

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: IMPORTÂNCIA E ESTRUTURAÇÃO

Carla Fabiula Padilha Batista¹ (CUCR)

Hellen Cristina Juk² (CUCR)

Mônica Cristina Antonucci de Lima Motta³ (CUCR)

RESUMO

Objetivo: Este artigo tem como objetivo demonstrar a necessidade de um programa de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) em uma empresa do ramo de hotelaria da cidade de Guarapuava-PR, além de apresentar a importância e as etapas da mesma. **Método:** O artigo foi elaborado através de pesquisa quantitativa com colaboradores da organização, com relação a satisfação do programa de T&D ofertados. Utilizou-se ainda de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. **Resultados:** O estudo possibilitou a análise da ineficiência e insatisfação dos processos de treinamento existentes na organização, bem como a efetividade do processo estruturado para solucionar a falha exposta. **Conclusão:** Conclui-se, portanto, a necessidade e importância do processo de treinamento e desenvolvimento em qualquer tipo de organização e em qualquer esfera da mesma, seja na operação ou na gerência.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Ferramentas. Treinamento. Desenvolvimento.

ABSTRACT

Objective: This article aims to demonstrate the need for a Training and Development program in a company of the hotel industry in the city of Guarapuava-PR, besides presenting the importance and stages of it. **Method:** The article was elaborated through quantitative research with collaborators of the organization, regarding the satisfaction of the T & D program offered. We also used bibliographic research and case study. **Results:** The study made it possible to analyze the inefficiency and dissatisfaction of the existing training processes in the organization, as well as the effectiveness of the structured process to solve the exposed fault. **Conclusion:** Therefore, the need and importance of the training and development process in any type of organization and in any sphere of it, whether in the operation or in the management, is concluded.

.Keywords: People management. Tools. Training. Development.

1 Carla Fabiula Padilha Batista. Graduada em Administração pela Faculdade Campo Real. (adm-carlasilva@camporeal.edu.br)

2 Hellen Cristina Juk. Graduada em Administração pela Faculdade Campo Real. (adm-hellenjuk@camporeal.edu.br)

3 Mônica Cristina Antonucci de Lima Motta. Professora Orientadora. (prof_monicamotta@camporeal.edu.br)

1 INTRODUÇÃO

Diante das constantes mudanças das perspectivas atuais, nas quais as organizações precisam se destacar de forma a tornarem-se competitivas no cenário mercadológico, identifica-se a necessidade de investimentos nos colaboradores, ou seja, a aplicação em planejamentos estratégicos que contribuem para o crescimento profissional do capital humano e conseqüentemente da própria empresa.

Gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizada e de uma infinidade de outras variáveis importante (CHIAVENATO, 2004, p. 8).

Dentro desse contexto, percebe-se que o treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoas é uma das ferramentas com mais impacto na gestão de pessoas. Isso se deve ao fato de que as organizações atualmente reconhecem o capital humano como peça-chave de sua eficiência e crescimento. Nesse sentido, Chiavenato (1999) comenta que o treinamento nada mais é do que um processo de educação dos colaboradores que acontece a curto prazo, ou seja, a partir dele, os indivíduos adquirem conhecimentos, atitudes e habilidades que são fundamentais para a função que desempenha na organização.

O desenvolvimento, para Aquino (1980), tem como objetivo principal a exploração das habilidades que os indivíduos têm de aprendizagem, bem como a capacidade produtiva do mesmo, procurando maximizar o desempenho profissional e motivacional do colaborador. Frente a essas exposições, entende-se a relevância do T&D em todos os tipos de organizações e áreas de atuação, visto que os gestores identificam como essencial a operação do capital humano em suas atividades, garantindo produtividade e competitividade, que os diferenciam dos demais concorrentes.

Este artigo tem como objetivo geral apresentar a indispensabilidade do processo de treinamento e desenvolvimento e do *endomarketing* em gestão de pessoas, como ferramentas essenciais para a satisfação e produtividade dos colaboradores, bem como o da organização. Tem-se como objetivo específico identificar o melhor programa de T&D para aplicação em um hotel situado na cidade de Guarapuava - Paraná.

Espera-se que os dados alcançados possam contribuir com o crescimento da empresa e da satisfação colaboradores com relação a forma de gestão existente, e conseqüentemente valorizando ainda mais os clientes, de modo a contribuir que a equipe de colaboradores possua uma expressão acolhedora e hospitaleira.

2 CARACTERIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS

Sabe-se que um dos ativos indispensáveis para o funcionamento de uma organização é o ser humano, ou seja, são os colaboradores que contribuem para o desempenho eficaz e constante das empresas. Dessa forma, entende-se a importância de uma gestão estratégica eficiente nesta área, para, além de tudo, manter-se em constante crescimento.

Segundo Gil (2001), a gestão de pessoas abrange uma gama de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, dentre outras. O autor afirma ainda, que, entretanto, as atividades são totalmente interligadas e interdependentes. Dessa maneira, a gestão de pessoas nada mais é do que o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, considerando principalmente o bem-estar coletivo e os resultados da empresa. Diante disso, o planejamento estratégico dessa gestão refere-se ao método de como contribuirá para o alcance dos objetivos.

Ribeiro (2005, p.17) aponta características inerentes do gestor de recursos humanos, os quais são destacados:

Quadro 1: Características do gestor de Recursos Humanos

RECURSOS	OBJETIVO
DIVERSIDADE	Aumentar o capital intelectual, de modo a garantir a capacidade de atualização e inovação da empresa;
NORMAS E PROCEDIMENTOS	Propor, definir e garantir um conjunto de normas e procedimentos alinhando com os princípios empresariais e de acordo com a Legislação Trabalhista;
TREINAMENTO	Principal ferramenta para retenção do capital humano, e desenvolver novas competências para atual era empresarial;
RECONHECIMENTO	Dignificar o trabalho e o ser humano.

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2005).

Conforme o exposto, nota-se que o foco da gestão de pessoas baseia-se em desenvolvimento, pois preocupa-se com o crescimento das pessoas, proporcionando assim possibilidade de atingirem altos níveis de realização e competência.

A área de gestão de pessoas conta com algumas ferramentas que auxiliam os gestores a atrelar a estratégia corporativa com a qualidade de vida dos colaboradores. Uma dessas ferramentas é a pesquisa de clima organizacional, que, segundo Maximiano (2009), nada mais é do que uma mensuração de como os indivíduos se sentem em relação à organização e seus gestores, também sendo traduzido como qualidade de vida no trabalho. Essa é uma ferramenta essencial que proporciona averiguar a satisfação dos indivíduos e monitorar os sentimentos das pessoas com relação ao seu trabalho e à empresa.

Outra ferramenta utilizada é a avaliação de desempenho, que se refere à medição do

desempenho de um colaborador frente ao que se espera para a atividade ou função para qual foi contratado. Esse método se baseia em indicadores que são definidos conforme as metas e objetivos organizacionais. Segundo Marras (2012), a avaliação é um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho. Trata-se de um instrumento de gestão que inicialmente teve por objetivo acompanhar o desempenho do trabalho de uma pessoa com base nas suas atividades.

Diante dos conceitos, entende-se que a avaliação de desempenho diz respeito à verificação constante do progresso e das limitações dos colaboradores. Sendo assim, é necessário que essa ferramenta seja relacionada e complementada com o feedback, que se aponta como o retorno que o gestor informa ao colaborador com relação ao seu desempenho na organização. Segundo Missel (2012), o *feedback* é método que se constitui em fornecer retornos sistemáticos, de forma que os gestores possam auxiliar seus funcionários a tornarem-se responsáveis e conscientes de seus desempenhos, sendo eles, negativos ou positivos.

Para que seja possível o alcance dos objetivos com eficiência e eficácia no ambiente organizacional, o treinamento e desenvolvimento (T&D) também se destaca como fator fundamental para a gestão de pessoas, que, segundo Senge (1990, p135), “as organizações inteligentes só aprendem através de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional”. Portanto, evidencia-se a necessidade de um programa de T&D bem estruturado, para que seja possível o crescimento do colaborador, bem como o da empresa.

Nesse mesmo sentido, o endomarketing pode ser considerado uma ferramenta essencial para a administração de pessoal, já que se relaciona com a estratégia de estabelecer relacionamentos internos saudáveis, por meio de comunicação, objetivando os interesses pessoais e organizacionais. Grönroos (2003, p. 409), expõe que:

Endomarketing é a filosofia de gerenciamento que trata funcionários como clientes. Eles devem sentir-se satisfeitos com seu ambiente de trabalho e com os relacionamentos com seus colegas de trabalho em todos os níveis hierárquicos, bem como com seu relacionamento com seu empregador como uma organização.

De acordo com Chiavenato (2011), organizações bem sucedidas optaram a investir mais em recursos humanos, visto que esses passaram a ser visualizados como peças chaves, incumbidos pelo sucesso ou não da empresa. O processo de gestão de pessoas passa a ser dinâmico a partir de programas voltados à motivação, ao atendimento ao cliente, ao fortalecimento de equipe etc, que buscam a proporcionalidade e a sustentação de um meio organizacional estruturado capaz de conduzir e enfrentar os desafios do mercado.

Atualmente o foco não está mais apenas no objetivo final da empresa, mas também no comprometimento com a satisfação dos colaboradores com o sistema de gestão adotado pela organização.

3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

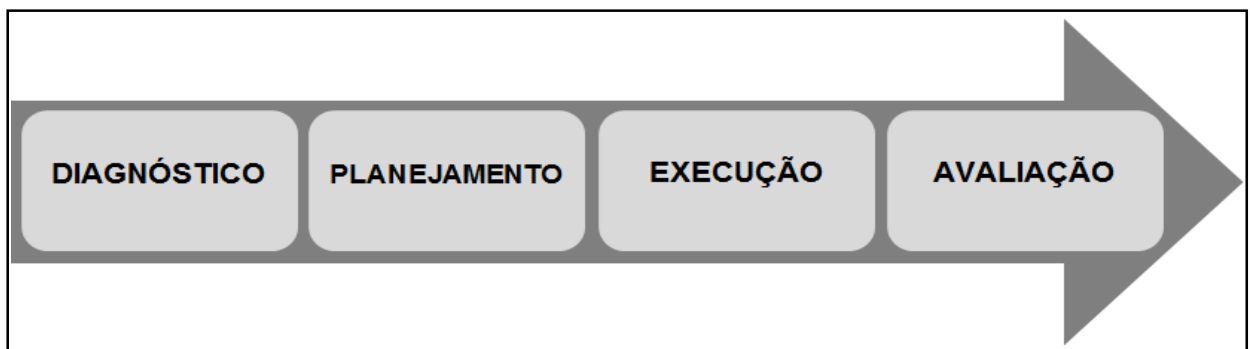
A área de treinamento e desenvolvimento atua com inúmeras habilidades, com a evolução de aspectos novos em seus colaboradores, efetua a transferência de informações organizacionais em todos os níveis hierárquicos etc. Dutra (2002) afirma que as organizações estão sendo pressionadas a promover o contínuo desenvolvimento das pessoas e isto é uma forma de gerar e manter vantagens competitivas. Ou seja, é possível notar a essencialidade do T&D nas organizações, pois direciona-os para um diferencial estratégico e competitivo no mercado.

Chiavenato (1999), apresenta diferenças entre o treinamento e desenvolvimento, dirigindo essa divergência ao fator tempo. O treinamento é voltado para o curto prazo, cujo está focado no cargo e no desempenho atual; já o desenvolvimento foca no futuro, ou seja, preocupa-se em estimular o colaborador com capacidades e habilidades que serão imprescindíveis no cargo em que futuramente o mesmo poderá ocupar.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), o treinamento pode ser entendido como um sistema que busca aprimorar a eficiência e produtividade dos recursos humanos da empresa, resultando assim, na adequação dos empregados com as exigências do cargo.

Dessa forma, pode-se dividir o processo de T&D em fases definidas, conforme esclarece Chiavenato (2010) na figura 1:

Figura 1: Fases do processo de T&D



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010).

Os processos apresentados descrevem-se no quadro 2, a seguir:

Quadro 2: Etapas do processo de Treinamento e Desenvolvimento

PROCESSOS	DESCRIÇÃO
FASE I: DIAGNÓSTICO	Refere-se ao levantamento das necessidades de treinamento, é a primeira etapa do processo que tende a adaptar as carências existentes na organização com o programa de T&D desenvolvido. As informações são levantadas através de questionários, entrevistas com colaboradores, aplicação de testes etc., para que dessa forma os dados obtidos sejam verídicos.
FASE II: PLANEJAMENTO	Após a identificação da necessidade de treinamento, passa-se então para a fase de desenho do programa a ser aplicado, que, segundo Chiavenato (2010), nesta etapa deve-se averiguar: <ul style="list-style-type: none"> - Quem deve ser treinado (colaboradores); - Como treinar (métodos); - Em que treinar (conteúdo); - Onde treinar (local); - Quando treinar (horário); - Para que treinar (objetivos do treinamento).
FASE III: EXECUÇÃO	A terceira fase consiste na aplicação do que foi planejado e programado a fim de suprir as carências identificadas na fase I, deve-se assegurar que todo o processo seja conduzido da forma que foi prevista.
FASE IV: AVALIAÇÃO	A fase de avaliação tem como objetivo mensurar os resultados alcançados de acordo com o que foi planejado, de forma que propicie informações relevantes para o aperfeiçoamento do processo.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010).

Com as etapas definidas, portanto, compreende-se a importância de um processo de T&D nas organizações, cujo deve ser realizado de forma periódica, uma vez que proporciona vantagem competitiva às empresas, tornando colaboradores engajados e satisfeitos para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 338) conferem diferentes significados para treinamento e desenvolvimento:

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Por outro lado, desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

Diante do conceito, é possível concluir que o treinamento é focado no cargo atual do colaborador, auxiliando-o a aperfeiçoar-se no desempenho atual do mesmo. Já o desenvolvimento relaciona-se com o futuro, ou seja, preocupa-se desenvolver as habilidades e competências do indivíduo para que possa ocupar cargos futuros.

Como todo e qualquer processo, o programa de T&D também apresenta suas

vantagens e desvantagens de aplicação. Desse modo, o quadro 3 , a seguir retrata tais informações:

Quadro 3: Vantagens e desvantagens do processo de Treinamento e Desenvolvimento

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Ganho em competitividade e qualidade;	Mobilização de recursos;
Identifica os pontos fortes e fracos das pessoas;	Dificuldade de gerir modismos;
Capacitam as pessoas da organização;	Resistência originada por “quem sabe tudo, sabe muito”;
Aumenta a lucratividade da empresa;	Pessoas têm dificuldade de visualizar seu próprio crescimento;
Racionaliza procedimentos e desenvolve pessoas;	Incerteza quanto a continuidade do programa;
Aumenta a produtividade;	Dificuldade de remanejamento de pessoas;
Propicia um clima organizacional saudável;	Pessoas que adquirem competências essenciais além das exigidas;
Reduz desperdícios e retrabalho.	Dificuldade de recolocação no mercado.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

De acordo com o quadro exposto, é possível analisar que o gestor organizacional deve possuir um planejamento estratégico bem definido e eficiente, de forma que seja capaz de superar as limitações existentes. O gestor, portanto, deve visar a expansão do programa de T&D em diversos setores, não concentrando em apenas em determinados indivíduos, dessa forma, diminui-se o risco de perda de talentos e aprendizagens.

O treinamento e o desenvolvimento são formas contínuas de educação para o trabalho, concebendo o processo de formação a ganhar evidência como competitividade de produção, portanto, pode-se observar que é necessário um planejamento bem elaborado a fim de garantir os resultados e objetivos propostos.

4 ENDOMARKETING

Conforme já evidenciado, os colaboradores são elementos essenciais para o sucesso de toda organização. Dessa forma, o investimento em *endomarketing*, ou seja, em marketing interno, que auxilia como uma ferramenta complementar estratégica, que, juntamente com a gestão de pessoas, dispõe-se oportunizar a integração dos trabalhadores aos objetivos da organização, faz com que a organização maximize sua produtividade e conseqüentemente seus lucros.

Segundo a Associação Brasileira de *Marketing* (2015), o *endomarketing* é “o trabalho interno da empresa para aplicar uma visão de *marketing* a todas as rotinas da organização. O

endomarketing considera que todos os funcionários da empresa são clientes e fornecedores”. Ou seja, entende-se como um dispositivo que propõe o colaborador como seu principal cliente a ser satisfeito de forma eficiente.

De acordo com Bekin (1995, p.34), o *endomarketing* pode ser definido como a capacidade da organização em “[...] realizar ações de *marketing* direcionadas ao público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente”. Nesse sentido, o marketing interno nada mais é do que toda ação de marketing voltada para a satisfação e aliança do público interno, com o intuito de melhor atender os clientes externos.

A comunicação, portanto, destaca-se como uma das principais ferramentas do *endomarketing*. A informação disseminada passa a ser crucial e relevante em todos os setores da empresa, pois quanto mais informação os colaboradores tiverem, maior será o entendimento e a compreensão do papel que eles têm como contribuintes no negócio da organização.

De acordo com Mendes (2004), a criação de canais e ações de comunicação e de integração é fundamental para a disseminação de informações e fazer com que os funcionários se sintam parte da empresa, contribuindo e para que caminhem em direção aos objetivos estratégicos pré estabelecidos.

Portanto, diante dos conceitos, fica nítido a importância do *endomarketing* como uma ferramenta de gestão de pessoas, visto que a premissa básica alinhar os objetivos de todos os colaboradores para o alcance dos objetivos propostos pela instituição. Conclui-se, dessa forma, que com esta estratégia as organizações conseguem criar uma relação perene com seu cliente/público interno, contribuindo para a disseminação das informações em um canal aberto, permitindo uma integração completa da empresa.

5 METODOLOGIA

Tendo em vista o objetivo do trabalho, que configura-se em demonstrar a importância e a necessidade do processo de treinamento e desenvolvimento em qualquer tipo de organização, estabelece-se a definição dos aspectos metodológicos, diante das abordagens científicas de classificação.

O presente artigo utilizou-se de pesquisa quantitativa, ou seja, método que procura apresentar dados quantificados, como por exemplo dados numéricos, que possam verificar natureza estatística com resultados expostos em gráficos, tabelas etc. De acordo com Michel (2005), a pesquisa quantitativa é um método de pesquisa social que utiliza a quantificação para coleta de informações, mediante técnicas estatísticas, tais como percentual, média, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outros.

Também caracteriza-se como estudo de caso, onde pretende-se compreender os

fenômenos dos eventos da vida real. Para Yin (2001, p.32), refere-se “a uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real”.

Desta forma, para a composição do presente artigo, utilizou-se técnicas da pesquisa qualitativa, a qual foi realizado uma pesquisa de satisfação com os colaboradores da instituição pesquisada, conforme anexo I, no período de março de 2018, e sua reaplicação para a mensuração da eficácia em agosto de 2018. Abaixo descreve-se os pontos principais aferidos, cujos tiveram como possibilidades de respostas: muito satisfeito, satisfeito ou insatisfeito

- a) Salário;
- b) Reconhecimento;
- c) Oportunidades de programas de treinamento e desenvolvimento;
- d) Possibilidade de comunicação eficaz com toda a hierarquia;
- e) Horário de trabalho;
- f) Possibilidade de processos internos de promoção de cargo;
- g) Possibilidade de sugerir melhorias e/ou aprimoramentos.

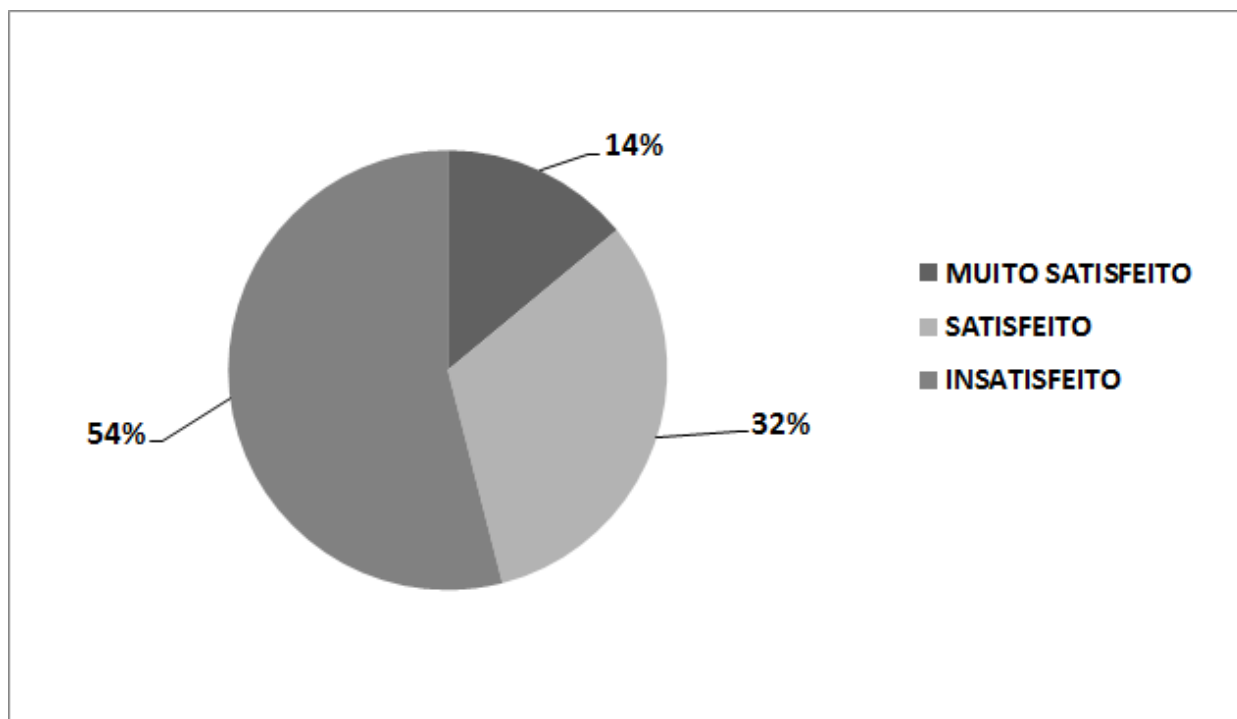
Para o embasamento dos procedimentos, utilizou-se ainda a pesquisa bibliográfica, que para Lakatos e Marconi (1992), a pesquisa bibliográfica é o levantamento da bibliografia já publicada, seja em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Segundo os autores, sua finalidade é auxiliar o pesquisador na análise de suas pesquisas e na manipulação das informações necessárias.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em concordância com os expostos das etapas do Treinamento e Desenvolvimento no quadro 2, adaptou-se, portanto, estas fases na empresa em questão, descrevendo-o abaixo:

a) FASE I: DIAGNÓSTICO

Para que fosse possível fazer o levantamento das necessidades de treinamento na empresa pesquisada, aplicou-se portanto, a pesquisa de satisfação, onde analisou-se os resultados apresentados a seguir:



Fonte: Acadêmicos Campo Real, 2017.

O gráfico 1 demonstra, portanto, o levantamento das informações com relação a satisfação dos colaboradores com o treinamento e desenvolvimento ofertado pela empresa no período de mar/2018. Nota-se, que nesta primeira averiguação, 54% dos funcionários encontravam-se desmotivados com este ponto, pois não possuíam um programa de T&D adequado que acompanhassem as responsabilidades de cada indivíduo no meio organizacional .

Os colaboradores representam a imagem da empresa, e os mesmos permitem observar alguns aspectos, como a forma que o cliente é recepcionado na instituição, o modo que é em que as dúvidas são esclarecidas e se os problemas são solucionados de forma rápida e eficaz, mostrando o grau de comprometimento com seus consumidores. Desta forma, evidencia-se a importância de programas de T&D eficientes, de modo que atenda as expectativas internas e principalmente externas.

b) FASE II: PLANEJAMENTO

Após efetuado a análise do diagnóstico, solicitou-se uma consultoria com uma empresa especializada da região, anexo II, para que a mesma fornecesse um orçamento de treinamento e desenvolvimento para extinguir os pontos fracos encontrados no Hotel em questão. Sendo assim, foi proposto os seguintes objetivos:

- Aumentar a motivação pessoal;
- Melhorar a atitude e do comportamento;
- Promover o comprometimento das partes;

- Ampliar a capacidade de comunicação geral;
- Comunicação através de coaching e programação neurolinguística.

Além de garantir como benefícios do treinamento executado, os pontos abaixo:

- Conquistar recursos para ter comunicação e relacionamento eficaz;
- Conquistar recursos e ferramentas para convergência;
- Aplicação do endomarketing, como melhoria da comunicação interna;
- Aumento da produtividade;
- Autoconhecimento como papel essencial para alcançar resultados;
- Desenvolvimento do comprometimento para o alcance das metas organizacionais.

O processo em questão não foi restrito a somente um setor da organização, para que dessa forma todos os interessados pudessem participar no aperfeiçoamento de sua função. Com o programa desenvolvimento, portanto, deu-se início a fase III.

c) FASE III: EXECUÇÃO

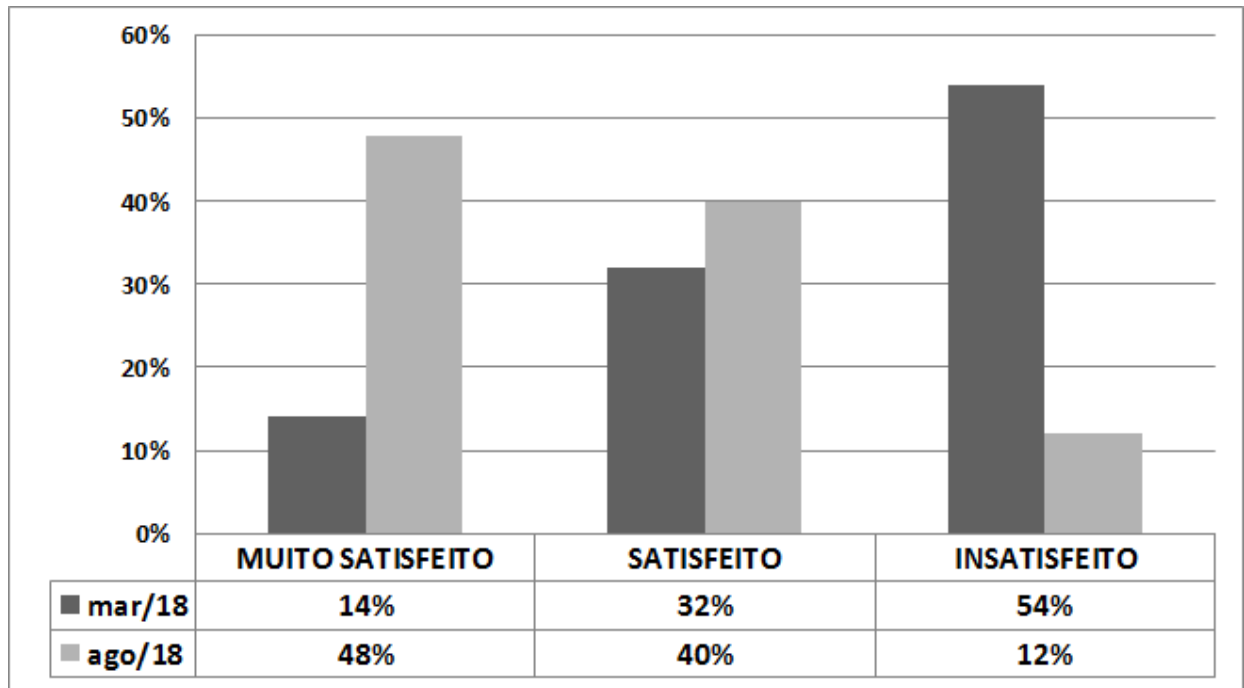
Esta fase traduz-se como a aplicação do planejamento e a garantia de que os procedimentos determinados sejam conduzidos aos objetivos previamente estabelecidos, trata-se da relação instrutor-aprendiz. O treinamento da empresa especializada, conforme exposto na fase II, caracterizou-se como treinamento *incompany*, ou seja, treinamento dentro da empresa contratante.

O processo teve duração de quatro horas e abordou as atitudes, comportamentos e pensamentos com relação às estratégias profissionais e pessoais de cada colaborador, além de utilizar técnicas de coaching e endomarketing que foram expostas a todos os setores do hotel. Empregou-se ainda diversas ferramentas que deram oportunidade aos envolvidos de se desenvolverem profissionalmente em trabalhos individuais e equipe.

d) FASE IV: AVALIAÇÃO

A avaliação consiste na averiguação dos resultados dos procedimentos planejados e executados. Sendo assim, reaplicou-se a pesquisa de satisfação dos colaboradores com relação às oportunidades de programas de T&D, cujo revelou os dados expostos no Gráfico 2:

Gráfico 2: Oportunidades de programas de treinamento e desenvolvimento - comparativo



Fonte: Acadêmicos Campo Real, 2018.

O gráfico 2 expõe um comparativo entre os períodos de out/2017, antes da aplicação do projeto de intervenção, e agosto/2018. Nota-se a mudança expressiva na avaliação dos funcionários com relação a satisfação do programa de T&D oferecidos pela organização em questão. Com o treinamento executado, o cenário passou para mais de 80% dos entrevistados satisfeitos com o programa aplicado, e apenas 12% insatisfeitos.

Com esse projeto, o gestor da organização pôde observar mudanças significativas no comportamento de seus subordinados, além de visualizar um maior interesse nas atividades desenvolvidas na organização.

CONCLUSÕES

Com a aplicação do projeto e com o presente artigo, foi possível notar a importância de processos de treinamento e desenvolvimento bem planejados em qualquer tipo e porte de organização, visto que, por meio deste se pode identificar todos os pontos de melhoria no capital humano, sendo estes os principais fatores de crescimento da empresa.

A partir do estudo, pode-se observar que, com o contínuo aprendizado os indivíduos terão possibilidades de assimilar as informações cada vez mais rápido, além de proporcionar tomadas de decisões e resolver problemas, trabalhos em equipe, sempre conciliando a teoria e a prática. Desta forma, adaptando-se conforme as mudanças e ritmos do mercado.

Analisa-se que, portanto, o artigo em questão teve seu objetivo atingido, conforme

demonstrado nos gráficos expostos nas análises dos resultados, onde por meio de pesquisa de satisfação, pode-se identificar a necessidade e importância da averiguação do processo de T&D na organização.

A partir da comprovação de que o treinamento e desenvolvimento pode ser uma ferramenta estratégica, as organizações adquirem novas estruturas comportamentais, e passam a ter visão de que seus membros são essenciais para o ganho de produtividade e para uma vantagem competitiva perante o cenário mercadológico.

REFERÊNCIAS

AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo, 1980.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7ª reimpressão.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: Um Enfoque Profissional**. 1. ed. São Paulo. Atlas, 1994

_____, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDSTEIN, J. L. **Training in work organizations**. IN: DUNNWETTE, HOUGH. Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto, California, 2.ed. 1991

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. **A avaliação como instrumento de gestão**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). As pessoas na organização. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LACOMBE, F. J. M. Recursos Humanos: **Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. **Administração: Princípio e Tendência**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais:** um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo, Atlas, 2005.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos.**São Paulo: Atlas, 2000.

MISSEL, S. **Feedback Corporativo:** Como saber se está indo bem. São Paulo: Saraiva, 2012.

Revista Exame: Acesso agosto de 2018. <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/o-mercado-hoteleiro-no-brasil-volta-a-atrair-investidores/>

SENGE, P. M. **A quinta disciplina.** São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos** . 2. Ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

- ANEXO I -

PESQUISA DE SATISFAÇÃO - COLABORADORES

1) Como você se sente com relação ao salário que recebe?

() MUITO SATISFEITO

() SATISFEITO

() INSATISFEITO

2) Como você se sente com relação ao reconhecimento por parte dos supervisores?

() MUITO SATISFEITO

() SATISFEITO

() INSATISFEITO

3) Como você se sente em relação as oportunidades de programas de treinamento e desenvolvimento que são proporcionados pela organização?

() MUITO SATISFEITO

() SATISFEITO

() INSATISFEITO

4) Como você se sente com relação a possibilidade de comunicação com todos os membros da organização (sendo eles supervisores ou colegas de setor)?

() MUITO SATISFEITO

() SATISFEITO

() INSATISFEITO

5) Com relação ao horário de trabalho como você se sente?

() MUITO SATISFEITO

() SATISFEITO

() INSATISFEITO

6) Como você se sente com relação as oportunidades de processos internos de promoção de cargo realizados pela organização?

() MUITO SATISFEITO

() SATISFEITO

() INSATISFEITO

7) Como você se sente com relação a possibilidade de sugerir melhorias e/ou aprimoramentos nos processos da empresa para os supervisores?

MUITO SATISFEITO

SATISFEITO

INSATISFEITO

CONSULTORIA E TREINAMENTOS

Treinamento Atendimento, com aplicação de conceitos de PNL (programação neurolinguística). Personal Coaching em equipe.

VISÃO GERAL

A Consultoria e tem a satisfação de enviar esta proposta de serviços para contribuir com a Empresa Atalaia Palace Hotel, a alcançar seu objetivo de fortalecer e ampliar habilidades e competências de seus colaboradores, fornecendo treinamento especializado em vendas e comportamento humano. O grande diferencial de nossas palestras e treinamentos tem sido a adequação do tema principal com a realidade da empresa no momento do evento, com isso o treinamento se torna absolutamente personalizado e os participantes se sentem respeitados e muito mais aptos a escutar a mensagem proferida.

O objetivo

- Aumentar a motivação pessoal.
- Melhorar a atitude e o comportamento.
- Promover Comprometimento.
- Ampliar a capacidade de comunicação.
- Comunicação com Coaching e PNL para atendimento e Vendas.

A programação Neurolinguística (PNL) é a arte e a ciência que estuda o comportamento do ser humano em busca da sua excelência.

Esse programa está baseado nas mais poderosas técnicas e ferramentas de PNL para:

- Aumento da performance;
- Alavancagem e aceleração de resultados;
- Aumento do poder de influência e persuasão;
- Melhora da produtividade;
- Realização de mudanças significativas;
- Eliminar barreiras que impedem o sucesso em atendimento;
- Mudança de modelo mental
- Aumentar a capacidade de comunicação em atendimento e vendas;

NOSSA PROPOSTA

A Empresa Atalaia Palace Hotel tem uma reputação bem merecida de oferecer serviços de qualidade aos clientes e usuários. Entretanto, como uma pesquisa revela “Praticamente 9 a cada 10 pessoas são demitidas por problemas de atitude, comportamento e falta de elevação do nível de conhecimento. Segundo a revista exame, motivação e conhecimento é um fator determinante para a sobrevivência das empresas”. Confrontados com as mudanças e necessidades atuais buscamos potencializar os melhores recursos, habilidades e características individuais que irão se transformar em forças impulsionadoras de grandes resultados. Ainda podendo gerar impactos comportamentais e econômicos favoráveis a organização. A Empresa Atalaia Palace Hotel depara-se com a possibilidade de gerar a seus colaboradores uma maior compreensão sobre suas melhores características que serão capazes de gerar grandes resultados para a organização. Desenvolvemos soluções para contribuir para que as empresas conquistem ainda melhores resultados, promovendo a integração dos colaboradores com o respeito e a confiança no desenvolvimento contínuo. Nossa solução integra-se facilmente a melhoria nos relacionamentos, processo de vendas, o trabalho em equipe, o comprometimento como papel individual e de equipe no ambiente profissional e podem permitir que a Empresa Atalaia Palace Hotel aproveite ao máximo os benefícios proporcionados pelo aumento da produtividade, autoconhecimento, proposito e a ampliação das características e habilidades individuais.

BENEFÍCIOS

- Conquistar recursos poderosos para ter Comunicação e Relacionamento mais eficaz.
- Conquistar recursos e ferramentas para convergência
- Aumento da produtividade em atendimento
- Autoconhecimento como papel transformador para alcance de resultados
- Desenvolvimento do comprometimento para o alcance de metas e alta performance.

Justificativa

- Conceitos de atendimento e vendas com PNL (Programação neurolinguística)
- Comportamento humano
- Alinhamento com as necessidades
- Conteúdo Transformativo
- Comunicação com PNL e Hipnose

Abordagem técnica/de projeto

Este Treinamento aborda as Atitudes, Comportamentos e o Pensamento sobre as estratégias pessoais e profissionais de cada indivíduo, gerando uma maior compreensão de como é possível atingir grandes resultados em vendas e nas relações interpessoais com equipe e clientes. Toda a metodologia é pautada nos processos de Coaching e PNL no qual é possível gerar uma transformação duradoura. Neste treinamento iremos incluir algumas técnicas de PNL diretamente aplicada ao atendimento. “O sucesso ou o fracasso é, sem dúvida, determinado pela capacidade de surpreendê-los”, por meio de um relacionamento diferenciado e eficaz e pela capacidade de se comunicar de forma eficaz.

É disso que trata esse Treinamento. Treinar, capacitar e qualificar os colaboradores a praticarem a excelência. “Acreditar no seu potencial é o primeiro passo para conquistar o sucesso que deseja”.

A Programação Neurolinguística oferece aos profissionais de atendimento e vendas recursos de compreensão, adaptação e comunicação, com objetivo facilitar os processos e a adaptação do profissional. Oferecer um referencial moderno para que o profissional possa efetivamente reconhecer as necessidades do cliente e as suas próprias, estabelecer uma comunicação eficaz falando a linguagem do cliente, alimentar sua autoestima de modo a apresentar-se de forma eficiente e conferir a sua profissão os melhores resultados.

PERSONAL COACHING

É resultado de milhares de horas da ampla experiência em desenvolvimento de pessoas, no qual criou-se um conteúdo exclusivo, a partir dos maiores centros mundiais de Coaching e Liderança. O programa está estruturado em 06 etapas, sendo que cada etapa será realizada com duração de aproximadamente 60 minutos com aplicação de ferramentas de coaching para melhoria das competências e habilidades individuais. Em cada etapa os participantes terão a oportunidade de se desenvolver profissionalmente em trabalhos individuais e equipe, com atividades práticas e ferramentas construídas. O Coaching oferece aos profissionais recursos de compreensão, adaptação e Ação, com objetivo facilitar os processos e a adaptação dos profissionais. O Coaching tem a capacidade de através de ferramentas contribuir para o alcance de objetivos e amplificar o trabalho em equipe e o próprio senso de desenvolvimento.



TREINAMENTO PNL APLICADA AO ATENDIMENTO

- Iniciativa
- Proposito
- Assessment Perfil Profissional
- Aplicação de teste comportamental (EXCLUSIVO)
- O que é PNL e como Aplicar
- Entenda seu cliente
- Porque as pessoas compram
- Estrutura do pensamento/Mapas e filtros
- Desenvolvimento do poder pessoal
- Encantar e surpreender POSITIVAMENTE
- Comunicação com PNL e Hipnose
- Meta-Modelo de Linguagem
- Falando a Linguagem do cliente
- Acuidade de percepção/Calibração
- Congruência – Como alinhar a comunicação verbal e não verbal
- Valores
- Crenças
- Dominando as âncoras
- RAPPORT/ Como criar e manter empatia
- O “VACOG” de atendimento e relacionamento
- Pistas de Acesso
- Comportamento
- Linguagem Corporal
- Assessment de perfil representacional

Linha do tempo para execução

O treinamento será realizado em data a ser definida com duração de até 4 horas de treinamento, sendo que será realizado em etapa única.

Processo de COACHING PERSONAL em equipe para o desenvolvimento de competências e habilidades dos colaboradores do atendimento, qual será realizada de 4 a 6 sessões de aproximadamente 60 minutos cada no intervalo de 3 a 10 dias.

Treinamento INCOMPANY será com a realização do proposto acima e mais 2 horas de acompanhamento com as equipes de atendimento, sendo inicialmente como cliente oculto, afim de levantamento das necessidades e rotinas de atendimento e finalização do processo, após o treinamento de PNL aplicada ao atendimento.

INVESTIMENTO

A tabela a seguir descreve os preços para prestação dos serviços especificados nesta proposta. Esses preços são válidos por 30 dias a partir da data desta proposta:

Custo dos Serviços – Categoria Treinamento	Preço
Treinamento PNL aplicado ao atendimento + Incompany (2 horas)	R\$ 4,300,00
PERSONAL COACHING – Equipe 6 etapas	R\$ 3.200,00
Material e Certificação	Incluso
Custos Totais dos Serviços	R\$ 7.500,00

FORMAPAGAMENTO: À vista mediante depósito bancário. Conta
Corrente: 20115-5
Agência: 3937 Caixa Econômica

QUALIFICAÇÕES

A Consultoria é uma empresa que busca continuamente a qualidade e comprovação dos seus produtos/serviços nos seguintes aspectos:

- Conteúdo Dinâmico e Moderno
- Conceitos de Coaching, PNL e Hipnose
- Metodologias comprovadas

CONCLUSÃO

Estamos ansiosos para trabalhar com a Empresa Atalaia Palace Hotel e apoiar seus esforços para potencializar as características individuais de sua equipe. Temos certeza de que podemos superar os desafios que nos esperam e estamos prontos para estabelecer uma parceria com você a fim de oferecer uma solução eficaz de Atendimento, Gestão, Liderança, Desenvolvimento Profissional, Vendas, Comportamento e outros através de palestras, workshop, Coaching pessoal e profissional e treinamentos INCOMPANY.