INNOVIA.

Guia completo sobre Mentoring

e como aproveitá-lo nas organizações



1. Introdução

O desenvolvimento no ambiente de trabalho é um componente fundamental. Para os profissionais, é algo que leva a novas possibilidades na carreira e que permite o alcance dos objetivos. Já para a empresa, ter pessoas mais qualificadas significa poder consolidar resultados de um patamar diferente.

Há muitas alternativas que conduzem ao desenvolvimento, como treinamentos, cursos e outras capacitações. Um modelo que tem recebido cada vez mais adeptos por conta de seus benefícios é o mentoring.

Ele é altamente baseado em confiança, comunicação e trocas valiosas para os envolvidos. Para obter todas as vantagens, entretanto, é fundamental estabelecer o programa do jeito certo e que cada parte entenda muito bem qual é o seu papel.

Neste e-book, você encontrará o que há de mais relevante sobre o mentoring e poderá definir se essa estratégia está adequada aos seus interesses.
Continue a leitura e veja tudo o que há de destacável sobre o tema!



INNOVIA.

2. Afinal, o que é mentoring?

O mentoring é um processo de desenvolvimento profissional baseado em uma relação de dois componentes: mentor e mentorado.

Normalmente, o mentor é uma pessoa que já alcançou sucesso profissional e que tem um nível maior de experiência. Ele não é, necessariamente, quem está no topo da hierarquia, mas é alguém com uma bagagem completa sobre o crescimento no mercado de trabalho.

O mentorado (ou mentee, em inglês) é a pessoa que deseja se desenvolver e conquistar novos patamares na carreira.

A relação entre os dois é firmada naturalmente, então não há obrigações ou ordens. Por meio de conversas enriquecedoras, o mentor consegue empoderar o mentorado a conquistar o próprio desenvolvimento na carreira. Trata-se de uma troca de experiências e os conselhos do profissional mais experiente são úteis para aquele que se deseja se tornar melhor.

Principalmente, é um processo que envolve tomar o controle sobre o próprio desenvolvimento. Quando esse relacionamento é estabelecido, o mentorado não depende apenas da empresa oferecer treinamentos e capacitações. O contato com alguém de sucesso é capaz de ajudá-lo a buscar novos caminhos e, assim, consolidar um desempenho melhor.

É importante notar, entretanto, que o processo não tem o mesmo viés de uma relação entre professor e aluno. Não há scripts e o papel do mentor não é ensinar ou construir conhecimento de forma clássica. Na verdade, a sua função é desafiar o “pupilo”, para que ele mesmo busque o desenvolvimento nas fontes em que julgar adequadas.



2.1 Quais são as habilidades necessárias para cada ator?

Como não se trata de um contato hierárquico ou com obrigações, o mentor não tem que ter uma qualificação específica ou ter experiência como treinador. Do mesmo modo, o mentorado não precisa preencher certos requisitos para ter “direito” a essa orientação.

Contudo, a ligação depende da boa vontade e da manifestação de certas qualidades. Portanto, os dois lados devem reunir algumas características para viabilizar o relacionamento. Veja quais são esses pontos!

2.1.1. Mentor

O principal ponto para que um mentor tenha sucesso em sua tarefa é o desejo de ajudar. Ele tem que querer ser útil e estar disposto a contribuir para o desenvolvimento de um profissional. Além dessa qualidade, outros pontos ajudam no decorrer da missão.

2.1.1.1. Habilidade de comunicação

Como não há obrigações ou uma estrutura específica para o relacionamento, o diálogo é a chave central para o sucesso. Não existe processo de mentoring sem que os dois lados saibam conversar.

No caso do mentor, é especialmente necessário que ele domine a comunicação. Além de conseguir empoderar a outra parte, ele tem que ser capaz de fazer uma transferência da própria experiência.

2.1.1.2. Autoconhecimento

Um mentor não deve apenas debater as atitudes corretas para atingir certos objetivos. Para enriquecer o debate, ele também tem que ponderar sobre erros cometidos e decisões que poderiam ser diferentes.

Para que tudo isso seja possível, ele deve se conhecer de maneira completa. Portanto, o autoconhecimento é um componente determinante para que a relação seja realmente valiosa.

2.1.1.3. Empatia

Na maioria das vezes, a parte experiente do mentoring já esteve em uma situação igual ou semelhante à do mentorado. Por mais que uma questão pareça óbvia ou de simples solução, ele deve ter a empatia para que a comunicação se mantenha saudável.

Ao mesmo tempo, isso não significa ser condescendente. A ideia de trazer uma abordagem crítica, provocativa e que leva ao desenvolvimento é essencial para que os objetivos sejam consolidados.

2.1.2. Mentorado

O mentorado, por sua vez, tem que demonstrar interesse em aprender. Estar disposto a dialogar e apresentar a própria visão sobre a carreira são pontos essenciais que também devem ser considerados. Somadas a isso, outras qualidades são bem-vindas para gerar os resultados esperados.

2.1.2.1. Desejo de consolidar o desenvolvimento

Fundamentalmente, o profissional tem que estar totalmente disposto a se desenvolver na carreira. Isso significa mais que apenas ficar interessado no que o mentor diz, porque, por si só, o mentoring não é a solução para o cenário.

Na prática, o mentorado precisa ter a mentalidade de que deverá trabalhar para atingir os objetivos. Assim, é possível evitar frustrações com o processo.

2.1.2.2. Capacidade de absorver feedback

Como não se trata de uma relação hierárquica ou com pontos obrigatórios, o mentorado não tem que seguir o que o mentor disser. Inclusive, eles podem discordar e debater sobre um problema ou interesse.

Contudo, quem apenas manifesta o desejo de fazer sua opinião prevalecer não tem sucesso na etapa. Em vez disso, é preciso estar interessado em absorver o feedback e saber que se trata de algo muito valioso.

2.1.2.3. Comprometimento com o aprendizado

Como dito, o colaborador menos experiente não precisa seguir ordens específicas no processo. Contudo, a partir do momento em que estabelece essa parceria, tem que se comprometer com ela — e com todos os impactos decorrentes.

Se o mentor orientá-lo a desenvolver uma habilidade e ele concordar, é fundamental que ele realmente trabalhe nesse aprendizado. Também deve comparecer aos encontros agendados e estabelecer um contato de valor. Do contrário, não é eficiente.



2.1. Como ele se diferencia do coaching?

Ao explorar a mentoria, é comum achar que ele é apenas um sinônimo para coaching. No entanto, são duas propostas diferentes — e que, em algum momento, podem se conectar.

Em inglês, a palavra “coach” significa, entre outras coisas, “treinador” ou “técnico”. Então, a abordagem tem um caráter muito voltado para a orientação e para a apresentação de soluções específicas. Em geral, é orientado por tarefas ou missões que são cumpridas rumo à evolução e à melhoria do desempenho.

Além disso, é um processo voltado para o curto prazo, como quando alguém deseja conseguir uma promoção específica. Já o mentoring traz uma abordagem holística e com visão no longo prazo.

No entanto, ao entender o papel do mentor, é possível notar que ele também age como coach em certos momentos. Diante da construção de soluções para resolver problemas ou da análise de ações para a evolução, há uma proposta de coaching envolvida.

Portanto, as duas técnicas são diferentes e, como tais, oferecem resultados distintos. No entanto, o mentoring pode aproveitar as etapas de coaching em certos momentos para favorecer o alcance de objetivos.



3. Quais são os maiores benefícios do mentoring?

O fator que justifica a crescente utilização do mentoring nas diversas empresas é a sua grande quantidade de benefícios. Desde que tudo seja planejado e executado da maneira adequada, é possível consolidar resultados desejados sem tanto esforço.

Ao conhecer as vantagens da abordagem, inclusive, dá para se convencer do papel desse relacionamento. A seguir, entenda o retorno observado e quais são os maiores benefícios associados.

3.1. Prepara e aprimora talentos

O ponto mais destacável, é claro, tem a ver com a capacitação dos talentos de uma maneira diferente. Em vez de recorrer apenas a treinamentos tradicionais, desenvolver esse programa é uma boa saída para tornar os profissionais capacitados.
Inclusive, é possível aliar o mentoring a outras técnicas de aprendizagem. Desse modo, os colaboradores têm uma capacidade ampliada de desempenhar tarefas e, assim, atender às necessidades do empreendimento.
Para os funcionários, isso também é positivo porque faz com que eles se tornem profissionais melhores. Com o conhecimento adquirido, conseguem alcançar uma performance diferenciada.

3.2. Otimiza as relações interpessoais

Como deu para notar até agora, um dos pontos mais marcantes de um processo de mentoring é o fato de ele se basear no relacionamento entre duas pessoas. Ainda que algumas técnicas e recursos sejam usados (como o coaching), é o diálogo a maior estrutura desse processo.

Isso faz com que tanto o mentor quanto o mentorado aprimorem as capacidades de relacionamento interpessoal. Entender a visão do outro, debater e dissecar um problema e construir soluções são elementos que, no final, transcendem os encontros de mentoria.

Então, a empresa passa a ter mais colaboradores que entendem o poder da comunicação e que sabem aplicá-lo corretamente. Passa a ocorrer um efeito dominó, de modo que o relacionamento seja otimizado em uma visão macro.



3.3. Oferece total flexibilidade

Por não dispor de uma estrutura rígida, o processo permite que empresas de todos os tamanhos e segmentos adotem essa alternativa. Teoricamente, não é preciso fazer investimentos muito elevados para conseguir que a operação tenha início.

Além disso, é possível desenhar mentorias de acordo com a necessidade de cada profissional ou setor. Em alguns casos, conectar pessoas da mesma geração, mas com trajetórias diferentes, faz mais sentido. Em outros, vale a pena buscar uma experiência maior.

Outro ponto importante é que, após o início do processo, os envolvidos conseguem definir quais são as configurações ideais para as suas necessidades. Há, portanto, mais engajamento.

3.4. Coloca as pessoas no centro

Outro ponto que justifica a boa performance dessa abordagem é o fato que ela é totalmente centrada nas pessoas. Mais que na empresa ou nas etapas produtivas, o foco está no desenvolvimento profissional e pessoal, por consequência.

Essa proposta faz com que haja uma conexão muito verdadeira e intensa, o que ajuda a consolidar resultados melhores. Mais que apenas dentro da organização, quem se envolve desse modo consegue aproveitar os impactos sociais e pessoais.
Ao desenvolver um programa como esse, a empresa se coloca como uma organização que se preocupa com as pessoas, mais que apenas com os resultados.

3.5. Estimula a cultura de feedback

Um dos elementos cruciais para que o mentor e o mentorado se entendam é o feedback. Esse retorno é fundamental para que o profissional experiente possa apontar suas impressões sobre uma situação e indicar como o outro colaborador poderia agir.

Para as novas gerações, trata-se de um elemento especialmente importante. Os Millenials (ou integrantes da Geração Y), por exemplo, desejam feedbacks detalhados e frequentes. Segundo levantamento da PwC, 51% dos entrevistados dessa geração afirmaram que o retorno deveria ser dado continuamente. Para comparação, apenas 1% disse que esse aspecto não é relevante.

Com o mentoring, abre-se um novo canal de retorno. Com isso, os profissionais têm a chance de ajustar a atuação de uma maneira consistente.

3.6. Amplia a inovação

O ditado popular afirma que duas cabeças pensam melhor que uma. De certo modo, isso é verdadeiro no ambiente corporativo. Afinal, é cada vez maior a adoção de sistemas horizontais e colaborativos, em que as soluções são formadas a várias mãos.

No caso do mentoring, isso acontece de maneira individualizada. Com uma nova perspectiva sobre um problema, é possível chegar a soluções inovadoras e que conduzem ao desenvolvimento profissional.

A empresa se beneficia a partir do momento em que os colaboradores conseguem trazer insights melhores, bem como sugestões pertinentes. Assim, o negócio se mantém em constante inovação.

3.7. Favorece a retenção de talentos

Garantir a permanência dos profissionais é um dos maiores desafios dos empreendimentos. De acordo com a Gallup, 21% dos Millenials trocaram de emprego no último ano, contra 7% das outras gerações. Além disso, 60% disseram estar abertos a novas posições e apenas metade prevê que permanecerá na empresa nos próximos 12 meses. Portanto, é essencial desempenhar medidas para manter as pessoas no negócio.

Com o mentoring, o colaborador desenvolve mais autoconfiança. Já o mentor tem a satisfação de poder ajudar em seu crescimento, além dos outros benefícios.

Na prática, isso auxilia a aumentar a satisfação e, portanto, diminui a taxa de rotatividade, o que colabora para o empreendimento se diferenciar.



4. Quando ele deve ser utilizado?

Ainda que o mentoring seja muito eficiente, convém entender que ele não é a solução para todos os problemas do negócio. O processo não substitui os treinamentos e as reciclagens, por exemplo. Da mesma maneira, não é uma alternativa à ampliação do conhecimento técnico.

Por outro lado, ele se torna ainda melhor quando é usado de forma composta a outras soluções. Para que não ter dúvidas, descubra quais são os principais cenários em que vale a pena utilizá-lo.

4.1. Desenvolvimento de líderes

Quando um profissional assume um papel de liderança, novas competências passam a ser necessárias. As soft skills, destacadamente, precisam ser aplicadas para que a performance desejada possa ser atingida. Ao mesmo tempo, novos desafios se consolidam na atividade.

Se o colaborador não tiver a preparação correta, não conseguirá atender às expectativas do cargo. Ao final, a mudança para a nova posição se torna um problema para ele e para o empreendimento.

O mentoring é de grande valia nesse processo. Antes de assumir o cargo, o desenvolvimento de líderes pode ser composto pela capacitação e pela mentoria. No onboarding e na adaptação à nova função, o relacionamento também se mostra positivo para gerar o direcionamento adequado.



4.2. Preenchimento de vagas internas

Quando uma pessoa se desliga de um empreendimento, é comum que a empresa tenha dificuldades para preencher o cargo. Especialmente em posições C-Level, surgem desafios para repor o talento perdido. Como consequência, muitas vagas captam pessoas dentro da organização para que sejam preenchidas corretamente.

Um colaborador que deseje ser promovido ou que esteja sendo preparado para um novo cargo, portanto, pode recorrer ao mentoring. Desde que disponha das qualificações necessárias para a nova função, ele consegue se desenvolver corretamente.

Especialmente quando o mentor já passou por uma promoção semelhante, a sua experiência é valiosa. O negócio também sai ganhando, já que existe redução na vacância.

4.3. Reestruturação do empreendimento

Seja por uma necessidade de mercado, seja para aproveitar uma nova possibilidade, muitas empresas passam por reestruturações. Inclusive, é esse processo que permite que algumas delas se mantenham no mercado. No entanto, as mudanças também causam impactos em muitos cargos. Para que a transição aconteça de forma a não prejudicar os resultados, é possível utilizar o mentoring como uma ferramenta de apoio.

Especialmente ao selecionar como mentor alguém que já tenha passado por esse movimento, o mentorado se torna muito mais confiante a respeito dessa mudança.

Dependendo do caso, o mentor também consegue se capacitar para a alteração, justamente por construir soluções colaborativas. O impacto no empreendimento se torna menor, o que aumenta as chances de sucesso.



INNOVIA.

4.4. Desenvolvimento de profissionais

A zona de conforto é um dos piores cenários para qualquer profissional que tenha a ambição de se destacar. Afinal, ficar na mesma posição pode ser fatal em um cenário que está cada vez mais dinâmico. Por isso, é preciso buscar o desenvolvimento e a melhoria do desempenho.

Mesmo quando não há uma promoção em vista ou um cargo a ser ocupado, o mentoring pode atuar. Afinal, a ampliação nas qualidades profissionais e na resolução de problemas gera mais produtividade, reconhecimento e satisfação com o trabalho.

Inclusive, esse pode ser um jeito para a empresa melhorar o engajamento com treinamentos, reforçar a cultura organizacional e conseguir um quadro com colaboradores cada vez mais capacitados.



5. Como implementar um programa de mentoring?

Para conquistar todos os resultados esperados, o ideal é que a mentoria seja construída a partir de alguns passos. A gestão tem que se comprometer a pensar no design de todo o processo, de acordo com as necessidades e os interesses. Sem isso, a técnica não é consolidada de maneira ampla.

Por outro lado, a etapa pode ser executada de uma forma simples e eficiente. Na sequência, conheça quais são os pontos que devem nortear um programa de mentoring.

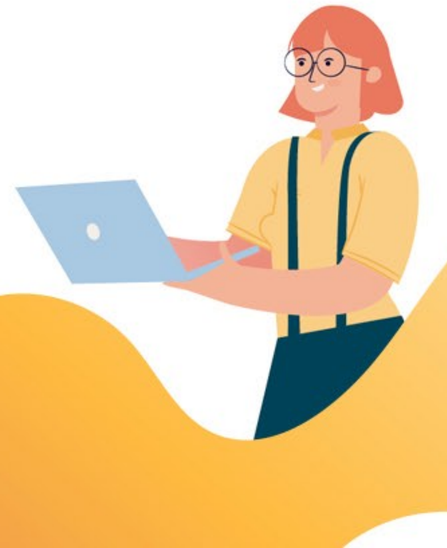


5.1. Encontro inicial

Tudo começa com um encontro entre o mentor e o mentorado, mediado pela gestão de Recursos Humanos ou pelo gestor direto, por exemplo. Para que os melhores resultados sejam alcançados, é comum que a escolha dos pares seja feita pela própria empresa. Assim, é possível evitar que a afinidade seja o componente primordial para a decisão, de modo a torná-la mais estratégica.

Nesse primeiro encontro, é essencial estabelecer como a relação deve ser mantida. Apesar de não haver uma estrutura específica, há regras que ajudam a consolidar o relacionamento da melhor maneira.

Esse é um ótimo momento para esclarecer dúvidas e para que a empresa estabeleça qual é o seu maior interesse com o programa.



5.2. Alinhamento de expectativas

Por falar nisso, o passo seguinte trata, exatamente, da aderência ao programa e do alinhamento das expectativas envolvidas. O ideal é que os envolvidos saibam o que esperar desse processo.

O mentorado, por exemplo, deve apresentar quais são seus objetivos em relação ao desenvolvimento. Já o mentor tem que deixar claro como ele pretende ou pode ajudar, de modo que ninguém termine a etapa frustrado.

Quanto à organização, é importante que tudo esteja alinhado com interesses estratégicos. Se a intenção é que o mentorado assuma como líder, então a meta é conseguir capacitá-lo ao aliar o programa a outras possibilidades.

5.3. Encontros regulares

Como o mentoring é orientado para o médio e longo prazo, não dá para esperar que apenas algumas mensagens ajudem a solucionar a questão. Em vez disso, é indispensável que sejam marcados encontros regulares.

Inicialmente, a gestão pode definir dias e horários para que mentor e mentorado se encontrem e conversem sobre o desenvolvimento. Com o passar das semanas, entretanto, o mais comum é que a dupla chegue a acordos que atendem às necessidades de ambos. Assim, todo mundo sai ganhando e o processo não causa nenhum impacto negativo, por exemplo.

5.4. Busca por objetivos

Durante os encontros, o mentor precisa estimular o mentorado a encontrar aquilo que ele realmente deseja. As expectativas iniciais funcionam como uma bússola, mas o processo pode ser muito mais revelador do que o esperado.

Com a consolidação do aprendizado e a construção contínua de novas soluções, o ideal é que o mentorado encontre novos objetivos e interesses em relação ao desenvolvimento. Somente desse modo ocorre a progressão desejada, além de ser algo que fortalece o relacionamento que é a chave do processo.



5.5. Identificação de forças e possibilidades de crescimento

Como visto, o mentor também pode atuar como coach em alguns momentos. O principal objetivo é conduzir o mentorado ao desenvolvimento, então se trata de uma etapa bem importante.

A abordagem com coaching surge, por exemplo, diante da identificação do perfil profissional. Nesse momento, ambos fazem uma análise do mentorado para identificar quais são as dificuldades, as melhores habilidades e as possibilidades de otimização.

O mentor, diante de sua experiência, pode indicar o desenvolvimento de certas competências, por exemplo. Como consequência, o mentorado tem um direcionamento adequado.

5.6. Revisão de experiências

Outro passo importante em dar atenção ao passado. O mentorado pode questionar o mentor sobre uma decisão que tomou anteriormente, de modo a verificar se havia outro caminho. Isso é relevante porque melhora o conhecimento e a capacidade para o futuro, evitando novas falhas.

Também é um jeito de explorar a experiência do mentor em situações semelhantes. De acordo com a vivência que ele possui, tem a chance de oferecer conselhos que se baseiam nos próprios erros.

5.7. Avaliação do desempenho ao longo do tempo

Logo no começo, a definição de objetivos é um passo crucial para a implementação da mentoria. No entanto, a fase não é suficiente, pois é preciso entender como essas metas foram alcançadas.

O ideal é realizar uma avaliação da performance ao longo do período em que a mentoria for válida. A gestão tem que identificar, por exemplo, se o colaborador passou a apresentar mais produtividade ou se conseguiu se adaptar ao novo cargo.

Os indicadores dependem de cada processo e objetivo, mas devem ser estabelecidos e acompanhados continuamente. Esse é o melhor jeito de entender se o mentoring tem dado certo e quais são os pontos que merecem atenção.

6. Quais erros devem ser evitados?

Tão importante quanto saber o que fazer nessa etapa é compreender quais são os erros para prevenir. Afinal, algumas falhas podem comprometer a conquista de resultados e dar a errônea impressão de que essa alternativa não funciona.

Quanto maior for a atenção e a prevenção quanto a essas falhas, melhor é o desempenho. A seguir, veja quais são os deslizes que não devem ser cometidos.

6.1. Não definir objetivos

É verdade que o mentoring é focado nas pessoas. Também é correta a afirmação que relacionamento e diálogo são dois componentes-base dessa abordagem. No entanto, se não houver um objetivo bem-definido, o mentoring não tem propósito de existir. Afinal, ele não consiste apenas na troca de experiências.

O único modo de evitar essa falha é com um bom design de processo, o que deve ser realizado pela gestão. Ao compreender a necessidade inevitável de definir os objetivos, é possível consolidar a orientação dessa abordagem em relação ao mentor, mentorado e empreendimento.



6.2. Unir profissionais aleatórios

Pairing é o nome dado ao processo de escolha de quem serão os atores da mentoria. Como dito, é uma etapa feita pela própria gestão, na maioria das vezes. Porém, isso não significa, por si só, o sucesso. Um dos erros está, justamente, na escolha incorreta dos pares.

Selecionar pessoas aleatórias não é problemático apenas pela afinidade, mas pela incapacidade de gerar números consistentes. Um profissional de logística, por exemplo, terá resultados muito melhores com alguém do mesmo ramo, já que é possível compartilhar dúvidas e dificuldades. Selecionar um gerente de vendas que não entende dos processos logísticos, por outro lado, só vai prejudicar a etapa. Então, é preciso ter critério na decisão.

6.3. Não garantir o suporte da gestão

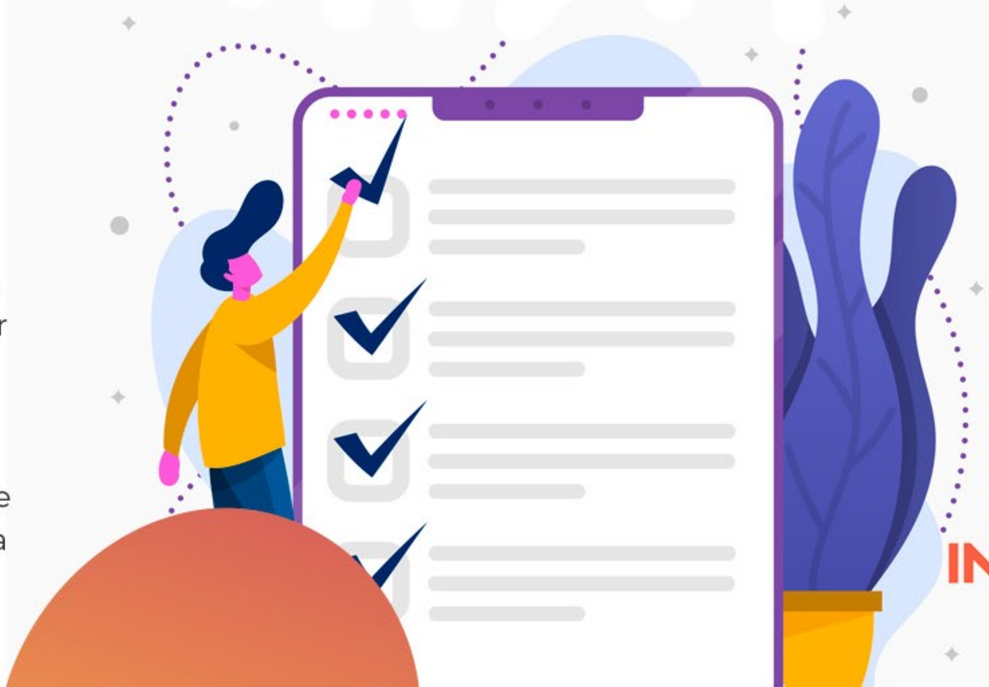
A empresa é uma das principais beneficiadas pelo sucesso de um programa de mentoring. Profissionais mais capacitados e satisfeitos são engajados, produtivos e estimulam a construção de um excelente cenário. Contudo, muitos negócios ainda encaram a mentoria como algo supérfluo e feito à parte. Sem suporte, fica difícil dar certo.

Em vez disso, é recompensador que a gestão ofereça apoio nesse sentido. Permitir que alguns encontros aconteçam no horário de trabalho, por exemplo, é um jeito de maior aderência. Do mesmo modo, fazer um bom acompanhamento é crucial para que todos tenham aquilo de que precisam na etapa.

6.4 Manipular emoções e ações

Existe um problema grave que merece total atenção: a manipulação de sentimentos por uma das partes na relação de mentoring. É o que se dá quando o mentor tenta impor a sua visão, em vez de servir como auxiliar. Também é o que ocorre se o mentorado tenta distorcer e responsabilizar o mentor.

Normalmente, isso acontece por uma falha na comunicação sobre como o processo se desenvolve. É papel da gestão deixar bem claro quais são as funções de cada um, as expectativas e como proceder. Caso algo não saia conforme o esperado, os canais de comunicação devem estar abertos.



6.5. Encarar falhas como fracasso

Até aqui, deu para perceber que o mentoring é um recurso importante e benéfico. No entanto, não é a única solução disponível para capacitação e melhoria dos resultados. Caso algo não saia conforme o esperado, não significa que o processo deu errado.

O problema é que, muitas vezes, uma falha é vista como um fracasso completo da estratégia — e não é assim. Na verdade, essa é uma possibilidade de crescimento para todos os envolvidos e deve servir para motivar novas e melhores decisões. Ao tirar a responsabilidade exclusiva desse recurso, fica mais fácil alcançar bons resultados.

6. Não saber identificar o fim natural

Relações de mentoria acabam — e está tudo bem com isso. É natural que escolhas e interesses mudem com o tempo e, talvez, aquele par já não funcione tão bem quanto antes. Em alguns casos, o processo dá tão certo que é preciso um novo mentor para objetivos ainda maiores. A questão só se torna um problema quando esse período de mudança é ignorado.

Falhar em identificar ou mesmo aceitar a necessidade do fim só causa prejuízos. Em vez disso, é relevante manter um canal de comunicação aberto para mentores e mentorados e fazer uma avaliação constante. Conforme a exigência, parcerias deve ser desfeitas e mudadas pelo bem de todos.



6. Conclusão

O mentoring é cada vez mais utilizado pelos empreendimentos e isso se justifica pelos seus grandes benefícios. Complementar a outras alternativas, como treinamentos e capacitações, ajuda os colaboradores a se desenvolverem e se prepararem para novas possibilidades.

O design dessa etapa deve ser feito corretamente e é sempre relevante ficar de olho para evitar falhas. Além de tudo, vale a pena contar com uma empresa especialista



7. Sobre a Innovia

A Innovia Training & Consulting é especialista em treinamentos corporativos de alta qualidade e em consultoria empresarial. Com o objetivo de garantir que seus clientes atinjam seu máximo potencial, a Innovia conta com profissionais experientes e altamente qualificados, buscando sempre novas soluções.

Para ter acesso a dicas fundamentais, acesse nosso blog e nos acompanhe no Facebook, Twitter e LinkedIn.



INNOVIA.

Av. das Nações Unidas, 18801 - São Paulo/SP

www.innovia.com.br