

Karolyne Carvalho Gomes Rodrigues Fernandes

Análise de cursos e treinamentos *in company* como intervenções educacionais
estratégicas

Universidade Fernando Pessoa

Porto 2016

Karolyne Carvalho Gomes Rodrigues Fernandes

Análise de cursos e treinamentos *in company* como intervenções educacionais
estratégicas

Universidade Fernando Pessoa

Porto 2016

© 2016

Karolyne Carvalho Gomes Rodrigues Fernandes

“TODOS OS DIREITOS RESERVADOS”

Karolyne Carvalho Gomes Rodrigues Fernandes

Análise de cursos e treinamentos *in company* como intervenções educacionais estratégicas

Tese apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Docência da Educação, sob a orientação da Prof. Doutora Cristina Pimentão.

Resumo

O cenário empresarial brasileiro passa por dificuldades de caráter financeiro e político, conduzindo a ideia de que as organizações demandem ainda mais empenho, perseverança no negócio e dedicação para que os resultados obtidos sejam cada vez melhores. Uma estratégia que tem ganhado força no mercado é a de treinamentos e cursos *in company*, que ocorrem quando uma empresa promove capacitação e desenvolvimento profissional a partir de seus próprios colaboradores especialistas ou da contratação de empresas especializadas para fornecer conhecimento sobre assuntos específicos pontuais. Comumente, estas iniciativas têm curta duração e podem ter diversos objetivos, desde projetos momentâneos até a capacitação a longo prazo de competências individuais dos colaboradores que compõem as organizações.

No contexto da Educação, a medida de estudo - a metodologia *in company* – se relaciona com o caráter pedagógico das organizações, que entendem este tipo de curso e treinamento como uma possibilidade educacional para seus colaboradores. O que se percebe é que a necessidade do mercado é de diferenciação, inovação e criatividade. Várias são as características do indivíduo que se relacionam com a criatividade (Wood Jr, 2002) logo, as empresas que estão se destacando no cenário atual são as que ousam mais, investem não só em ações e projetos, mas também em iniciativas criadas por e para seus próprios colaboradores, que se tornam os grandes co-autores do sucesso das organizações.

O presente estudo teve como objetivo perceber os impactos e benefícios da aplicação destes cursos e treinamentos modelo *in company* não só para a organização que o implementa, mas também para cada colaborador individualmente. Para alcançar este objetivo da forma mais completa possível, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa aplicada a uma empresa fornecedora de cursos *in company* e outra formato *focus group* aplicada aos colaboradores que vivenciaram esta experiência, com recurso a consulta de legislação, observações livres, entrevistas presenciais a oito colaboradores da organização Som Livre, com idades entre 25 e 35 anos e, desta forma, responder às questões que estimularam o início desta investigação.

Palavras-chave: estratégia, treinamento e curso *in company*, organizações, colaboradores.

Abstract

The Brazilian business scenario is currently going through severe difficulties, economics and politics wise, leading to the idea that companies demand even more effort, perseverance and dedication in business so that the obtained results can get increasingly better. A strategy that has been standing out in the market is the one of in company courses and training, which refers to the company's action of promoting the capacitation and professional development of their own specialist employees or recruiting specialized companies to provide knowledge on specific matters. Usually, these initiatives have a short-term nature and can aim different objectives, from single projects to long-term capacitation of individual skills of the employees that form the organizations.

In the context of Education, the study measure – the in company methodology – is related to the pedagogic character of the organizations, which envisage this type of course and training as a learning opportunity for their staff. It is noticeable that the market's need is directed to differentiation, innovation and creativity. The characteristics of the individual that relates to creativity are diverse (Wood Jr, 2002); therefore, the companies standing out in the present scenario are the daring ones, which are investing not only in actions and projects, but also in initiatives created by and for their own staff members that become, in their turn, the great co-authors of the organization's success.

The present study, conducted in accordance with theoretical and methodological principles of the occupational psychology, intends to acknowledge the impacts and benefits of applying these courses and trainings using the in company model not only for the organization that is implementing it, but also to each individual employee. In order to achieve this goal in the most thorough way possible, a qualitative research was developed and applied to a company that provides in company courses and another format, called focus group, was applied to the staff members that took part in this experience, being the resources the legislation consultation, free observations and face-to-face interviews with eight members of the company Som Livre ranging from 25 to 35 years old and, thus, answering the questions raised in the study goals.

Key words: strategy, in company courses and training, organizations, employees.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à memória de meu pai, José Merciano Rodrigues Fernandes e de meu avô, Antônio Ilídio Gonçalves Gomes, que ficariam felizes em partilhar esta conquista; à minha mãe, verdadeira influenciadora do meu caráter; e ao meu irmão, Eryk Carvalho Gomes Rodrigues Fernandes, a minha inspiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha orientadora Prof. Doutora Cristina Pimentão, por sua atenção, competência e cuidados demonstrados durante este trabalho. Sua orientação bem-humorada e sempre disponível me permite dizer que criamos uma amizade luso-brasileira.

Agradeço, também, aos mestres do curso de mestrado da Universidade Fernando Pessoa, pelos conhecimentos adquiridos em suas aulas.

Por fim, tenho agradecimento também aos colaboradores do estudo, que permitiram efetuar todo o processo com disponibilidade e cuidado nas informações.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – CENÁRIO SÓCIO-ECONÓMICO-CULTURAL	4
1.1. O atual contexto económico brasileiro	4
1.1.1. Panorama das empresas no Brasil	7
1.1.2 Recente histórico empresarial no Rio de Janeiro	8
1.1.3 As características culturais do Rio de Janeiro e das suas empresas	11
1.1.4 Tomada de decisão em empresas privadas do Rio de Janeiro	13
1.1.5 A gestão para o alcance de objetivos nas organizações	15
CAPÍTULO II - TREINAMENTOS E SEUS CONTRIBUTOS PARA AS ORGANIZAÇÕES	18
2.1 Treinamentos e cursos <i>in company</i>	19
2.2 Empresas que oferecem cursos e treinamentos <i>in company</i>	21
2.3 Tipos de treinamentos adotados nas empresas brasileiras	27
2.4 Vantagens e desvantagens de cursos <i>in company</i>	30
2.5 A importância da consultoria de treinamento empresarial	31
2.6 O endomarketing por trás da metodologia <i>in company</i>	32
2.7 Temas de cursos e treinamentos <i>in company</i>	35
2.8 Procedimentos para treinamentos e cursos <i>in company</i>	36
2.9 Perfil de empresas que recorrem à educação corporativa	37
CAPÍTULO III – DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	40
3.1 Método	42
3.1.1 Participantes	42
3.1.2 Instrumentos	43
3.1.3 Procedimento	47
CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	49
CONCLUSÃO	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Fluxograma de modelo de aprendizado	39
Figura 2- Página de cursos <i>in company</i> Berlitz Brasil	41
Figura 3- Página de cursos <i>in company</i> Fundação Getúlio Vargas	42
Figura 4- Página de cursos <i>in company</i> Enora	43
Figura 5- Página de cursos <i>in company</i> da ABERJE	44
Figura 6- Página de cursos <i>in company</i> Mackenzie Soluções	45
Figura 7- Página de cursos <i>in company</i> da Perestroika	46

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1- Análise de conteúdo – subcategoria Metodologia	54
Quadro 2- Análise de conteúdo – subcategoria Ambiente Físico	54
Quadro 3- Análise de conteúdo – subcategoria Criatividade das Ferramentas	55
Quadro 4- Análise de conteúdo – subcategoria Mudança Corporativa	58
Quadro 5- Análise de conteúdo – subcategoria Aprendizado	63
Quadro 6- Análise de conteúdo – subcategoria Comportamento Pessoal	64
Quadro 7- Análise de conteúdo – subcategoria Resumo da Experiência	64

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Participantes da investigação	43
Tabela 2- Organização por colaboradores	48

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Histórico da Classe	6
Gráfico 2- Vendas no comércio de varejo	6
Gráfico 3- Capacitação dos participantes	51
Gráfico 4- Projetos corporativos	52
Gráfico 5- Expectativas com o curso	53
Gráfico 6- O modo de trabalhar antes do curso	56
Gráfico 7- O modo de trabalhar depois do curso	57
Gráfico 8- Avaliação da experiência	59
Gráfico 9- Benefícios pessoais com o curso	60
Gráfico 10- Diferença nas ideias propostas	62
Gráfico 11- Mudança na forma de trabalhar	63

LISTA DE ABREVIATURAS

CNPJ- Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

CSN- Companhia Siderúrgica Nacional

FGV- Fundação Getúlio Vargas

FIRJAN- Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

INTRODUÇÃO

Dentre os grandes desafios atuais das organizações, percebe-se que a globalização e tecnologia tornaram o dia a dia mais dinâmico, trazendo mais poder à capacidade intelectual dos colaboradores, através de novas técnicas que surgem a todo momento, e promovendo a busca por novas ideias e produtividade intensa. É comum observar nos planos e metas anuais das empresas objetivos como “produzir mais gastando menos”. O que se traduz, também, nas equipes das organizações, com colaboradores de multitalentos, capazes de trabalhar com ferramentas e desafios de diferentes temas, solucionando problemáticas nas mais diversas situações, não apenas atuando em uma área da companhia. A gestão de pessoas nas empresas surge a partir desta demanda e vem com o objetivo de promover o gerenciamento das competências específicas dos colaboradores, aprimorar as interações humanas, tratar de questões como motivação, liderança e mentoria no ambiente profissional, entre outros. Tudo isso tendo como base aquilo que compõe as características humanas, como ética, respeito ao próximo e educação.

Outro desafio observado é a “homogeneidade intelectual” dos colaboradores das organizações. As crescentes demandas por parte da sociedade por decisões e ações empresariais responsáveis relacionam-se a posicionamentos éticos no nível individual (Vergara, 2013). Uma empresa necessita de colaboradores com as mais variadas capacidades, funções e planos de carreira, porém é importante que todos tenham os mesmos desejos referentes à empresa, e que estejam alinhados aos objetivos e metas da mesma. É desta forma que torna-se mais fácil a compreensão de todos ao real papel da organização perante o mercado, que posicionamento ela ocupa e onde ela quer chegar.

As metodologias, os hábitos, práticas e comportamentos dos colaboradores nas empresas dependem de uma série de fatores. O conjunto desses modelos compõe a cultura organizacional de uma companhia e é isso que influencia todos os membros desta organização. A tomada de decisões dos cargos mais altos das empresas também sofre essa influência. Nesse caso, é necessário que o colaborador esteja sempre alinhado às diretrizes da empresa e também que se atualize de acordo com as necessidades do mercado de trabalho, para que dessa forma seja possível que a companhia alcance seus objetivos e também se destaque no segmento.

É baseado neste contexto e também visando a diferenciação das demais empresas concorrentes, que algumas organizações encontraram esta alternativa: uma mistura de educação corporativa e comunicação como medida solutiva para o caso. E assim a comunicação está dando sua contribuição, decisiva, para o crescimento pessoal dos funcionários e para a perpetuidade da instituição (Hohl, 2005). Alguns colaboradores que são vistos como especialistas em determinados assuntos são convidados a promover palestras e cursos para os demais da mesma organização, como uma forma de compartilhamento de conteúdo. Além disso, também há outro formato do chamado curso ou treinamento *in company*, quando são criadas consultorias que servem como um método educacional dentro da organização. Essa empresa contratada pelas demais envia seus consultores capacitados em variados temas e eles, por sua vez, transmitem conhecimento em determinado assunto dentro da própria empresa que contratou. Essa metodologia vem ganhando força por permitir o conhecimento aos seus colaboradores sem necessidade de deslocamento. Além disso, os colaboradores da mesma empresa podem discutir sobre o aprendizado falando sobre a mesma realidade vivida no dia a dia, o que facilita o entendimento do assunto.

O vínculo tem tempo relativo. Normalmente, os cursos e treinamentos desenvolvidos têm duração máxima de 2 semanas. De acordo com Colombo (2004), fazer marketing educacional (ações com estratégias focadas no impacto dos colaboradores através de ferramentas pedagógicas) requer respeitar um calendário de ações e estar presente o ano inteiro. É o que evidencia também a necessidade de um planejamento. Esse modelo pedagógico envolve, além da gestão de pessoas, um marketing de relacionamento interno – o endomarketing. O molde de endomarketing tem por base adaptar estratégias e ações do marketing tradicional só que totalmente voltado para os colaboradores de uma empresa. De acordo com Bekin (1995), endomarketing consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus colaboradores e departamentos valores destinados a servir o cliente.

O curioso do treinamento *in company* é que os profissionais da empresa contratada podem se deslocar até o ambiente da companhia contratante. Isso permite que seja avaliado de forma mais próxima o clima organizacional e alguns comportamentos comuns naquele ambiente. Dessa maneira, fica mais prático organizar o treinamento ou curso de forma mais personalizada possível, tratando questões e exemplos reais, que acontecem no dia a dia. Os treinamentos e cursos oferecidos nesse contexto variam entre

os temas de liderança, comunicação corporativa, negociação empresarial, *branding*, criatividade e inovação. O tema se aplica de acordo com a necessidade da empresa e considera também a situação atual da organização e também o público-alvo. Podem ocorrer em qualquer período do ano, de acordo com as necessidades da empresa. E, como cada empresa têm necessidades e planeamentos diferentes, a demanda é frequente. O ritmo acelerado na Era da informação torna imperativo que cada empresa reserve um tempo significativo para analisar e questionar que adaptações deverá empreender agora para sobreviver e prosperar (Kotler, 2000).

O objetivo desta investigação é compreender os efeitos e benefícios da aplicação de cursos e treinamentos *in company* para as organizações que utilizam esta metodologia pedagógica. Nomeadamente os fatores relacionados aos benefícios e mudanças corporativas que ocorram após a implementação desta iniciativa. Para além disso, também se pretende perceber como foram sentidas as alterações pelos próprios colaboradores tanto nos aspectos profissionais, como na vida pessoal deles.

Esta investigação adota a metodologia qualitativa, operacionalizada através de inquérito por entrevista, com o representante da instituição (Perestroika) que fornece cursos *in company*, e investigação por focus group com os colaboradores da organização (Som Livre) que participaram de curso *in company*.

Esta dissertação está estruturada em quatro capítulos: No capítulo de enquadramento geral, é feita uma breve apresentação de estudos e do mercado, procurando identificar o ambiente macro a que o estudo se dará e o meio que o influencia. Após isto, na revisão de literatura, são explorados conceitos teóricos, a fim de suportar e fundamentar o trabalho desenvolvido, levantando dados e informações sobre a questão. Na metodologia com são clarificados os objetivos principais da investigação, descritos os participantes, os instrumentos de recolha e os procedimentos. O quarto capítulo contém a apresentação dos resultados obtidos e respetiva análise. Por fim, há uma reflexão final, em que são discutidos os resultados, apresentadas as principais conclusões, discutidas as limitações da investigação e implicações para futuros estudos.

CAPÍTULO I – CENÁRIO SÓCIO-ECONÓMICO-CULTURAL

Este capítulo pretende contextualizar os conceitos que servirão como base para o estudo de caso. Esses conceitos relacionam-se com a análise do histórico econômico brasileiro e também a estrutura do cenário econômico atual, que é, justamente, onde as empresas atuam. Também será abordado o conceito de treinamento em geral, como método educacional e de transmissão de conhecimentos. Assim como o treinamento voltado para a área de negócio, direcionado a colaboradores de empresas.

Por fim, e como esse estudo se refere aos impactos de treinamentos e *cursos in company* como estratégia pedagógica, há uma abordagem sobre a atual demanda desse método. De que maneira vêm acontecendo essas contratações e com que finalidade, para que, no capítulo seguinte, sejam assinalados a definição do problema em questão e a oportunidade de investigação, com seus respectivos objetivos.

1.1. O atual contexto econômico brasileiro

O cenário econômico brasileiro no período do estudo oscila consideravelmente e se caracteriza pela instabilidade do mercado financeiro. Uma vez que a economia possui total relação com o consumo, o povo cria novos hábitos ou deixa de consumir de acordo com a influência econômica de determinada época. Isto significa que de acordo com a inflação, condições de pagamento mais flexíveis e barreiras de crédito no mercado, fazem com que os brasileiros consumam mais ou se contenham. Este é um fator importante para o estudo, pois quem está à frente da empresa determina como gastar e em que investir, e quando o contexto não favorece, há contenção de gastos.

No Brasil, a partir do ano 2000 houve o grande fortalecimento da classe C, caracterizada, segundo o IBOPE por 32 milhões de pessoas com idade entre 12 e 64 anos, nas principais regiões metropolitanas de todo o Brasil. Trata-se de uma classe predominantemente jovem, composta em sua maioria por afrodescendentes, na qual 19% das pessoas planejam comprar imóvel nos próximos meses e prefere fazer compras em lojas de ruas, ou seja, centros comerciais abertos, e um grupo grande de consumidores acredita na propaganda e nas marcas de modo irrestrito. A chamada “nova classe C”, caracterizada pela atual compra de eletrodomésticos, celulares de nova geração e pacotes

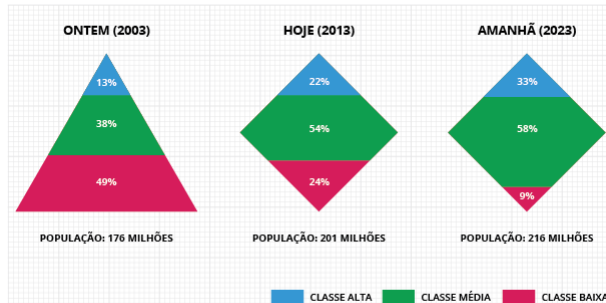
de viagens através dos métodos de parcelamento estendidos, deixou de ser ignorada pelas políticas públicas e tornou-se até mesmo o foco das estratégias de negócio das grandes empresas. Entre 2003 e 2013 cerca de 40 milhões de brasileiros entraram na classe C e esta tem por características a compra em grande escala de produtos que antes não era de seu costume, como celulares smartphones, computadores, passagens aéreas e viagens, televisões de led e geladeiras, segundo informação disponível no site www.brasildamudanca.com.br (consultado em 20/02/2015) com dados oficiais do governo.

Além disso, a nova classe C passou a financiar apartamentos, aproveitando as condições diferenciadas das grandes incorporações. Tudo isso foi favorecido por formas de pagamento com parcelamentos numerosos e parcelas possíveis dentro de renda entre um e três salários mínimos (o salário mínimo brasileiro em 2016 é de R\$880,00, que correspondem a 199€ na cotação de 27 de janeiro de 2016). De acordo com o Serasa Experian (<http://www.brasildamudanca.com.br/inclusao-social/nova-classe-c>), instituição brasileira que dinamiza e aponta melhores caminhos no mercado de negócios, em 2013, a mudança na classe C tornou a pirâmide social brasileira um losango. Desta forma, criou-se um amplo mercado consumidor de massas no Brasil possibilitando não somente o acesso de milhões aos bens de consumo, como tornou a produção nacional cada vez menos dependente da economia mundial, recentemente instável (Gráfico I). Além disso, dados do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística relatados também na matéria do site (Disponível em <http://www.brasildamudanca.com.br/inclusao-social/nova-classe-c>) Consultado em 26/09/2014 - indicam que o volume de vendas no comércio varejista dobrou nos últimos dez anos (maio 2013) (Gráfico II).

Gráfico I – Histórico da classe C

Aumento da renda transforma pirâmide social em losango

Classe C já é maioria



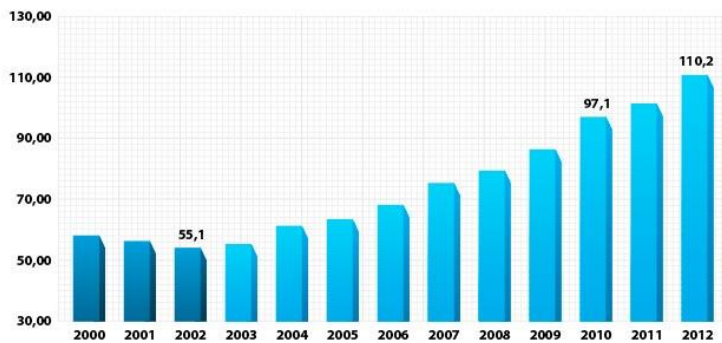
Fonte: Serasa Experian /Data Popular

Fonte: Serasa Experian. (Disponível em <http://www.brasildamudanca.com.br/inclusao-social/nova-classe-c>) Consultado em 26/09/2014

Gráfico II: Vendas no comércio de varejo.

Vendas recorde no comércio varejista

Volume de vendas (índice de dezembro)



Fonte: PMC/IBGE.

Fonte: IBGE. (Disponível em <http://www.brasildamudanca.com.br/inclusao-social/nova-classe-c>) Consultado em 26/09/2014

É claro que se o país atinge índice de crescimento de produção, novos empregos são gerados e, desta forma, empresas de pequeno e médio porte possuem menos barreiras de entrada no mercado e alcançam um cenário favorável para sua sobrevivência. Depois

que uma organização se expande, fica muito difícil encolher sem demitir funcionários, desmotivar a equipe e mudar todo o jeito de fazer negócios (Fried e Hansson, 2012). E assim, a maneira como a empresa acumula sua capacidade tecnológica - tanto para produção quanto para inovação - tem impacto no modo de aprimoramento de seus indicadores de performance operacional, ambiental e também econômico-financeira (Figueiredo, 2009).

A crise mundial afetou o Brasil, mas não foi tão forte o impacto como em determinados países europeus. As quedas generalizadas das bolsas e a redução do crédito afetaram o mundo inteiro, mas a maior preocupação no período foi o enxugamento de créditos. Na realidade, o consumidor brasileiro ficou mais atento, mas o impacto em seu consumo não foi tão relevante como em outros países.

Gremaud (2004) refere que as expectativas apresentam caráter extremamente volátil, podendo alterar-se rapidamente de "ondas de otimismo" para pessimismo. A questão base da economia brasileira é que o futuro deste cenário tem se tornado cada vez mais indeciso, fazendo com que o surgimento de novas empresas no mercado permita esta determinada "onda de otimismo", e altas do dólar permitam a falência absoluta de outras *commodities* levem ao pessimismo relativo do mundo do negócio.

1.1.1 Panorama das empresas no Brasil

A realidade empresarial no Brasil é boa, porém não é favorável. Diz-se isto porque os entraves e limitações burocráticas para as organizações brasileiras são tantas que muitas não sustentam condições e tributos tão altos e acabam por falir. Para Cristiano Prado, gerente da Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN), "O Brasil tem cultura de exigir burocracia muito forte. São fases desnecessárias que tomam o tempo do empresário e tornam o processo mais caro. Às vezes é tão complicado que o empresário prefere ficar na ilegalidade ou informalidade" (Disponível em <<http://memoria.ebc.com.br/>> Consultado em 14/10/2012).

Segundo o estudo da FIRJAN de julho de 2010 (*Quanto Custa Abrir uma Empresa no Brasil*), o custo é três vezes superior ao que é gasto nos outros países do grupo do Brics (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul). Desta forma, dos 183 países pesquisados, o Brasil aparece na 58ª posição de alto custo. A exigência de documentos

demais e, muitas vezes, autorizações difíceis de viabilizar, fazem com que a abertura de uma empresa demore entre 49 e 119 dias.

De acordo com o Sebrae (Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas), só em São Paulo 9.000 novas empresas surgem por dia e mais da metade destes CNPJs (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica) são referidos a microempreendedores individuais. Estas informações levam-nos à conclusão de que apesar da condição empresarial desfavorável no Brasil, o perfil do brasileiro é de empreendedor e, assim, novas empresas são criadas, ainda que não sobrevivam muitos anos no mercado.

1.1.2 Recente histórico empresarial no Rio de Janeiro

O Rio de Janeiro é local escolhido por grandes empresas como sede. Organizações de alto poder econômico como a Petrobras (energia), Vale (minério), CSN (siderúrgica), Cosan CL (combustíveis e lubrificantes) e Odebrecht (engenharia) tem suas matrizes localizadas no Rio. É na capital carioca que muitas empresas escolhem desenvolver suas marcas. O Rio de Janeiro é um lugar de altas temperaturas, povo simpático e o costume de vestimentas mais frescas. O estilo de vida mais solto faz com que algumas organizações vejam oportunidade de negócio.

Foi o caso dos chamados *frozen yogurts*. A alimentação saudável já vinha se tornando uma tendência no local e o calor da região fez com que o lançamento da primeira *frozen* iogurteria, em 2007, promovesse um grande movimento no mercado (<http://exame.abril.com.br>. Consulta em 15/08/2015). Abriam-se, então, dezenas de novas *frozen* iogurterias e, logo, o sorvete/iogurte geladinho e com zero % de gordura tornou-se hábito indispensável nas refeições dos cariocas. O problema, neste caso, foi a má gestão das marcas que surgiram pela oportunidade de negócio. Então, entre 2007 e 2010 surgiram centenas de marcas diferentes e, por não saber lidar com a concorrência, o mercado foi tomado por *commodities* e já não havia demanda que justificasse, segundo estudo da revista digital Exame (Disponível em <<http://exame.abril.com.br>> Consultado em 17/08/2015).

Como citado por Figueiredo (2009) embora necessário, uma grande variedade de processos e mecanismos de aprendizagem não é suficiente para constituir progressivamente níveis mais altos de capacidade inovadora. O que reforça que, no Rio

de Janeiro, como em quase todos os lugares, o mundo dos negócios pode ser tomado pelo senso comum. Ou seja, concorrências que prestam serviços ou produzem produtos similares no mesmo segmento, e o que vai promover destaque para uma ou outra empresa é a inovação que ela é capaz de fazer.

Outro exemplo de caso empresarial recente no Rio de Janeiro é o de compra coletiva. Inspiradas na metodologia do site Groupon, surgiu o ‘Peixe Urbano’, focado em venda de cupons de descontos em diferentes tipos de produtos e serviços, que chegou a movimentar 1,65 bilhão de reais no país, segundo o site Exame (Disponível em <http://exame.abril.com.br>. Consultado em 23/09/2015). O *e-commerce* foi criado em 2010 e propôs a ideia de promover melhores oportunidades de negócio para os consumidores e aumentar a demanda estratégica das empresas que querem divulgar seus produtos e serviços. De início, o ‘Peixe Urbano’ foi visto pelo público como algo quase revolucionário. Como seria possível pagar por aquele mesmo produto um valor 50% reduzido? Ou adquirir uma refeição naquele restaurante que se frequenta de costume, porém com 30% de desconto? A diferenciação para o público em geral, que buscava os produtos e serviços sem o cupom de desconto, era que na oferta de cupom vinham descritas todas as condições daquela compra, e isto incluía um período específico para o uso do cupom, além de limitações como “apenas para produtos da nova coleção”. Ou seja, era possível comprar um cupom de desconto e determinar quando seria melhor utilizá-lo de acordo com as normas da empresa que disponibilizou a oferta, e também a se adequar às limitações impostas.

Vergara (2013, p. 88) cita “As empresas precisam saber onde querem chegar”. Bem estruturada ou não, a estratégia de negócio do ‘Peixe Urbano’ logo foi copiada por outras dezenas de empresas que surgiam com um novo *e-commerce*, até mesmo de nomenclatura similar, dividindo, assim, a demanda que por um determinado momento foi unicamente do pioneiro. A bolha da compra coletiva, então, foi formada. Passaram a existir *e-commerces* como Groupália, Clickon, Hotel Urbano, Q Pechincha, Imperdível, Oferta Única, Clube do Desconto, Oferta X, Bananarama, ClickCupom, Bom Proveito, Deu Samba, Oferta Dia, Pague Off e outros. Todos com a mesma característica: oferecer descontos em diversos tipos de serviços, de alimentação à estética e bem-estar. Até 2014, 80% das marcas citadas acima deixaram de existir ou mudaram drasticamente seu posicionamento, passando a vender unicamente pacotes de viagens, promover outro tipo de serviço ou apenas redirecionar para cupons promocionais em lojas populares, como

Lojas Americanas, Casas Bahia e Ricardo Eletro (dados do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). De acordo com Vergara (2013 p.74) “(...) é preciso magnificar a cooperação e direcionar os conflitos para seus aspectos contributivos de mudança e de criatividade”.

O que se percebe é que tecnologia já não garante capacidade de criatividade e inovação. Vale a citação de Watzlawick (1979, p.33): “sejam criativos, sigam as normas”. Os colaboradores querem produzir mais, querem deixar suas marcas. Para desenvolvermos um ótimo trabalho, precisamos sentir que estamos fazendo alguma diferença, que estamos deixando uma marca significativa no Universo e que somos parte de algo importante (Fried & Hansson, 2012). Há que se ter uma busca incessante por novos métodos e estratégias, que estejam alinhadas ao negócio da empresa e ao que os gestores percebem como melhor para o alcance de suas metas.

De nada adianta dizermos que o processo de acumulação tecnológica é demorado e que envolve vários anos de esforços em aprendizagem. Afinal, gestores querem saber quanto tempo terão que esperar para obter resultados, em termos de obtenção de capacidade de inovar. (FIGUEIREDO, 2009, p.34)

O próprio ‘Peixe Urbano’, que inspirou o exemplo fez a compra de duas plataformas de negócio (Peixe Urbano *Delivery* e Zuppa, para reservas em restaurantes). Segundo entrevista dos sócios para o site Exame, quando se questiona quais são os motivos de tanta movimentação na empresa, a resposta é que estão buscando melhorar suas operações e que este seria um passo natural para qualquer empresa em desenvolvimento, de acordo com Emerson Andrade.

O que se pode concluir do recente histórico empresarial no Rio de Janeiro é que há muitas *start ups* sendo postas no mundo de negócios, com inspiração de outras vindas do exterior ou não, ideias inovadoras tomam conta do mercado e, em pouco tempo, tornam-se sucesso garantido entre o público-alvo. A problemática desta questão é que não há barreiras para determinados negócios, fazendo com que apareçam concorrentes prestando o mesmo serviço ou vendendo o mesmo produto e diferenciar-se nestas condições se torna algo muito difícil, necessitando recorrer, muitas vezes, a iniciativas mais criativas. Para Kao (1997), criatividade é um processo por meio do qual as ideias são geradas, desenvolvidas e transformadas em valor. A considerar que criatividade pode ir além desta definição, acredita-se mais na linha de pensamento de Marcelo Carpilowsky

(1998), que diz que criatividade engloba inovação, um processo de introdução de novidades; mas nem toda inovação é um ato criativo, podendo apresentar apenas uma novidade para determinado contexto. Este segundo modelo é um bom exemplo do que deveria ser aplicado no universo empresarial carioca, utilizando como modelo os dois exemplos citados anteriormente.

As características citadas acima não são apenas ocorridas no Rio de Janeiro. Assim como em qualquer lugar do mundo, grandes ideias de negócio podem surgir e, deste modo, a concorrência passa a existir, até mesmo copiando ideias. O que torna-se uma característica mais forte do local é a sensação de ter um negócio bem sucedido. Há uma cultura muito intrínseca de seguir caminhos em que outras pessoas tiveram êxito. E no mundo dos negócios não seria diferente. Isto apenas abre portas para que existam *commodities* e mercado competitivo canibalista cada vez mais, onde somente as fortes sobrevivem.

1.1.3 As características culturais do Rio de Janeiro e das suas empresas

Conforme dito no tópico anterior, um factor muito importante, até mesmo para o segmento dos negócios no Rio de Janeiro, é a influência cultural. A cultura local é tão diferenciada que acaba, muitas vezes, sendo levada para o ambiente corporativo. No Rio, as temperaturas podem chegar perto dos quarenta graus celsius e até mesmo no inverno, quando o clima deveria ficar mais ameno, os termômetros ficam próximos dos vinte graus. O Rio de Janeiro é o local aonde se vai aos shoppings centers de chinelo e as casas noturnas recebem o público que vai de bermudas e vestidos curtos e de tecidos leves. É de costume agendar com os amigos apenas tomar um açaí no quiosque da praia ou mesmo sair para jantar às 23 horas.

No Rio, é comum dizer que todos se conhecem e, ao caminhar pelas ruas por meia hora, cumprimentar ao menos um colega. Nas festas e casas noturnas muitas vezes a música ambiente não é eletrônica, e sim samba. Na culinária, a feijoada e o brigadeiro são padrões, até mesmo no intervalo do almoço corporativo. E domingo é o dia oficial da praia para todos: é aquele dia da semana que o povo demora duas horas no trânsito se for preciso para desfrutar de um dia em alguma das muitas praias e depois emendar com uma partida de futebol. É claro que este estilo de vida mais informal acaba, de certa forma, sendo transportado para o mundo dos negócios. As empresas têm costumes como *happy*

hour, quando se reúne a equipe do trabalho para um chopp com petiscos em um restaurante. Outro costume é na hora do almoço, muitas vezes substituir o cafezinho costumeiro por um picolé, já que o calor normalmente está forte. Há que se adequar às novas necessidades e fazer o que for preciso para criar um ambiente mais produtivo e o gestor deve perscrutar o ambiente externo (Vergara, 2013).

A adequação da vivência empresarial à cultura local é algo que não só respeita os costumes dos colaboradores daquela organização, como acaba por criar um ambiente mais receptivo que pode, inclusive, proporcionar um local mais descontraído e propício para inovação e ideias mais criativas. No Rio de Janeiro, há muitos casos de empresas que, visando maior conforto e produtividade de sua força de trabalho, permitem, por exemplo, que os colaboradores possam trabalhar com trajes mais leves no verão, há também empresas que criam eventos fixos de comemoração de aniversariantes do mês ou organizações que criam encontros das equipes ao ar livre, a fim de produzirem mais em ambientes diferenciados.

Esta análise é importante pois é percebido que estas adequações das empresas em relação à cultura local possuem a mesma linha de raciocínio que os treinamentos e cursos *in company*, devido ao conceito de estender a educação ao universo corporativo, respeitando o dia a dia e as necessidades das organizações. Vê-se que os costumes culturais são capazes de afetar fortemente os hábitos das organizações. Em pesquisa ao site da instituição Unisinos (Universidade do Vale do Rio dos Sinos), consultado em 19/02/2016, pode-se verificar algumas curiosidades sobre as culturas organizacionais das empresas de acordo com diferentes locais no mundo. A palavra competição define bem a cultura de países como Estados Unidos, Inglaterra e Canadá. As características são de um trabalho mais individualizado, menos em equipe, aplicação de normas e medidas universais e foco total em entregas a curto prazo. Já países como Alemanha, Suíça e Áustria têm como palavra-chave engrenagem. O Conceito envolve ser mais importante a ordem e a organização do trabalho em termos de planos, estruturas e processos definidos. O desempenho nestes países é valorizado por peritos e especialistas nos assuntos determinados.

Ainda segundo o estudo do site da Unisinos, nos países Holanda e Escandinávia, a característica cultural relevante é a igualdade. O importante não é o destaque individual, mas coletivo e a qualidade de vida vale mais do que o desempenho. Nas regiões da

América Latina e África a palavra-chave é pirâmide. A hierarquia ainda é um conceito muito forte, e os relacionamentos interpessoais pesam mais do que a execução de algumas tarefas, a lealdade aos grupos é mais valorizada do que a responsabilidade individual. Já na região da Ásia é composta por empresas mais tradicionais, sendo calcadas no conceito de família. Existe uma formalidade muito forte e a hierarquia também está presente nestas organizações. Por fim, em países como França, Espanha e Itália, o conceito de desempenho perde força para o jogo de poder. Há respeito à hierarquia, mas também a valorização do indivíduo, gerando um constante conflito entre hierarquia e manutenção de independência.

1.1.4 Tomada de decisão em empresas privadas do Rio de Janeiro

“No processo decisório, a informação assume capital relevância à medida que, se adequada, diminui a incerteza provocada pelo ambiente” (Vergara, 2013, p. 98). Este processo de tomada de decisão nas empresas pode variar de acordo com seus padrões, porém a importância deste fator para diversas áreas da companhia é inquestionável. Além disto, depende não só da organização, mas do indivíduo, afinal, quando um indivíduo toma uma decisão, fá-lo com base na informação que possui (Alves, 2007). “Na maioria das vezes, as pessoas só se dão conta da avalanche de mudanças que ocorre no ambiente organizacional quando estão sendo esmagadas por ela” (Macêdo, 2006, p. 15).

O mundo empresarial de hoje, que inclui as variações econômicas e políticas, a forte concorrência e a corrida tecnológica, exige, cada vez mais decisões certeiras, estratégicas e velozes. E o ambiente externo às organizações é complexo e repleto de mudanças velozes e profundas, tornando-se complicado perceber as características do presente, quanto mais prever o futuro (Figueiredo, 2009). Segundo Choo (2003) as decisões resultam da adoção de um determinado curso de ação, e facilitam esta ação na medida em que definem e elaboram propósitos e alocam e autorizam o dispêndio de recursos. Já Harrison (1993) cita que cada decisão deve levar em conta determinados aspectos, e que não há uma fórmula pronta que se aplique a todos os casos. Para Harrison (1993), o modelo processual de tomada de decisão pode ser a escolha ideal no caso de decisões que devem ter consequências de longo prazo, ou seja, aquelas decisões com um caráter mais estratégico.

Há responsáveis pela tomada de decisão que adotam estratégias assertivas a fim de simplificar a complexidade dos problemas que surgem:

1) Eles preferem a ‘solução satisfatória’ à ‘solução ótima’, ou seja, a decisão é orientada pela busca de alternativas suficientemente boas, e não pela busca das melhores alternativas possíveis;

2) procedem de forma a descobrir, gradativamente, as alternativas e consequências no processo de busca;

3) os programas de ação servem como soluções alternativas recorrentes;

4) cada programa específico de ação lida com um número restrito de situações e consequências;

5) cada programa de ação pode ser executado com uma relativa independência – sem ligações rígidas.

As possibilidades e diferentes modelos de tomada de decisão que as organizações utilizam afetam os programas e iniciativas que podem surgir. A considerar que a decisão pode ser tomada por gestores, diretores, coordenadores e/ou presidentes, os projetos corporativos devem passar pela instância de aprovação a qual a empresa define. Porém independente de quem toma a decisão na organização, ela deve ser feita pensando na empresa como um todo, tendo benefícios para todos e afetando negativamente o mínimo de colaboradores possível.

O ambiente organizacional no qual a decisão ocorre é definido, no mínimo, por duas propriedades: a estrutura e a clareza dos objetivos organizacionais, que têm um impacto sobre as preferências e escolhas, e a incerteza ou quantidade da informação sobre os métodos e processos pelos quais as tarefas devem ser cumpridas e os objetivos devem ser atingidos. (Choo, 2003, p.275)

A tomada de decisão possui relação direta com o objetivo do estudo à medida que o gestor define de que maneira devem-se investir os recursos financeiros e intelectuais da empresa. "Ao lado de um grande influenciador, o gestor da comunicação atualmente acaba exercendo também, na prática, um papel de *coaching* para a liderança." (Hohl, 2005, p. 35) A partir do momento em que há decisões frente à situações críticas do dia a dia, desafios do mercado e definições do futuro da companhia, é de importância para o

estudo perceber quais fatores podem ou não influenciar nestas tomadas de decisões, a fim de favorecer as contratações dos serviços de cursos *in company*.

1.1.5 A gestão para o alcance dos objetivos nas organizações

Por muitos anos, a hierarquia empresarial quase que militarizada prevaleceu nas grandes organizações e, assim como as ideias e iniciativas, todas as aprovações vinham de cima para baixo, ou seja, da diretoria para os *staffs*. Com as novas tendências ao ambiente de trabalho cada vez mais sociável, a confiança menor nos cargos e sim nas competências individuais, este conceito foi caindo por terra. A força que tinha um “aprovado” ou “reprovado” de um diretor antigamente, hoje, abriu espaço para a defesa de ideias de colaboradores sem cargos gerenciais e até mesmo o convencimento daquela proposta. O que é possível compreender é que o conceito defasado de hierarquia está mais relacionado ao trabalho braçal e estritamente operacional.

Em matéria da revista digital Exame, fala-se de uma “nova hierarquia empresarial”, que segue o conceito de holocracia e, inclusive, já há exemplos de empresas que adotam a prática. É o caso da ‘Zappos’, empresa norte americana de comércio eletrônico, que em janeiro de 2014 anunciou a eliminação de todos os cargos corporativos. A ideia por trás da palavra ainda pouco conhecida é que, com o tempo, os 1.500 funcionários da ‘Zappos’ estejam organizados em círculos em torno da tarefa a ser realizada, e não mais em pirâmides definidas por cargos e funções. (Disponível em <http://exame.abril.com.br/>. Consultado em 27/04/2014).

A empresa ‘Zappos’ não foi a primeira e nem mesmo será a última a adotar a holocracia. A velocidade atual do mundo dos negócios e as mudanças nas relações de poder exigem uma atualização, e empresas recorrem a recursos diferenciados para diminuir o poder da mão de poucos e aumentar a capacidade de decisão e exposição de opinião para muitos. As competências primordiais para o sucesso de uma organização (que permitem garantir características de competitividade, liderança, oferta de valor para o cliente e imagem e reputação) precisam ser desdobradas em competências funcionais distintas para cada área de atividade da organização (Chiavenato, 2009). Aquela típica imagem de operário das linhas de montagem do século 20 atualmente representa apenas

15% do mercado de trabalho nos Estados Unidos. A mudança é que, com o tempo, essa mão de obra vem sendo substituída por máquinas e sistemas tecnológicos.

Mais de 40% dos profissionais americanos fazem parte de outro grupo: os denominados trabalhadores do conhecimento, que tem como característica usar mais as habilidades de julgamento do que os braços para realizar as tarefas. Isto significa que as empresas estão cada vez mais dependentes da capacidade intelectual e da disposição dos funcionários de lidar com divergências, resolver problemas complexos e interagir com outros indivíduos. Muitos programas de organizações incentivam o modelo de líder democrático, mas isso até entenderem que o líder deve ter papel de influência e, ao mesmo tempo, pulso firme. Uma situação extrema, como um incêndio, não é possível reunir toda a equipe e tomar uma medida democrática. Faz-se necessário o pensamento estratégico e rápido (Vergara, 2013).

Assim como citado por Chiavenato (2009, p. 14) “O recurso mais importante da organização não é mais o capital financeiro, a tecnologia, as máquinas, os equipamentos ou as instalações. (...) este recurso fundamental são as suas competências essenciais”. Observa-se como os conhecimentos de cada funcionário supera o cargo que assuma. Além disso: não se deve, de forma alguma, haver desrespeito entre a força de trabalho. Todos devem se sentir confortáveis para expor suas ideias. Cada empresa traça seus objetivos e metas, possui sua visão e também missão. Essas diretrizes devem ser orientadas a todos os funcionários da companhia independente de ser muito robusta, possuir uma força de trabalho numerosa ou por ter diversidade geográfica, ou seja, a empresa estar presente em várias regiões, utilizando como método a tecnologia muitas vezes.

Um recurso utilizado para sanar essas adversidades é o uso de gestores como replicadores dessas metas ou da visão e missão da empresa. Eles funcionam como porta-vozes secundários dentro da própria companhia. Como bem citado por Alves (2007), uma empresa precisa de figuras simbólicas, de personagens heroicas que sobressaiam no grupo, estes gestores entram com este papel. Neste caso, não que haja uma hierarquia, mas sim gestores vistos como replicadores da ideologia da empresa. O presidente ou o diretor faz as definições perante o mercado e também as decisões para a comunicação organizacional e esses gestores ficam, então, responsáveis por disseminar essas diretrizes pela empresa e fazer com que todos estejam com a mesma linha de pensamento. Este é

um caso positivo de cargo de importância nas empresas. A disseminação de conteúdo estratégico.

A considerar que há novos conceitos a surgir no mundo dos negócios, focados em produtividade e flexibilidade, ainda que desconsidere antigos padrões, percebe-se a relação com o estudo devido ao facto de capacitar, cada vez mais, os funcionários de uma empresa, visando os benefícios a longo prazo para a própria organização. Desta maneira, não é necessário focar em treinamentos somente para gestores, a partir do facto que a hierarquia é cada vez menor, e analistas de hoje poderão ter poder de tomada de decisão amanhã. É neste sentido que torna-se importante entender os mecanismos de tomada de decisão, afinal, é a partir desta iniciativa que se define contratar ou não medidas educacionais como os treinamentos *in company*.

CAPÍTULO II - TREINAMENTOS E SEUS CONTRIBUTOS PARA AS ORGANIZAÇÕES

Após conferir o cenário que envolve questões económicas, sociais e culturais do ambiente macro que rodeia o assunto-chave do estudo (treinamentos e cursos *in company*), serão desenvolvidas neste capítulo questões que abordam a metodologia e como esta traz contributos para as empresas. Os tipos de treinamentos presentes no mercado e suas características, sua importância, quais são os procedimentos necessários, as técnicas de endomarketing e sua relação com o tema e também o perfil das organizações que adotam a prática *in company*.

Para Chiavenato (2009, p.72) “O treinamento deve ajudar a organização a compreender como orientar suas experiências de aprendizado em função das necessidades do negócio”. Na realidade, a expressão “treinamento” tem relação com a aquisição de conhecimento, habilidades e/ou competências em resultado da formação profissional de um indivíduo ou do ensino de habilidades práticas relacionadas à competências úteis específicas em determinado contexto. O treinamento, qualquer que seja seu direcionamento, tem ligação direta com a aprendizagem. Os avanços tecnológicos e a competitividade do universo atual exigem que os profissionais atualizem constantemente suas habilidades, não apenas uma vez, mas que estejam constantemente alinhados, para não caírem na defasagem de competências. Chiavenato (2009, p. 124) conclui “Na Era da Informação, o conhecimento tornou-se o recurso mais valioso”.

Há autores, como Chiavenato, que diferem treinamento de desenvolvimento. Sendo treinamento voltado para práticas operacionais e mais simplificadas, e desenvolvimento o mesmo enfoque que “curso”, aqueles que trabalham o desenvolvimento intelectual e envolve atividades mais complexas, de capacidade de elaboração. Chiavenato (2009) diz que o treinamento é um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimentos sistemáticos e organizados pelos quais as pessoas de cargo não gerencial aprendem conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido. Percebe-se, portanto, a necessidade compreender os tipos de treinamento e que, ainda que o foco do estudo seja o universo corporativo e empresarial, o conceito de treinamento é mais abrangente e, em todas as suas formas, visa a evolução da capacidade de produção do indivíduo.

2.1 Treinamentos e cursos *in company*

Os treinamentos e cursos *in company* têm como base a educação executiva, ou seja, a capacitação totalmente voltada para os colaboradores da empresa, e tem como característica a ocorrência no próprio local de trabalho. Este tipo de treinamento, *coaching* e curso são, na realidade, uma medida educacional voltada para o universo empresarial (Chiavenato, 2009).

É costume serem de caráter totalmente customizado, ou seja, voltado para as necessidades específicas daquela empresa, naquele exato momento e com objetivos exatos daquela organização, tornando-se assim, diferente cada vez que ocorre. A flexibilidade é outra característica do treinamento e curso *in company*. Eles podem ser ajustados de acordo com o cronograma da empresa que contrata.

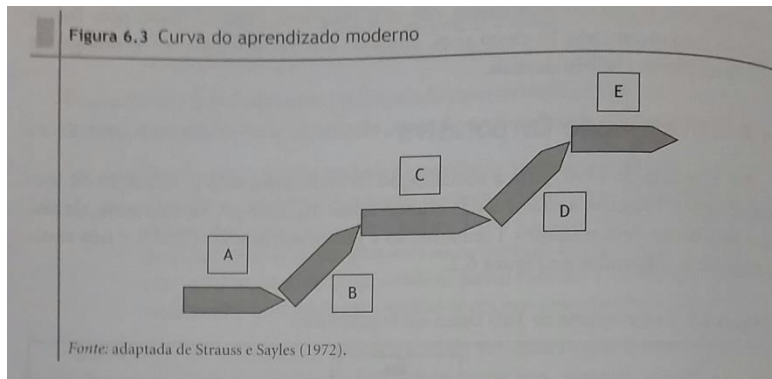
Este deve ser o objetivo final do treinamento: aumentar a contribuição das pessoas para o alcance de resultados da empresa. Afinal, gestão não é apenas esforço ou desempenho. Gestão é resultado! (Chiavenato, 2009, p.48)

Há também, instituições que promovem cursos *in company* para uma turma da mesma empresa, porém em ambientes alternativos, com o pensamento de que o importante de ser *in company* é ser totalmente voltado para aquela empresa, não sendo necessário no mesmo ambiente. Estas instituições creem que tirar os participantes do ambiente de trabalho pode ser mais produtivo, pois não serão interrompidos para reuniões e nem se distrairão com a rotina comum do dia a dia. Porém, para se manter o conceito *in company*, a turma se compõe de participantes unicamente da mesma organização (Dessler, 2013). Muitas destas instituições, independentemente de onde ocorre o curso, incluem em sua programação conceitos que serão utilizados não somente no ambiente corporativo, mas também melhor preparo para suas vidas pessoais. Na visão de Chiavenato (2009), educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa ao preparo do homem para a vida profissional. Vida profissional esta que inclui não somente o aprendizado em relação a uma habilidade ou outra, mas também o aprimoramento de talentos que já existem, a fim de permitir a evolução intelectual do profissional.

É de grande relevância para o estudo perceber os benefícios, as dificuldades e a evolução da implementação do curso *in company* conforme seu desenvolvimento. Estas informações influenciarão no inquérito que será elaborado a fim de perceber as reais vantagens e desvantagens desta metodologia. Segundo fluxograma apontado por Strauss

& Sayles (1972), seguindo o modelo de aprendizado de um treinamento ou curso voltado para equipe de uma mesma companhia, pode-se analisar o passo a passo da maneira demonstrada a seguir.

Figura 1 – Fluxograma de modelo de aprendizado



Fonte: Strauss & Sayles (1972) *Cit. in* Chiavenato (2009) Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos - Como incrementar talentos na empresa

De acordo com a figura 1, exposta acima, o fluxograma de aprendizado de acordo com Strauss & Sayles (1972) segue as seguintes fases:

A= O início da aprendizagem e o momento de possível dificuldade de adaptação às mudanças e aceitação de novos métodos e conhecimentos.

B= Momento onde ocorre grande assimilação de conhecimentos.

C= Ponto da curva que recebe o nome de “Falso Patamar” por Strauss e Sayles; trata-se de um momento em que a pessoa que recebe treinamento pensa erroneamente ter adquirido todos os conhecimentos necessários, pois ainda não domina os conceitos principais dos ângulos do pensamento eficaz.

D= Quando consegue ultrapassar o falso patamar, o aprendizado leva a pessoa que recebe treinamento à aquisição de conhecimentos superiores que lhe permite tomar decisões mais complexas.

E= Quando se encerra o fluxo de treinamento e desenvolvimento ou curso, normalmente utilizado pela maioria das organizações tido como o ponto final por estas, começa o processo de aprendizagem moderno – pela gestão estratégica de pessoas – a chamada Universidade Corporativa, que permite às organizações socializar conhecimento

tanto de caráter particular quanto geral, não só para seus empregados mas também para todos os *stakeholders*, que direta ou indiretamente influenciam o processo produtivo.

F= Esta fase representa o processo de reciclagem do aprendizado. Normalmente necessário para manter os conhecimentos sempre *up-to-date*, alimentando o ciclo de criatividade e inovação do que se refere à empresa.

2.2 Empresas que oferecem cursos e treinamentos *in company*

No Brasil, existe uma série de empresas que oferecem cursos de modelo *in company* para outras organizações. Algumas se especializam em apenas algum assunto como, por exemplo, oferecer cursos de idiomas para outras empresas. Outras já oferecem capacitação e treinamentos em diversos temas, pois possuem especialistas em variados assuntos que o mercado de trabalho demanda. Knowles, Holton & Swanson (2009) citam que a aprendizagem envolve mudança. Ela trata da aquisição de hábitos, conhecimento e atitudes. Ela permite que indivíduos façam ajustes pessoais e sociais. Neste contexto, percebe-se como os colaboradores podem criar novos hábitos, práticas melhores e também façam ajustes em seu dia a dia no trabalho. Abaixo, se poderá conferir as figuras referentes às páginas online das instituições que oferecem cursos e treinamentos *in company*. Estas imagens têm relevância para o trabalho à medida que retratam um pouco da cultura das empresas e a cultura organizacional é um ponto de interferência no estudo.

Um exemplo de empresa que oferece cursos de idiomas para outras empresas é a Berlitz Brasil, que conta com um departamento exclusivo para este tipo de atendimento corporativo. Formado por uma equipe de consultores especializados, a Berlitz tem como missão propor soluções para as áreas de comunicação em idiomas e orientação cultural, compartilhar casos de sucesso vivenciados por outros aliados corporativos, acompanhar o desempenho de cada aluno e assim, agregar valor, de forma que haja uma clara percepção do retorno deste investimento.

Figura 2 Página de cursos *in company* Berlitz Brasil

The screenshot shows the Berlitz Brasil website. At the top, there's a navigation bar with 'BERLITZ BRASIL' on the left and social media icons (Facebook, Twitter, LinkedIn) and a 'FORMAÇÃO' button on the right. Below this is a large pink banner with the text 'SPEAK WITH CONFIDENCE' and 'FAÇA BERLITZ.' in white. To the right of the text is a graphic of two speech bubbles, one with an exclamation mark and one with a heartbeat line, and the Berlitz logo. Below the banner is a grey navigation bar with links: BERLITZ, METODOLOGIA, PROGRAMAS, PARA EMPRESAS, IDIOMAS, SERVIÇOS, UNIDADES, PARCEIROS, and CONTATO. Underneath is a blue bar with 'PARA EMPRESAS' in white. The main content area has a light grey background. On the left, there's a box with the text 'VEJA OS TESTEMUNHAIS DE QUEM JÁ FEZ'. The central text reads: 'Selecionar o Berlitz como seu fornecedor de treinamento em idiomas e consultoria cultural é uma decisão de confiança. Desde 1878, temos ajudado milhões de executivos a atingir seus objetivos de aprender idiomas. Nenhuma outra empresa está tão bem preparada para ajudar a sua organização a enfrentar os desafios do mundo globalizado.' Below this, it says 'Vantagens que só o Berlitz pode oferecer a sua empresa:' and 'Nós trabalhamos onde você está:'. It then states 'Com uma rede de mais de 500 Language Centers em mais de 70 países, nós estamos onde sua empresa está.' and highlights 'Atendimento exclusivo para empresas e Aulas *in-company*'. At the bottom, it mentions 'O Berlitz Brasil conta com um departamento exclusivo para atendimento a clientes corporativos. Formado por uma equipe de consultores especializados, tem como missão propor soluções para'. On the right side, there's a vertical box with 'TESTE DE PROFICIÊNCIA BERLITZ' and '> saiba mais' with a graphic of a document and the word 'Yes'.

Fonte: <https://www.berlitz.com.br/>

Um exemplo de empresa que promove cursos *in company* de temas variados é a instituição FGV (Fundação Getúlio Vargas). A FGV se uniu a outras duas instituições: a McDonough School of Business da Georgetown University (EUA), a ESADE Business School (Espanha)). Esta união ocorreu para oferecerem a executivos uma oportunidade única de participarem de um programa internacional com foco em gestão e liderança que reúne a expertise das três instituições de renome. Desta forma, estão presentes em 4 módulos: em Washington, Shangai, Madri e Rio de Janeiro.

Segundo o site oficial da FGV, o programa oferece aos participantes:

- Conhecimento aprofundado do mercado da América Latina e suas relações com Europa, EUA e China;
- Um networking de contatos com gestores de multinacionais com interesses em mercados similares;
- Três diplomas de três instituições de ensino líderes no cenário internacional;
- Integração de tópicos multi-disciplinares presentes nos módulos;

- Incorporação da diversidade de experiências dos participantes nas discussões em sala de aula;
- Inserção de perspectivas internacionais em cada aspecto do programa, utilizando-as como oportunidades também para a aplicação e a extensão de novas habilidades e competências;

Ao final do curso, os participantes do curso da FGV, poderão receber o certificado de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial - pela EBAPE / FGV.

Figura 3 – Página de cursos *in company* Fundação Getúlio Vargas



Fonte: <http://www.fgv.br/fgvincompany/>

Outra empresa que fornece cursos *in company* é a Enora. A Enora foca na justificativa de adoção dos cursos para o alcance de objetivos das empresas, até por isso, ela oferece a mensuração de resultados por meio de indicadores. Ela ainda segmenta os temas entre 6 assuntos: Comunicação, Estratégia, Execução, Gestão, Liderança e Pessoas. A Enora separa, ainda, por público-alvo dentro das organizações. Ou seja, se o curso é para uma equipe completa, para colaboradores selecionados individualmente, para multiplicadores ou gestores ou para a organização como um todo. Desta forma, fica mais

fácil entender os objetivos com aquela metodologia educacional e permite maior personalização do curso.

Figura 4 – Página de cursos *in company* Enora



Fonte: <http://www.enora.com.br/>

A ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) é uma instituição brasileira de renome na categoria de comunicação. Além dos cursos abertos, avançados e internacionais, a Aberje oferece também a possibilidade de realização de cursos *in company* (nas instalações da empresa contratante) e de cursos para grupos fechados (realizados em locais designados pela empresa contratante ou na própria Aberje), contribuindo para a formação profissional e excelência de resultados nas organizações. Todos os cursos da grade da Aberje podem ser oferecidos no formato *in company*. Porém, é também possível formatar um programa totalmente novo, tendo como base temas variados de nossa grade ou mesmo novas abordagens sobre comunicação no contexto das organizações, gestão de relacionamentos, e outras questões emergentes.

Figura 5 – Página de cursos *in company* da ABERJE

The screenshot shows the website interface for ABERJE. At the top, there is a navigation bar with the ABERJE logo on the left and a search bar on the right. Below the navigation bar, there is a main heading 'Cursos In-company e Programas Fechados'. Underneath the heading, there is a paragraph of text describing the services. Below the text, there is a section titled 'Principais vantagens dos cursos in-company ou fechados:' followed by a bulleted list of advantages. At the bottom of the section, there is a paragraph of text providing additional information about the courses.

O PRIMEIRO PORTAL DA COMUNICAÇÃO BRASILEIRA - DESDE 1988 | 41 visitantes online | PORTAL ABERJE ASSOCIE-SE | f t y

ABERJE

HOME CURSOS LIVRES CURSOS IN-COMPANY INSTRUTORES ENDEREÇOS FAQ FALE CONOSCO ÁREA DO ALUNO ÁREA DO PROFESSOR

Cursos In-company e Programas Fechados

Além dos cursos abertos, avançados e internacionais, a ABERJE oferece também a possibilidade de realização de cursos in-company (nas instalações da empresa contratante) e de cursos para grupos fechados (realizados em locais designados pela empresa contratante ou na própria ABERJE), contribuindo para a formação profissional e excelência de resultados nas organizações.

Principais vantagens dos cursos in-company ou fechados:

- Exclusividade de um programa desenvolvido com base no levantamento das necessidades de cada empresa/grupo de participantes;
- Elaboração de uma proposta adequada à realidade da organização;
- Ótima relação custo/benefício;
- Certificação sob a chancela ABERJE.

Todos os cursos da grade da ABERJE podem ser oferecidos no formato in-company. Porém, é também possível formatar um programa completamente novo, tendo como base temas variados de nossa grade ou mesmo novas abordagens sobre comunicação no contexto das organizações, gestão de relacionamentos, e outras questões emergentes. Qualquer que seja a escolha, o planejamento do programa será feito por nossa equipe de coordenação, oferecendo às organizações o que há de melhor no campo da comunicação empresarial.

Fonte: <http://cursosaberje.com.br/cursos-in-company.html>

Outro exemplo de instituição que oferece cursos e treinamentos *in company* é a Mackenzie Soluções. Os cursos *in company* de Pós-Graduação e de Extensão do Mackenzie Soluções levam para as empresas conhecimento sob medida para o desenvolvimento de seus negócios. A grade curricular é desenvolvida em parceria com o cliente, tendo em vista as necessidades e demandas da empresa e do mercado. O horário das aulas é flexível, o curso pode ser ministrado na própria empresa, nas unidades do Mackenzie (com acesso livre a toda a estrutura da Universidade) ou em outros locais indicados.

Figura 6 – Página de cursos *in company* Mackenzie Soluções

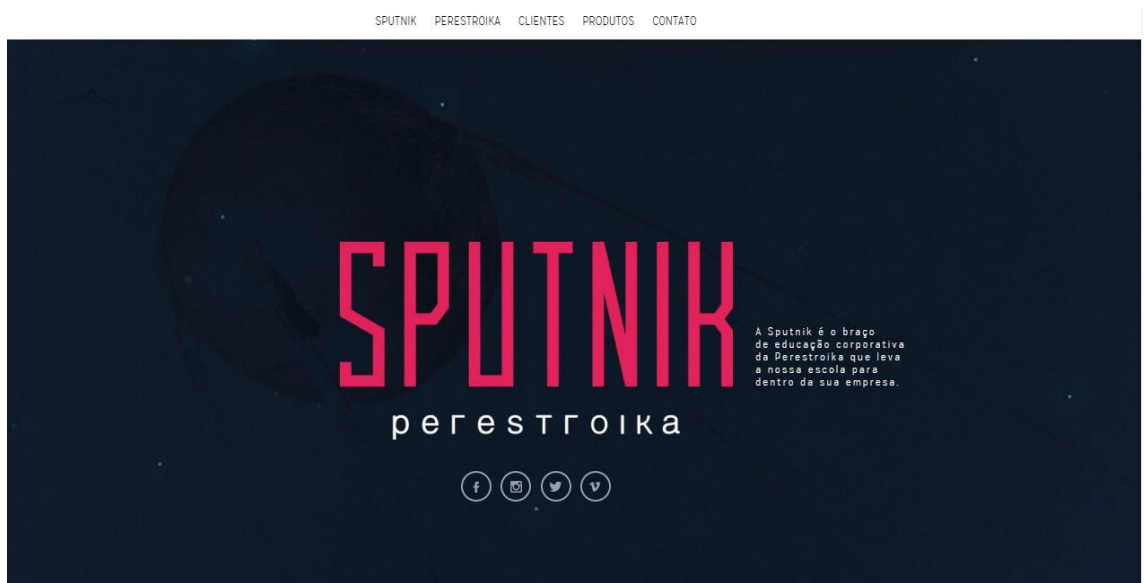


Fonte: <http://www.mackenziesolucoes.com.br/cursos-in-company/D12>

Por fim, outra empresa modelo que oferece cursos e treinamentos *in company* é a Perestroika. Vista pelo mercado profissional como uma empresa de vanguarda, a Perestroika desenvolveu sua própria metodologia de ensino, que é transmitida através de treinamento para seus próprios profissionais, de modo que todos tenham a mesma postura e transitam conhecimento de forma padronizada. Com pensamento inovador e criativo, a Perestroika cria nomes irreverentes para seus cursos, oferece ambiente totalmente despojado para a aplicação no momento do curso e trata os participantes como verdadeiros “familiares profissionais”, como define. Seus cursos podem ser ministrados em São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Porto Alegre, Belo Horizonte ou, de acordo com programação, em outras cidades do Brasil.

A área de cursos da Perestroika chama-se Sputnik, definida como o braço de educação corporativa para dentro das empresas. Alguns dos cursos oferecidos no modelo *in company* são: Mind Blow, New Ways of Thinking, Tomorrow, Trindade, Chora PPT, Joy e Yakuza. Cada um destes cursos possui uma vertente, como promover novos moldes criativos no trabalho, técnicas diferentes de apresentações corporativas, novas ferramentas no dia-a-dia profissional, entre outros.

Figura 7 – Página de cursos *in company* da Perestroika



2.3 Tipos de treinamentos adotados nas empresas brasileiras

Em pesquisa com as instituições que promovem cursos e treinamentos *in company* (Mackenzie, Enora, Perestroika, FGV, Aberje) e com sustentação do site da LG Sistemas Humanos (Disponível em <<http://www.lg.com.br/>> Consultado em 13/11/2015) Há diversos tipos de treinamentos com foco em desenvolvimento de habilidades e competências no mercado atualmente. Tais como:

Um tipo de treinamento eficaz é o **Programa de mentores**: quando os profissionais mais experientes assumem o papel de mentores dos mais novatos, e isto deve incluir a criação de metas e também cobrança de resultados. Cada um dos profissionais que trabalham há mais tempo na empresa assumem a tarefa de orientar um ou mais novatos, em reuniões periódicas, dentro ou fora da organização. Os temas abordados, geralmente, são procedimentos e regras do negócio, oportunidades de crescimento profissional e expectativas em relação ao desempenho do colaborador na empresa. É comum que empresas que adotem este tipo de treinamento tenham especialistas com anos de experiência da função e, ainda assim, novos colaboradores efetuando funções parecidas. De acordo com o setor de economia do jornal *estadão*, (Disponível em <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,empresas-fazem-de-lideres-gurus-dos-mais-jovens-imp-,955461>> Consultado em 01/03/2016) uma

organização que adota este treinamento é o Banco Itau. Outro exemplo é a unidade de São Bernardo do Campo, São Paulo, da empresa ZF Brasil.

Outro tipo de treinamento é o **Rodízio de papéis**: a ideia é que os colaboradores passem temporadas em diferentes áreas da empresa e conheçam suas diferentes rotinas. Assim, tornam-se capacitados para desempenhar as habilidades dos outros profissionais sem custo de treinamento externo. Na urgência ou falta de um profissional, o outro poderá inclusive assumir o posto, dependendo da demanda. Esta é uma estratégia útil também para que jovens talentos identifiquem com qual setor se identificam mais, aprendam sobre o funcionamento de toda empresa, e se preparem para assumir cargos de liderança. Um exemplo de empresa que adota o *job rotation*, outra nomenclatura para o rodízio de papéis, é a Tim Brasil. Segundo seu próprio programa de estágio (Disponível em <http://www.tim.com.br/rj/estagiosemfronteiras> Consultado em 01/03/2016), a Tim acredita que os colaboradores se capacitam mais conhecendo as diferentes áreas da empresa e, desta forma, se tornam profissionais mais completos.

As **Palestras de colaboradores** também são outro tipo de treinamento existente. Ocorre quando profissionais com talentos específicos em determinados assuntos compartilham seus conhecimentos com os colegas de trabalho. Funciona desta forma: quando um colaborador, por exemplo, faz um curso sobre um tema que pode interessar a mais gente, pode dar uma aula para toda a equipe sobre o que aprendeu nesta experiência. É uma maneira de dar uma dimensão maior a lição aprendida por poucos, aumentando para muitos ou todos. A Petrobras S/A é um exemplo de organização que utiliza este treinamento. Seus próprios colaboradores, especialistas em determinados assuntos, fornecem palestras e workshops a outros interessados nos temas específicos.

Grupos de estudo também são um tipo de treinamento possível. Trata-se de grupos com profissionais que se reúnem para debater temas relevantes para a empresa. É uma forma de manter a equipe atualizada sobre temas que consideram difíceis e em contato permanente com os sócios, gastando apenas algumas horas pelo encontro. A Petrobras S/A também realiza este tipo de treinamento, fazendo encontros semanais entre os colaboradores e gestores, a fim de discutir processos e melhorias para a própria organização. A partir destes encontros, surgem iniciativas e projetos de grande valia para as equipes.

Por fim, outro tipo de treinamento é o **Treinamento com parceiros**: executivos, fornecedores e consultores que fazem negócio com pequenas e médias empresas costumam se dispor a oferecer treinamentos curtos sobre temas de assuntos específicos, de forma voluntária, para os colaboradores parceiros. O objetivo é que todos evoluam juntos. Além disso, a equipe também pode fazer uma visita a uma empresa parceira para fechar acordos de intercâmbio de profissionais, comparar seus modelos de negócio, discutir inovação, produtividade e tecnologia e trocar boas práticas e experiências. Um exemplo de organização que promove este tipo de treinamento é o Hotel Urbano. Segundo o site da empresa parceira Zanox (Disponível em <http://www.zanox.com/br/> Consultado em 02/03/2016), foi estabelecida uma parceria muito positiva com a agência de viagens online Hotel Urbano e, uma medida que tem dado muito certo, é promover encontros em que os parceiros levem novos conhecimentos e troquem informações sobre o mercado.

Como visto, os tipos de treinamento se desmembram para que cada tipo atenda da melhor forma a necessidade de cada organização. E esta dedicação para atender à demanda da organização deve estar aliada com o esforço para aprimorar os conhecimentos do colaborador. Para Figueiredo (2009), esforços para gerenciar os mecanismos de aquisição de conhecimento devem ser feitos em paralelo com esforços para gerenciar a conversão do conhecimento tácito dos indivíduos em capacidade da empresa. O que reforça a ideia primária de treinamento e desenvolvimento no Brasil: a troca de conhecimentos efectiva como base para a evolução da capacidade intelectual dos funcionários. Desta maneira, torna-se, inclusive, mais fácil mensurar o desempenho organizacional. Tal como o uso de ferramentas gerenciais, que tem se aprimorado ao longo dos anos, a fim de qualificar e quantificar, com a maior acuracidade possível, esse desempenho nas empresas (Marras, 2010).

Perceber as diferentes metodologias de treinamentos e cursos que podem ocorrer voltados para as organizações é o núcleo de conteúdo para este estudo. A partir desta recolha de informações, é possível compreender como ocorre a transferência de conhecimento no sentido empresa de consultoria - organização que demanda treinamento *in company*. É compreender melhor como as instituições tratam da educação dentro das empresas que precisam deste conteúdo.

2.4 Vantagens e desvantagens de cursos *in company*

Certamente, uma das vantagens mais ricas na utilização do modelo *in company* é a exclusividade de um programa desenvolvido com base no levantamento das necessidades de cada empresa/grupo de participantes, ou seja, identificar as reais justificativas daquela organização ao contratar este método e perceber o que, exatamente, ela espera quanto aos objetivos ao final do curso. Além disto, as instituições que oferecem cursos *in company* podem elaborar uma proposta adequada à realidade de cada organização individualmente, promovendo uma grade curricular totalmente personalizada a partir nas necessidades e também para o que é possível oferecer de acordo com a realidade daquela organização. Por mais que hajam métodos de outras empresas a serem utilizados como referência, o conhecido Benchmarking, algumas técnicas não se aplicam a uma empresa ou outra e é preciso adaptar-se à realidade de cada uma destas organizações. Knowles, Holton & Swanson (2009, p.83) “(...)o planejamento cuidadoso das aulas com a devida consideração pela organização e apresentação metódica é essencial para o ensino de qualidade”.

Outra vantagem na contratação de cursos *in company* é a relação custo-benefício. A possibilidade de formar uma turma apenas com os colaboradores da mesma empresa e que o curso ou treinamento ocorra no próprio ambiente corporativo inclui não só uma atmosfera mais confortável e cômoda para os colaboradores, como também economiza com deslocamento até 2, 3 ou mais locais em que esta mesma equipe poderia ter que se locomover. Reunir os profissionais num mesmo local e pelo mesmo motivo é, sem dúvida, de grande valia econômica para a organização. Uma vantagem deste modelo também é a certificação ao final do curso, fazendo com que todos os colaboradores tenham aquele mesmo diploma e estejam certificados e capacitados de forma igual, sob a mesma chancela da instituição que o promoveu.

Apesar da grande demanda por cursos, treinamentos e palestras no modelo *in company*, ainda há organizações receosas quanto a este modelo educacional, e resistem, preferindo modelos nas instituições, mesmo que mais caros. Todo treinamento precisa ter um objetivo a cumprir, e seus resultados devem se relacionar com esse objetivo. Muitas empresas chamam isso de treinamento por resultados: sempre comparar os custos do treinamento com os resultados alcançados devido a ele. A velha relação de custo-benefício (Chiavenato, 2009).

Para auxiliar a compreender a situação do modelo de cursos *in company*, pode-se recorrer a uma análise SWOT (Anexo I). A avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT. Ela envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno (Kotler, 2006). O recurso citado é uma ferramenta para analisar a situação no mercado, considerando suas forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). É um método que ajuda a ampliar o cenário e identificar possibilidades de melhorias e pontos de acerto. Através da análise SWOT é possível perceber quais seriam as vantagens e desvantagens dos cursos e treinamentos *in company*. A customização do curso e adequação às reais necessidades da turma que foi composta pela empresa, certamente é uma das vantagens. Outro factor positivo é que as ideias e iniciativas que forem propostas durante o curso poderão ser, efectivamente, implementadas no ambiente de trabalho posteriormente.

Também é vantajoso reunir uma equipe formada por colaboradores da mesma empresa devido ao facto de já conhecerem a cultura da empresa e, por isso, saberem o que é ou não pertinente ser proposto. Uma possível desvantagem seria o facto de os colaboradores não se envolverem efetivamente no curso e, justamente por estarem diante de colegas de trabalho, não se sentirem confortáveis para propor novas ideias. Além disso, o conceito de curso *in company* é relativamente novo no mercado, então ainda não há total confiança no serviço, apesar das boas estatísticas. Isto pode de alguma forma gerar insegurança para as empresas, que esperam ter resultados positivos e mais tempo de mercado para contratar os serviços. Outra desvantagem possível é que a programação é feita de uma forma que atenda às necessidades expostas pelo contratante. Não necessariamente todos os colaboradores têm interesse naquele curso ou veem necessidade de realiza-lo.

2.5 A importância da consultoria de treinamento empresarial

Na realidade, treinamentos e cursos *in company* exigem, por trás de cada prestação de serviço, uma consultoria bem-feita e disposta a entender melhor as necessidades do cliente. De facto, o treinamento é uma estratégia de intervenção. É importante que cada organização saiba direccionar suas decisões para, desta maneira, melhorar seu desempenho através dele (Chiavenato, 2009).

Deve ocorrer um trabalho de mão dupla. Ou seja, a empresa que contrata deve identificar seus objetivos e metas, alinhar quais profissionais devem participar do curso ou treinamento e buscar a consultoria da empresa que deseja contratar. Por sua vez, a companhia contratada deve fazer uma análise estratégica dos anseios do cliente, traçar seus objetivos e cruzar com o conteúdo que deve se propor e firmar um contrato a fim do alcance das metas pré-estabelecidas.

Desta maneira, há menos riscos de ruído entre as partes (instituição contratada e empresa que contrata o serviço). Sabendo exatamente aonde quer chegar, fica mais fácil para a empresa traçar seus objetivos. E para a empresa de consultoria contratada, promover o alcance dessas metas e ainda tentar superá-las faz com que se torne referência no mercado, e ganhe cada vez mais contratos por sua eficácia. Na verdade, a contratação de empresas que prestam serviços de treinamento, *coaching* ou cursos *in company* já garante uma consultoria e assessoria durante o período. A consultoria que está inclusa no serviço é o que garante o diagnóstico adequado para desenhar o plano formativo. E é por isto que possui total relevância para este estudo, no sentido de perceber os anseios educacionais de cada curso ou treinamento antes de implementá-lo, a visar um serviço mais bem-sucedido.

2.6 O endomarketing por trás da metodologia *in company*

Endomarketing é um conceito de marketing muito relevante no universo organizacional. Assim como o marketing institucional visa promover a empresa para seus *stakeholders* e público em geral, o endomarketing faz a publicidade da organização para os próprios funcionários. Muitos autores definem o endomarketing como a técnica de fazer os empregados vestirem a camisa da empresa por prazer, defendê-la e promovê-la espontaneamente, como Marras (2010) e Bekin (2004).

O ponto mais relevante da relação endomarketing com este estudo dos efeitos de cursos *in company* é como as técnicas que envolvem um endomarketing bem-sucedido nas organizações podem levar justamente às características que os cursos *in company* buscam. Na realidade, ambos têm objetivos muito similares e até mesmo se complementam. É possível afirmar que quando uma organização investe em curso ou treinamento para seus colaboradores, de certa forma, está aderindo uma técnica de

endomarketing. Isto porque seus pilares são a valorização do colaborador, o investimento em sua carreira, a capacitação individual e coletiva, entre outros.

Segundo Bekin (2004, p.14) “O objetivo final da empresa é criar um produto ou serviço cuja qualidade corresponda às necessidades, aos desejos e às expectativas do consumidor”. O que o endomarketing faz é enxergar o funcionário como cliente, então faz-se necessário alcançar o objetivo final citado por Bekin utilizando o colaborador como modelo, para, desta forma, concluir esse objetivo também com o consumidor final. O que se costuma dizer é: que empresa terá uma boa imagem do público-alvo se os próprios colaboradores não defenderem suas ideias e campanhas? Imagine-se sentado em um restaurante, numa situação hipotética. Entre os presentes no local, um colega que trabalha na Coca-Cola, ele pede uma Pepsi. O que os demais pensariam da marca de refrigerantes Coca-Cola ao ver que alguém que conhece a fundo a empresa opta por consumir a marca concorrente?

É com base no pensamento do exemplo anterior que as organizações têm entendido o valor do compromisso de seus colaboradores. Afinal, no passado era claro quem eram seus amigos e quem eram seus inimigos. No futuro estes papéis não serão bem definidos, a mesma organização poderá ser cliente, fornecedora, parceira e concorrente (Beckhard,1996). E, para reforçar este afincamento, não se deve ser nada forçado, imposto ou mesmo “comprado”. Este compromisso e boa relação empregado-marca pode ser adquirido por meio de ações voltadas para a fidelização dos seus próprios colaboradores, conforme é possível observar a seguir algumas atividades que caracterizam a prática de endomarketing.

- Uma intranet poderosa no sentido de agregar a todos e compartilhar informações necessárias para o desenvolvimento de atividades em toda a companhia;
- Ambiente de trabalho favorável à criatividade e exposição de novas ideias;
- Reuniões periódicas para acompanhamento de demandas individuais ou das equipas;
- Pesquisas de satisfação ou de clima no ambiente de trabalho;
- Promover cursos, treinamentos, palestras e outras formas de troca de conhecimento para ativar ainda mais a produtividade dos colaboradores;

- Eventos e iniciativas de integração, tais como *happy hour*, comemorações pontuais, como aniversariantes do mês e festa de fim de ano;
- Pré-lançamento de novos produtos ou serviços previamente para a força de trabalho, antes do público em geral;
- Campanhas com enfoque criativo publicitário reforçando o valor de cada um dos colaboradores, que a empresa precisa de cada uma das partes e permitindo que o colaborador entenda o seu importante papel no todo;
- Premiações específicas por produtividade.

É importante que seja percebido que o colaborador que repercute bem a marca pela qual ele trabalha deve fazer isso de forma totalmente espontânea. Isto ocorre quando os colaboradores são cativados pela companhia, utilizando as metodologias citadas acima. Quando é solicitado pela empresa que os funcionários falem bem da marca, comprem a marca e até mesmo finjam estar satisfeitos, está em desacordo com a prática de endomarketing, que é totalmente calcada na satisfação natural da força de trabalho como um todo. Aqui atua o endomarketing: contribuindo decisivamente para a formação de um ambiente empresarial favorável ao uso do conhecimento e dos valores compartilhados por todos aqueles que compõem a organização (Bekin, 2004).

Diane Tracy (1994) afirma que a maioria das pessoas acaba perdendo o interesse pelo trabalho e envereda pelo caminho da mediocridade. E de acordo com Christophe Dejours (1996), as organizações são lugares propícios ao sofrimento, ao tédio, ao desespero, ao desconforto essencial. O endomarketing atua fortemente nestes fatores, criando um ambiente corporativo sociável, evitando crises e favorecendo criatividade e liberdade de opinião. As ações eficazes de endomarketing previnem estes sintomas. Desta maneira, técnicas de endomarketing se relacionam com o objetivo central do estudo à medida que muitas vezes podem ser o estímulo para que os colaboradores se sintam num ambiente adequado e confortável para produzir mais. As ferramentas de endomarketing funcionam como um atualizador de ambiente profissional e podem levar a um termômetro da satisfação dos colaboradores, fazendo com que se sintam mais ou menos felizes dentro daquela empresa. A implementação de cursos e treinamentos *in company* como medida de capacitação pode permitir que o colaborador se sinta mais valorizado para a companhia, além de ficar satisfeito por sentir que a empresa investe em sua capacitação profissional. Kaufman (2012) diz que toda empresa se sustenta fundamentalmente em dois fatores adicionais: pessoas e sistemas. Toda empresa é criada por pessoas e sobrevive

beneficiando outras pessoas de alguma maneira. Afinal, um colaborador mais valorizado está mais propenso à produtividade.

Desta forma, este sub-ponto é importante para o trabalho à medida que pode-se perceber que o estudo do impacto nos colaboradores e na organização está alinhado ao que busca o endomarketing aplicado às organizações. Isto porque ambos têm como base a valorização do colaborador e visam, dentre seus muitos objetivos, a satisfação dos profissionais para com a organização em que trabalham, o fato de os colaboradores “vestirem a camisa” da marca e colaboradores capacitados e prontos para os desafios do mercado.

2.7 Temas de cursos e treinamentos *in company*

Considerando que o universo *in company* tem relação direta com o mundo empresarial, os temas que as empresas fornecem treinamento e cursos neste modelo são mais corporativos. Na realidade, surgem novos temas a cada momento, devido às necessidades do mercado e também aos *gaps* que podem ser identificados. Se o mercado identifica, por exemplo, que é necessário colaboradores mais capacitados quanto à espírito de liderança e trabalho em equipe, ou gestores com maior capacidade de negociação empresarial. Estas são demandas que os cursos *in company* visam atender.

A Mackenzie Soluções é uma das empresas que fornece este tipo de modelo educacional e em seu site oficial (<http://www.mackenziesolucoes.com.br/>) divulga cursos nas seguintes áreas: Arquitetura e Urbanismo; Administração, Estratégia e Gestão; Comunicação e Letras; Controladoria e Finanças; Direito; Engenharia; Marketing; Mercados Financeiros; Tecnologia da Informação e Vendas. Já a Academia Clavis, outra empresa que presta cursos *in company*, possui temas voltados para a área de segurança da informação, como Teste de Invasão em Redes e Sistemas, Direito para Peritos Forense, Pentesters e Administradores de Redes e Auditoria de Segurança em Aplicações Web, segundo seu site <http://www.clavis.com.br/treinamento-in-company/>, consultado em 09/07/2015.

A Enora é mais uma empresa que trabalha com o segmento de cursos *in company*, e promove educação nos seguintes temas: Análise e Formação de Preços, Alta Performance para Jovem Executivo, Atitude Empreendedora, Apresentações de Sucesso

e Como Tornar Sua Empresa Campeã Através das Pessoas, segundo o site <http://www.enora.com.br> , consultado em 13/07/2015.

No pensamento de Chiavenato (2009, p. 20) “O importante é fazer com que as pessoas aprendam a aprender a fim de aprender a mudar”, há também empresas mais modernas que promovem cursos de maneira mais informal e de cultura diferenciada. A Perestroika é um exemplo. A empresa se autodefine como uma escola de atividades criativas, oferece cursos diversos em sua sede, localizada no Rio de Janeiro. Os cursos possuem nomes extrovertidos, como “Chora PPT” (curso que ensina a fazer apresentações impactantes e memoráveis), “Da Lama ao Caos” (futuros desejáveis em uma sociedade interdependente e distribuída) e “Refresh” (curso de inspiração em gestão e liderança).

É relevante para o estudo compreender que assuntos as instituições oferecem no mercado de cursos e treinamento *in company* para perceber perfeitamente qual é a demanda no momento, o que buscam como capacitação e melhoria para seus colaboradores e o que esperam a partir deste método educacional. É com estas informações que o trabalho investigativo poderá responder melhor às questões.

2.8 Procedimentos para treinamentos e cursos *in company*

A preparação para colocar um treinamento ou curso *in company* em prática não é complicada, mas exige dedicação e cuidado para ambas as partes. Como foi falado anteriormente, é necessário fazer um levantamento das necessidades da empresa e também traçar objetivos e metas a partir daquele método de educação. Isto ocorre para que o atendimento das demandas específicas seja perfeitamente atingido, levando em consideração por que a empresa solicitou aquele treinamento e qual objetivo pretende alcançar ao final.

A empresa que promoverá o curso ou treinamento também deve se dedicar a conhecer melhor o caso que está lidando, a fim de ambos alcançarem seus objetivos finais. Marras (2010, p. 39) refere que “A natureza de escopo de uma gestão integrada de pessoas pode, assim, ser considerada uma expansão das atividades tradicionais da gestão de pessoas, visando estes novos horizontes e exigindo, portanto, novas competências das atividades profissionais da área”.

A empresa que deseja receber treinamento ou desenvolvimento (curso) deve se atentar a conhecer:

- 1- O número de participantes;
- 2- A metodologia a ser empregada com base no número de participantes e no modelo de negócio da empresa;
- 3- Data, local e duração de cada atividade e do treinamento todo;
- 4- A efetividade, ou seja, como será medido o sucesso do treinamento e as reações dos participantes;
- 5- Os objetivos muito claros, para a equipe não esquecer aonde precisa chegar com o treinamento.

Os cursos *in company* são realizados para grupos de uma mesma companhia, que apresentam necessidades de atualização ou de aperfeiçoamento semelhantes. Por uma questão de otimização de tempo e de recursos, opta-se para obter esse conhecimento em um mesmo momento e local. De acordo com a instituição Zênite (Disponível em <http://www.zeniteincompany.com.br/> Consultado em 30/03/2016), alguns pontos são imprescindíveis nos procedimentos para aplicação de cursos *in company*. Primeiramente, os cursos devem ser elaborados a partir das demandas e dificuldades em cada uma das fases da contratação pública, para cada objeto a ser contratado. Para além disto, os cursos precisam ser pensados para as necessidades das equipes que serão capacitadas, cargos e funções que ocupam. Deve-se incluir um material didático e conteúdos precisos, práticos e atualizados. Os cursos devem ser desenvolvidos para atingir objetivos específicos e muito bem demarcados, sem fórmulas prontas.

De modo geral, o procedimento para aplicação de cursos e treinamentos *in company* inclui dedicação voltada para a organização em questão, presteza e respeito pelas necessidades expostas e planejamento para alcançar os objetivos solicitados pelo contratante.

2.9 Perfil de empresas que recorrem à educação corporativa

Na realidade, não há um perfil específico de empresas que procuram este modelo educacional voltado para o ambiente corporativo. Há casos de organizações consolidadas no mercado, grandes multinacionais, que optam por este tipo de intervenção para um

objetivo específico, pontual. Bem como há casos de empresas que estão se lançando no mercado e pretendem capacitar seus colaboradores de forma unificada, para garantir melhores resultados, segundo o site da Aberje (Disponível em <<http://cursosaberje.com.br/>>, consultado em 20/09/2015). Uma característica em comum que pode-se traçar é a busca por resultados diferenciados, sejam em retorno financeiro ou em prestígio da marca com o público. O objetivo real daquela contratação pontual pode ser reforçar a marca como favorável ao meio ambiente e, para isso, realizar um curso relacionado ao assunto para os gestores que estão à frente da criação de campanhas (Vergara, 2013).

Outro ponto em comum das empresas que recorrem ao método *in company* é que são organizações que pretendem investir no colaborador, segundo o site Mackenzie Soluções (Disponível em www.mackenziesolucoes.com.br) consultado em 14/01/2016. São aquelas que percebem que o colaborador pode produzir mais e melhor quando capacitado corretamente. Tem relação com organizações que valorizam os colaboradores e suas equipes, se preocupando com o desenvolvimento de carreira, Como Macêdo (2006) cita que a aprendizagem ocorre com a prática e só pode ser constatada através dos comportamentos das pessoas. Na maioria das vezes, possuem um plano de carreira claro, justificando cada passo na organização, como podem ser promovidos, o que a empresa espera por parte do colaborador e que cargo ela pretende que cada profissional alcance, de forma sincera, justa e transparente. São empresas que fazem o possível para não iludir o colaborador com falsas esperanças, elas utilizam muito mais da capacidade intelectual do que força braçal humana.

Além destes pontos, é comum as empresas que contratam cursos *in company* terem a vontade de trazer novidades ao dia a dia de trabalho, novas técnicas e possuem uma visão de vanguarda para suas equipes. Querem ser pioneiras em determinadas técnicas e desejam trazer novas metodologias para serem aplicadas ao cotidiano profissional de forma a melhorar o trabalho de seus colaboradores. Seja para tornar o dia a dia mais prático, inovador ou proveitoso. Macêdo (2006) reforça que a pessoa que não domina os conhecimentos relacionados com o seu trabalho não pode ter comportamento inovador.

As empresas que contratam cursos e treinamentos *in company* são aquelas que compreendem que investir no conhecimento e nas habilidades dos próprios colaboradores

não é uma ameaça, mas sim uma oportunidade de permitir que sua capacidade de produção seja mais criativa e efetiva. É permitir, muitas vezes, que o colaborador “pense fora da caixa”. Conclui-se, então, que não há um perfil exato de empresas que recorre à educação corporativa como cursos, treinamentos ou *coachings*. Mas há características em comum entre estas, que buscam diferenciação no mercado, resultados melhores e colaboradores satisfeitos, dispostos e preparados para novos desafios. Chiavenato (2009, p. 59) “No fundo, o treinamento deve ser entendido como um meio e não um fim em si mesmo. É um meio para se chegar a um fim, mas não constitui fim em si mesmo”.

CAPÍTULO III - DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O cenário de grande parte dos variados segmentos do mercado de trabalho vive hoje uma questão de saturação. Novas empresas surgem a todo momento, permitindo maior competitividade e concorrência, mas também favorecendo a existência de *commodities*. A solução então, certamente, envolve criatividade e inovação mas, claro, respeitando a cultura da empresa. Cabe menção ao pensamento de Macêdo (2006) de que a pessoa que não domina os conhecimentos relacionados com o seu trabalho e tem pouca experiência não pode ter comportamento inovador. De acordo com o que foi analisado na revisão de literatura, é possível perceber que é neste cenário que as medidas aplicadas, as decisões e as próprias criações das empresas acabam se tornando limitadas e pouco inovadoras. Os colaboradores das organizações por vezes apresentam pouca motivação, falta espírito de liderança, há poucas atividades criativas em equipe e é comum que haja uma rotina em que poucos estímulos são capazes de fazê-los produzir de forma estratégica diferenciada. Desta forma, vale a citação de Knowles, Holton & Swanson (2009, p.75) “Os adultos respondem a fatores motivacionais externos (melhores empregos, promoções, salários mais altos), porém os fatores motivacionais mais poderosos são as pressões internas (maior satisfação no trabalho, autoestima, qualidade de vida)”.

A problemática em questão trata da adoção de alguns recursos nas empresas a fim de buscar não só a capacitação dos colaboradores, mas também encontrar benefícios realmente valorosos para a organização. Outro factor que a revisão de literatura pôde levantar foi até que ponto estas metodologias educacionais podem alterar a produtividade dos colaboradores e se podem interferir no perfil do trabalhador, como a transferência de um perfil desmotivado e passivo para um perfil de profissional mais empenhado e pró-ativo, a partir de um curso implementado. Inovação de processo agora é uma habilidade indispensável (Robert, 1998) e, partindo do princípio de que inovar é necessário, o que se pretende com esse estudo é identificar, através de trabalho investigativo a ser aplicado, se os treinamentos podem funcionar como ferramentas de intervenção e inspiração motivacional para os colaboradores, se são capazes de maximizar resultados e se podem

não só capacitar, mas trazer benefícios a curto, médio ou longo prazo para a empresa contratante.

Assim definimos o seguinte objetivo geral:

- Analisar o impacto da implementação de cursos e treinamentos *in company* para as organizações e seus colaboradores.

Este objetivo geral será concretizado através dos seguintes 3 objetivos específicos:

1. Identificar as necessidades organizacionais que determinam a contratação de empresas especializadas em fornecer cursos e treinamentos *in company*
2. Caracterizar o cenário da organização antes e depois da implementação de um curso *in company*;
3. Caracterizar o desempenho dos colaboradores que participaram em treinamento *in company* nos dois meses após a participação no curso e indicadores de performance da organização.

3.1. Método

3.1.1 Participantes

Participaram neste estudo 8 colaboradores da empresa ‘Som Livre’ (Rio de Janeiro) que passaram por curso *in company* (junho de 2015). Como pré-requisito necessário para participar neste estudo, os colaboradores deveriam ter participado há, no máximo, 2 meses de um curso, treinamento ou palestra com o critério de *in company*. Isto porque são demandas pontuais e o objetivo é levar conhecimento de assuntos que não necessitam de grandes períodos para desdobramento do tema. As características dos participantes são apresentadas no quadro a seguir.

Como pode ser observado na tabela 1 – Participantes da investigação-, os participantes possuem as seguintes caracterizações: são de sexos feminino e masculino, 4 homens e 4 mulheres, que têm idade entre 25 a 35 anos, formações acadêmicas em Comunicação Social, Design, Administração, Psicologia e Cinema. Suas funções na empresa têm variações como Analista e Coordenador de Marketing, Designer de Produtos, Coordenador de Recursos Humanos e Gestor de Conteúdo. O tempo de empresa deles varia de 1 a 5 anos.

A participação do colaborador com função de Coordenador de Recursos Humanos, responsável pela contratação do curso, é considerada estratégica para a investigação. É através de sua participação que se pode responder à questões específicas da investigação e, principalmente, perceber as expectativas da área de gestão de pessoas da organização e a motivação do interior da empresa em relação à contratação do método *in company*. Esta é uma visão que somente este colaborador teria de forma completa e seria capaz de responder de forma a complementar o estudo.

Tabela 1- Participantes da investigação

Colaboradores	Sexo		Idade	Formação acadêmica	Cargo atual	Tempo de empresa
	Feminino	Masculino				
C1	Feminino		27	Cinematografia	Analista de Marketing	3 anos
C2			32	Psicologia	Coordenadora de RH	3 anos e meio
C3			28	Comunicação Social	Analista de Marketing	5 anos
C4			30	Administração	Coordenadora de Conteúdo	2 anos
C5		Masculino	35	Administração	Coordenador de marketing	2 anos
C6			25	Design	Designer de produtos	1 ano e meio
C7			29	Comunicação Social	Gestor de relacionamento	4 anos
C8			29	Engenharia de produção	Gestor de conteúdo	2 anos e meio

C1= Colaborador 1 C5=Colaborador 5

C2=Colaborador 2 C6=Colaborador 6

C3=Colaborador 3 C7=Colaborador 7

C4=Colaborador 4 C8=Colaborador 8

3.1.2 Instrumentos

Guião de entrevista

Primeiramente, foi utilizado como instrumento de recolha de informação um guião de entrevista (Anexo II) para a Perestroika (instituição que promove cursos *in company* customizados de acordo com a demanda das empresas no Brasil). Este guião teve como objetivo questionar quais informações a instituição busca perceber da empresa que a contratou, se os cursos são customizados de acordo com as necessidades do cliente e que metodologia utiliza para esta personalização de ensino, além de detalhes como duração e investimento para os cursos e treinamentos que oferece. A elaboração das questões do guião de entrevista não seguiu um modelo teórico específico, mas sim foi criada por meio de um “plano exploratório”, levando em consideração os objetivos da investigação.

Em maior detalhamento, este guião foi composto por 13 questões para o entrevistador utilizar como base. A estratégia da organização de cada pergunta do guião

foi perceber o negócio da Perestroika, seu funcionamento, o atendimento ao cliente *in company*, quais informações são indispensáveis para criar o *briefing* corporativo, entender se os cursos ocorrem de forma interativa ou se os participantes são apenas ouvintes e quais as mudanças posturais mais evidentes antes e depois da aplicação do curso. A primeira pergunta (“Percebe-se que métodos educacionais voltados para empresas são uma tendência. Como acontecem os cursos *in company* da Perestroika?”) busca perceber, de uma forma mais global, como a empresa estudada trata este modelo pedagógico. A segunda questão (“Os cursos têm que duração?”) visa perceber o tempo que a organização julga como necessário para fazer a transferência de conteúdo. A terceira pergunta do questionário aplicado (“Vocês já possuem temas e assuntos pré-definidos? Quais?”) busca entender a demanda das organizações do mercado no que se refere aos assuntos que justificam a contratação desta metodologia.

A quarta pergunta do questionário (“Vocês customizam o curso de acordo com as necessidades dos clientes ou é algo totalmente padronizado?”) tem o objetivo de perceber a personalização da grade curricular a depender da demanda do cliente. É importante entender com clareza este ponto, pois quanto mais personalizado o curso de acordo com as necessidades da empresa, mais efetivo e bem-sucedido será o curso. A pergunta número 5 (“Como é o plano de estudos e o planejamento de aulas destes cursos?”) visa perceber no detalhe como a organização que presta curso se planeja para implementar os cursos e o que julga indispensável no plano curricular. A pergunta de número 6 (“Há um momento de troca entre os colaboradores e o instrutor de curso, ou os colaboradores são apenas ouvintes?”) tem por objetivo compreender se os participantes são passivos ou tem atividade colaborativa no procedimento do curso.

A questão 7 do questionário (“A Perestroika busca informações específicas sobre a empresa, de forma a tornar o curso mais efetivo?”) busca perceber se há pesquisa detalhada sobre a organização antes de elaborar o planejamento do curso e, desta forma, torna-lo ainda mais personalizado e proveitoso. A oitava questão (“Que tipo de empresa contrata os cursos *in company* da Perestroika?”) tem como objetivo traçar um perfil das empresas que buscam a aplicação deste método no mercado. A pergunta 9 do questionário (“Será necessário aprofundar o estudo, promovendo uma pesquisa detalhada com os colaboradores de alguma empresa que contratou os cursos da Perestroika. Qual você recomendaria?”) é muito importante para receber indicação da organização a que se propõe aplicar o *focus group* posteriormente, tendo como princípio o perfil necessário

para o estudo. A décima questão (“Quais você acredita serem os pontos positivos dos cursos *in company*?”) busca perceber os “prós” da aplicação deste modelo pedagógico para as empresas e seus benefícios decorrentes. A pergunta número 11 (“E quais seriam os pontos negativos?”) deseja perceber, caso exista, os “contras” do modelo de curso *in company* para a empresa e seus colaboradores. A questão 12 (“É possível perceber alguma mudança na postura dos colaboradores ao longo do curso?”) visa descobrir se a moderadora do curso percebe alguma alteração positiva ou negativa durante os dias de curso que seja relevante para o estudo, de forma a refletir o comportamento dos colaboradores envolvidos. A última questão, de número 13 (“Quais são as características mais marcantes durante a aplicação do curso?”), visa responder os pontos altos do curso para a moderadora e a empresa que aplica a metodologia, tanto relativos aos colaboradores, como o cenário e até mesmo a interatividade entre eles a fim de aprimorar seu trabalho para o bem da empresa que trabalham.

Este momento de entrevista com a responsável pelos cursos *in company* foi de extrema relevância para o estudo pois, a partir dele, foi solicitada a indicação da empresa em que se aplicou uma pesquisa modelo *focus group*. Ou seja, foi pedido à colaboradora da Perestroika, a indicação de uma empresa que se adequasse ao perfil necessário para aplicação do *focus group* posteriormente. Foi fundamental finalizar a entrevista com todos os pontos acima detalhados e percebidos perfeitamente.

Guião de focus group

Da mesma forma que o guião de entrevista com a empresa prestadora de cursos *in company*, a Perestroika, teve sua importância para o estudo, a continuação da investigação se deu através de uma pesquisa qualitativa modelo *focus group* (anexo III), que foi aplicada aos colaboradores de uma empresa indicada pela representante da Perestroika. A colaboradora trabalha na empresa há 4 anos e no setor *in company* há 2 anos. O critério de escolha foi selecionar uma instituição que promovesse cursos *in company* no Rio de Janeiro em temas diversos, de forma personalizada e atenciosa, e que tivesse disponibilidade e interesse em participar do estudo. Além disso, era importante que a instituição pudesse recomendar uma de suas empresas clientes, para que o prosseguimento do estudo fosse viável

Em mais detalhes, o conteúdo do guião aplicado (anexo III) em modelo *focus group* teve 10 questões como base de perguntas, estrategicamente elaboradas a fim de responder os questionamentos do estudo. A primeira pergunta do questionário (“O que os fez procurarem um curso *in company*, e não se inscreverem no modelo regular, com matrícula em uma instituição?”) teve como objetivo perceber os argumentos que fizeram com que os colaboradores buscassem a metodologia *in company*, em vez da matrícula tradicional em redes de ensino. A questão 2 (“O curso que vocês participaram atendeu às expectativas?”) visa entender se o curso *in company* foi satisfatório para a equipe e o que eles esperavam com esta medida. A terceira pergunta do questionário (“Sentem diferença nas ideias que propunham antes e depois do curso?”) teve foco em perceber o pensamento dos próprios colaboradores na visão profissional deles antes do curso e se foi afetada após sua participação no curso. A questão 4 (“Acreditam que o curso que participaram mudou a forma de trabalhar?”) buscou entender se a metodologia de trabalho foi alterada com as ideias propostas pelo curso e se os fez querer trabalhar de outra maneira. A pergunta 5 do roteiro (“Acreditam que o curso possa ter trazido benefícios pessoais para vocês?”) deseja perceber se os colaboradores participantes notaram diferenças não só no meio profissional, mas também ganhos positivos em sua vida pessoal e exemplos de quais seriam eles.

A sexta questão (“Vocês acreditam estar mais capacitados depois do curso?”) visa entender de forma clara se os colaboradores se julgam mais capacitados após fazerem o curso em questão. As perguntas 7 (“Se pudessem definir com uma palavra, como definiriam seu modo de trabalhar antes do curso?”) e 8 (“Se pudessem definir com uma palavra, como definiriam seu modo de trabalhar depois do curso?”) visam promover uma comparação entre os termos que os colaboradores se definiriam no cenário pré-curso e como eles se retratam após participar do curso. A questão 9 (“O curso ou treinamento afetou algum projeto corporativo de vocês de alguma forma?”) pretende perceber se, em meio às ideias apontadas no curso, os colaboradores viram a possibilidade de aprimorar algum projeto em andamento ou mesmo de implementar novas técnicas aprendidas a projetos futuros. A questão final (“De modo geral, como avaliaram a experiência com o curso *in company* participado?”) teve como objetivo traçar as características pontuais e principais avaliadas pelos colaboradores, era o momento de contar experiências e resumir pontos positivos e negativos com o aprendizado no modelo de curso *in company*.

3.1.3 Procedimento

- Procedimento para aplicação de pesquisa com a representante da Perestroika:

Para contextualizar o rumo da investigação, teve início um guião de entrevista, que foi aplicado com a colaboradora da Perestroika responsável pelo setor de cursos *in company* da empresa Perestroika. Houve uma preparação pessoal para a aplicação do questionário investigativo, de forma que facilitasse o conforto dos participantes e permitisse, ainda, que se sentisse à vontade ao responder às perguntas, facilitando o entendimento do investigador. Além disso, foi assinado o documento de consentimento de participação, de acordo com as normas de ética disponibilizada pela Universidade Fernando Pessoa. Ao longo da entrevista com a representante da Perestroika foi solicitada a indicação de empresas que tivessem contratado e realizado cursos *in company* no período de 1 ano recente à época. Desta maneira, foi realizada uma captação de empresas que contrataram serviço de cursos e treinamentos *in company* no último ano e, posteriormente, a seleção, de acordo com critério de disponibilidade, da organização a que se aplicaria o *focus group*. Após esta recolha, chegou-se à conclusão de que esta investigação deveria utilizar como base a Som Livre, que foi assessorada pela instituição Perestroika.

- Procedimento para aplicação do roteiro-base *focus group* aos colaboradores da organização selecionada:

Com a definição da empresa indicada, foi solicitada à representante da Perestroika a indicação de oito colaboradores que pudessem participar do *focus group* e que tenham realizado o curso há, até, 1 ano. Este procedimento ocorreu com agendamento pré-definido, convergindo horário entre investigador e equipe da empresa. O procedimento para aplicação do *focus group* incluiu a preparação de ambiente propício e de acústica favorável, para a plena percepção da fala dos participantes. Além disso, os participantes foram informados do procedimento e também de que o áudio seria gravado apenas para uso neste estudo. O estudo só deu seguimento após todos estarem cientes e de acordo com o procedimento. Os participantes foram informados de que deveriam ficar à vontade para responder às perguntas de forma aleatória e quando lhes fosse conveniente,

compreendendo também a importância de suas opiniões. Além disso, foi assinado o documento de consentimento da UFP, respeitando as normas de ética da instituição.

De acordo com as respostas dos participantes, o *focus group* poderia ser guiado para uma vertente ou outra, buscando sempre encontrar os reais benefícios do curso ou treinamento aplicado. Ou seja, os participantes da pesquisa poderiam direcionar o rumo da pesquisa em suas interações com o pesquisador (Bressan, 2000). Isto devido ao facto de que somente se perceberam as reais questões implicadas no trabalho a partir do que for dito no *focus group*, a forma mais fiel de perceber os efeitos da metodologia por quem passou pela experiência na prática. A pesquisa também pode ser considerada exploratória, já que teve como objetivo esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores. Esse tipo de pesquisa, segundo Gil (2000), visa proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo.

Tabela 2 – Organização por colaboradores

C (Colaborador)	
C1	C5
C2	C6
C3	C7
C4	C8

CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, haverá uma breve descrição do dia-a-dia corporativo dos colaboradores da organização estudada, bem como a retratação das tarefas e do clima organizacional antes da implementação do curso. Isto auxiliará no entendimento das mudanças gerais ocorridas com o curso do caso. Seguidamente, se buscará responder às questões de investigação propostas de modo a alcançar os objetivos gerais estipulados. A concordar com a metodologia de Bardin (2011), o modelo de investigação aproximado, interpessoal e presencial com os entrevistados trouxe maior sentimentalismo e veracidade para esta análise. “Isto porque a análise de conteúdo se faz pela prática” (Bardin, 2009, p.51). A diferença de um simples “sim” como resposta, para um “sim” autêntico, entusiasmado, permite que a análise seja mais completa e legítima, a facilitar a interpretação dos dados.

O dia-a-dia corporativo na Som livre e seu clima organizacional

A partir da aplicação do *focus group* de modo detalhado aos colaboradores da organização foi possível identificar a descrição legítima de como ocorre o dia-a-dia de trabalho e como se caracteriza o clima organizacional. As atividades podem ser descritas como descentralizadas, ou seja, os colaboradores exercem atividades que se complementam, mas não há centralização de responsabilidades. Há pouca interação interpessoal, o trabalho é mais individualizado e a troca de experiências e opiniões entre as equipes só ocorre em grandes projetos. Em geral, o dia-a-dia é individualizado, cada um cuida de suas atribuições e a troca de informações é relativamente pouca.

O clima organizacional pode ser descrito como agradável, porém pouco interativo. Os colaboradores relataram que o ambiente profissional é leve, confortável, mas envolve pouquíssima troca e relacionamento entre as equipes, tornando o clima bom, porém sem descontração e produção opinativa entre os colaboradores que compõem a empresa. O que se descreve é uma empresa com ambiente de modo geral agradável, colaboradores de idades diversas, dispostos a realizar um bom trabalho e com atribuições dos mais variados temas, como marketing, recursos humanos, jurídico, financeiro e departamento pessoal. De acordo com o que foi captado no estudo, as áreas se relacionam apenas quando há necessidade de grandes projetos e que seja extremamente necessário. Não há troca de opiniões e sugestões de equipes com diferentes pensamentos e experiências, o que pode

ser uma perda para a produtividade organizacional, já que mentes com ideias diferentes podem colaborar e até mesmo auxiliar na resolução de questões de outras áreas, a considerar sua linha de raciocínio que pode ser complementar ao senso comum de outras equipes.

Depois de ouvidos e transcritos os áudios referentes à entrevista, trocam-se as impressões e cruzam-se dados considerados relevantes, a serem tratados como pontos de destaque no estudo. Na análise de conteúdo é importante classificar, descrever, sistematizar, quantificar as categorias inseridas no corpo documental. Com o objectivo de explicitar e sistematizar o conteúdo descritos nas entrevistas (Bardin, 2004).

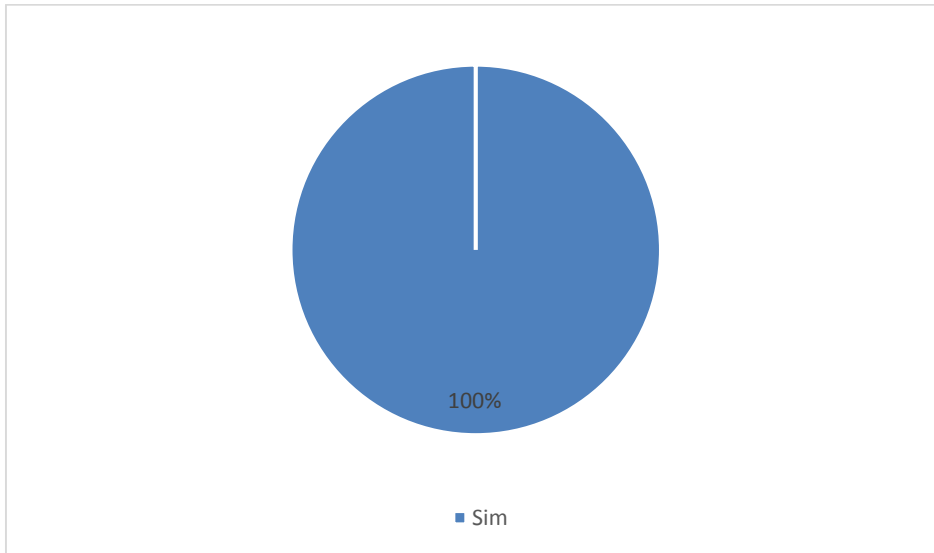
Se aplicou, também, uma associação de expressões e respostas comuns, ou seja, as semelhanças compreendidas. “O teste por associação de palavras, o mais antigo dos testes projectivos, permite, na psicologia clínica, ajudar a localizar as zonas de bloqueamento e de recalcamento de um indivíduo” (Bardin, 2009 p. 53).

Objetivo específico 1: **Identificar as necessidades organizacionais que determinam a contratação de empresas especializadas em fornecer cursos e treinamentos *in company***

O primeiro resultado percebido é a **capacitação profissional**. Como resultado para este objetivo específico, pode-se perceber através dos métodos investigativos que o investimento em capacitação profissional foi um item comum entre os entrevistados e também de acordo com o ponto de vista da organização Perestroika, que aplica cursos *in company* no mercado há cerca de 4 anos. Foi possível identificar que um dos motivos mais recorrentes da contratação de cursos e treinamentos *in company* surge da necessidade de capacitar os colaboradores das equipes nas empresas. Como citado ao longo do estudo por Macêdo (2006) a pessoa que não domina os conhecimentos relacionados com o seu trabalho não pode ter comportamento inovador, percebe-se que a capacitação sobre as necessidades específicas da organização favorece o trabalho no dia a dia, aprimorando os resultados utilizando como base a criatividade e inovação. 8 dos 8 sujeitos afirmam que se sentem mais capacitados após a participação no curso, como se pode observar no gráfico 3 abaixo:

Vocês acreditam estar mais capacitados depois do curso ou treinamento?

Sim	100%
-----	------

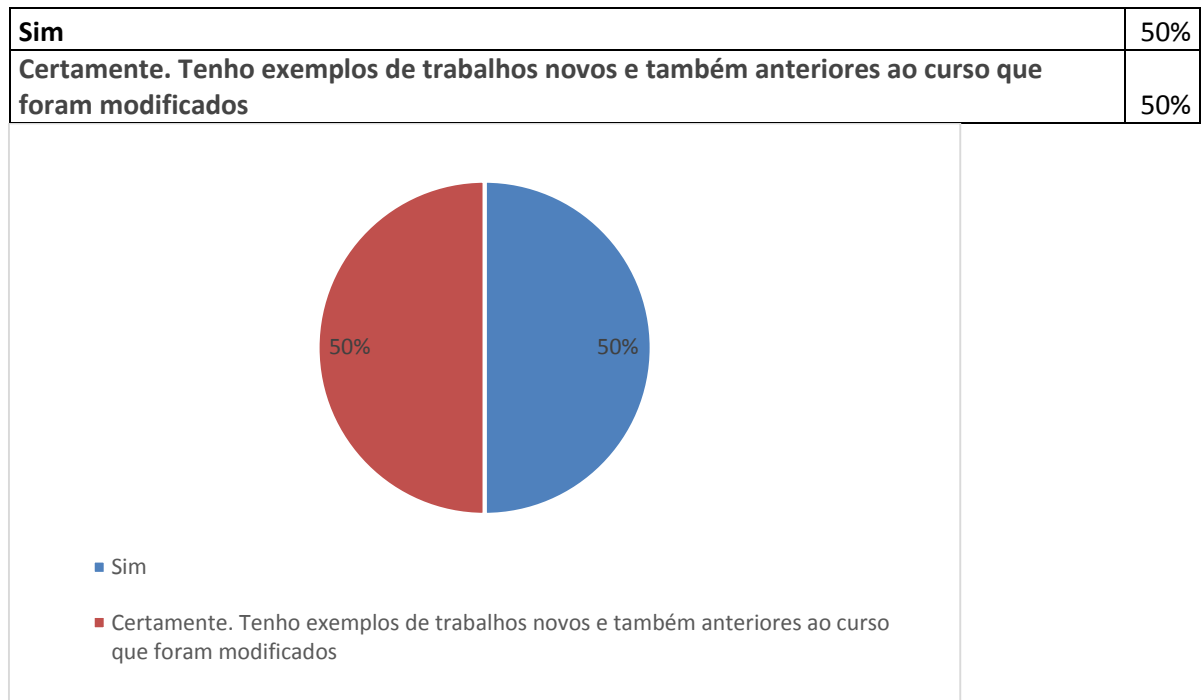


Também foi possível identificar como resultado para este objetivo a contratação de curso *in company* para o alcance de um **ambiente empresarial produtivo**. Este ponto se alinha ao que busca o endomarketing nas empresas, e bem como na citação de Bekin (2004) vista na revisão de literatura, deve-se contribuir decisivamente para a formação de um ambiente empresarial favorável ao uso do conhecimento e dos valores compartilhados por todos aqueles que compõem a organização. Os colaboradores gostam e precisam se sentir parte do negócio, valorizados. Como a citação de Kaufman (2012) conferida ao longo do trabalho, toda empresa se sustenta fundamentalmente em dois fatores adicionais: pessoas e sistemas. Toda empresa é criada por pessoas e sobrevive beneficiando outras pessoas de alguma maneira. Desta forma, os sistemas precisam estar atualizados e as pessoas sentindo-se valorizadas pela organização, assim conquista-se um ambiente empresarial mais produtivo.

Outro resultado identificado é a necessidade por **demandas/projetos pontuais**. Outro resultado para o primeiro objetivo específico percebido foi a contratação do método *in company* para projetos específicos, ou seja, quando a empresa tem uma necessidade pontual e para que alcance melhores resultados e para que tenha uma equipe mais preparada profissionalmente, a organização recorre ao curso ou treinamento *in company*.

A pergunta 9 do questionário arguiu se o curso havia afetado algum projeto corporativo dos colaboradores. Os 8 sujeitos confirmaram que o curso influenciou seus projetos no trabalho. 4 sujeitos confirmam que havia projetos já em andamento e outros novos que surgiram a partir de ideias do curso, como se pode verificar no gráfico 4 abaixo.

O curso ou treinamento afetou algum projeto corporativo de vocês de alguma forma?



A necessidade de inovação em projetos que demandam altos resultados é uma questão que gera a procura pela contratação de cursos *in company*. Desta forma, reforça-se a citação de Macêdo (2006) de que a pessoa que não domina os conhecimentos relacionados com o seu trabalho e tem pouca experiência não pode ter comportamento inovador, realçando a importância do comportamento inovador como diferencial competitivo.

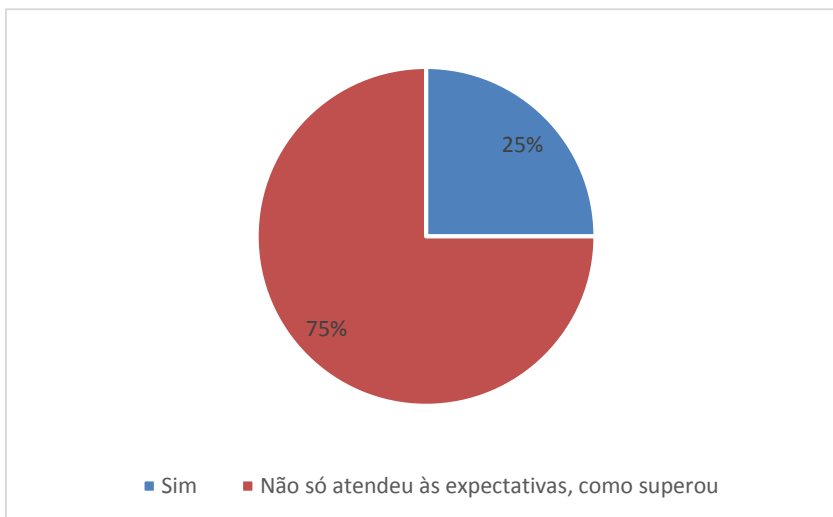
Além destes dois resultados característicos, há também a **atualização no mercado/Reciclagem profissional**. O terceiro resultado que foi percebido com o estudo foi a recorrência de cursos que acontecem quando a organização quer seus colaboradores atualizados com as novas técnicas e ferramentas do mercado. Este terceiro resultado se relaciona com o pensamento de Figueiredo (2009), já citado de que embora necessário, uma grande variedade de processos e mecanismos de aprendizagem não é suficiente para

constituir progressivamente níveis mais altos de capacidade inovadora. No que se refere à necessidade de atualização para o aumento da capacidade inovadora de cada colaborador, percebe-se que a citação de Figueiredo (2009) confirma que é preciso o investimento em inovação e que ter variados conhecimentos em processos, mecanismos e outras técnicas acaba por se esgotar ou ficar defasado com o passar do tempo.

Como é possível observar no gráfico 5 a seguir, quanto às expectativas dos colaboradores em relação ao que a organização necessitava, 2 dos 8 sujeitos informaram na questão 2 do questionário, que o curso atendeu, sim, às expectativas. Os 6 sujeitos restantes responderam que não somente atendeu às expectativas, como as superou.

O curso ou treinamento que vocês participaram atendeu às expectativas?

Sim	25%
Não só atendeu às expectativas, como superou	75%



Para dar suporte aos resultados obtidos para o objetivo específico 1, relatam-se no quadro 1 abaixo os depoimentos sem edição dos colaboradores durante o questionário focus group quando a subcategoria metodologia do curso.

C=Colaborador

Categoria Homogeneidade / Semelhanças	
Subcategoria:	Verbalizações Expostas
Metodologia	C1 “Permitiu que conhecêssemos mais uns aos outros, criamos uma afinidade, descobrimos mais as outras pessoas da própria equipe.”
	C4 “Se eu tivesse escolhido fazer um curso destes sozinha, sem outros funcionários da empresa, seria muito difícil trazer o que foi aprendido para companhia. Seria eu sozinha tentando levar o que foi aprendido.”
	C3 “Quando você faz o curso junto com a equipe, tem muito mais força para tornar aquilo realidade dentro da empresa.”
	C5 “O curso durou 4 dias de expediente e foi muito proveitoso. Eu tinha impressão de que era algo formatado, mas fiquei surpreso com a personalização feita para nós.”
	C2 “Dentro de várias coisas que o RH acha importante para a Som Livre, eu julguei esta como a melhor oportunidade para a equipe.”

Como observado, os sujeitos informam que o curso permitiu que os colaboradores se conhecessem melhor e isto favoreceu o trabalho. Um dos sujeitos relatou que se tivesse feito o curso sozinho em alguma instituição normal, não teria o mesmo aproveitamento. Segundo alguns sujeitos, a metodologia *in company* favoreceu trazer o que foi aprendido para a realidade da organização. Se o curso não tivesse ocorrido em conjunto, dificilmente aplicariam os conhecimentos da mesma forma na empresa.

Quanto ao ambiente físico permitido com o curso *in company*, seguem no quadro 2 a seguir os depoimentos específicos que auxiliam na obtenção dos resultados para este objetivo.

C=Colaborador

Categoria Homogeneidade / Semelhanças	
Subcategoria:	Verbalizações Expostas
Ambiente Físico	C1 “A grande vantagem do curso <i>in company</i> é que ela extrapola o resultado final de ter uma ideia ou processo para implementar naquele exato momento. É para o dia a dia.”
	C8 “Talvez eu seja um pouco mais tradicional e estava com baixa expectativa sobre o curso. Mas todo cenário foi surpreendente.”
	C6 “Confesso que cheguei na primeira aula um pouco “armado”, desconfiado. E não precisou de mais de 1 hora e meia para isso ser desmontado.”

Os sujeitos avaliam que implementar o curso no ambiente de trabalho foi proveitoso e, por mais que alguns sujeitos estivessem pouco participativos de início, os

representantes da Perestroika logo “quebraram o gelo” e permitiram que o aprendizado fluísse naturalmente. O cenário criado no ambiente físico da organização surpreendeu os sujeitos e colaborou para o aprendizado.

Sobre a criatividade das ferramentas aprendidas no curso, os depoimentos relativos estão no quadro 3 a seguir.

C=Colaborador

Categoria Homogeneidade / Semelhanças	
Subcategoria:	Verbalizações Expostas
Criatividade das Ferramentas	C6 “A aplicabilidade do curso me surpreendeu. A possibilidade que temos de agora aplicar isso e melhorar o nosso dia a dia no trabalho.”
	C5 “O mind map foi quase que unanime. Eu tenho a impressão que muita gente começou a usar, inclusive eu.”
	C8 “Eu tenho tentado usar as técnicas de processo criativo em tudo, adaptadas à forma que eu penso. Achei muito bacana.”
	C1 “As ferramentas aprendidas no curso, como pensar sozinho 5 minutos, depois debater a ideia com o grupo e chegar a um resultado mais completo, para mim, agregaram muito. Muito mesmo.”

É possível perceber que as ferramentas e as técnicas ensinadas foram de grande proveito para os sujeitos. Muitos assumem estar utilizando como planeamento de algumas tarefas no trabalho e até no planeamento familiar. Os sujeitos informam que o resultado final pessoal e em conjunto ficou muito superior após o uso das novas ferramentas.

Objetivo específico 2: Caracterizar o cenário da organização antes e depois da implementação de um curso *in company*;

Como resultados para este objetivo específico, pode-se observar que o cenário corporativo antes do acontecimento do curso se caracterizava por **tradicional**. Pelo que se pode perceber na pesquisa com os participantes do estudo, o ambiente se tratava como tradicional, não por manter certas tradições, normas e regras, mas por não se criarem novos projetos, sem capacidade criativa e por apenas seguir o planejamento, sem superar metas e criar novas expectativas.

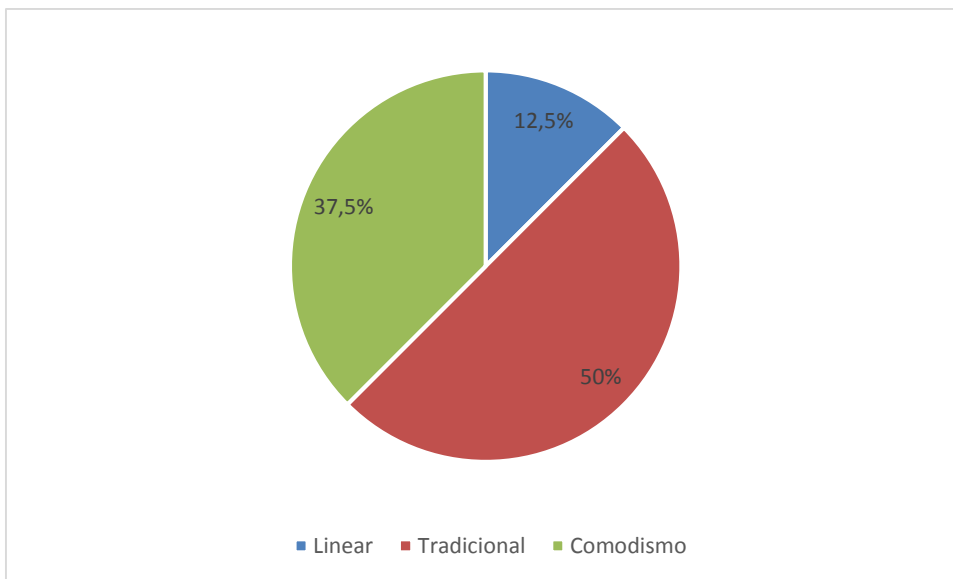
Além de tradicional, outro resultado que foi possível perceber antes da aplicação do curso é de um cenário **linear**, tomado pelo **comodismo**. Por mais que a empresa funcionasse bem, com interação regular entre as equipes, muitos colaboradores sequer conheciam as funções dos próprios colegas. Não havia inovação e a busca pelos objetivos acontecia sem qualquer estímulo, apenas havia uma meta a ser batida. Os colaboradores

citaram que os gestores não faziam seu papel quanto aos demais, eram distantes e não proporcionavam busca por novos desafios. Este resultado se relaciona com a revisão literária vista anteriormente, na citação de Vergara (2013, p.42), “Há que se adequar às novas necessidades e fazer o que for preciso para criar um ambiente mais produtivo e o gestor deve perscrutar o ambiente externo”.

A questão 7 do questionário indagou de que maneira os colaboradores definiam sua forma de trabalhar antes do curso. 1 sujeito definiu como “linear”, 4 sujeitos definiram como “tradicional” e 3 sujeitos o caracterizaram como repleto de “comodismo”, como se observa no gráfico 6 abaixo:

Se pudessem definir com uma palavra, como definiriam seu modo de trabalhar antes do curso ou treinamento?

Linear	12,5%
Tradicional	50%
Comodismo	37,5%



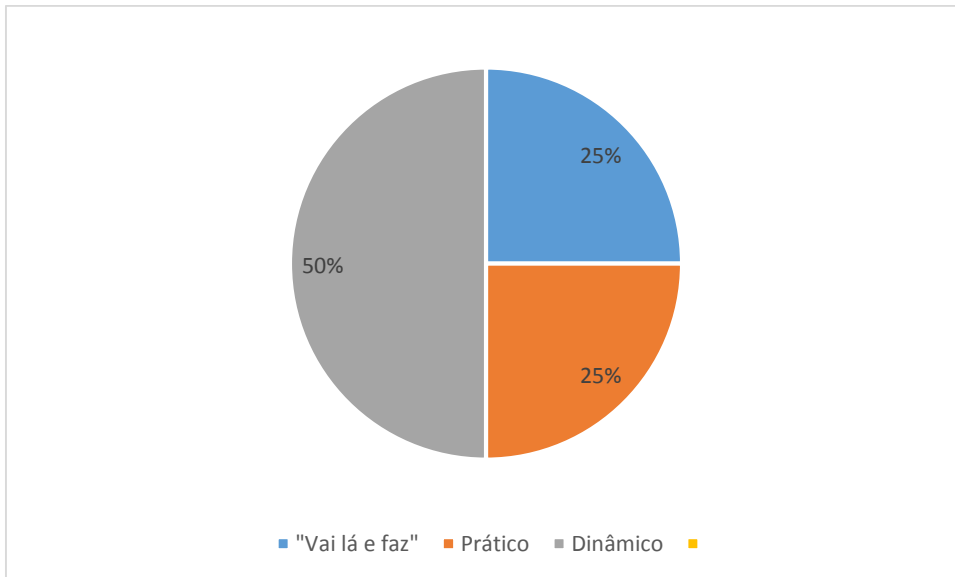
Já no cenário corporativo após o curso, percebe-se como resultado um ambiente mais **colaborativo**, com mais troca de informações entre as equipes. Os colaboradores passaram a se integrar mais e até mesmo se conhecer melhor. O trabalho passou a fluir de forma mais fácil, de forma muito mais **dinâmica**, segundo as palavras dos próprios participantes do estudo. Foi possível identificar, ainda, que o cenário se caracterizou como mais **prático**. Isto porque as técnicas aprendidas no curso permitiram que fossem implementados a projetos métodos que deixassem o trabalho mais fácil no dia-a-dia.

Segundos os colaboradores, houve melhoria nos projetos que já estavam em vigor durante o curso e também os ajudou na criação dos que surgiram depois do curso. A aprendizagem é uma mudança que ocorre no indivíduo, devido à interação desse indivíduo com seu ambiente, que preenche uma necessidade e o torna mais capaz de lidar adequadamente com esse ambiente (Burton, 1963). Confirma-se, então, a capacidade de mudança do ambiente físico a partir da mudança de atitude dos sujeitos do estudo, os participantes impactaram de modo positivo o ambiente físico.

Outro resultado é um ambiente profissional com **equipes mais integradas**. Em pesquisa com os colaboradores e, principalmente ao captar o que a participante dos recursos humanos da empresa relatou, pode-se observar que a preocupação da organização em direcionar o curso a fim de favorecer um ambiente com mais trocas entre os profissionais e equipes integradas foi de grande relevância. Este resultado tem relação com a citação utilizada como referência anteriormente por Chiavenato (2009) em que de facto, o treinamento é uma estratégia de intervenção. É importante que cada organização saiba direcionar suas decisões para melhorar seu desempenho através dele. Através da pergunta 8 do questionário, se pode perceber como os colaboradores descreviam o cenário organizacional antes e depois de participarem do curso. É possível conferir no gráfico 7 a seguir que 2 sujeitos definiram a maneira de trabalhar após o curso com a expressão “vai lá e faz”, que expressa a pró-atividade a fim de resolução de questões, a antecipação das necessidades da empresa. Outros 2 sujeitos definiram o modo de trabalhar como prático, complementando que os ensinamentos do curso trouxeram maior facilidade para o dia a dia corporativo e 4 sujeitos definiram como dinâmico. Segundo eles, a forma de trabalhar se tornou mais dinâmica por ser mais ágil, interativa e colaborativa. As equipes passaram a complementar seus trabalhos e interagir melhor.

Se pudessem definir com uma palavra, como definiriam seu modo de trabalhar depois do curso ou treinamento?

"Vai lá e faz"	25%
Prático	25%
Dinâmico	50%



Para reforçar os resultados obtidos referentes ao objetivo específico 2, segue quadro 4 com os depoimentos dos sujeitos da investigação.

Categoria Homogeneidade / Semelhanças	
Subcategoria:	Verbalizações Expostas
Mudança Corporativa	C6 “Nós criamos, agora, reuniões periódicas às sextas-feiras para debater questões. Isso foi algo aprendido no curso.”
	C3 “Passaram a surgir novas ideias a partir daquilo que aprendemos no curso. Ganhei muita eficiência e tempo.”
	C1 “Percebemos a mudança na nossa equipe já nos dias de curso. E a mudança veio para dentro da empresa.”
	C4 “Vejo uma mudança absoluta nas ideias que tínhamos antes e as que estamos propondo depois deste curso.”
	C8 “O meu trabalho não é tão criativo quanto o do meu colega de trabalho. Eu trabalho analisando dados. Mas agora eu sinto que também posso ser mais criativo.”

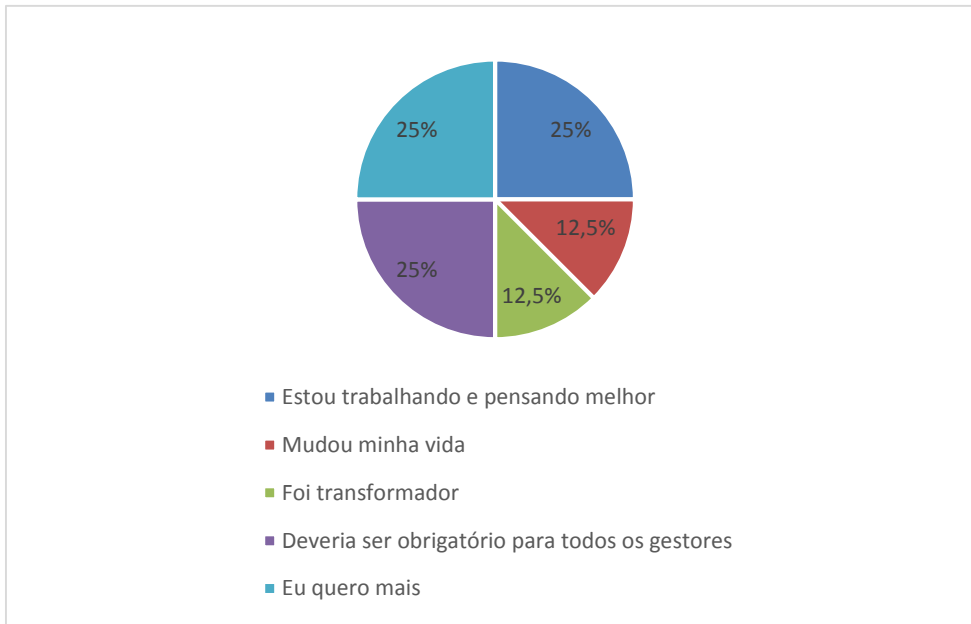
Comprova-se, com os depoimentos dos colaboradores, que foram criados novos costumes corporativos a partir da participação no curso, como reuniões periódicas. O trabalho dos sujeitos ganhou eficiência no dia a dia, inclusive notando diferença já durante os dias de curso. Os sujeitos que possuem funções que não exigem tanta criatividade no dia a dia creem que estão mais criativos e efetuar um melhor trabalho.

Objetivo específico 3: Caracterizar o desempenho dos colaboradores que participaram em treinamento *in company* nos dois meses após a participação no curso e indicadores de performance da organização.

Como resultados para este objetivo específico, notou-se que os colaboradores responderam com unanimidade que se sentem **mais capacitados** após o curso aplicado. Foi possível perceber que todos estavam satisfeitos com o curso, pois não houve reação negativa quando se questionou se este atendeu às expectativas. Outro resultado significativo é a diferença nas ideias e projetos que os colaboradores passaram a propor no trabalho. Segundo os participantes, eles sentem grande diferença nas ideias que propunham antes e depois do curso, independente das funções que exercem na empresa, percebem que estão **mais criativos** no âmbito profissional. Kaufman (2012) cita que os seres humanos aprendem padrões principalmente por meio da experimentação, e foi através de experimentos na prática que os sujeitos aprenderam uma série de novas técnicas a serem utilizadas no trabalho. Não apenas isto, mas os participantes sentem que o curso foi **transformador** e capaz de **mudar sua forma de trabalhar**. A questão 10 do roteiro de *focus group* arguiu como os participantes avaliaram a experiência no curso específico e, a partir disto, foi possível perceber como se caracteriza o novo desempenho. Dos 8 sujeitos, 2 informaram que estão trabalhando e pensando melhor. Outros 2 sujeitos comentaram que deveria ser algo obrigatório para todos os gestores, devido à capacidade transformadora do curso. 1 sujeito avaliou que o curso foi capaz de mudar sua vida de uma maneira geral. Outro sujeito definiu como transformador e outros 2 finalizaram informando que queriam mais, por acreditar que deve ser algo para constante aprendizado, como se observa no gráfico 8 abaixo.

De modo geral, como avaliaram a experiência com o curso ou treinamento *in company* participado?

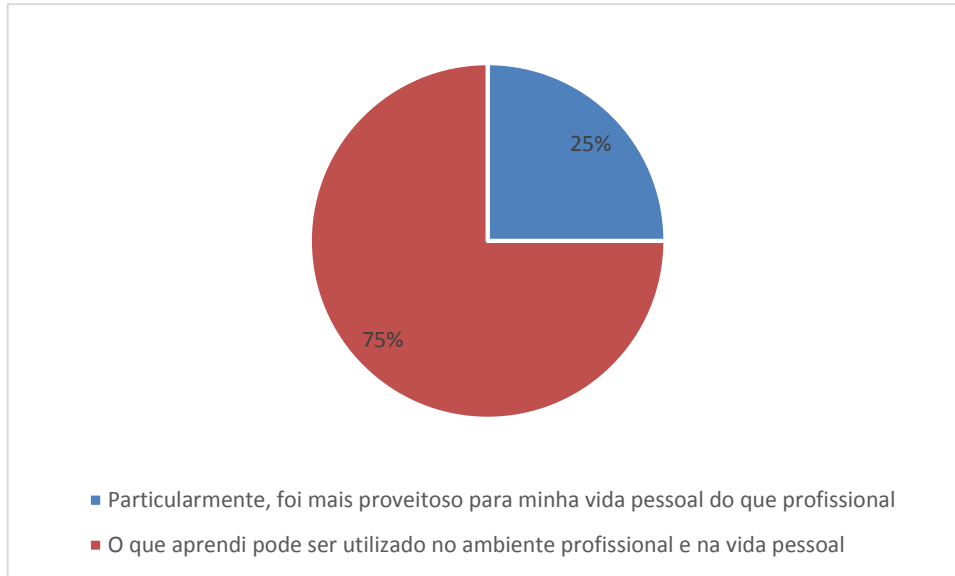
Estou trabalhando e pensando melhor	25%
Mudou minha vida	12,5%
Foi transformador	12,5%
Deveria ser obrigatório para todos os gestores	25%
Eu quero mais	25%



6 dos 8 colaboradores presentes no estudo informam que o curso que participaram trouxe muitos **conhecimentos que estão sendo utilizados no ambiente profissional e também na vida pessoal**. Além disso, 2 sujeitos acreditam que o curso foi ainda mais proveitoso para a vida pessoal. A questão 5 do questionário perguntou especificamente se os colaboradores pensam que o curso possa ter trazido benefícios pessoais, como se pode observar no gráfico 9 abaixo. Afinal, o ser humano busca no trabalho não só o necessário para sua sobrevivência, mas a realização de seus sonhos (Oliveira, 1943).

Acreditam que o curso ou treinamento possa ter trazido benefícios pessoais para vocês?

Particularmente, foi mais proveitoso para minha vida pessoal do que profissional	25%
O que aprendi pode ser utilizado no ambiente profissional e na vida pessoal	75%



O que se percebe com esta avaliação é que é positivo que o curso traga conhecimentos e técnicas que possam permitir a evolução dos indivíduos não só como profissionais, mas traga benefícios também para suas vidas fora da organização. Significa, deste modo, que o curso estende seu objetivo para **além da porta da empresa**, como Robert (1998) citou que inovação de processo agora é uma habilidade indispensável. Os colaboradores definem, ainda, que se sentiram mais motivados a **buscar resultados melhores** para a empresa e que se sentem parte mais importante do negócio da organização. É interessante que este resultado específico se relaciona com a citação conferida na revisão de literatura feita previamente com Chiavenato (2009) de que este deve ser o objetivo final do treinamento: aumentar a contribuição das pessoas para o alcance de resultados da empresa. Desta maneira, os colaboradores podem contribuir de forma mais preparada para o alcance dos resultados que a empresa espera, afinal o curso deve retratar essa necessidade em sua grade curricular.

Os colaboradores sentem que as habilidades que já tinham foram aprimoradas e que, a partir do curso, surgiram **novos conhecimentos** e, conseqüentemente, sentem-se mais capazes a assumir novas habilidades. Desta forma, aplica-se a citação de Oliveira (1943, p. 64) “O conhecimento é feito de informação e a informação é tudo aquilo que acrescente algo novo ao nosso repertório de conhecimentos”, provando-se que qualquer tipo de conhecimento traz informações para aumentar o repertório intelectual, isto só pode ser positivo. Este resultado relaciona-se diretamente com a citação utilizada como referência anteriormente por Dessler (2013) em que uma organização de aprendizagem é uma organização com habilidade para criar, adquirir e transmitir conhecimento e para

modificar seu comportamento em resposta aos novos conhecimentos e insights. Os novos conhecimentos permitiram a abertura intelectual dos colaboradores para uma série de novas iniciativas e insights organizacionais.

Para sustentar a discussão deste resultado, a pergunta 3 do questionário indagou se os colaboradores sentiam diferença em iniciativas corporativas individuais. Os 8 sujeitos afirmaram que sentem diferença nas ideias propostas antes e depois do curso. 4 dos 8 ainda confirmam que independente de suas funções, suas ideias tornaram-se mais criativas após a participação, como se observa no gráfico 10 abaixo.

Sentem diferença nas ideias que propunham antes e depois do curso ou treinamento que participaram?

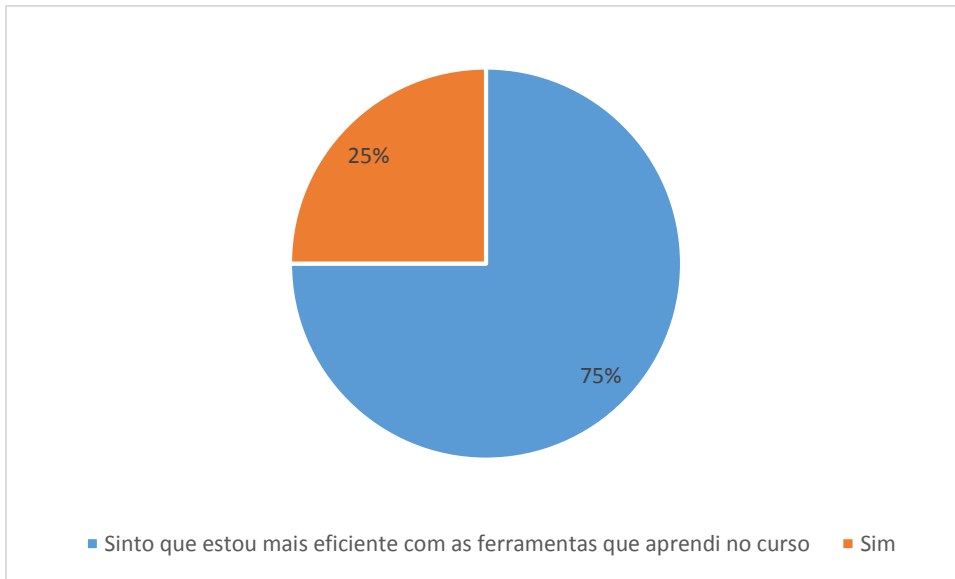
Com certeza	50%
Independente da minha função na empresa, hoje tenho ideias mais criativas	50%



A pergunta 4 do questionário levantou se os colaboradores pensam se suas formas de trabalhar mudaram. 2 sujeitos afirmaram que mudou, sim, suas formas de trabalhar. 6 sujeitos afirmaram que mudou e que se sentem mais eficientes com as ferramentas aprendidas. Confere-se no gráfico 11 a seguir.

Acreditam que o curso ou treinamento que participaram mudou a forma de trabalhar?

Sinto que estou mais eficiente com as ferramentas que aprendi no curso	75%
Sim	25%



Para sustentar ainda mais os resultados encontrados para este objetivo específico, confere o quadro 5 a seguir, com os depoimentos específicos dos sujeitos sobre o aprendizado com o curso.

C= Colaborador

Categoria Homogeneidade / Semelhanças	
Subcategoria:	Verbalizações Expostas
Aprendizado	C4 “Eu e João (equipe), nos juntamos e aplicamos o “flow” e o “blow” num projeto corporativo. Tem funcionado bastante.”
	C3 “O marketing está aplicando muitas coisas aprendidas nos processos corporativos e projetos.”
	C1 “Estamos encontrando formas super inovadoras de mostrar o que a gente quer para os trabalhos.”
	C6 “Eu até poderia chegar na mesma ideia antes, mas demoraria muito mais tempo e seria muito mais difícil. Aprendi muito.”
	C2 “A divagação de ideias que eles me propuseram me atinou para uma série de coisas que eu não pensava antes. A última aula, design de fluxo de linguagem, me fez pensa em como eu me comunico em geral.”

Como se pode observar, as ferramentas ensinadas no curso estão sendo aplicadas no dia a dia corporativo. Além disso, os sujeitos informaram que o aprendizado agilizou o processo criativo de ideias, despertando-os inclusive para novas iniciativas.

Os depoimentos sobre o comportamento pessoal dos colaboradores pode ser conferido no quadro 6 a seguir.

C= Colaborador

Categoria Homogeneidade / Semelhanças	
Subcategoria:	Verbalizações Expostas
Comportamento Pessoal	C1 “ <i>Eu não estou usando (o que aprendi) só no ambiente de trabalho, mas na vida.</i> ”
	C6 “ <i>Eu confesso que estou usando na minha vida pessoal o mind map (ferramenta de ensino do curso).</i> ”
	C4 “ <i>Minha vida mudou. Uso as ferramentas aprendidas até mesmo para organizar o planejamento familiar, com meu próprio filho.</i> ”
	C7 “ <i>A forma que você chega na ideia final, agora, é totalmente diferente. Parece mais estruturada.</i> ”
	C2 “ <i>Eu, particularmente, estou usando ainda mais na minha vida pessoal do que profissional.</i> ”

Como se pode observar, reforça-se que os sujeitos estão utilizando os conhecimentos adquiridos não somente no trabalho, mas em suas vidas pessoais, inclusive, citando as ferramentas pelos seus nomes específicos (*mind map*). Além disso, referem-se à uma organização de ideias mais estruturada. Macêdo (2006) cita que a aprendizagem ocorre com a prática e só pode ser constatada através dos comportamentos das pessoas. Quando se percebe que o comportamento dos sujeitos se alterou positivamente na organização, entende-se que o curso cumpriu seu papel.

Ainda a sustentar os resultados do objetivo específico 3, o resumo da experiência pelos colaboradores segue-se no quadro 7 que segue.

C=Colaborador

Categoria Homogeneidade / Semelhanças	
Subcategoria:	Verbalizações Expostas
Resumo da Experiência	C1 “ <i>Acho que foi uma experiência transformadora. Pessoalmente e profissionalmente.</i> ”
	C6 “ <i>Eu quero mais.</i> ”
	C4 “ <i>Acho que tinha que ser uma coisa obrigatória para todos nós, inclusive, para todos os gestores.</i> ”
	C3 “ <i>Acho que a nossa empresa seria diferente para melhor se fizéssemos mais isso. E se a alta administração também participasse.</i> ”

Como citado anteriormente, os sujeitos entendem que o curso foi transformador para suas vidas e querem mais metodologias futuramente. Um dos sujeitos reforça, ainda, que crê que a empresa seria melhor se tivessem costume de realizar esta prática e se a alta administração também participasse.

CONCLUSÃO

Os cursos e treinamentos *in company* estão presentes no mercado corporativo, influenciando organizações, colaboradores e equipes completas. O avanço tecnológico e a evolução do mercado exigem que as empresas estejam cada vez mais competitivas, capazes de gerir novas soluções e que tenham em sua base colaboradores inovadores, preparados para novos desafios e dispostos a superar as concorrências. Como já citado no estudo por Figueiredo (2009), embora necessário, uma grande variedade de processos e mecanismos de aprendizagem não é suficiente para constituir progressivamente níveis mais altos de capacidade inovadora. O presente estudo foi de grande valor para perceber exatamente como ocorrem na prática os benefícios e reais impactos da implementação de cursos e treinamentos *in company* nas empresas. A seguir apresenta-se uma síntese do trabalho investigativo realizado no presente estudo.

A investigação contou com a colaboração de 9 participantes, sendo eles: 1 colaboradora responsável pelo setor de cursos *in company* da instituição Perestroika (instituição que promove cursos de diversos temas e especializações no Rio de Janeiro, Porto Alegre, São Paulo e Brasília) e 8 colaboradores da empresa Som Livre (organização do setor musical, que atua como gravadora desde 1969 no Brasil). O inquérito investigativo se subdividiu em duas etapas: uma aplicação de guião de entrevista com a representante da instituição Perestroika, e uma investigação em formato *focus group* com os colaboradores da empresa Som Livre, a que foi submetida ao curso *in company* 2 meses antes da aplicação da pesquisa.

A considerar que o objetivo principal da investigação se pautava sobre os efeitos de cursos *in company* como intervenção estratégica pedagógica, foram definidos 3 objetivos específicos para auxiliar no entendimento do estudo. Foi apresentado como objetivo específico as necessidades das organizações que contratam este tipo de metodologia, a fim de entender o que motivou optarem por este modelo e não outro regular. Conclui-se pela citação de Chiavenato (2009) em que de facto, o treinamento é uma estratégia de intervenção e, assim, deve intervir a fim de atender as necessidades de

cada organização específica. É importante que cada organização saiba direcionar suas decisões para melhorar seu desempenho através dele. Também estipulou-se caracterizar o cenário da empresa Som Livre antes e depois da aplicação do curso, para que, desta forma, fosse possível traçar uma relação dos efeitos na prática dos benefícios e efeitos da metodologia na mudança organizacional. Além destes dois objetivos específicos, objetivou-se também caracterizar o desempenho dos colaboradores nos 2 meses após a participação no curso, para que, desta forma, fosse viável perceber a mudança pessoal de cada colaborador e como, de maneira geral, os participantes impactaram a organização como um todo.

Em resposta ao questionamento do objetivo geral (Analisar o impacto da implementação de cursos e treinamentos *in company* para as organizações e seus colaboradores), percebe-se que há crescimento no uso da técnica de aplicação de cursos e treinamentos *in company*. Foi possível identificar que os impactos incluem uma empresa mais propícia à inovação e novas ideias, além de equipes mais engajadas. Outro impacto percebido é o de colaboradores mais capacitados e motivados para novos projetos, sugerindo novas iniciativas corporativas. Como citado no estudo por Knowles, Holton & Swanson (2009) de que a aprendizagem envolve mudança. Ela trata da aquisição de hábitos, conhecimento e atitudes. Ela permite que indivíduos façam ajustes pessoais e sociais. Conclui-se que os colaboradores criaram novos hábitos, práticas melhores e também implementaram ajustes para aperfeiçoar seu dia a dia no trabalho. A relação dos benefícios começa na carreira profissional dos participantes. Foi possível identificar que há um estímulo, que pode variar de intensidade de acordo com a experiência individual, a partir da realização do curso, que se estende aos seus projetos e trabalhos no dia a dia corporativo. A participação no curso funciona como um re-ativador de colaboradores. É como se recarregasse o índice de motivação dos profissionais.

Os colaboradores se sentem mais capacitados profissionalmente após o curso, e este benefício se estende, inclusive às suas vidas pessoais. Concluiu-se que os participantes do estudo passaram a utilizar os conhecimentos adquiridos no curso não somente em projetos corporativos, mas também para algumas questões em suas vidas pessoais. A valorização do funcionário, por sua vez, requer a ênfase no conhecimento como citado por Bekin (1995), a reforçar que a motivação para o cumprimento dos objetivos no trabalho está diretamente ligada com o conhecimento fornecido aos colaboradores. À medida que há maior produtividade e satisfação, os colaboradores da

organização sentem-se mais preparados intelectualmente para atingir suas metas. Desta forma, entende-se que os ganhos com o curso ultrapassam o limite organizacional.

A fim de concluir o questionamento do primeiro objetivo específico (Identificar as necessidades organizacionais que determinam a contratação de empresas especializadas em fornecer cursos e treinamentos *in company*) percebe-se que há um ponto em comum, que é buscar a capacitação de seus próprios colaboradores para que estes tragam benefícios para a própria organização. Vergara (2013) cita que as empresas precisam saber onde querem chegar, e a partir disto traçar seus objetivos e incluí-los no planejamento curricular junto à instituição *in company*. O pensamento é de que quanto mais capacitados os colaboradores, mais preparados e motivados eles estarão para o trabalho no dia a dia. Além desta conclusão, tem-se a atualização de profissionais de acordo com conhecimentos específicos necessários para a rotina de trabalho. A empresa por vezes contrata um curso *in company* para um tema atual, e entende que seus colaboradores devem estar a par deste assunto para aplicar em seus projetos. Robert (1998) cita que inovação de processo agora é uma habilidade indispensável, entende-se que o conhecimento por novas ferramentas e técnicas foi capaz de melhorar o trabalho dos sujeitos e também o planejamento de suas vidas pessoais. Conclui-se que as organizações têm necessidade de capacitar seus colaboradores para alcançar equipes com maior capacidade intelectual e para que, desta forma, os benefícios sejam colhidos pela própria organização, com projetos e iniciativas cada vez mais inovadoras, de acordo com os conhecimentos adquiridos.

Para concluir a questão do segundo objetivo específico (Caracterizar o cenário da organização antes e depois da implementação de um curso *in company*) foi possível identificar que o cenário antes da aplicação do curso prático demonstrava colaboradores desmotivados e empresa com característica estável, sem novas iniciativas por um determinado período. A rotina de trabalho era tomada pelo comodismo e monotonia, não havia estímulo para mudança de atitude. A interação entre as equipes era quase nula, somente quando necessária, e alguns colaboradores chegavam a desconhecer o trabalho do colega de equipe. No cenário pós-curso, observa-se um clima organizacional mais favorável, com maiores possibilidades de criação de novos projetos, ambiente descontraído no sentido de relacionamento interpessoal, clima agravável. A citação ao longo do estudo por Burton (1963) se confirma, de que a aprendizagem é uma mudança que ocorre no indivíduo, devido à interação desse indivíduo com seu ambiente, que

preenche uma necessidade e o torna mais capaz de lidar adequadamente com esse ambiente, à medida que os participantes mudaram sua forma de pensar e isto gerou impacto direto no ambiente de trabalho. Inclui-se, também, um ambiente mais dinâmico, com mais interação entre equipes e reuniões regulares para troca de conhecimentos. Como citado por Kaufman (2012), mude a estrutura do seu Ambiente e o seu comportamento mudará automaticamente. A estrutura do ambiente organizacional da empresa estudada foi modificada de forma a aumentar sua produtividade, incentivando seus colaboradores através do método desenvolvimental.

Para a questão do terceiro objetivo específico (Caracterizar o desempenho dos colaboradores que participaram em treinamento *in company* nos dois meses após a participação no curso e indicadores de performance da organização), apresentam-se colaboradores motivados, estimulados e proativos. Ainda que não garanta novas iniciativas e projetos por parte de todos os indivíduos, todos têm participação em alguma etapa de novo trabalho. Percebe-se que o curso foi transformador no sentido de mudança na forma de trabalhar. Reforça-se a citação de Chiavenato (2009) de que este deve ser o objetivo final do treinamento: aumentar a contribuição das pessoas para o alcance de resultados da empresa. O fluxo de trabalho incluiu um desempenho mais interativo entre equipes e também com seus gestores, que passaram a participar mais das etapas de projetos, não apenas das aprovações e decisões finais. Os colaboradores veem benefícios para suas vidas pessoais, utilizando metodologias aprendidas em seus lares, com suas famílias e como argumentos de negociação com indivíduos dentro e fora da empresa. Entende-se que a aplicação do curso abriu a mente dos colaboradores para um novo universo de possibilidades, entendendo que é preciso trazer novas ideias e ultrapassar a expectativa da empresa quanto aos seus trabalhos. E finaliza-se este resultado com a citação vista ao longo do trabalho de Oliveira (1943) de que o conhecimento é feito de informação e a informação é tudo aquilo que acrescenta algo novo ao nosso repertório de conhecimentos, por isto, agregar novas informações que gerem diversos conhecimentos só tem a aperfeiçoar o desempenho dos colaboradores.

Conclui-se, por fim, que a adesão de empresas à contratação de cursos e treinamentos *in company* favorece o processo criativo, o engajamento corporativo, o relacionamento interpessoal e a motivação individual dos colaboradores. Wood Jr. (2002)

cita que várias são as características do indivíduo que se relacionam com a criatividade, e o curso *in company* surge com o intuito de transformar estas características individuais num processo mais criativo em busca da produtividade. Como citado no estudo por Kao (1997) criatividade é um processo por meio do qual as ideias são geradas, desenvolvidas e transformadas em valor, e desta forma entende-se que valor é trazer melhores resultados para a organização. Pode ser aplicado por uma demanda pontual da organização, uma necessidade de capacitação ou mesmo tornar a empresa mais homogênea, ou seja, deixar todos os colaboradores, independente de seus cargos e hierarquia, com as mesmas perspectivas e noções sobre a organização. É possível concluir, desta forma, que a aplicação de cursos e treinamentos *in company* permite a otimização da empresa no cenário competitivo organizacional e, além disto, o desenvolvimento dos indivíduos que destes cursos participam.

POSSIBILIDADES PARA FUTUROS TRABALHOS

Devido às conclusões referentes ao estudo em questão, levantou-se outros questionamentos que poderiam ser respondidos futuramente em novos trabalhos. Um deles seria estudar **a mudança comportamental dos indivíduos em suas vidas pessoais a partir das ações corporativas**. Como visto anteriormente, a aplicação do curso *in company* permitiu que os colaboradores tivessem mudanças não só como profissionais para a organização, mas teve impacto também em suas vidas pessoais, levando-os a utilizar novas técnicas e adotar atitudes diferentes no seu dia a dia fora do trabalho. Seria interessante realizar uma investigação que analisasse outras ações corporativas e como elas impactam a vida pessoal dos indivíduos.

Outra possibilidade de estudo é a adaptação de **cursos e treinamentos *in company* no ambiente escolar**. Creio que seria interessante promover uma investigação de que forma seria possível levar capacitação de modo profissional para estudantes dos últimos anos escolares. Que temas deveriam ser abordados, como seria a grade curricular e que certificados proveriam.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, C.** (2007). *Comportamento Organizacional. A Gestão da Crise nas Organizações*. Lisboa. Editora Escolar.
- BARDIN, L.** (2011) *Análise de Conteúdo*. Edição Revista e Ampliada. Lisboa: Edições 70.
- BARDIN, L.** (2004) *Análise de Conteúdo*. Terceira edição. Lisboa: Edições 70.
- BARDIN, L.** (2009) *Análise de Conteúdo*. Edição Revista e Atualizada. Lisboa: Edições 70.
- BECKHARD, R;** Goldsmith, M.; Hesselbein, F. (1996) *O líder do Futuro*. São Paulo: Futura.
- BEKIN, S.** (2004) *Endomarketing - Como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Pearson
- BEKIN, S.** (1995) *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: Editora Afiliada.
- BRESSAN, F.** (2000) *O Método do Estudo de Caso*. Administração On Line.
- BURTON, W. H.** (1963) *Basic Principles in a Good Teaching-Learning Situation*. *Readings in Human* New York: McKay
- CARPILOWSKY, M.** (1998) *A metáfora da organização como sistema criativo*. Artigo online
- CHIAVENATO, I.** (2009) *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos - Como incrementar talentos na empresa*. 7ª edição. São Paulo: Manole.
- CHOO, C.** (2003) *A Organização do Conhecimento*. São Paulo: Editora SENA.
- COLOMBO, S.** (Org). (2004) *Gestão educacional: uma nova visão*.
- DEJOURS, C.** (1996) *Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações*. IN: Chanlat, Jean-François. *O indivíduo na organização*. São Paulo: Atlas.
- DESSLER, G.** (2013) *Administração de Recursos Humanos*. 2ª Edição. São Paulo.

FIGUEIREDO, P. (2009) *Gestão da Inovação. Conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. Livros Técnicos e Científicos.* Rio de Janeiro: Editora S.A.

FRIED, J. & HANSSON, D. (2012) *Reinvente sua empresa - Mude sua maneira de trabalhar.* Rio de Janeiro: Editora Sextante.

GREMAUD, A. (2004) *Economia Brasileira Contemporânea/ Amaury Patrick Gremaud, Marco Antonio Sandoval de Vasconcellos, Rudinei Toneto Jr. - 5ª edição -* São Paulo: Atlas.

HARRISON, E. (1993) *Inter-disciplinary models of decision making. Management Decision*, v.31, no.8.

HOHL, C. (2005) *Comunicação Empresarial - Estratégia de Organizações Vencedoras.* Volume 01. São Paulo. Aberje Editorial.

KAO, J. (1997) *Jamming.* Rio de Janeiro: Campus.

KAUFMAN, J. (2012) *Manual do CEO. Um verdadeiro MBA para o gestor do século XXI.* São Paulo: Editora Saraiva.

KNOWLES, M; HOLTON, E; & SWANSON, R. (2009) *Aprendizagem de resultados. Uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa.* Rio de Janeiro: Elsevier Editora

KOTLER, P. (2000) *Administração de Marketing – 10ª Edição.* Editora Prentice-hall

KOTLER, P; Keller, K. (2006) *Administração em Marketing.* 12ª edição. São Paulo. Editora Pearson.

MACÊDO, I. Rodrigues, Denize. Johann, Maria. Cunha, Neisa. (2006) *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.* Editora FGV.

MARRAS, J. (Org) (2010) *Gestão estratégica de pessoas - conceitos e tendência.* São Paulo: Editora Saraiva.

OLIVEIRA, S. (1943) *Sociologia das organizações. Uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo.* São Paulo: Editora Pioneira

ROBERT, M. (1998) *Estratégia - Como empresas vencedoras dominam seus concorrentes.* Negócio Editora. São Paulo.

STRAUSS, G; SAYLES, L. (1972) *Personnel. The human problems in management.* EUA: Editora Prentice Hall.

TRACY, D. (1994) *10 passos para o empowerment.* Rio de Janeiro: Campus.

VERGARA, S. (2013) *Gestão de Pessoas.* 14ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A.

WATZLAWICK, P. (1979) *Une logique de la communication,* Points.

WOOD Jr., T. (2002) *Gestão Empresarial - O Fator Humano.* São Paulo. Editora Atlas S.A.

Índice de confiança de consumidores. [Em linha]. Disponível em <http://exame.abril.com.br/economia/indicadores/icc/index.shtml> [Consultado em 26/09/2014]

A nova classe C [Em linha]. Disponível em <http://www.brasildamudanca.com.br/inclusao-social/nova-classe-c> [Consultado em 26/09/2014]

Entenda como a crise econômica afeta o Brasil. [Em linha]. Disponível em http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2008/09/080918_entenda_crise_brasil.shtml [Consultado em 2/10/2014]

Cenário empresarial dos dias atuais [Em linha] Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/cenario-empresarial-dos-dias-atuais/70273/> [Consultado em 5/10/2014]

Mais de mil novas empresas surgem por dia em São Paulo [Em linha] Disponível em <http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2012/07/mais-de-mil-novas-empresas-surgem-por-dia-em-sao-paulo.html> [Consultado em 11/10/2014]

Abrir uma empresa no Brasil pode levar até 119 dias [Em linha] Disponível em <http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2012-10-14/abrir-uma-empresa-no-brasil-pode-levar-ate-119-dias> [Consultado em 11/10/2014]

Frozen Yogurt [Em linha] Disponível em <http://exame.abril.com.br/topicos/frozen-yogurt> [Consultado em 11/10/2014]

Cursos voltados para organizações [Em linha] Disponível em <http://www.enora.com.br/>
[Consultado em 20/03/2015]

O Peixe Urbano após o fim da febre das compras coletivas [Em linha] Disponível em
[http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/61/noticias/o-peixe-urbano-apos-](http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/61/noticias/o-peixe-urbano-apos-o-fim-da-febre-das-compras-coletivas)
[o-fim-da-febre-das-compras-coletivas](http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/61/noticias/o-peixe-urbano-apos-o-fim-da-febre-das-compras-coletivas) [Consultado em 3/12/2014]

Culturas organizacionais no mundo [Em linha] Disponível em
[http://unisinovs.br/blogs/unilinguas/2014/05/20/conheca-diferentes-culturas-](http://unisinovs.br/blogs/unilinguas/2014/05/20/conheca-diferentes-culturas-organizacionais-ao-redor-do-planeta/)
[organizacionais-ao-redor-do-planeta/](http://unisinovs.br/blogs/unilinguas/2014/05/20/conheca-diferentes-culturas-organizacionais-ao-redor-do-planeta/) [Consultado em 20/02/2016]

Top 50 mostra ranking dos maiores sites de compra coletiva [Em linha] Disponível em
<http://www.bolsadeofertas.com.br/top-50-ranking-maiores-sites-compra-coletiva-2/>
[Consultado em 12/12/2014]

Verão 2014 Bermuda, sim. [Em linha] Disponível em <https://vimeo.com/89153449>
[Consultado em 13/01/2015]

A nova hierarquia [Em linha] Disponível em [http://exame.abril.com.br/revista-voce-](http://exame.abril.com.br/revista-voce-rh/edicoes/31/noticias/a-nova-hierarquia)
[rh/edicoes/31/noticias/a-nova-hierarquia](http://exame.abril.com.br/revista-voce-rh/edicoes/31/noticias/a-nova-hierarquia) [Consultado em 15/01/2015]

Programa de mentores [Em linha] Disponível em
[http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,empresas-fazem-de-lideres-gurus-dos-](http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,empresas-fazem-de-lideres-gurus-dos-mais-jovens-imp-,955461)
[mais-jovens-imp-,955461](http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,empresas-fazem-de-lideres-gurus-dos-mais-jovens-imp-,955461) Consultado em 01/03/2016]

Job Rotation [Em linha] Disponível em <http://www.tim.com.br/rj/estagiosemfronteiras>
Consultado em 01/03/2016]

Treinamento com parceiros [Em linha] Disponível em <http://www.zanox.com/br/>
Consultado em 02/03/2016]

Treinamento [Em linha] Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Treinamento>
[Consultado em 16/01/2015]

Cinco tipos diferentes de treinamento e desenvolvimento de pessoas [Em linha]
Disponível em [http://www.lg.com.br/huma/mercado/cinco-tipos-diferentes-de-](http://www.lg.com.br/huma/mercado/cinco-tipos-diferentes-de-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas)
[treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas](http://www.lg.com.br/huma/mercado/cinco-tipos-diferentes-de-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas) [Consultado em 16/01/2015]

Procedimentos para aplicação de cursos *in company* [Em linha] Disponível em <http://www.zeniteincompany.com.br/> Consultado em 30/03/2016

Cursos *in company* [Em linha] Disponível em <http://www.mackenziesolucoes.com.br/cursos-in-company/D12> [Consultado em 20/01/2015]

Cursos *in company* [Em linha] Disponível em <http://www.zeniteincompany.com.br/> [Consultado em 13/03/2016]

Aumenta a demanda por treinamento *in company* [Em linha] Disponível em <http://www.coppead.ufrj.br/pt-br/coppead/na-midia/292/> [Consultado em 22/02/2015]

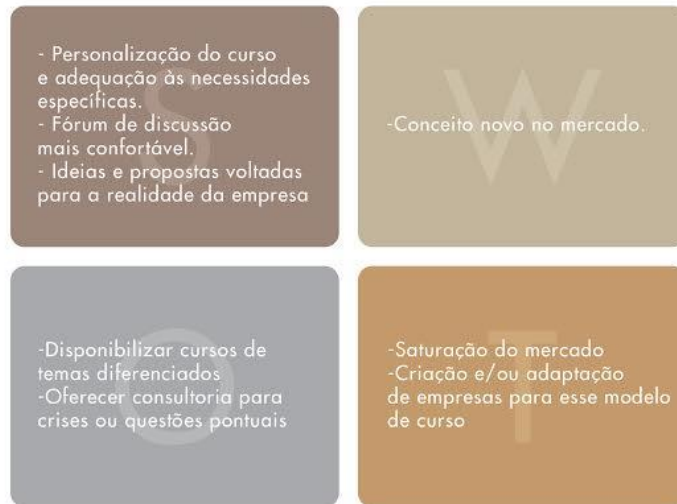
Salário mínimo brasileiro 2015 [Em linha] Disponível em http://www.portalbrasil.net/salariominimo_2015.htm [Consultado em 16/07/2015]

Quanto custa abrir uma empresa no Brasil [Em linha] Disponível em file:///C:/Users/User/Downloads/Quanto_custa_abrir_uma%20empresa_no_Brasil.pdf [Consultado em 20/08/2015]

ANEXOS

ANEXOS

Anexo I - Matriz Swot cursos *in company*



ANEXOS

Anexo II – Guião de entrevista Perestroika

Questionário – entrevista com Andressa, do setor de cursos *in company* da empresa Perestroika.

- 1_ Percebe-se que métodos educacionais voltados para empresas são uma tendência. Como acontecem os cursos *in company* da Perestroika?
 - 2_ Os cursos têm que duração?
 - 3_ Vocês já possuem temas e assuntos pré-definidos para a aplicação desses cursos? Quais?
 - 4_ Caso seja necessário, vocês customizam de acordo com as necessidades do cliente ou é totalmente padronizado?
 - 5_ Como é o plano de estudos destes cursos? Como vocês definem o planeamento de aulas?
 - 6_ Há um momento de troca entre os funcionários e o instrutor do curso? Ou os colaboradores são apenas ouvintes?
 - 7_ A Perestroika busca informações específicas sobre a empresa, de forma a tornar o curso mais efectivo?
 - 8_ Que tipo de empresa contrata os cursos *in company* da Perestroika?
 - 9_ Será necessário aprofundar o estudo, promovendo uma pesquisa detalhada com funcionários de uma empresa que contratou este tipo de curso. Qual você recomendaria?
 - 10_ Quais você acredita serem os pontos positivos da aplicação de cursos *in company*?
 - 11_ E quais seriam os pontos negativos?
 - 12_ É possível perceber alguma mudança na postura dos funcionários ao longo do curso?
 - 13_ Quais são as características mais marcantes durante a aplicação do curso?
-

ANEXOS

Anexo III – Guião de Focus Group Som Livre

Roteiro de questionário para *Focus Group*

- 1- O que os fez procurarem um curso *in company*, e não se inscreverem no modelo regular (matrícula em instituições)?
- 2- O curso ou treinamento que vocês participaram atendeu às expectativas?
- 3- Sentem diferença nas ideias que propunham antes e depois do curso ou treinamento que participaram?
- 4- Acreditam que o curso ou treinamento que participaram mudou a forma de trabalhar?
- 5- Acreditam que o curso ou treinamento possa ter trazido benefícios pessoais para vocês?
- 6- Vocês acreditam estar mais capacitados depois do curso ou treinamento?
- 7- Se pudessem definir com uma palavra, como definiriam seu modo de trabalhar antes do curso ou treinamento?
- 8- Se pudessem definir com uma palavra, como definiriam seu modo de trabalhar depois do curso ou treinamento?
- 9- O curso ou treinamento afetou algum projeto corporativo de vocês de alguma forma?
- 10- De modo geral, como avaliaram a experiência com o curso ou treinamento *in company* participado?

Anexo IV – Declaração da empresa Perestroika

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Designação do Estudo (em português):

Pesquisar os reais benefícios da aplicação de cursos *in company* para o desenvolvimento, como método educativo

Eu, abaixo-assinado (nome completo): Andressa Baldissara Gonçalves Montes

responsável pelo participante no projecto (nome completo): Análise de treinamentos e cursos *in company* como intervenções educacionais

compreendi a explicação que me foi fornecida acerca da sua participação na investigação que se tenciona realizar, bem como do estudo em que será incluído. Foi-me dada oportunidade de fazer as perguntas que julguei necessárias, e de todas obtive resposta satisfatória.

Tomei conhecimento de que a informação ou explicação que me foi prestada versou os objectivos e os métodos. Além disso, foi-me afirmado que tenho o direito de recusar a todo o tempo a sua participação no estudo, sem que isso possa ter como efeito qualquer prejuízo pessoal.

Foi-me ainda assegurado que os registos em suporte papel e/ou digital (sonoro e de imagem) serão confidenciais e utilizados única e exclusivamente para o estudo em causa, sendo guardados em local seguro durante a pesquisa e destruídos após a sua conclusão.

Por isso, consinto em participar no estudo em causa.

Data: 08 / Abril / 2015

Assinatura do Responsável pelo participante no projecto: Andressa B.S. Montes

○ Investigador responsável:
Nome: Karolyne Carolina Soares Rodrigues Ferrandez
Assinatura: Karolyne

Anexo V – Consentimento dos colaboradores Som Livre

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Designação do Estudo (em português):

Eu, abaixo-assinado (nome completo) _____,

responsável pelo participante no projecto (nome completo) _____,

_____ , compreendi a explicação que me foi fornecida acerca da sua participação na investigação que se tenciona realizar, bem como do estudo em que será incluído. Foi-me dada oportunidade de fazer as perguntas que julguei necessárias, e de todas obtive resposta satisfatória.

Tomei conhecimento de que a informação ou explicação que me foi prestada versou os objectivos e os métodos. Além disso, foi-me afirmado que tenho o direito de recusar a todo o tempo a sua participação no estudo, sem que isso possa ter como efeito qualquer prejuízo pessoal.

Foi-me ainda assegurado que os registos em suporte papel e/ou digital (sonoro e de imagem) serão confidenciais e utilizados única e exclusivamente para o estudo em causa, sendo guardados em local seguro durante a pesquisa e destruídos após a sua conclusão.

Por isso, consinto em participar no estudo em causa.

Data: ____ / ____ / 20__

Assinatura do Responsável pelo participante no projecto: _____

O Investigador responsável:

Nome:

Assinatura:

Comissão de Ética da Universidade Fernando Pessoa