

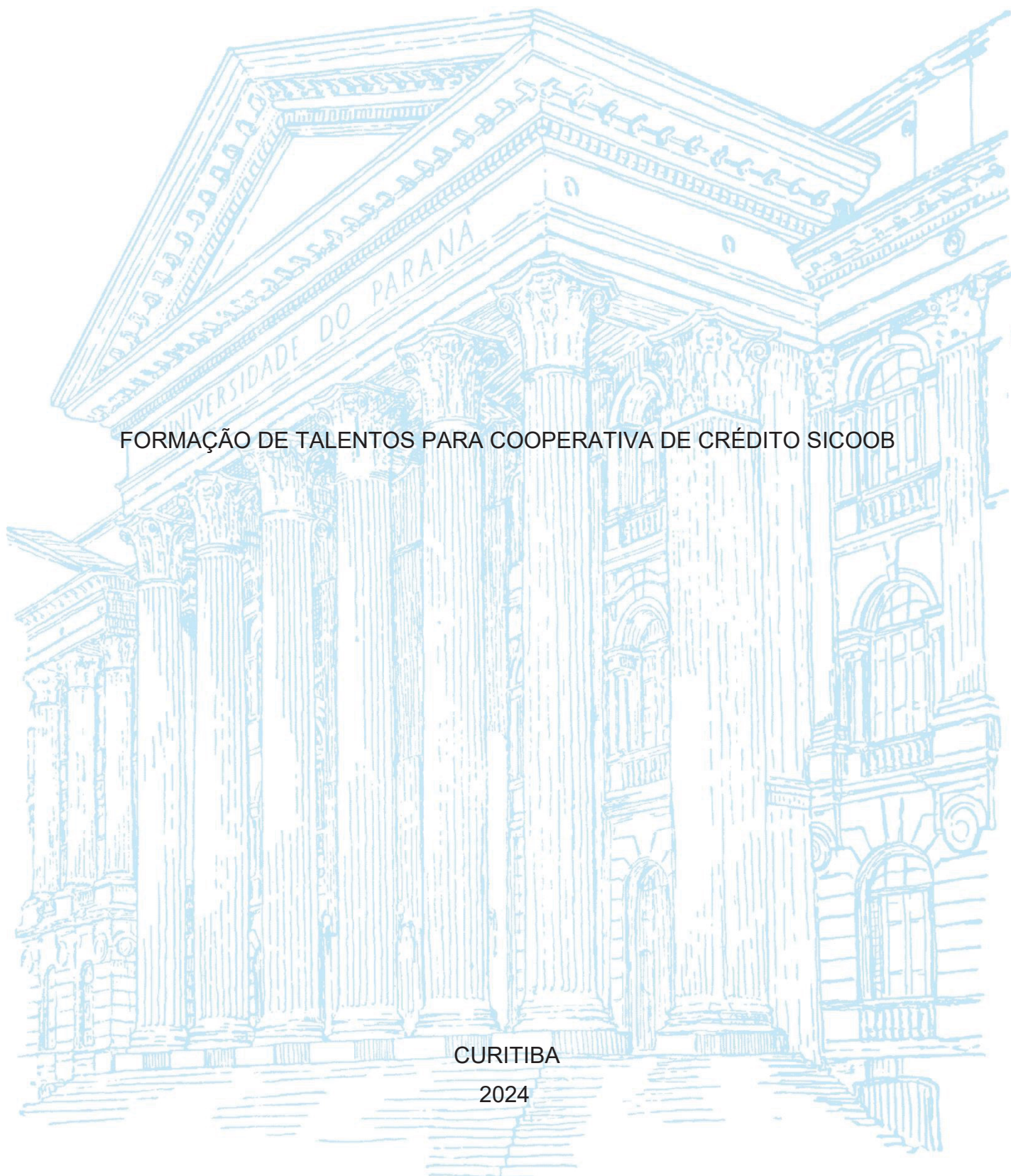
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FABÍOLA DE FATIMA FERREIRA FRANCO

FORMAÇÃO DE TALENTOS PARA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICOOB

CURITIBA

2024



FABÍOLA DE FATIMA FERREIRA FRANCO

FORMAÇÃO DE TALENTOS PARA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICOOB

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Gustavo Abib

CURITIBA

2024

RESUMO

Com todos os desafios da área de Gestão de Pessoas, o treinamento e desenvolvimento é uma peça fundamental para os resultados positivos das contratações. Este trabalho tem o objetivo de apresentar a proposta de um programa de formação de talentos para cooperativa de crédito Sicoob, buscando o treinamento e desenvolvimento, tornando as pessoas aptas para sua atuação nas Cooperativas. A viabilidade de aplicação deste projeto foi feita durante o ano de 2023, em cinco singulares que compõe o sistema. Foi realizada uma análise documental, além de feedbacks dos gestores envolvidos no treinamento dos novos colaboradores. Os resultados da pesquisa sugerem que o programa mostrou aderência, e que os colaboradores que foram selecionados no programa, demonstram interesse em desenvolver carreira na cooperativa. Conclui-se que desenvolver e treinar pessoas contribui de forma estratégica para alcançar os objetivos, além de colaboradores mais motivados e engajados nas estratégias e nos negócios.

Palavras-chave: Treinamento de desenvolvimento. Práticas de Gestão de Pessoas. Estratégias de Negócios.

ABSTRACT

With all the challenges in the People Management area, training and development is a fundamental part of positive hiring results. This work aims to present the proposal for a talent training program for the Sicoob credit cooperative, seeking training and development, making people capable of working in the Cooperatives. The feasibility of applying this project was made during the year 2023, in five singulars that make up the system. A documentary analysis was carried out, in addition to feedback from managers involved in training new employees. The research results suggest that the program showed adherence, and that the employees who were selected in the program demonstrated an interest in developing a career in the cooperative. It is concluded that developing and training people contributes strategically to achieving objectives, as well as employees who are more motivated and engaged in strategies and business.

Key-words: Development training. People Management Practices. Business Strategies.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Principais Recursos	15
TABELA 2 - Custos e investimentos	16

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	10
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	10
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	12
4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	12
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	12
4.3 RECURSOS	15
4.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	16
4.5 RESULTADOS ESPERADOS.....	17
4.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.	17
5. CONCLUSÃO	19

1. INTRODUÇÃO

Passando pelos desafios da área de Gestão de Pessoas, ficou claro a importância de melhorias em diversos assuntos, mas para este trabalho a proposta é a melhoria do processo de implantação de novos talentos na Cooperativa, de forma proativa, preparada e estratégica para a atuação de diversos setores dentro da Cooperativa. Sem esquecer das subjetividades humanas, compreendendo e apoiando o equilíbrio entre as expectativas das pessoas, as necessidades e os objetivos organizacionais, o que envolve um trabalho contínuo de envolvimento, análise e busca de soluções que atendam ambas as partes.

De acordo com Edna Bedani, a área de Gestão de Pessoas precisa estar em movimento, acompanhando as tendências do mercado, buscando inovações e criando alternativas para a solução dos desafios organizacionais.

Não há dúvidas, de que hoje o capital humano é o que se tem de mais valioso nas empresas, sendo encarado como um fator crítico de sucesso das organizações. Sabendo disso, a Gestão de Pessoas vem ganhando força nos últimos anos, procurar, reter, administrar, treinar, desenvolver e avaliar os talentos são algumas das responsabilidades do profissional desta área.

Tendo conhecimento que a Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, Chiavenato listou os 6 processos básicos: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas, monitorar pessoas.

Mas, nos dias atuais, é necessário estabelecer uma relação de gestão de pessoas dinâmica, facilitando a captação dos melhores talentos, com foco em suas habilidades e competências para que venham de encontro com as necessidades dos setores dentro da cooperativa.

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver a proposta de um programa de formação para colaboradores recém admitidos nas singulares do sistema Sicoob.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos, enumeram-se os seguintes:

- I. Analisar o contexto Organizacional;
- II. Identificar necessidades de formação;
- III. Desenvolver o programa de formação;
- IV. Implementar o projeto piloto;
- V. Avaliar o impacto na eficiência operacional;
- VI. Analisar o impacto na cultura organizacional;
- VII. Propor melhorias contínuas.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

A pesquisa de 2023, realizada pela *Great Place To Work* (GPTW), apresentou que apenas 16% das pessoas estão realmente comprometidas com o trabalho que realizam. Em contrapartida, 68% dos jovens adultos veem seu emprego somente como uma obrigação e sustento. As estimativas da GPTW sugerem que a falta de engajamento pode gerar prejuízos que ultrapassam a casa dos sete trilhões de dólares em produtividade. A famosa pesquisa das melhores empresas para se trabalhar, de 2023, apresenta uma rotatividade de 48% como média de mercado de saída espontâneas por parte do colaborador.

A consultora Karla Priscila Gois da Silva ressalta a importância de investir em equipes de alto desempenho, mas questiona: "como é possível aplicar essas prioridades na formação de times de alto desempenho?", acrescentando que uma das respostas é desenvolver uma "relação de ganha-ganha, que deve ser praticada diariamente utilizando estratégias de gestão de pessoas". Para empresas que querem desenvolver equipes mais comprometidas, a consultora de negócios cita duas estratégias que podem apresentar resultados satisfatórios. "Uma é a alocação adequada de pessoal de acordo com as suas habilidades, o que pode aumentar em até três vezes a receita e duas vezes na margem de lucro, segundo a Boston Consulting Group (BCG). A outra é a gestão do desempenho supervisionado com comunicação regular, que pode proporcionar um retorno até 47% maior sobre o investimento, segundo a renomada consultoria Willis Towers Watson. Essa medida contribui com o sentimento de valorização profissional", explica Karla da Silva.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O processo de seleção e contratação de novos talentos tem grande relevância para a estratégia da cooperativa, permitindo formar equipes fortes e preparadas para os desafios enfrentados no dia a dia. (Jose Roberto Marques, 2022).

Aliado a estratégia e buscando melhor eficiência em gestão de pessoas, é importante compreendermos os cinco pilares que sustentam, como descritos por (Talentos Consultoria), liderança, comunicação, treinamento e desenvolvimento, trabalho em equipe e processos.

Compreendendo um pouco mais sobre cada pilar e suas importâncias, iniciando pela liderança, que é capaz de inspirar e motivar seus colaboradores, através de definição de metas claras, orientação e feedback construtivo, um bom líder cria um ambiente positivo estimulando o aprendizado e colaboração entre os membros da equipe. Utilizando a comunicação com uma ferramenta poderosa, para promover a clareza de expectativas ajudando a construir relacionamento saudáveis, estimulando a troca de ideias para que todos sintam-se valorizados.

O investimento em treinamento e desenvolvimento é fundamental para o programa e crescimento da cooperativa, ao capacitar os colaboradores, a cooperativa pode melhorar a qualidade dos trabalhos realizados e seus resultados, além de promover a satisfação e engajamento do time, que vem para promover a colaboração e trabalho em equipe, aproveitando o potencial de cada membro.

Já os processos fornecem diretrizes e estruturas para as realizações das atividades, além de auxiliarem na tomada de decisões por meio de avaliação de desempenho identificando as oportunidades de melhoria.

Como apresentado por (Jose Roberto Marques, 2022), sobre os benefícios de ter um banco de talentos, é tornar o processo de contratação mais ágil, utilizando da tecnologia para melhor visualização dos dados. Outras vantagens encontradas são a atração dos candidatos, otimizando o processo seletivo, preparação dos contratados, otimizando custos de rotatividade e desenvolvendo os talentos internos, que participam do programa.

É notável que o que as cooperativas tem de mais valioso, são as pessoas, com isso a inovação em gestão de pessoas fica mais evidente, para que desafios como recrutar, treinar, reter, administrar e desenvolver, possam atingir o objetivo através do programa apresentado.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

O Sicoob é um sistema organizado em três níveis operacionais, sendo: cooperativas singulares; centrais e o Centro Cooperativo Sicoob - CCS.

As singulares, neste trabalho representadas pelo Metropolitano, Integrado, Médio Oeste, Meridional, são as entidades que prestam atendimento direto ao cooperado. Com atuação local em todos os estados brasileiros e Distrito Federal. As agências do Sicoob são administradas pelas singulares.

Já as centrais, são responsáveis por promoverem a integração entre as singulares e a confederação (CCS). Atualmente, existem quatorze centrais no Sistema Sicoob.

O CCS, por fim, é o representante do sistema, responsável pelas normas, condutas, processos, tecnologias, produtos, serviços e marcas de todo o Sistema. Como uma cooperativa de crédito, o Sicoob, opera como uma instituição financeira e comercializa para seus associados produtos como: cartões; contas; crédito; investimentos; seguros; consórcio; previdência; e serviços como débito em conta, pagamentos, entre outros.

O Sistema Sicoob possui mais de sete milhões de cooperados, atua em dois mil trezentos e cinquenta municípios, por meio de seus mais de quatro mil pontos de atendimento (agências), administradas pelas suas trezentas e trinta e nove cooperativas singulares. Segundo o último ranking “Melhores Bancos do Mundo”, da revista Forbes, o Sicoob é a 3ª melhor instituição financeira do Brasil.

Importante ressaltar que, apesar de ser uma instituição financeira, diferente de bancos comerciais, o Sicoob segue os preceitos do cooperativismo. A cultura da instituição é baseada nos sete princípios do cooperativismo. A prática não se dá só na divisão de resultados com os cooperados, mas também através das ações do Instituto Sicoob, que já impactou mais de um milhão de pessoas. O instituto é uma instituição privada de utilidade pública e sem fins lucrativos cujo objetivo é difundir a cultura cooperativista e contribuir para a promoção do desenvolvimento sustentável das comunidades em que atuamos. Unindo apenas as quatro singulares representadas neste trabalho, somos cerca de 1.538 colaboradores que, juntos,

seguem o mesmo propósito: conectar pessoas para promover justiça financeira e prosperidade.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A situação problema, neste trabalho apresentado, se dá pela dificuldade de encontrar candidatos preparados, ou com conhecimento técnico, para assumir cargos imediatos na cooperativa. O problema mostrou-se ser algo em comum entre as quatro cooperativas no grupo representadas. Todas as participantes relataram dores sobre dois pontos específicos, que aqui destacamos:

- Dificuldade de encontrar candidatos qualificados no processo seletivo: com experiência em instituições financeiras e cumprindo todos os pré-requisitos para a vaga, a partir do cargo de assistente;
- Alta demanda por fechamento de vagas, provenientes por turnover e/ou aumento de quadro por prosperidade dos negócios.

A dor compartilhada, que acabou por se tornar uma situação-problema, não se deu por indicadores quantitativos específicos e sim por experiências e o sucesso de uma solução já testada em uma das cooperativas.

Algumas vagas, mesmo que para cargos iniciais, ficam abertas por mais de trinta dias. Esse cenário se mostra recorrente em cidades menores, em que as cooperativas atuam. Para efeito comparativo, em cidades maiores, o tempo de fechamento dos mesmos cargos não costuma passar de vinte dias.

Ainda assim, após o fechamento das vagas, são frequentes os relatos dos gestores sobre a pouca experiência do colaborador recém-contratado. Para sustentar essa percepção, temos os registros de feedbacks e análise de desempenho.

A solução, neste trabalho proposto, vem com a intenção de criar uma base preparada. Colaboradores que devem iniciar na cooperativa antes da demanda, e se prepararem, através de formações teóricas e práticas, antes de assumirem os desafios na ponta.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Diante dos desafios encontrados em recrutar talentos preparados para assumir as oportunidades nas agências, foi desenvolvido a turma piloto do programa de formação, sendo cinco oportunidades a novos colaboradores que participarão de uma imersão, durante trinta dias. Nesse período, os novos assistentes passarão por treinamentos com ministrantes externos e com colaboradores da própria cooperativa, que foram previamente preparados como multiplicadores de conhecimento.

A maior parte dos treinamentos acontecerá nas respectivas Unidades Administrativas, mas esse não será o único local da formação. O programa será híbrido, sendo parte do conteúdo aprendido na prática, dentro de cinco agências parceiras.

A ideia é que antes dos participantes serem alocados em vagas já existentes, eles sejam capacitados e tenham um tempo dedicado à formação intensiva, sendo a prática parte fundamental do processo.

Além da parceria das agências selecionadas e de todos os colaboradores que irão contribuir para o projeto, cada participante terá seu anjo da guarda. Isso significa que ele terá uma pessoa de referência para acompanhá-lo e auxiliá-lo durante toda a jornada dentro da cooperativa. Ao final do programa, os cinco participantes serão alocados em agências que já possuem vagas ou permanecerão nas agências parceiras, como extraquadros, até que uma vaga seja aberta.

4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

A proposta de implantação do Programa Preparatório de Talentos seguirá o formato iniciando pelo desenho do programa, onde são definidos os objetivos e formato, na sequência apresentamos para a Diretoria, para análise e adequações, a próxima etapa será a divulgação interna do programa, buscando a comunicação interna assertiva e identificar as oportunidades existentes, seguindo para a divulgação externa, em busca da captação de talentos, avançando para a fase de recrutamento e seleção dos candidatos, iniciando o programa com a contratação e definição dos cargos a serem ocupados, utilizar ferramentas como o Feedback para o

acompanhamento dos colaboradores e após o período de experiência, analisamos os resultados e validamos se o objetivo do programa foi alcançado. Abaixo segue mais detalhes de cada etapa:

- Desenho do Programa

Setor Responsável: Gestão de Pessoas

Local: Unidade Administrativa

Nessa etapa, os principais tópicos são definidos: objetivo, público-alvo, formato de recrutamento e seleção, número de vagas, quais os treinamentos serão utilizados para o programa de formação, quem ministrará os treinamentos (internos e externos) e orçamento total para o projeto.

- Aprovação do Projeto

Setores Responsáveis: Gestão de Pessoas e Diretoria Executiva

Local: Unidade Administrativa

Uma reunião para a aprovação ou adequação do projeto será realizada entre setor de Gestão de Pessoas e Diretoria Executiva, o prazo para aprovação do projeto é de 06 meses antes da execução do Programa Preparatório de Talentos.

- Divulgação do Programa

Setores Responsáveis: Gestão de Pessoas e área de Comunicação

Local: Ferramentas de Comunicação internas

A divulgação do Programa será realizada exclusivamente nos meios internos de comunicação da cooperativa, como e-mails corporativos e intranet, tendo como destinatários todos os colaboradores.

- Divulgação das Vagas:

Setor Responsável: Gestão de Pessoas

Local: Empregare, *Linkedin* e *Instagram*

A divulgação das vagas do programa será realizada com o prazo de 05 meses antes da execução do Programa Preparatório de Talentos.

- Recrutamento e Seleção dos Colaboradores:

Setor Responsável: Gestão de Pessoas

Local: Plataforma de videoconferência, *teams*.

O processo de recrutamento e seleção dos colaboradores do programa será realizado no prazo de 05 meses antes da execução do Programa Preparatório de Talentos. As etapas deste processo serão: triar currículos recebidos a partir da divulgação da vaga, realizar entrevistas com candidatos, e aprovação dos selecionados;

- Início do Programa

Setor Responsável: Gestão de Pessoas

Local: Unidade Administrativa

Os candidatos admitidos no processo seletivo terão o início dos treinamentos imediatamente após a data de contratação, com um cronograma de 30 dias, previamente definido.

- Definição de Vagas

Setores Responsáveis: Gestão de Pessoas, Gestores das agências com vagas abertas.

Esse processo poderá iniciar 20 dias após o *start* do programa e poderá durar até o final do cronograma dos treinamentos. Os processos para esta etapa do projeto serão: analisar abertura de vagas durante a execução do programa e possível adequação dos perfis dos colaboradores recém-formados no Programa Preparatório de Talentos, assim como as avaliações dos treinamentos.

- Feedbacks de Acompanhamento

Setor Responsável: Gestão de Pessoas

Local: Presencial ou plataforma de videoconferência, *teams*

30 dias após o encaminhamento dos colaboradores, participantes do Programa Preparatório de Talentos, para vagas efetivas da Cooperativa, serão realizadas reuniões de feedbacks com os novos e respectivos

gestores. O Objetivo desta reunião é realizar uma avaliação dos colaboradores do programa, coleta de feedback, pontos de melhoria nos cronogramas de treinamento e, por fim, avaliação da efetividade do projeto.

- Avaliação do Projeto

Setor Responsável: Gestão de Pessoas

Local: Unidade Administrativa

O setor responsável terá o prazo de 90 dias, após a finalização do Programa Preparatório de Talentos, para elaborar um relatório final do projeto. Participarão da elaboração do relatório todos os envolvidos no processo: setor de Gestão de Pessoas, colaboradores do programa, áreas da Unidade Administrativa que aplicaram treinamentos e Gestores de Agências. O relatório deverá apresentar os seguintes resultados: número de vagas no início do programa, número de vagas com efetivações do programa; avaliações dos treinamentos ofertados e feedbacks abordados.

4.3 RECURSOS

A tabela abaixo apresenta os principais recursos necessários para aplicação efetiva do projeto:

TABELA 1 - Principais Recursos

RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO	TOTAL
05 Notebooks (R\$ 3.500,00 unidade) – INVESTIMENTO	R\$ 17.500
05 Mesas (R\$ 800,00 unidade) – INVESTIMENTO	R\$ 4.000,00
05 Cadeiras (R\$ 300,00 unidade) – INVESTIMENTO	R\$ 1.500,00
05 Headphones (R\$ 200,00 unidade) – INVESTIMENTO	R\$ 1.000,00
Hora de trabalho apoio RH (2 assistentes / 10 dias de trabalho)	R\$ 2.000,00
Hora de trabalho apoio TI (2 assistentes / 2 dias de trabalho)	R\$2.080,00
Hora de trabalho colaboradores que ministraram os treinamentos internos	R\$ 5.230,00
Custo da Folha de Pagamento dos Participantes (120 dias para 05 colaboradores)	R\$ 115.573,00
Contratação de treinamentos externos – Grafoscopia - 12 horas	R\$ 6.000,00

Contratação de treinamentos externos - Mercado Financeiro - 16 horas	R\$ 14.000,00
Contratação de treinamentos externos – Comunicação Assertiva - 8 horas	R\$ 10.000,00
TOTAL	R\$ 178.883,00

Fonte: Autor (2024)

4.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Para a execução do projeto do Programa Preparatório de Talentos foram elencados custos e investimentos financeiros no total de R\$ 178.883,00, sendo eles:

TABELA 2 - Custos e investimentos

Investimentos (equipamentos, móveis e materiais)	R\$ 24.000,00
Custo (horas trabalhadas ou contratações externas)	R\$ 154.883,00
TOTAL	R\$ 178.883,00

Fonte: Autor (2024)

Devido a característica e objetivo do projeto, não é possível mensurar em números o valor de receita ou de ganho financeiro após a finalização do projeto. Mediante isso, teremos os seguintes ganhos efetivos:

- Pessoas prontas para assumir vagas imediatamente após a sua abertura;
- Redução do tempo de fechamento de vaga (indicadores de Recrutamento e Seleção);
- Retenção de Talentos em decorrência da boa experiência do colaborador;
- Economia de tempo pelo Gestor para formação do colaborador após efetivado na vaga;
- Entrega de resultados pelo colaborador participante do projeto em menor tempo (mais segurança na atuação).

Em análise, os ganhos efetivos foram mensurados através dos resultados dos colaboradores contratados pelo programa e a diminuição da rotatividade, apontando a viabilidade do programa.

4.5 RESULTADOS ESPERADOS

Os resultados esperados são mais qualitativos do que quantitativos, eles poderão ser acompanhados no nosso programa de gestão de desempenho.

Entre as competências avaliadas na PGD (Programa de Gestão de Desempenho) do Sistema Sicoob, estão: trabalho em equipe; foco no resultado; comunicação; foco ao associado e excelência operacional.

Especialmente nas três últimas competências mencionadas, espera-se que o colaborador que passar pelo programa de formação aqui proposto, terá melhor avaliação que um recém admitido, que não teve a mesma oportunidade, visto que os treinamentos que compõem o cronograma abrangem tais competências.

A longo prazo, poderemos observar também se as pessoas que passaram pelo programa de formação tiveram um crescimento profissional mais rápido do que a média. Tal expectativa, se atingida, evidenciará a relevância não só do programa, mas também o valor de um acompanhamento mais próximo entre área de pessoas, gestor e subordinado.

Redução do indicador de fechamento de vaga, atualmente de 20 dias, e retenção de talentos, em decorrência da boa experiência do colaborador.

Economia de tempo na formação pelo gestor e entrega de resultados em menor tempo, tendo o colaborador formado mais segurança na atuação.

4.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Analisando de maneira integrada todas as ações e soluções apresentadas, foram levantados alguns riscos potenciais do projeto que podem comprometer o resultado esperado, dentre eles identificamos um fator interno que é não conseguirmos alocar todos os colaboradores no término da formação, ficando assim o custo para a cooperativa de um extraquadro até que uma vaga seja aberta. E um fator externo é que após todas as etapas executadas, o colaborador decida não continuar em nossa cooperativa, buscando oportunidades na concorrência, mas apesar dos riscos identificados, observa-se a viabilidade de seguirmos com o programa, buscando o desenvolvimento das pessoas e cumprindo o nosso propósito,

que é desenvolver e conectar pessoas, promovendo a justiça financeira e prosperidade.

5. CONCLUSÃO

O programa busca compreender como a implementação de práticas eficazes de gestão de pessoas através da criação de banco de talentos preparado e aliado aos objetivos estratégicos, impacta a competitividade e a qualificação de uma empresa no mercado. É possível identificar estratégias e abordagem que contribuem para o fortalecimento pessoal dos talentos e da empresa no cenário atual.

Olhando para o mercado, as empresas estão apostando na formação de banco de talentos para facilitar a seleção para diversas oportunidades, e para isso manter parcerias estratégicas com instituições educacionais e outros stakeholders são relevantes para a continuidade do programa. Além de adotar novas tecnologias de gestão de recurso humanos, buscando otimizar processos facilitando a coleta de dados e análise para tomada de decisões.

Assim, para a continuidade do programa é importante incentivar a formação de desenvolvimento pessoal e proatividade, promovendo a adaptação para mudanças, monitorando as novas tendências do mercado para possíveis ajustes nas estratégias.

Integrando esses elementos, a cooperativa estará mais preparada para enfrentar os desafios na atração e retenção de talentos, visto a competitividade do mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRH – Associação Brasileira de Recursos humanos. Desafios Da Gestão De Pessoas – Um Olhar Estratégico Nas Práticas De Rh. s/a. Disponível em: <<https://abrhsp.org.br/conteudo/noticias/desafios-da-gestao-de-pessoas-um-olhar-estrategico-nas-praticas-de-rh/>>. Acesso em: 05 fev. 2024.

ALENTO. OS 6 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS: como promover e desenvolver o capital humano. s/a. Disponível em: <<https://www.alento.pt/noticias/Os-6-processos-de-Gestao-de-Pessoas>>. Acesso em: 05 fev. 2024.

IBC Coaching. CONFIRA OS BENEFÍCIOS DE TER UM BANCO DE TALENTOS NA SUA EMPRESA. Set. 2022. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/confira-os-beneficios-de-ter-um-banco-de-talentos-na-sua-empresa/>>. Acesso em: 05 fev. 2024.

IBC Coaching. EDUCAÇÃO CORPORATIVA: QUALIFICANDO SUA EQUIPE. Set. 2022. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/educacao-corporativa-qualificando-equipe/>>. Acesso em: 05 fev. 2024.

IBC Coaching. Quais são os seis processos da Gestão de Pessoas? set. 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/quais-sao-os-seis-processosda-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 27 mar. 2022.

IBC Coaching. SAIBA COMO FAZER UM RECRUTAMENTO INTELIGENTE. Set. 2022. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/saiba-como-fazer-um-recrutamento-inteligente/>>. Acesso em: 05 fev. 2024.

MARTINS, Viviane. Quando a formação de talentos se torna papel das empresas. Jul. 2022. Disponível em: <<https://exame.com/colunistas/viviane-martins/quando-a-formacao-de-talentos-se-torna-papel-das-empresas/>>. Acesso em: 05 fev. 2024.

TALENTOS. Gestão de pessoas: saiba tudo sobre essa estratégia e como implementá-la. s/a. Disponível em: <<https://talentosconsultoria.com.br/blog/gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 05 fev. 2024.

TERRA. Apenas 16% das pessoas estão comprometidas com o trabalho. s/a. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/apenas-16-das-pessoas-estao-comprometidas-com-o-trabalho,7f72c51110329ba12a9bb79aaed236c8dv3mqy23.html>. Acesso em: 05 fev. 2024.