objetivo “Disponibilizar os princípios básicos da Gestão de Pessoas que devem orientar o quadro de escolhidos, colaboradores, Diretores e a área de Desenvolvimento Humano no desempenho de suas funções” (POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO PLANALTO, 2021, p. 3).

A Planalto tem como política de Recrutamento e Seleção, dar oportunidades internas para seus colaboradores, podendo o recrutamento ser interno, externo ou misto. Qualquer colaborador que se julgar habilitado a preencher uma vaga disponível, desde que atenda às exigências mínimas para aquele cargo, poderá candidatar-se ao processo de seletivo concorrendo igualmente com candidatos externos, desde que aconteça a comunicação a liderança imediata e o de acordo da mesma.

No entanto, a empresa apresenta os seguintes incentivos motivacionais para os seus colaboradores: Internalização do DH (Desenvolvimento Humano), cursos e treinamentos, bônus por meta batida, programa de desenvolvimento de lideranças, os processos seletivos feitos pela empresa, utilizando ferramentas de avaliação comportamental para os *feedbacks* nos

3 primeiros meses, campanhas de endomarketing, eventos de datas comemorativas (festa junina, aniversariantes do mês) e vale presente no valor de R\$ 200,00 para os colaboradores aniversariantes. (POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO PLANALTO, 2021).

A Planalto tem como política de Recrutamento e Seleção, dar oportunidades internas para seus colaboradores, podendo o recrutamento ser interno, externo ou misto. Qualquer colaborador que se julgar habilitado a preencher uma vaga disponível, desde que atenda às exigências mínimas para aquele cargo, poderá candidatar-se ao processo de seletivo concorrendo igualmente com candidatos externos, desde que aconteça a comunicação a liderança imediata e o de acordo da mesma. (POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO PLANALTO, 2021).

Após todo o processo de admissão do colaborador “escolhido” (nome corporativo utilizado para os colaboradores da empresa), o colaborador para pelo *Onboarding*.

## **Processos de Treinamentos**

### **Treinamento *Onboarding***

Trata-se de um processo para integrar o novo colaborador à equipe, cultura e forma de operação da organização, com o objetivo de assegurar a adaptação e a retenção desse profissional.

É o processo de integração de novos colaboradores, para que eles possam obter os conhecimentos, as habilidades e os comportamentos necessários a fim de efetivamente se tornarem parte da equipe.

### **Fases do treinamento *Onboarding***

#### a) Boas Vindas:

No treinamento *Onboarding* o novo escolhido toma conhecimento das responsabilidades do cargo que ocupará, Missão, Visão, Valores; Fit Cultural; Produtos e Serviços; Projetos para o Futuro, Código de Conduta; Estrutura Organizacional; Intranet; Visita a campo, nos principais empreendimentos da empresa; Benefícios e prazos de disponibilização.

#### b) Tour nos Empreendimentos:

No segundo sábado do mês, todos os novos escolhidos são convocados a participarem do Tour nos principais empreendimentos da empresa. A empresa disponibiliza os gestores dos empreendimentos, para fazer a apresentação e conduzir o Tour juntamente com o DH. O escolhido tem a oportunidade de ver de perto, quais os principais produtos e serviços oferecidos pela empresa.

#### c) *Feedback* perfil comportamental:

No primeiro mês do novo escolhido na empresa, o mesmo recebe um convite na agenda, para participar de um *feedback* estruturado pelo DH, e acompanhado pelo líder imediato, onde são abordados os pontos positivos e pontos de melhoria, bem como o perfil comportamental identificado no processo seletivo. O *feedback* é registrado na Plataforma de RH da empresa.

## **DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **Pesquisa Junto aos Gestores – Realização de Entrevistas**

A pesquisa visou verificar os como os colaboradores de cada equipe, reagem em suas

atividades diárias após os treinamentos, se gera motivação, e satisfação dos mesmos. Conforme já dito, a entrevista foi aplicada com 5 gestores das áreas de Recursos Humanos, Comercial, Operacional, Marketing e Produção, no dia 11 de novembro de 2021, de forma *online*, pela plataforma do *Google Forms*.

### **Resultados obtidos com a realização da entrevista**

A pergunta de número 1 a 4, foram utilizadas perguntas fechadas, visando identificar o perfil do gestor entrevistado.

- a) Pergunta 1: Sexo: 60% masculino e 40% Feminino
- b) Pergunta 2: Faixa etária, onde 100% de 36 a 45 anos
- c) Pergunta 3: Nível de escolaridade, onde 60% ensino Superior completo, e 40% Pós Graduação.
- d) Pergunta 4: Tempo de empresa, onde 80% de 1 a 3 anos, e 20 % menos de 1 ano: A pergunta de número 5 a 9, foram perguntas abertas, que visou identificar a opinião de cada um, sobre a percepção dos colaboradores em relação aos treinamentos oferecidos, se o desempenho de cada colaborador após os treinamentos foi positivo, e se a empresa pretende oferecer mais treinamentos para motivar e aumentar o desempenho dos mesmos.
- e) Pergunta 5: Grau de satisfação comprometimento e motivação por parte do colaborador quando empresa proporciona treinamento, onde 40% avaliam como ótimo, e 20% como muito bom, e 40% como bom.
- f) Pergunta 6: Treinamento tem sido suficientes para o desempenho das funções dos colaboradores, onde 50% percebe que quase sempre, 40% as vezes, 10% raramente.
- g) Pergunta 7: Importância dos treinamentos comportamentais e sua aplicação com frequência, onde 50% avalia como sempre, 25% quase sempre e 25% as vezes.
- h) Pergunta 8: Empresa realiza necessidades de treinamentos e aplica planos de treinamentos, conforme análises de perfil e avaliação de desempenho, onde 40% avaliaram como sempre, 40% quase sempre e 20% as vezes.
- i) Pergunta 9: Percepção da importância do treinamento no desenvolvimento do colaborador, retenção de talentos e retorno financeiro, onde 80% sempre e 20% quase sempre.

### **Pesquisa Junto aos Colaboradores – Aplicação de Questionário**

Foi aplicado um questionário nos colaboradores da empresa Planalto Soluções Imobiliárias, a serem apresentadas pelas perguntas direcionadas ao treinamento e motivação organizacional, as quais geraram reflexão acerca do treinamento pela ótica do colaborador. Que contou com a participação de todos os envolvidos, ou seja, nenhum questionário deixou de ser respondido.

As questões, por sua vez, foram elaboradas para identificar o grau de satisfação dos colaboradores pesquisados, de maneira e demonstrar se os treinamentos oferecidos pela empresa, estão em equilíbrio com às suas expectativas.

Todas as questões foram desenvolvidas de modo a revelar a satisfação e importância dos colaboradores em relação aos treinamentos, bem como verificou se estão de acordo com a forma com a qual os resultados do treinamento no desempenho deles nas suas funções.

O questionário foi aplicado para 43 colaboradores, da área administrativa da empresa, através de um *link*, no dia 11 de novembro de 2021, pela plataforma do *Google Forms*.

### **Resultados do questionário**

Na primeira pergunta se tratava da identificação do sexo dos respondentes, onde 48,8%

dos colaboradores entrevistados da empresa, são do sexo feminino, e 51,2% do sexo masculino, como mostra na figura 01.

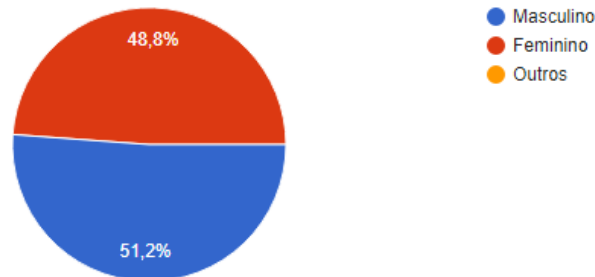


Figura 01: Sexo dos participantes da pesquisa  
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na pergunta 2, foi questionado qual a faixa etária dos colaboradores, onde 31% dos estão na faixa de 18 a 25 anos, 31% na faixa de 26 a 35 anos, 31% na faixa de 36 a 45 anos e 7,1% de 46 anos em diante, como mostra a figura 02.

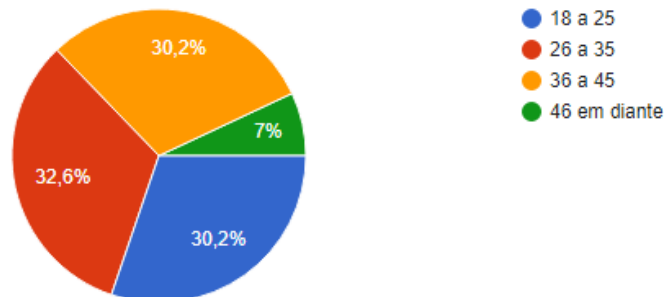


Figura 02: Faixa etária dos participantes da pesquisa  
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na pergunta 3, foi questionado o nível de escolaridade dos entrevistados, onde 37,2% possuem Ensino Superior Incompleto, 27,9% Ensino Superior Completo, 20,9% possuem Pós Graduação, 11,6% ensino médio e 2,3% Ensino fundamental completo, como mostra a figura 03.

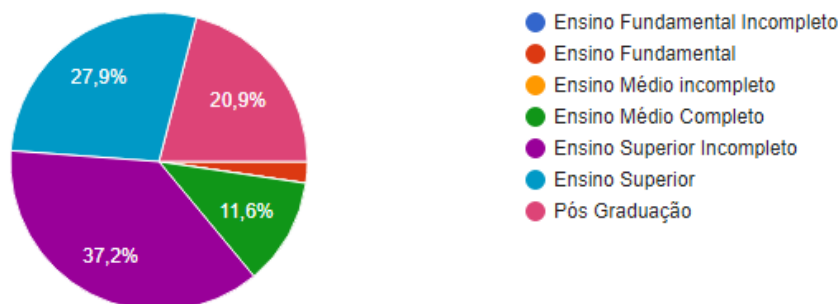


Figura 03: Nível de escolaridade dos participantes da pesquisa  
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na pergunta 4, foi questionado o tempo que o colaborador trabalha na empresa, e mostra

que 65,1% dos entrevistados estão menos de 1 ano na empresa, que 25,6% estão entre 1 a 3 anos e 9,3% entre 4 a 6 anos na empresa, como mostra a figura 04.

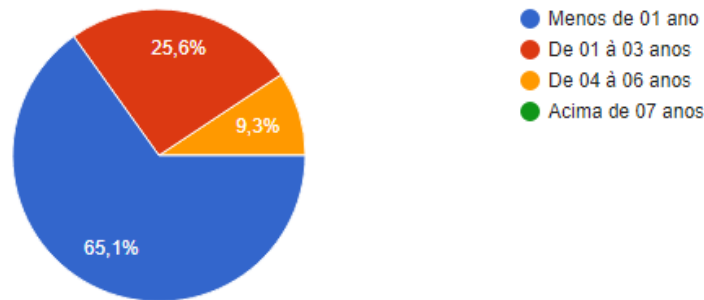


Figura 04: Tempo de empresa dos participantes da pesquisa  
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na pergunta 5 questiona como o colaborador avalia os treinamentos oferecidos (*onboarding*) no início das suas atividades na empresa, onde 53,5% avaliaram como bom, 32,65% ótimo, 7% como regular, 4,7% ruim e 2,3% responderam que quando iniciou na empresa não tinha o processo de *onboarding*, como mostra a figura 05.

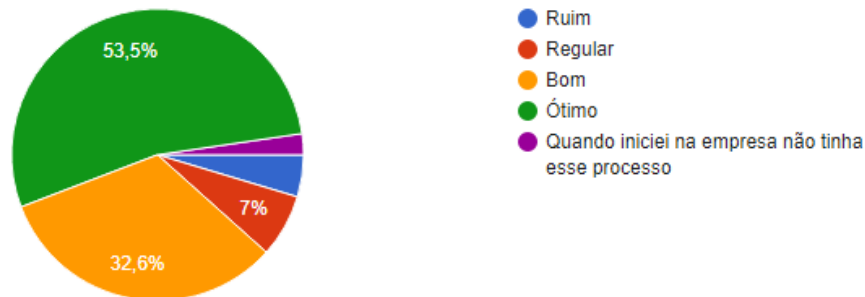


Figura 05: Avaliação dos treinamentos oferecidos para os participantes da pesquisa  
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na pergunta 6, é questionado se o resultado do processo de capacitação e treinamento contribuiu para a adaptação e aprendizado dos colaboradores, onde mostra que 46,5% dos colaboradores consideram como ótimo, 41,9% como bom, 9,3% como regular e 2,3% relataram que esse processo é fundamental para a adaptação, e absorveu que quase nenhuma empresa adotada esta pratica, como mostra a figura 06.

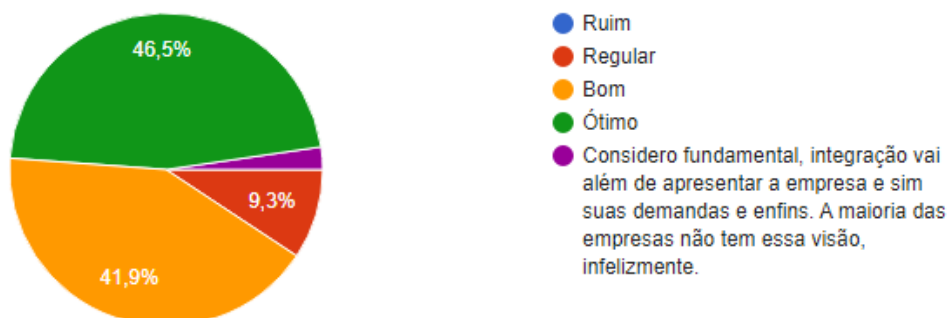


Figura 06: Processo de capacitação e Treinamento oferecidos para os participantes da pesquisa  
 Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na pergunta 7, foi questionado se são disponibilizados treinamento técnicos para os colaboradores quando necessário, 41,9% responderam que sempre são disponibilizados, 14% quase sempre, 37,2% às vezes, 4,7% responderam que nunca e 2,3% responderam que o único curso oferecido no seu ponto de vista, é o curso de inglês, onde a empresa arca com a metade do valor da bolsa, como mostra a figura 07.



Figura 07: Disponibilização de treinamentos técnicos os participantes da pesquisa  
 Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na pergunta 8, foi questionado se a empresa prepara os colaboradores, para os futuros desafios, 41,9% responderam que sempre, 20,9% responderam que quase sempre, 23,3% as vezes, 11,6% nunca e 2,3% observou que o único o único treinamento preparatório é o curso de inglês, como mostra a figura 08.



Figura 08: Preparação para futuros desafios aos participantes da pesquisa  
 Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na pergunta 9, é questionado como o colaborador avalia uma empresa que investe no desenvolvimento dos colaboradores e oferece incentivos financeiros, 85,7% responderam ótimo, 9,3% bom, 2,3% como regular, 2,3% como ruim e 2,3% observou que o único incentivo oferecido pela empresa é o curso de inglês, como mostra a figura 09.

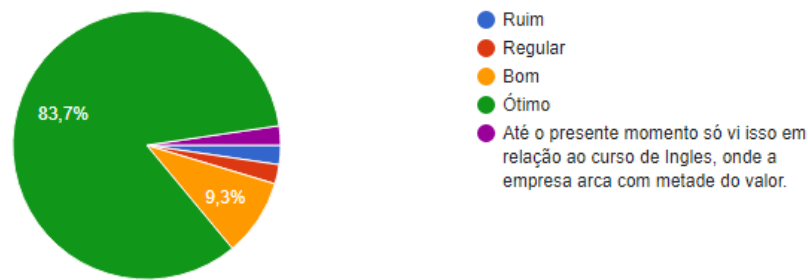


Figura 09: Avaliação aos incentivos financeiros oferecidos pela empresa aos participantes da pesquisa  
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

## CUSTOS COM INVESTIMENTO EM TREINAMENTO x RETORNO

Dialogar sobre investimento e treinamento, requer que se faça um apanhado sobre um processo onde o colaborador irá aprender sobre a organização em que trabalha e alinhar seus conhecimentos à sua função, visando atingir os objetivos da empresa. Desse modo, Pedrosa (2018) acredita que a formação organizacional é todo o processo de aprendizagem, seja empírico, implícito ou científico, que pode ser passado ou obtido entre os membros da empresa e, em última instância, buscar o alcance de objetivos específicos. O objetivo geral de uma empresa treinada pode ser permitir que seus funcionários lidem e se adaptem às mudanças que podem ocorrer nos processos da organização.

Diante disso, a empresa Planalto apresenta os seus próprios resultados em relação ao investimento, treinamento e retornos, de forma que são expostos por meio de gráficos que traduzem perguntas feitas sobre a importância do treinamento, e ainda o que os colaboradores compreendem quanto a importância do mesmo.

Investimentos em Treinamento no ano de 2021 na empresa Planalto Soluções:

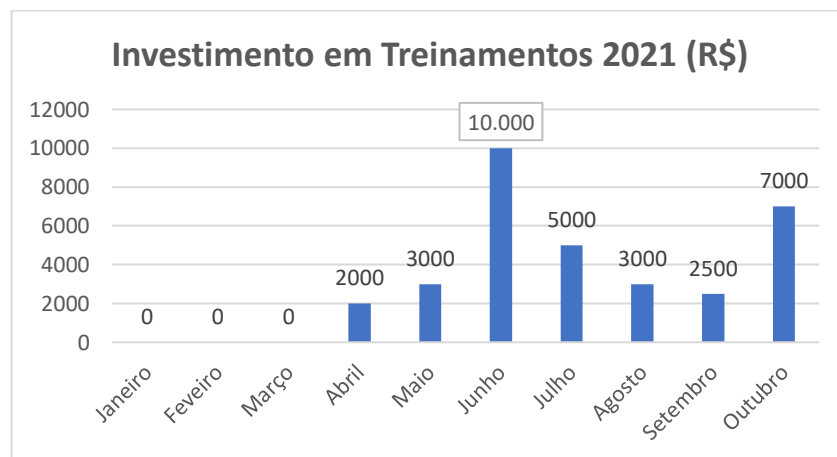


Figura 10 – Investimentos em R\$ em Treinamentos 2021 – Planalto Soluções  
Fonte: RH – Planalto Soluções (2021)

A Planalto Soluções começou os investimentos em treinamentos no mês de abril/2021, quando o Rh estava em processo de implantação. Sendo o primeiro treinamento realizado no mesmo mês, a partir de então começou a investir em média R\$ 4.642,85/mês em treinamentos. Nos meses de junho e outubro, investiu mais que o triplo quando iniciou as práticas de treinamento.

Assim é perceptível o impacto, no grau de satisfação dos colaboradores, conforme na figura 10 - Pesquisa E-NPS – Planalto Soluções.

Pesquisa E-NPS - Planalto Soluções:

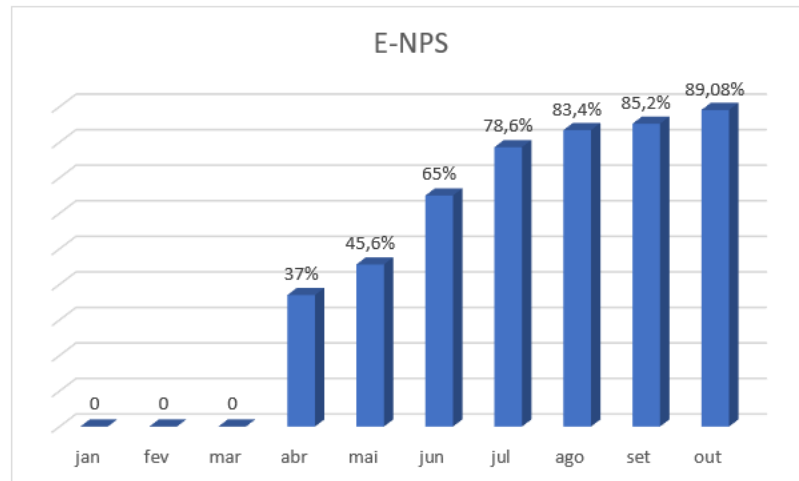


Figura 11 – Pesquisa E-nps – Planalto Soluções  
Fonte: RH – Planalto Soluções (2021)

Conforme exposto pela figura 11, a aplicação de treinamentos e as demais práticas de RH adotadas na empresa, gerou um impacto positivo, aumentando mensalmente o grau de motivação, de 37% e chegando a 89,08%. E consequente impactando no desempenho do colaborador na empresa, podendo ser observado no resultado da pesquisa interna de satisfação do colaborador, aplicada mensalmente, E-NPS (*Employee Net Promoter Score*).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Perante o trabalho realizado, foi notável perceber que a organização analisada, apresenta os requisitos de uma empresa que contribui com treinamento e formação de seus colaboradores, vindo de encontro ao objetivo da pesquisa, de verificar como são feitos os treinamentos na organização e qual a visão dos colaboradores em relação ao treinamento e como o treinamento pode motivar os colaboradores em sua função. Foi notável que os investimentos pela empresa em treinamento, surtiram efeitos na prática, com um índice maior de satisfação dos colaboradores no período que os mesmos tiveram algum tipo de treinamento.

Medido através da Pesquisa E-NPS (*Employee Net Promoter Score* - pesquisa de satisfação dos colaboradores com a empresa), de abril a outubro/2021, onde é medido o percentual de satisfação do colaborador, nota-se que nos meses onde os treinamentos foram mais efetivos, o percentual de satisfação teve um aumento, assim pode-se perceber como a prática de treinamentos numa empresa impacta de forma positiva na satisfação e consequentemente no clima.

As políticas de Desenvolvimento da empresa Planalto, apresentam um documento descrevendo os objetivos da empresa, se tratando de disponibilizar os princípios básicos da Gestão de Pessoas que devem orientar o quadro de escolhidos, colaboradores, Diretores e a área de Desenvolvimento Humano no desempenho de suas funções; apresentando as perspectivas dos clientes e a relação com o desenvolvimento humano, partindo da missão da empresa até o processo de contratação.

Diante disso, os colaboradores apresentaram de modo geral, que a empresa Planalto oferece treinamento e desenvolvimento, assim como incentivos para a motivação dos mesmos. Os colaboradores evidenciaram no questionário que a empresa prepara seus funcionários para futuros desafios, mudanças e concorrência, e inclusive, o processo de treinamento e capacitação se classifica entre “bom” e “ótimo”. Ou seja, para os colaboradores, a empresa está respondendo positivamente em relação ao treinamento e desenvolvimento, como bem mostrado.



Nesse aspecto, a pesquisa responde a questão-problema, apresentando que as vantagens de se ter treinamento nas organizações, são que, os colaboradores estarão preparados para futuras mudanças e adaptações, estarão atualizados de sua formação, podem otimizar o tempo gasto em determinado serviço e se encontrarão satisfeitos e motivados pela empresa que lhes proporciona desenvolvimento profissional.

Quanto aos resultados da análise das pesquisas com os gestores e colaboradores, foi obtido uma alta taxa de aprovação. Aproximadamente 80% dos colaboradores consideram os treinamentos positivos, pelo fato de contribuir para seu processo de adaptação, desenvolvimento pessoal, melhor desempenho das tarefas, e por consequência, na motivação.

Já na entrevista com os gestores, constatou-se que, em média, na opinião de 89% desses gestores que participaram da pesquisa, houve aprovação quanto aos treinamentos oferecidos para o desenvolvimento dos colaboradores das equipes.

Desta forma os objetivos gerais e específicos propostos nesse trabalho foram alcançados, concluindo assim que o investimento em treinamentos pela empresa pesquisada trouxe retornos positivos, aumentando a motivação e desempenho dos seus colaboradores, mostrando que empresa incentivou seus colaboradores, chegando a custear o montante de R\$ 32.500,00 revertidos em treinamentos no período de abril a outubro/2021.

## REFERÊNCIA

ALMEIDA, Ana Paula Andrade; CAMPELLO, Patrícia Carvalho; PINTO, Adriano Moitinho. A importância do treinamento nas organizações. **Revista de trabalhos Acadêmicos-Universo Salvador**, v. 1, n. 3, 2017.

AZEREDO, Fabiana Capella. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 1, p. 14-30, 2019.

BRANDÃO, João Baptista. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Editora FGV, 2018.

BRAGA, Pollyana Fleury; DA SILVA, Thiago Balduino. Estudo de treinamento e desenvolvimento de pessoas voltado para estratégias na organização. **Revista Científica e-Locução**, v. 1, n. 10, p. 20-20, 2016.

BRITO, Aline Cristina Magalhães *et al.* INSTRUMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS DAS TÉCNICAS DE TREINAMENTO. **Maiêutica-Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional**, v. 5, n. 1, 2017.

CERIBELI, Harrison Bachion; PEREIRA, Mariana Rosendo; DE SOUZA ROCHA, Guilherme Barcellos. Avaliação de desempenho nas organizações: um estudo multicase. **Revista Pretexto**, p. 11-31, 2019.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar Talentos na Empresa**. 8. ed. Barueri: Manole, 2016.

\_\_\_\_\_, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. VERHULST, S. L. **Fundamentos da Administração de Recursos Humanos**. 11ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

FREIRE, Thiago Espindola *et al.* Gestão de pessoas: uso da educação a distância como ferramenta nos treinamentos e desenvolvimentos corporativos. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 21, n. 34, p. 114-120, 2017.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Estratégicos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOMES, Ana Paula Teodora. A importância da motivação e do treinamento nas organizações. **Revista Educação, Psicologia e Interfaces**, v. 1, n. 1, p. 31-43, 2017.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 6. ed. São Paulo, 2020.

MACEDO, Susana Maria Bacelar. **As práticas de recursos humanos nas organizações sem fins de lucrativos: estudos de caso**. 2019. Tese de Doutorado.

PEREIRA, Diulnéia Granja; BASTOS, Fernando Clemente Cunha; DA BOIT MARIOT, Geovana. Treinamento e desenvolvimento. **Revista Vianna Sapiens**, v. 9, n. 2, p. 27-27, 2018.

PIRES, Tallyta Aparecida dos Santos Pinto *et al.* **Perspectivas atuais em recursos humanos o psicólogo versus o administrador**. 2018.

PLANALTO SOLUÇÕES IMOBILIÁRIAS, **Políticas de Desenvolvimento Planalto**, 2021.

REIS, Fabiano Alves dos *et al.* **Gestão de recursos humanos e organizações substantivas: um estudo comparativo**. 2017. Tese de Doutorado.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. Saraiva Educação SA, 2017. *E-book*.

ROCHA, Andréia de Fátima Ribeiro; VIEIRA, Almir Martins. Aprendizagem organizacional e inovação de produtos: estudo em empresas de base tecnológica do vale da eletrônica (MG). **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 1, p. 108-131, 2016.

SANTOS, Eder Wilker Soares; RODRIGUES, Valdecir Cahoni. Treinamento e desenvolvimento motivacional. In: *Colloquium Socialis*. ISSN: 2526-7035. 2019. p. 67-72.

SANTOS, Morena André Barbosa dos. **O levantamento das necessidades de treinamento para os oficiais do quadro de mar: um estudo sobre a etapa do processo de treinamento e desenvolvimento em empresas de navegação**. Niterói, 2018. 74 f.

SILVA, Juliamara Pereira da; KOLLING, Maria Sales; CORNELIUS, Rui Airton. Treinamento e desenvolvimento como vantagem competitiva. **ENCITEC CRIAR INOVAR EMPREENDER**, v. 13, 2017.

SILVA, J. D. da; CAMPOS, D. C. de. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: a importância da gestão de pessoas**. Gestão, Inovação e Empreendedorismo, v. 3, ENCICLOPÉDIA BIOSFERA, Centro Científico Conhecer – Jandaia-GO, v.18 n.37; p. 509 2021 n. 1, p. 19-29, 2020.

SILVA, Joel Dimas; DE CAMPOS, Dinael Corrêa. Treinamento e desenvolvimento de pessoas: a importância da gestão de pessoas. **Gestão, Inovação e Empreendedorismo**, v. 3, n. 1, p. 19-29, 2020.

TREVELATO, E.; SILVA, G.; PANTALEÃO, J.; FONSECA, B. G. **A obtenção de vantagem competitiva através do treinamento e desenvolvimento de pessoas**. Revista Científica, v. 1, n. 1, 2018.

VALADAS, Susana Isabel Fialho. **O discurso e a prática na gestão de recursos humanos: aproximações e divergências**. 2018. Dissertação de Mestrado. Universidade de Évora.

VIANA, Leonardo Tadeu da Silva Gomes *et al.* **Normalização da Gestão de Recursos Humanos em Organizações no Brasil**. Vértices, Campos dos Goytacazes/RJ, v.19, n.2, p. 123-156, maio/ago. 2017.