

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
FERNANDA ALMEIDA MORETON SAMPAIO**

***EVENTOS CORPORATIVOS EM PROCESSOS DE
TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO: UM ESTUDO DE CASOS
MÚLTIPLO NO MC DONALDS, BRADESCO E BORBON
HOTÉIS & RESORTS***

São Paulo
2015

FERNANDA ALMEIDA MORETON SAMPAIO

***EVENTOS CORPORATIVOS EM PROCESSOS DE
TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO: UM ESTUDO DE CASOS
MÚLTIPLO NO MC DONALDS, BRADESCO E BORBON
HOTÉIS & RESORTS***

Dissertação de Mestrado apresentado a Banca Examinadora, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Hospitalidade na área de concentração Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade, sob a orientação da Prof^a. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

São Paulo
2015

FERNANDA ALMEIDA MORETON SAMPAIO

***EVENTOS CORPORATIVOS EM PROCESSOS DE
TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO: UM ESTUDO DE CASOS
MÚLTIPLO NO MC DONALDS, BRADESCO E BORBON
HOTÉIS & RESORTS***

Dissertação de Mestrado apresentado à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração em Organizações e Serviços da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof^a. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Aprovado em

Prof^a. Dra. Elizabeth Kyoko Wada/Universidade Anhembi Morumbi

Prof^o. Dr. Nome do convidado/Universidade Anhembi Morumbi

Prof^o. Dr. Nome do convidado/Universidade Anhembi Morumbi

DEDICATÓRIA

A meu marido Luciano Polastri Sampaio, com amor, gratidão e admiração pelo entendimento e compreensão ao longo dos meus estudos, abrindo mão de momentos de lazer e divertimento nos nossos 2 primeiros anos de casados. Tenha a certeza de que o investimento valeu a pena!

Aos meus pais Oswaldo e Edna Moreton que tanto amor incentivaram os meus estudos, que estiveram sempre ao meu lado dando carinho, atenção e que fizeram de mim a pessoa que sou.

Aos meus sobrinhos: Gustavo, Thainá, Gabrieli e Máximus, para que desde cedo entendam o valor dos estudos e continuem trazendo alegria e leveza à minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente à Dra. e Prof. Elizabeth Kyoko Wada, por toda atenção, apoio e orientação, ensinamentos e tudo mais, que foram especialmente importantes para eu chegar até aqui.

Aos professores do mestrado em especial à Professora Sênia Regina Bastos, Maria do Rosário Rolfsen Salles, Mirian Rejowski, Airton Cavenaghi e Luiz Octávio Camargo.

À Universidade Anhembi Morumbi que investiu nos meus estudos, trazendo a oportunidade de realização do meu curso de mestrado.

Ao pessoal da Biblioteca da Universidade que foram sempre solícitos e atenciosos, me ajudando com os empréstimos de livros e busca de materiais eletrônicos.

À Glaucimar Peticov que além de prontamente me ajudar por meio de entrevista foi alguém que teve um papel muito significativo na minha carreira profissional.

À Iris Barbosa que é um exemplo de profissional de Recursos Humanos, dedicada a uma causa tão grandiosa como é a Universidade do Hamburger.

Ao Jefferson Munhoz da Rede Bourbon pela prontidão e disposição em me atender.

À Márcia Auriani, minha irmã, amiga e grande incentivadora dos meus estudos.

À Maria Marlyi que tanto colaborou com as minhas traduções e que tem um lugar especial no meu coração.

À Fabiana Ribeiro, que foi meu grande apoio nos momentos de aflição, me acalmando e apontando o caminho.

À minha querida irmã Simone, que tentou me ajudar com as transcrições, mesmo com todas as atribuições do dia-a-dia e me emprestou seu laptop às vésperas da data de entrega, pois o meu Murphy levou.

Ao meu irmão Rodrigo que salvou a minha dissertação à véspera da entrega.

Aos meus sogros Maria Helena e Toninho Sampaio que muito rezaram e zelaram para que tudo desse certo.

E a todos os meus amigos da vida e do mestrado que abriram mão de uma convivência mais próxima, entenderam minha ausência e em nenhum momento deixaram de acreditar que eu chegaria aqui.

"A mente que se abre a uma nova idéia jamais voltará ao seu tamanho original".

Albert Einstein

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Atividades relacionadas com a Hospitalidade.....	24
Figura 2: Processo de Gestão de Pessoas.....	32
Figura 3: Diferenciação entre Treinamento e Desenvolvimento.	35
Figura 4: Mapa dos <i>Stakeholders</i> segundo Freeman (1984).....	46
Figura 5: Banco Bradesco.	51
Figura 6: Mc Donalds.....	62
Figura 7: Universidade do Hamburguer.	64
Figura 8: Borbon Hotéis & Resorts.	70
Figura 9: Perfil dos Entrevistados por Sexo.	77
Figura 10: Perfil dos Entrevistados por Faixa Etária.	77
Figura 11: Perfil dos Entrevistados por Área de Atuação.	78
Figura 12: Perfil dos Entrevistados por Vínculo Profissional.....	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Autores referência por assunto. Fonte: a autora (2015)	18
Tabela 2 - Estratégias em Gestão de Pessoas: ideias e autores.	31
Tabela 3 - Tipos de Eventos por Região do Brasil.....	48
Tabela 4: Quadro Resumo dos <i>Stakeholders</i> e Relação com o Bradesco.	62
Tabela 5 - Ficha de Entrevistados, empresas e referência.....	76
Tabela 6 - Quadro Comparativo - Resumo de Opiniões.....	81
Tabela 7 - Teste das Hipóteses.....	84
Tabela 8 - Lista de Entrevistados.	118

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRH - Associação Brasileira de Recursos Humanos

ABEOC - Associação Brasileira de Empresas de Eventos

SIPAT - Semana Interna de Prevenção de Acidentes

T&D - Treinamento & Desenvolvimento

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE 1: Protocolo de estudos de Caso.	24
APÊNDICE 2: Mapa dos <i>Stakeholders</i>	32
APÊNDICE 3: Termos de Consentimento Livre e Esclarecido	35
APÊNDICE 4: Roteiro de Entrevista.....	46
APÊNDICE 5: Roteiro de Visita Técnica	51
APÊNDICE 6: Lista de Entrevistados.....	62
APÊNDICE 7: Transcrição das Entrevistas	64

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1. HOSPITALIDADE, SERVIÇOS E GESTÃO DE PESSOAS	22
1.1 Hospitalidade e as Relações no Ambiente Empresarial	22
1.2 Organizações e Serviços	26
1.3 Organizações e Gestão de Pessoas	29
1.3.1 Treinamento, Capacitação e Desenvolvimento	33
2. EVENTOS CORPORATIVOS, CAPACITAÇÃO E A TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	37
2.1 Eventos Corporativos	37
2.1.1 Eventos Corporativos, Co-criação e Aprendizagem	41
2.2 <i>Stakeholders</i> , Serviços e Eventos	43
2.3 O Mercado de Eventos no Brasil	48
3. ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS - BRADESCO, MC DONALDS E BOURBON	51
3.1 BRADESCO	51
3.1.1 Perfil da Empresa	51
3.1.2 Perfil da Entrevistada	54
3.1.3 Relatório da Entrevista	55
3.2 MC DONALDS	62
3.2.1 Perfil da Empresa	62
3.2.2 Perfil da Entrevistada	64
3.2.3 Relatório da Entrevista	65
3.3 BOURBON HOTÉIS & RESORTS	69
3.3.1 Perfil da Empresa	69
3.3.2 Perfil do Entrevistado	71
3.3.3 Relatório da Entrevista	71
3.4 COMPARAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS ESTUDADAS	75
CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
BIBLIOGRAFIA	97
GLOSSÁRIO	105
APÊNDICES	106

RESUMO

Com o crescente avanço da tecnologia, globalização de mercado e, conseqüente mudança no perfil do consumidor moderno, nota-se a necessidade de adaptação por parte das empresas como forma de atender aos anseios dos clientes. Dessa forma, a busca por diferenciais num mercado altamente competitivo mostra-se em evidência por parte das organizações. As empresas passam a dedicar mais tempo à análise da qualidade na prestação de serviços, cuidados com o “bem-receber” e, especialmente atentam para a necessidade de preparo contínuo de suas equipes. Este estudo tem como tema: eventos corporativos e sua utilização para fins de treinamento e capacitação, utilizando-se da problemática “Como e quando os eventos corporativos podem contribuir para o processo de treinamento e capacitação profissional?”. Tem-se por objetivos analisar a aplicação de conceitos de hospitalidade por empresas prestadoras de serviços compreender a relação dos eventos corporativos com seus *stakeholders* e levantar a contribuição dos eventos corporativos no processo de capacitação e desenvolvimento de pessoal. O interesse pelo assunto surgiu da experiência profissional da pesquisadora na área de Treinamento & Desenvolvimento e como forma de se averiguar as principais ferramentas utilizadas pelas organizações para capacitação de seus colaboradores, em especial sobre a utilização dos eventos corporativos. A pesquisa teve início com levantamento bibliográfico, para se saber o que já foi estudado a respeito. Após o embasamento teórico, segue para um estudo de casos múltiplos, onde foram analisadas três empresas, desenvolvendo-se e aplicando o protocolo de estudo de caso sugerido por YIN (2005). A metodologia consistiu na realização de visitas técnicas e entrevistas semi-estruturadas e em profundidade com gestores de treinamento e eventos corporativos, coletando assim os dados para a pesquisa empírica de cunho exploratório. Dentre os principais resultados temos o entendimento, com base nas referências de mercado e correspondente literatura, de que forma as organizações utilizam-se dos eventos corporativos, os impactos desses na obtenção das metas de desenvolvimento de pessoal e desempenho empresarial, alinhados à política e estratégia das organizações; também pode-se observar a relação das empresas pesquisadas com seus *stakeholders* e as práticas de hospitalidade no contexto da prestação de serviços.

Palavras-chave: Hospitalidade. Serviços. *Stakeholders*. Eventos Corporativos. Treinamento e Capacitação Profissional.

ABSTRACT

With the increasing advancement in technology, market globalization and consequent change in the modern consumer profile, the need for adaptation by companies, as a way to meet the needs of customers, is a must. Thus, the search for high competitive market differentials should be put in evidence by the organizations. Companies may now devote more time to the analysis of quality in service delivery, care of the "welcoming" tasks and especially pay attention to the need for continuous training of their teams. This study has as its theme: corporate events as a training tool, using the problematic "for corporate events that have been used as a form of job training". Having goals by analyzing the application of concepts of hospitality by service providers, understand the relationship of corporate events with its stakeholders and raise the contribution of corporate events on training and staff development process. The interest in the subject arose from the professional experience of the researcher in the field of Training & Development and also the curiosity to ascertain the main tools used by organizations to train their employees, in particular on the use of corporate events. The research began with bibliographic, to know what has been studied about. After the theoretical background, moves to a multiple case study, where three companies analysis, developing and applying the case study protocol suggested by Yin (2005). The methodology provides for technical visits and semi-structured interviews with managers and training events, as well as collecting data for exploratory research. It is noteworthy that the study is in progress and it is expected that at the end of the activity, there will be a better understanding, based on market references and corresponding literature, how organizations are used for corporate events, the impacts of these events in achieving the goals of development of personal and business performance, aligned to the policy and strategy of such organizations.

Keywords: Hospitality. Services. Stakeholders. Corporate Events. Professional Training.

INTRODUÇÃO

Ao se observar as transformações ocorridas no Brasil e no mundo em pleno século XXI, tais como: mercados abertos, economias globalizadas, competitividade, tecnologia de ponta, comunicação em tempo real, constante busca por melhorias em processos e qualidade de produtos e serviços, momento onde uma eficiente gestão de custos e pessoas mostra-se com significativa importância na busca de diferenciais perante seus concorrentes e, inovar já não se trata mais de uma opção, mas sim uma necessidade de um mercado exigente e que muda a cada dia.

Na busca de soluções e maximização de seus resultados, as empresas precisam ir além das melhores práticas, reconhecendo e trabalhando suas forças e fraquezas e estimulando o aprendizado de forma cooperativa, integrada e pautado numa relação de parceria e confiança. Dessa forma, e em meio à evolução tecnológica, as pessoas um papel relevante como agentes de mudança e transformação e o aprendizado coletivo aponta novos caminhos para o mundo dos negócios.

Diante de uma nova dinâmica de mercado, prazos enxutos e expectativas progressivas, nota-se a entrada de uma nova geração no mercado de trabalho, geração esta com hábitos mais imediatistas, que usa a tecnologia a todo tempo e lugar e que, com mais acesso à informação, que se mostra mais questionadora quanto às pessoas e aos processos em geral, que espera pouco tempo até obter o reconhecimento no trabalho e que busca o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Manter a atenção e o foco de um público movido pela tecnologia faz com que a área de Recursos Humanos assuma o desafio de buscar formas inovadoras de treinamento e capacitação, de forma a atrair o interesse e aprendizado de seu público interno para a busca de maior qualidade no atendimento ao cliente e respeito às diferenças.

Assim, este estudo tem como tema os eventos corporativos e capacitação profissional, onde se busca, de forma exploratória, compreender as mudanças ocorridas na área de treinamento e desenvolvimento de forma a se adaptar a esta nova realidade, ilustrando-se com as diferentes compreensões sobre o conceito de capacitação e treinamento e nas ferramentas que as organizações se utilizam para

trabalhar a capacitação de seus funcionários, a fim de se oferecerem um serviço de qualidade ao cliente no ponto de venda.

Pode-se observar que as organizações, cada vez mais competitivas, buscam mostrar seus diferenciais através, não somente de produtos e preços, mas também do ponto de vista do acolhimento e da hospitalidade. Lidando com um público consumidor cada vez mais exigente, surge a necessidade de um preparo contínuo e constante dos colaboradores, o que faz dos eventos mais uma ferramenta para o processo de capacitação desta mão de obra. Na recepção de clientes, esclarecimento de dúvidas, nas informações específicas do serviço ou produto, nota-se o preparo (ou não) do funcionário de uma organização e pode-se colher os resultados de um bom processo de formação e capacitação.

Nesse sentido a problemática da pesquisa é: Como as empresas utilizam-se dos Eventos Corporativos para treinar e capacitar seus funcionários? O processo de desenvolvimento e capacitação profissional vem ganhando espaço no meio empresarial, haja vista a necessidade de se formar mão de obra qualificada para atender a um público cada vez mais exigente. A relação entre a hospitalidade e o atendimento profissional em empresas prestadoras de serviço (e varejo em geral), assim como as interfaces dos *stakeholders* e os eventos corporativos fazem parte deste estudo e corroboram para o entendimento da relação entre os eventos e o processo de treinamento e capacitação profissional, assim como as possíveis contribuições dos eventos corporativos no desenvolvimento pessoal dos funcionários de uma organização. Trata-se de um assunto atual, porém ainda pouco estudado no meio científico.

A análise proposta visa trazer subsídios para o entendimento de como e quando os eventos corporativos podem contribuir para o processo de treinamento e capacitação profissional, apontar as dificuldades na utilização dos eventos para os referidos fins e indicar possíveis impactos da hospitalidade e da relação dos *stakeholders* na realização de um evento corporativo e prestação de serviços.

Além disso, há uma identificação pessoal da pesquisadora com o assunto, por ter vivenciado estes aspectos em sua carreira profissional, na área de Recursos Humanos. Ao longo do estudo, pretende-se comprovar as seguintes hipóteses: (H1) o conhecimento e estabelecimento de parceria com os *stakeholders* de uma organização, influenciam na qualidade da prestação do serviço quando da realização de um evento corporativo; (H2) as empresas se utilizam de eventos

corporativos para treinar e capacitar seus colaboradores em busca de melhores resultados organizacionais; (H3) empresas e serviço aplicam o conceito de hospitalidade nas relações com seus funcionários por meio de treinamentos comportamentais e eventos corporativos. Para tanto, iniciou-se pesquisa bibliográfica com foco nos assuntos: hospitalidade, *stakeholders*, serviços, eventos corporativos e capacitação e treinamento.

Para os fins metodológicos, optou-se por Dencker e Viá (2002), que atuam na área das Ciências Sociais e Yin (2004), por tratar dos estudos de caso múltiplos (apêndice 1). A metodologia dessa pesquisa empírica é de caráter exploratório e constitui-se a partir de revisão bibliográfica, seguida de entrevistas semi-estruturadas auto geradas, observação e visita técnica. Utiliza-se também a técnica de estudos de casos múltiplos. Conforme tratado por Dencker e Viá (2002, p. 59) os estudos exploratórios “têm por finalidade formular um problema ou esclarecer questões para desenvolver hipóteses”. Já quanto ao estudo de casos, Yin (2005, p.32), afirma que:

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2005, p.32).

Inicialmente, a revisão bibliográfica a partir de dados secundários, propiciou a conceituação de termos utilizados ao longo dos estudos, baseando-se em livros, dissertações, teses, documentos e periódicos relevantes ao assunto pesquisado. Assim, houve uma consolidação do conhecimento sobre o tema proposto com os objetos de estudo.

Dentre os pesquisadores estudados, preparou-se tabela com principais autores separados por assunto abordado, de modo a facilitar a análise de linhas de estudo para atuais e futuro (DENCKER e VIÁ, 2002) (TADINI, 2006) (LIMA, 2004)s estudos a respeito (tabela 1).

Assunto	Principais autores utilizados
Hospitalidade	Plentz (2007), Benveniste (1995), Gotman (2001, 2009), Baptista (2008), Bueno e Dencker (2002), Dencker (2005), Selwyn (2004), Brothertone Wood (2004), Lashley (2004), Lashley e Morrisoon (2000), Wada (2003) e King (1995)
Serviços	<i>Fitzsimons e Fitzsimons</i> (2004), Hamel e Prahalad (2005), Lovelock (2003), Lockwood e Jones (2004), Lashley (2004), Barbosa, Farias, Souza e Melo (2012), Drucker (1981).
<i>Stakeholders</i>	Freeman (1984), Koga (2011) e Junqueira (2011 e 2012), Etzione (1984) e Freeman e Reed (1983)
Eventos Corporativos	Melo Neto (1999, 2004), Krause (2008), Avigo (2013), Wyse e Araújo (2000), Nakane (2006), Vanneste (2008), Dorneles (2010), Isalber (2010), Ferracciu (1997), Watt (2004), Wada (2009), Boone (2008), Canton (2000), Pereira (2011).
Capacitação e Treinamento	Bianchi e Albuquerque (2008), Friedman at.al. (2000), Stoner e Freeman (1999), Ulrich (2000), Ulrich & Ulrich (2011), Marras (2002), Ruas (2004), Schuler (1992), Lacombe (2005), Dutra (2006), Milkovich e Boudreau (2000), Boog (1994), Araújo (2006) e Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006)

Tabela 1 - Autores referência por assunto. Fonte: a autora (2015)

Pode-se mencionar também alguns estudos já realizados nesta área, como por exemplo: A valorização o capital humano nos eventos corporativos organizados pelos princípios da gestão Disney (NAKANE, 2006), Estudo dos eventos corporativos sob o contexto da cultura organizacional e da hospitalidade: Um estudo de caso (LEAL, 2007), O organizador profissional de eventos: perfil de competência profissional (LIMA, 2004), Eventos corporativos e sua importância estratégica para as empresas – Estudo de casos múltiplos (DORNELLES,2010), O voluntariado em eventos esportivos e sua capacitação pelo comitê olímpico brasileiro sob a ótica da hospitalidade (TADINI, 2006).

Num segundo momento, para a confiabilidade da pesquisa, utilizou-se o protocolo de pesquisa de Yin (2005) que é um instrumento que estabelece diretrizes, regras e procedimentos para realizar estudo de caso (apêndice 1). Para o autor, o estudo de casos múltiplos é uma estratégia de pesquisa que se diferencia das demais pela forma de coleta e análise de dados que lança mão da lógica de replicação ao invés da amostragem.

Ainda de acordo com Yin (2005), o estudo de caso é uma investigação única e é preciso utilizar diversas fontes de evidências para a coleta dos dados, a fim de realizar uma triangulação com as informações. O autor propõe seis fontes de evidência, sendo elas a documentação, registros em arquivos, entrevista, observação direta, observação participativa e artefatos físicos (YIN, 2005, p. 113). Yin (2005) acrescenta que um estudo de caso do tipo descritivo-ilustrativo reflete “uma pesquisa empírica para investigação de um fenômeno dentro da realidade vigente”. Nesse estudo serão utilizadas três dessas fontes: entrevistas semi-estruturadas, observação participativa e documentação.

A primeira dessas fontes de evidência, as entrevistas semi-estruturadas, foram realizadas com os responsáveis por treinamento e desenvolvimento ou eventos corporativos das empresas selecionadas e com mais dois *stakeholders* indicados de cada organização, sendo a análise subsequente de cunho qualitativo. As entrevistas com estes profissionais foram agendadas e realizadas nos meses de novembro e dezembro de 2014 e início de janeiro de 2015. O áudio gravado para possibilitou a transcrição que ocorreu com eliminação de vícios de linguagem, pausas, erros gramaticais e de concordância. Houve um termo de consentimento

livre esclarecido para autorizar a divulgação dos nomes dos empreendimentos e dos entrevistados na pesquisa acadêmica e permitindo-se possíveis futuras publicações.

Para nortear as entrevistas elaborou-se um roteiro com questões abertas, possibilitando interações, observações e flexibilidade. Durante a entrevista a pesquisadora apresentou uma ficha com o mapa de *stakeholders* e a explicação do termo com base nas formulações de Freeman (1984), para possibilitar um melhor entendimento do tema pelo entrevistado. Ao final da entrevista com o empreendedor foi solicitada a indicação de dois *stakeholders* relevantes do ponto de vista dos eventos corporativos, treinamento e capacitação e a facilitação do contato para as entrevistas subsequentes com os indicados.

A fim de complementar o estudo julgou-se interessante uma conversa com diferentes profissionais de área de eventos corporativos, somando-se as experiências acadêmicas às práticas de mercado. Além disso, a autora é professora atuante no mercado de gestão de pessoas e processos de capacitação e treinamento, com experiência no comércio varejista. Assim, pretende-se atualizar as informações já publicadas tratando da evolução do mercado e do público. Yin (2005) aborda que a entrevista é uma das formas mais importantes na coleta dos dados, pois as informações coletadas não estão disponibilizadas em material escrito. O autor ainda ressalta que é necessário seguir o roteiro de entrevista, sem questões tendenciosas, e não perder o foco do protocolo de pesquisa.

A observação direta, a segunda fonte utilizada, ocorreu para identificar diferenças entre a realidade e as entrevistas. Para tanto, a pesquisadora esteve nos locais onde as empresas pesquisadas realizam seus treinamentos para observar aspectos práticos e confrontá-los com os dados coletados por meio das entrevistas. A análise dos fatos foi feita no momento durante a realização dos eventos corporativos ou treinamentos, mas também nas relações observadas entre os funcionários e parceiros envolvidos no referido processo. Para validar as observações, a pesquisadora realizou anotações diversas que são descritas no momento da análise comparativa.

A terceira fonte, a documentação, servirá para confrontar as entrevistas e complementar a observação direta, foram utilizadas fontes secundárias, das organizações em que foram analisados, textos publicitários, artigos de jornais e revisão bibliográfica. Pretende-se, com a utilização das três fontes de evidências,

estabelecer a triangulação e confronto dos dados e a uma convergência ao resultado, conforme sugere Yin (2005).

Selecionou-se para o estudo de casos múltiplos, por conveniência da pesquisadora, empresas localizadas no Estado de São Paulo, todas elas prestadoras de serviço e com forte atuação em treinamento, capacitação e eventos corporativos. Optou-se por São Paulo em virtude da importância da cidade para o contexto nacional e pela facilidade de acesso para a autora. As empresas foram descritas com base na observação direta, no roteiro de visita técnica, site e dados da entrevista.

Assim, tem-se a por estudos de caso: 1. A Empresa Arcos Dourados, mais conhecida por Mc Donalds, uma empresa prestadora de serviços no ramo da alimentação, que tem como Diretora de Treinamento, Desenvolvimento & Educação a Sra. Iris Barbosa. Profissional de carreira, hoje responde pelo Treinamento da divisão Brasil, América Latina e Caribe. Em entrevista deixou clara sua preocupação com as pessoas, a relação da empresa com seus *stakeholders* e o compromisso de formar pessoas para a “vida”. A empresa conta ainda com uma Universidade Corporativa, localizada no Alphaville, para onde são direcionados profissionais, a partir do cargo gerencial, de diferentes países para aprimorarem conceitos de liderança e se desenvolverem em diferentes aspectos. 2. Banco Bradesco, um dos maiores bancos privados do Brasil, um banco que conserva os ideais de seu fundador o Sr. Amador Aguiar e aposta em seu crescimento através do investimento e desenvolvimento de pessoas e ações sociais. Trabalha com a prestação de serviços no segmento financeiro, com sede em Osasco onde sustenta a estrutura da Universidade Bradesco que conta com 9 Escolas de Negócios. A Entrevistada, Glaucimar Peticov, Diretora de Treinamento traz uma experiência de cerca de 30 anos no segmento financeiro, tendo atuado em diferentes instituições e diversos departamentos de Recursos Humanos. Acredita no desenvolvimentos das pessoas através de um plano de carreira sólido e na transformação de informação em conhecimento. 3. Rede Bourbon de Hotéis & Resorts, rede tradicional de hotéis com forte atuação no mercado de eventos corporativos e reconhecida no mercado pelo padrão diferenciado em atendimento e serviços. O entrevistado Jefferson Munhoz trilhou carreira na área Comercial, é mestre em hospitalidade, vê nos eventos corporativos uma significativa fonte de faturamento para a rede e se orgulha ao

afirmar ter um investimento em horas de treinamento por funcionário maior do que o sugerido pela ABRH (Associação Brasileira de Recursos Humanos).

Para melhor compreensão o trabalho está subdividido em três capítulos, sendo dois conceituais e um com o estudo de casos múltiplos relacionando com as teorias abordadas. O primeiro capítulo trata de hospitalidade, organizações, serviços e práticas de gestão de pessoas, além de suas estratégias no contexto organizacional. Na seqüência, abordam-se os eventos corporativos, processos de capacitação e treinamento e teoria dos *stakeholders*. O terceiro capítulo apresenta o panorama do mercado de Eventos Corporativos no Brasil, assim como a caracterização dos objetos de estudo, relatórios de entrevista e análises.

Após visita à estrutura corporativa das empresas para os processos de treinamento, capacitação e eventos corporativos, apresentou-se a pesquisa de campo, interpretações e tabela comparativa com os casos escolhidos, confrontando-se os dados obtidos com os pressupostos iniciais da pesquisa.

Como principais resultados, buscou-se, entender, com base nas referências de mercado e correspondente literatura, de que forma e com qual finalidade as organizações utilizam-se dos eventos corporativos, os impactos desses na obtenção das metas de desenvolvimento pessoal e empresarial, além de como tais eventos se relacionam com as políticas e estratégias das organizações no tocante à processos de treinamento e capacitação profissional, relação com *stakeholders* e práticas de hospitalidade. Vale ressaltar que o protocolo completo dos estudos de caso, assim como modelo de pesquisa encontra-se no apêndice 1.

1. HOSPITALIDADE, SERVIÇOS E GESTÃO DE PESSOAS

A partir do entendimento da gestão de pessoas oriunda de recursos humanos, em especial dos objetivos de programas de capacitação profissional e treinamento, verificar-se-á a aplicação de conceitos de hospitalidade como diferenciais do negócio e também do uso dos eventos corporativos com finalidade de treinamento e capacitação de pessoal. Portanto, este capítulo visa contextualizar as relações e hospitalidade no ambiente empresarial, atuação de Gestão de Pessoas, os processos de capacitação e treinamento e os eventos corporativos sob a perspectiva dos seus objetivos e da influência desses para o alcance de resultados organizacionais.

1.1. Hospitalidade e as Relações no Ambiente Empresarial

Diferentes escolas e autores que trabalham o conceito e aplicação da hospitalidade ao longo do tempo. Ao tratar-se da definição de hospitalidade fala-se em sua proximidade com conceitos de dádiva, de sociabilidade, discute-se a relação de troca e remete-se, no ambiente de negócios ao contexto da gestão de experiências em hospitalidade.

Plentz (2006, p. 58) em “A Dialética da Hospitalidade” traz a etimologia da palavra, derivada do latim:

A palavra hospitalidade deriva do latim *hospitalitate* (...). Também da palavra latina *hospitalitas-ati*, a noção de hospitalidade traduz-se como o ato de acolher, hospedar; a qualidade do hospitaleiro; boa acolhida; recepção: tratamento afável, Cortez, amabilidade; gentileza (PLENTZ, 2006, p.58)

Benveniste (1995) também refere-se ao conceito de hospitalidade a partir da sua etimologia, diz tratar-se de um termo composto: “*host-pet-s*” em latim, que significa o “senhor do hóspede”, ou, em outras palavras, anfitrião. O autor complementa dizendo que hospitalidade é um fato social, o que remete a noção de tempo e espaço, além da relação entre duas partes: anfitrião e hóspede.

A escola francesa associa o termo hospitalidade com a dádiva e ao tratar do conceito, Gotman (2001, p. 493) afirma que “hospitalidade é um processo de agregação do outro a uma dada comunidade já existente, e a inhospitalidade é o processo inverso”. Bueno (2008, p.8) complementa que “a hospitalidade tem como objeto de estudo o anfitrião, seja ele uma pessoa, uma comunidade, uma nação ou uma organização”. Corroborando com este conceito Baptista (2008, p.10) ao afirmar:

pela ordem de razões, as práticas de recepção comercial ligadas à hospitalidade hoteleira ou turística, não são incompatíveis com a hospitalidade ética ligada à gratuidade do dom. Muito pelo contrário, numa lógica de hospitalidade humanamente autêntica, a “obrigação social” de retribuir um presente, um favor ou convite, distingue-se da retribuição prevista em qualquer contrato de base jurídica ou comercial (BAPTISTA, 2008, p.10)

Bueno e Dencker (2002, p.113) acrescentam que:

Para acolher a complexidade específica da Hospitalidade, há um conjunto de estudos atravessando diferentes campos do pensamento, como por exemplo, o “dom” (Maurice Godelier, Sahalins, entre outros) e a “amizade” (Ortega, Derrida, Foucault, Arendt). Esses estudos tentam estabelecer uma rede conceitual para abranger esse fenômeno social da maior importância (BUENO e DENCKER, 2002, p.113)

Enquanto isso, Selwyn (2004) aborda a hospitalidade sob o aspecto básico de se estabelecer relacionamentos e fortalecer os já existentes. E Brotherton e Wood (2004) afirmam que a hospitalidade vai além da troca, trata-se de uma motivação comportamental. Ao referir-se à hospitalidade como uma motivação comportamental é possível associá-la às práticas de gestão de pessoas, visto da existência de treinamentos comportamentais focados essencialmente na melhoria das relações.

Em outra frente de estudos, encontra-se Lashley, que dentre outros fatores, aborda a administração da experiência relativa à hospitalidade, e afirma que a “hospitalidade pode ser concebida como um conjunto de comportamentos originados da própria sociedade” ou ainda envolve “a partilha e a troca dos frutos do trabalho” (LASHLEY, 2004, p.5).

Ressalta Dencker (2005, p.4):

A questão que fica é saber até que ponto se pode separar as relações de mercado (relações de interesses relativos e voláteis) das demais relações de troca na hospitalidade. As relações de mercado não existem isoladas, coexistem com outras formas, (...) Temos assim as relações de mercado marcadas pela concorrência, competição, associadas a outras relações de troca onde existem interesse genuíno, empatia, solidariedade.

Lashley (2004, p.5) retrata a amplitude do conceito, fazendo menção que atividades de hospitalidade mostram-se presentes em seus diferentes domínios: social, privado e comercial. Acrescenta ainda que não cabe adjetivar o termo hospitalidade, pois está presente nas relações e suas atividades, “cada domínio representa um aspecto da oferta de hospitalidade, que é tanto independente como sobreposto”. Assim, o processo de gestão de experiências de hospitalidade encontra-se no momento em que os três domínios estão presentes, conforme ilustrado na figura 01.

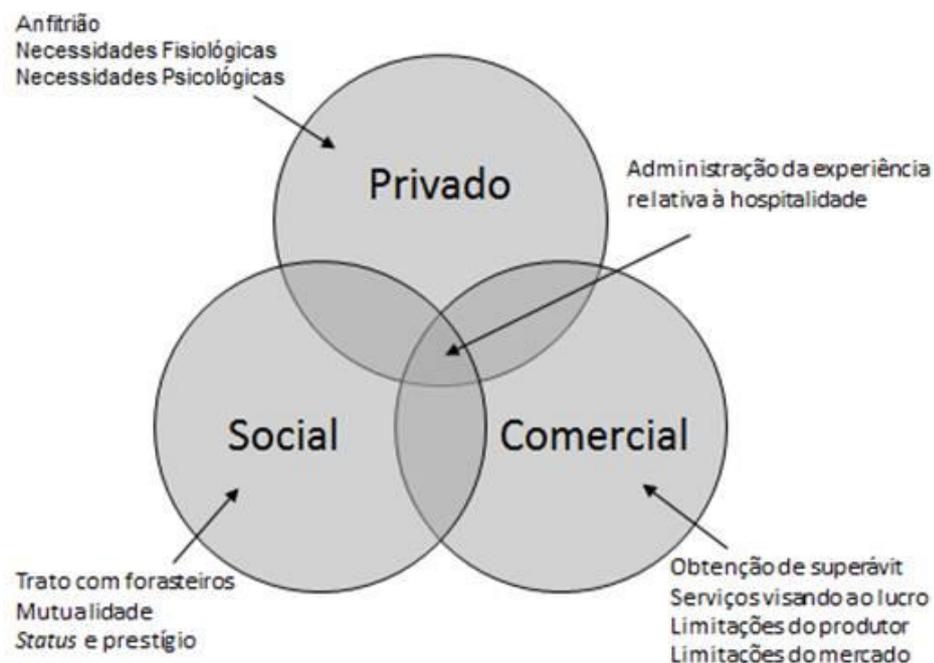


Figura 1: Atividades relacionadas com a hospitalidade.

Fonte: Lashley e Morrison (2000, p.4), tradução livre

Dessa forma o contexto empresarial encontra-se na amplitude do que Lashley descreve ao referir-se à administração da experiência relativa à hospitalidade. Acrescenta-se Wada (2003, p. 69) que em seu texto “reflexões de um aprendiz da hospitalidade” cita Lashley para explicar os três domínios da hospitalidade, sendo:

Hospitalidade no domínio social: a partir da sociedade industrial, a hospitalidade perde posição central na escola dos valores; a hospitalidade e o dever de entreter tanto vizinhos quanto estranhos era uma imposição moral nas sociedades pré-industriais contemporâneas e em períodos anteriores das nações ocidentais

ditas desenvolvidas; atividades de hospitalidade foram observadas na Grécia (Homero), em Roma, em tribos indígenas do Canadá e em tribos nômades, com rituais e valores associados à recepção de estranhos (hospitalidade associada à proteção); em sociedades hierarquizadas, há signos determinados para os diferentes grupos sociais quanto a alimentos, bebidas e acomodações.

Hospitalidade no domínio privado: necessidade de aprofundamento de estudos no cenário privado ou doméstico, melhorando a compreensão da correlação entre privado e social; ser anfitrião significa ser hospitaleiro. A hospitalidade requer desprendimento, ausência de motivos.

Hospitalidade no domínio comercial: ocorre nas nações ocidentais, onde geralmente a hospitalidade não ocupa posição central na escala de valores; reciprocidade baseada em troca monetária; procuram “conquistar” a lealdade dos clientes; identificar, recrutar, desenvolver e delegar poderes a pessoas para serem hospitaleiras serão essenciais no alcance da lealdade dos clientes (WADA, 2003, p. 69).

Ao buscar-se aplicações de hospitalidade nas práticas de Gestão de Pessoas, pode-se dizer que, de certa maneira, tal conceito não pode ser desconsiderado no ambiente corporativo, pois se Gotman (2001, p.493) traz a hospitalidade em se "inserir o outro a uma dada comunidade", faz parte do papel do profissional de recursos humanos trabalhar a inserção do novo funcionário à cultura organizacional, a inclusão de pessoas com algum tipo de deficiência na empresa e na sociedade (hoje inclusive por força de lei), contribuir com o jovem para seu início no mercado de trabalho, inserir o estudante no meio corporativo por meio do estágio. Ou seja, mostrar a importância das pessoas dentro de contexto maior, a organização, fazê-los entenderem que o resultado da empresa depende da cooperação, da junção dos esforços na busca de um objetivo comum, dentre outros aspectos. Também tem-se que considerar que existe uma influência do meio (a empresa) e do treinamento e da capacitação no referido processo de inserção do indivíduo à empresa, segundo Barreto (1995, p.3): “através da educação o homem recebe as influencias do meio e aprende convivendo; através do ensino, ele desenvolve habilidades e aprende conhecendo; por meio do treinamento ele reformula e modifica atitudes e aprende fazendo”.

O foco deste estudo encontra-se no momento da Gestão, ou seja, no momento em que os domínios social, privado e comercial estão presentes, assim, considera-se que o domínio social está contido em cenários ligados à produção e consumo de alimentos, bebidas e acomodação; o domínio privado reflete o

relacionamento entre anfitrião e hóspede; enquanto que o domínio comercial vincula a atividade econômica, seja no setor público ou privado (LASHLEY, 2004, p. 4-5).

Como King (1995, p.220) assinala, porém, “a administração efetiva da hospitalidade em qualquer tipo de organização deve começar com uma definição claramente entendida a respeito de o que é hospitalidade”. Já Forte (1982, p.2) acrescenta que “no setor de serviços, o ingrediente mais importante no produto é a pessoa”, onde acrescenta que, a qualidade na prestação do serviço e sucesso da organização no mercado, estão diretamente relacionados com o potencial de atuação dos envolvidos na referida prestação de serviços.

Segundo Brotherton e Wood (2004):

a hospitalidade (...) envolve uma relação de troca que pode ser sobretudo econômica, social ou psicológica por natureza. (...) associa-se a formas particulares de comportamento e interação humana. (...) é uma atividade assumida voluntariamente pelas partes envolvidas. (...) é uma troca que ocorre dentro de uma extensão de tempo intermediária, a que reflete a íntima conexão temporal entre suas facetas de produção e de consumo (BROTHERTON e WOOD, 2004, p.201-202).

Entretanto, trabalhar as pessoas no exercício das relações sociais e atividades profissionais, utilizar-se de práticas de gestão de pessoas, as quais podem impactar no nível de informação, gentileza, cordialidade e atenção, entre outros, oferecidos na prestação de serviços mostram-se elementos que podem impactar no sucesso de tais organizações, dessa forma explorar-se-á estes aspectos nos próximos tópicos deste material.

1.2. Organizações e Serviços

Com o advento da tecnologia e concorrência acirrada, o consumidor moderno, assim como seus hábitos de consumo, mostram-se mais críticos e refinados, passando a exigir mais qualidade nas informações e tratamento recebido - sobre os produtos, preços, prazos, utilidade e itens substitutos ou correlatos - dos profissionais de atendimento e varejo. O critério de compra torna-se mais comparativo, produtos e serviços substitutos ou correlatos ganham espaço nas decisões de compra e a qualidade continua em alta, servindo como critério de

desempate. Por outro lado, as empresas, precisam compreender esse novo mercado, repleto de novos anseios e expectativas, um mundo globalizado, onde as distâncias são superadas através do e-commerce, concorrentes internacionais competem acirradamente com a indústria nacional, um mercado em processo de consolidação, onde uma equação de custos ajustada pode determinar o posicionamento e permanência da empresa no mercado, além da necessidade de uma constante revisão de estratégias organizacionais como sinônimo de competitividade. Nesse contexto e, segundo Hamel e Prahalad (2005, p. 275):

(...) as principais lições da estratégia competitiva: encontre um segmento de setor atraente, compre a preços baixos e venda a um preço alto. Mais fácil falar do que fazer. Setores atraentes – ou seja, que ofereçam lucratividade acima da média – são atraentes porque são cercados de barreiras consideráveis à entrada (por exemplo, economias de escopo e escala, regulamentação governamental, intensidade de pesquisa), que mantém os novatos de fora. Da mesma forma, pode-se pressupor que qualquer empresa que esteja tendo lucros acima da média dentro do setor possui vantagens competitivas que não são facilmente imitadas (HAMEL, PRAHALAD, 2005, p.275).

Com base nesse mercado em mutação e na busca de ações empresariais inovadoras e competitivas que emerge a retomada do conceito de serviços e sua aplicação no meio organizacional. Conforme Fitzsimons & Fitzsimons (2004, p. 95), pode-se afirmar que, a elaboração de um sistema de prestação de serviços é um processo criativo, onde o início se dá no conceito de serviço e numa estratégia para a prestação do serviço que seja dotada de características que possam distingui-lo da concorrência. Já segundo Lovelock:

Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte ou outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. Serviços são atividades econômicas que criam valores e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrer da realização de uma mudança desejada no destinatário do serviço. (LOVELOCK, 2003, p. 5)

Se o objetivo principal da empresa é a lucratividade e, sendo o cliente essencial para a sobrevivência de uma empresa no mercado, Fitzsimons & Fitzsimons (2004, p.95) definem o papel do gerente de serviços, como “aquele que lida com um ambiente em que os clientes estão presentes no sistema de atendimento”. Nesse contexto, se o cliente é tão autor no sistema de atendimento

quanto ao profissional que presta o serviço a ele, atender as necessidades do cliente vão além de cumprir com determinados protocolos e padrões formatados pelas empresas em garantia de uma possível “qualidade no atendimento”. Lockwood e Jones (2004), ao tratar da gestão de hospitalidade, faz referência a intangibilidade e diferenciação entre os clientes, assim os administradores de serviços buscam adaptar a gestão dos negócios de forma que:

A identificação do modo de incorporar explicitamente a variabilidade nas operações de hospitalidade é um desafio que a indústria ainda não começou a encarar realmente, mas que pode permitir melhorias substanciais, tanto na satisfação dos clientes quanto no sucesso comercial, para os administradores da hospitalidade. (LOCKWOOD e JONES, 2004, p. 240)

Nota-se que é no contexto da prestação de serviços, onde se dá a associação do conceito de atendimento ao de hospitalidade à medida que o empresário busca a satisfação do cliente através da relação estabelecida no ponto de venda, o chamado “momento da verdade”. Ainda, segundo Lockwood e Jones (2004), a hospitalidade não existe sem a relação estabelecida com o cliente e, pode vir a impactar o resultado financeiro do negócio, assim:

O cliente é um árbitro final da satisfação com os elementos tanto do serviço quanto do produto e, portanto, o juiz da qualidade do serviço prestado.(...)A confiança em relação ao serviço envolve o quadro de pessoal. Por mais bem planejada e idealizada que seja a operação de hospitalidade, e por mais bem planejados que estejam os recursos, o sucesso de qualquer experiência do cliente será determinada no ‘momento da verdade’: a interação do cliente e o provedor do serviço. O ponto de contato entre ambos também é uma oportunidade para a operação vender seus serviços e gerar venda adicional. (LOCKWOOD e JONES, 2004, p. 230)

Ou seja, a valorização do capital humano mostra-se fator preponderante para se estimular um ambiente de trabalho favorável à criação de relações duradouras e equipes cooperativas. A experiência de compra compreende não só a prestação de serviços, como também o contexto em que se realiza a venda. Atendimento é gente que gosta de gente. Assim, as pessoas envolvidas, funcionários e prestadores de serviço em geral, são, em grande parte, responsáveis pela valorização dos clientes no denominado “momento da verdade”. Padrões de atendimento pré-estabelecidos precisam ser adaptados a uma nova realidade, onde customização e flexibilidade se mostram diferenciais competitivos. Assim, com a aplicação de conceitos de hospitalidade, mesmo que associados a práticas comerciais, ou segundo alguns autores, à chamada “hospitalidade encenada”, busca-se o fortalecimento da relação

empresa-cliente e, ao se valorizar o atendimento das necessidades e expectativas do consumidor, fortalece-se também a parceria, o retorno, a “preferência”, gerando melhores resultados financeiros. De acordo com Lashley:

Ao se ter em mente ligações com o domínio privado da hospitalidade, é possível entender o pensamento, mas as necessidades dos negócios modernos associados a marcas – relativamente ao controle estrito da marca, participação no mercado e custo – limitam a experiência da hospitalidade, tanto para o servidor, quanto para o servido. (...) As operações de hospitalidade são complexas por natureza, tanto do ponto de vista de tecnologia de produção de produtos e serviços ofertados como da variabilidade básica introduzida pelo cliente e a natureza das operações de serviço em geral. Pra enfrentar essa complexidade e ainda gerar lucro, a hospitalidade comercial tendeu a focar a eficiência como medida-chave da *performance*. (LASHLEY, 2004, p. 18-19)

Numa empresa de serviços, segundo Fitzsimons & Fitzsimons (2004, p.105), “o cliente pode precisar ser “treinado” para assumir um papel novo, como participante ativo no processo do serviço. Esta função educacional do fornecedor é um conceito novo em serviços”. Entender o cliente como elemento ativo no processo de atendimento traz uma nova vertente que contradiz a ótica da padronização e das chamadas “cartilhas de comportamento” tão utilizadas no treinamento de profissionais de atendimento. Também faz menção ao processo de capacitação envolvendo não só os funcionários de uma empresa mas também todos aqueles que, de certa forma impactam ou são impactados pela empresa, ou seja, seus *stakeholders*.

Os serviços “apresentam um processo de escolha mais complexo quando comparados aos produtos, pois só podem ser experimentados no local onde são produzidos, sendo mais difíceis de serem interpretados e analisados antes da compra” (BARBOSA, FARIAS, *et al.*, 2012).

1.3. Organização e Gestão de Pessoas

O papel de Recursos Humanos veio, ao longo dos anos se alterando, chegando, nos tempos contemporâneos, a ocupar uma posição mais estratégica. Segundo Vergara (2000, p. 43) "(...) as empresas precisam de pessoas motivadas para que o tão propalado binômio produtividade-qualidade aconteça". O termo

“empregado”, foi gradativamente sendo substituído por “funcionário”, “colaborador”. A necessidade de desenvolvimento de pessoas, tomou espaço na busca de soluções estratégicas para o negócio, Segundo Prahalad (2005, p.147) “não é o dinheiro o combustível da viagem para o futuro, e sim a energia emocional e intelectual de cada funcionário”.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 48):

administração de Recursos Humanos que pode ser entendida por uma série de decisões interligadas que formam as relações de trabalho, sua qualidade influencia diretamente a capacidade de organização e de seus empregados em atingir seus objetivos (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 48).

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005, p.2) "A expressão gestão de pessoas implica que as pessoas têm capacidades que impulsionam o desempenho empresarial,juntamente com outros recursos".

Ao trazer o conceito de Gestão de Pessoas em detrimento à Recursos Humanos, Ruas (2004), explica as aspectos e dimensões da complexidade em torno da administração de pessoas e acrescenta que a origem da transição de gestão de recursos humanos para gestão de pessoas está na consciência da importância dessas pessoas na organização.

Na visão de Ulrich (2000), as questões ligadas a criação de valor nas empresas, estão presentes em discussões organizacionais há longa data, representando-se na forma de desafio para as lideranças, porém, nos últimos anos a gestão de pessoas vem se mostrando, de forma crescente como respostas a tais desafios, assumindo papel estratégico e orientado para os resultados.

Marras (2002, p. 300) afirma que uma organização é composta de capital e trabalho, e uma vez juntas, estas duas grandes forças se transformam nos vetores que levam a organização adiante, rumo aos objetivos desejados. Enquanto isso, Stoner e Freeman (1999, p. 128) colocam que:

o comportamento é determinado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente, (2) os indivíduos tomam decisões conscientes sobre o seu comportamento na organização; (3) os indivíduos tem necessidades, desejos e objetivos diferentes e; (4) os indivíduos decidem entre alternativas de comportamento baseadas em suas expectativas de que um determinado comportamento levará ao resultado desejado (STONER e FREEMAN, 1999, p. 128).

Em contrapartida, Friedman et. al. (2000, p.75) ressalta que: “todas as organizações costumam dizer: as pessoas são nosso maior ativo, mas poucas

delas, contudo, praticam o que pregam, quem dirá realmente acreditar nisso” (FRIEDMAN, HATCH e WALKER, 2000).

Bianchi e Albuquerque (2008, p.5) apresentam tabela com um comparativo da visão de diferentes autores sobre o contexto de Gestão de Pessoas:

Pesquisador	Estratégias em Gestão de Pessoas
<i>Weiss (2000)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Cultivar uma cultura flexível, - Implementar mudanças e gerenciar processos de transição, - Otimizar investimentos no capital humano.
<i>Albuquerque e Fischer (2001)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Atrair, capacitar e reter talentos, - Gerir competências, - Gerir conhecimento.
<i>Jamrog, Overholt e Miles (2004)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhar valores e comportamentos, - Gerir líderes e talentos, - Buscar foco do cliente.
<i>Lawler III (2005a, 2005b)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gerir mudanças, - Gerir talentos, - Considerar “pessoas” no processo de definição das estratégias organizacionais.
<i>Lawler III e Boudreau (2006)</i>	Gestão do capital intelectual.
<i>Bassi e McMurrer (2007)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver liderança efetiva, - Engajar funcionários, - Acessar conhecimento e buscar o aprendizado, - Otimizar a força de trabalho.

Tabela 2 - Estratégias em Gestão de Pessoas: ideias e autores. Fonte Bianchi e Albuquerque (2008, p.05).

Nota-se através da tabela 2, que questões ligadas ao capital humano, valores, comportamentos, mudanças e aprendizados norteiam as discussões acerca da Gestão de Pessoas e apontam o caminho para a melhoria no desenvolvimento e nas relações.

Schuler (1992, p. 18) define Gestão de Pessoas como “o conjunto de atividades que influenciam os comportamentos das pessoas em suas ações para formular e implementar as necessidades estratégicas do negócio”. Lacombe (2005, p. 59) diz que a gestão de pessoas incorpora “todas as atividades que influenciam as condições de realização do trabalho das pessoas, nos seus esforços de formulação, implementação e avaliação da estratégia organizacional”; enquanto que Dutra (2006, p. 17) caracterizou a gestão de pessoas por “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Ulrich & Ulrich

(2011, p. 223) ressaltam que “[...] as práticas de RH formam a infraestrutura que proporciona o sucesso organizacional sustentável”.

Para Terra (2001, p. 82):

A principal vantagem competitiva das empresas se baseia no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que seus funcionários possuem. Este é difícil de ser imitado, copiado ou reengenheirado. É ao mesmo tempo individual e coletivo, leva tempo para ser construído e é de certa forma invisível, pois reside na cabeça das pessoas.

Segundo Dutra (2006) o processo de gestão de pessoas costuma originar grandes e boas transformações para as organizações. Assim, e conforme representação gráfica abaixo (figura 2) o autor acredita que o processo de gestão de pessoas é fruto de uma relação de equilíbrio entre empresa e pessoas. Diz ainda que na sustentação deste equilíbrio é preciso existir clareza de papéis, onde compete às pessoas a gestão do seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e carreira e, às empresas propiciar um ambiente onde se estimule o desenvolvimento, oferecendo o suporte e condições necessárias para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. Já no que diz respeito às bases estruturais, estas refletem o conjunto de compromissos recíprocos estabelecidos entre empresas e pessoas, os quais representam pelo conjunto de práticas e políticas que orientam o comportamento da organização. E por fim, os processos de apoio que vão além das interações de gestão de pessoas, como por exemplo: as informações, a comunicação, as relações sindicais e as relações com a comunidade.

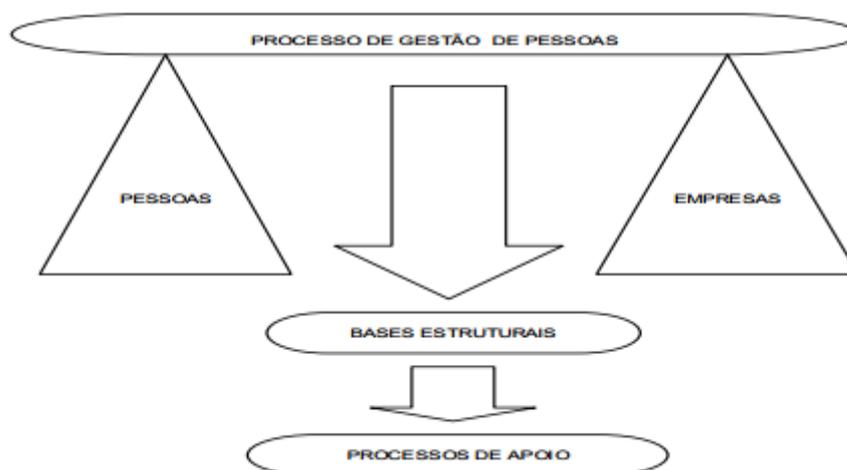


Figura 2: Processo de Gestão de Pessoas. Fonte: Dutra (2006, p.47)

Ao tratar da relevância do aspecto humano nas organizações, Serra (2005) acrescenta o papel da educação e do treinamento com efeito direto no atendimento ao cliente:

As empresas prestadoras de serviços devem apostar, fundamentalmente, na qualidade do elemento humano, já que excelência do serviço, condição da competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como este elemento humano está interagindo com os clientes. Essa qualidade é obtida através da educação e do treinamento. Educação e treinamento irão agregar elementos junto às aptidões inatas de cada indivíduo e resultar a qualidade pessoal. É esta qualidade que os empregados estão reproduzindo no momento em que estão interagindo com os clientes. (SERRA, 2005, p.61)

Educação, capacitação, treinamento, desenvolvimento, formação: muitas são as denominações para o aprendizado dentro das organizações, assim e de forma a direcionar o objeto de estudo desta pesquisa, segue-se explicando as semelhanças e diferenças conceituais do investimento realizado no tocante às pessoas sob o ponto de vista de prepará-las para o trabalho e para os desafios do mundo moderno.

1.3.1. Treinamento, Desenvolvimento e Capacitação Profissional

Na busca do conceito que mais se adequasse ao conteúdo deste estudo, buscou-se diferentes autores e respectivos conceitos para os termos treinamento, desenvolvimento, capacitação, ou ainda educação. Assim, a elucidação do assunto vem com a compreensão das diferentes abordagens, que autores e pesquisadores de gestão de pessoas utilizam-se ao se referir a cada um dos termos apresentados. Posteriormente faz-se uma comparação entre as definições acadêmicas e as de mercado, praticadas nos casos deste estudo.

Carvalho (1997, p.12) afirma que:

A ênfase do processo de formação profissional é transmitir conhecimentos e habilidades tanto em sala de aula como no ambiente de trabalho. Nesse sentido, o treinamento é uma função intrínseca do processo de trabalho e do desenvolvimento da empresa. (CARVALHO, 1997, p.12).

Boog (1994) diz que treinamento é um processo educacional que visa adaptar a pessoa uma determinada atuação sistemática, seja ela profissional ou não.

Enquanto que Milkovich e Boudreau (2000) acrescentam tratar-se de um processo sistemático, de forma a ser promover a aquisição de habilidades, conhecimento de regras, conceitos ou atitudes que melhorem a adequação das características e comportamentos dos colaboradores para o exercício de seus papéis funcionais. E Carvalho (1997, p. 154) diz que o treinamento consiste num "somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz, até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, à assimilação de novas atitudes administrativas e a evolução de comportamento em função de problemas sociais complexos".

Estudos mais recentes trazem o papel de treinamento sob outra ótica, como é o caso de Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) que afirmam se tratar de eventos educacionais de curta e média duração, compostos de levantamento e avaliação de necessidades, planejamento instrucional, com o objetivo de melhoria do desempenho funcional, através da criação de situações que facilitem a aquisição, retenção e transferência da aprendizagem para o trabalho. Ou ainda segundo Araújo (2006) que conceitua o treinamento como um processo que fomenta a aprendizagem e a plena integração das pessoas dentro de uma organização.

Para Marras (2002, p.148) os principais objetivos do treinamento são:

- Formação profissional: tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função.
- Especialização: oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados.
- Reciclagem: tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades de trabalho.

Carvalho (1997, p. 174) atribui à capacitação um conceito mais amplo, porém aliado ao treinamento, diz que "os objetivos de capacitação refletem as mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado onde a empresa atua, exigindo a efetivação de planos de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados".

Já, ao definir o desenvolvimento profissional, tem-se que: educação para ampliar e aperfeiçoar pessoas no sentido do crescimento pessoal ou profissional (BOOG, 1994). Ou, conforme Milkovich e Bourdeau (2000): trata-se de um processo de longo prazo, que busca aperfeiçoar capacidades e motivações dos colaboradores

na busca de benefícios para a organização. Acrescentam que o desenvolvimento vai além do treinamento, incorporando também carreira e outras experiências.

Em se tratando de desenvolvimento, o conceito de Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) se aproxima dos demais afirmando referir-se a um conjunto de experiências e oportunidades de aprendizado, oferecidos pela organização, apoiando o crescimento pessoal dos colaboradores e os direcionando para um caminho profissional específico. Acrescentam ainda tratar-se de um conjunto de eventos educacionais de média e longa duração com a finalidade de formação e qualificação continuada dos colaboradores de uma organização.

Segundo Knapik (2006) o treinamento costuma ser ficado no presente, na melhoria do desempenho a curto prazo e em se corrigir falhas e/ou dificuldades atuais. Já o desenvolvimento é direcionado ao futuro, em preparar as pessoas para novos cargos ou funções em médio ou longo prazo. Assim, e ilustrado em tabela resumo (Figura 3) a seguir o autor procura diferenciar treinamento e desenvolvimento em relação ao tempo.

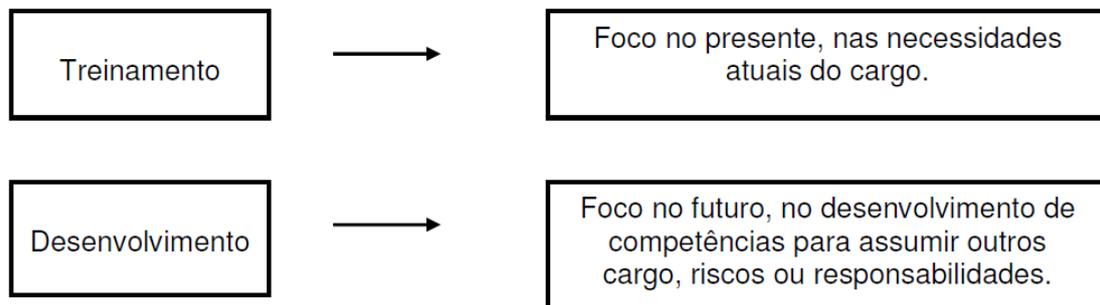


Figura 3: Diferenciação entre Treinamento e Desenvolvimento.
Fonte: Knapik (2006, p.214)

Knapik (2006) acrescenta ainda que o desenvolvimento está no fato de se incentivar o autodesenvolvimento das pessoas, na busca de renovação do conhecimento e melhoria das habilidades e atitudes.

Face às definições expostas, nota-se que os conceitos de treinamento, desenvolvimento e formação possuem muitas convergências, variando, em linhas gerais, no tocante ao tempo em que são utilizados: curto, médio ou longo prazo.

Falar em treinamento, em capacitação, é falar em estratégia, dessa forma, Minicucci (1995) afirma que estes conceitos estão diretamente relacionados com questões de planejamento, organização, conteúdo, local adequado, materiais de

apoio claros e de fácil entendimento, além de atingir seus objetivos do ponto de vista organizacional e buscar a atenção dos participantes.

2. EVENTOS CORPORATIVOS, CAPACITAÇÃO E A TEORIA DOS STAKEHOLDERS

Este capítulo tem por objetivo abordar questões ligadas ao processo de desenvolvimento profissional através de eventos corporativos, assim como sua relação e impacto gerado a todo o público envolvido: direta ou indiretamente, o que será aprofundado com a definição do papel dos *stakeholders* e análise das relações na prestação de serviços, no ambiente de negócios.

2.1. Eventos Corporativos

Nota-se por parte das empresas, uma crescente valorização da aprendizagem como um dos caminhos para se reduzir *turnover*, reter bons talentos, de forma a manter a empregabilidade de suas equipes e a sustentabilidade das organizações, impulsionando-se assim a realização de treinamentos e eventos no desenvolvimento de funcionários e capacitação das equipes. Ao se enxergar os eventos como um esforço financeiro que visa a melhoria do desempenho dos funcionários de uma dada organização, pode-se vincular esta prática ao conceito de investimento, pois tem como objetivo aumentar a capacidade de produção, trazendo melhores resultados empresariais. A diversificada gama desses eventos, acrescida pelo surgimento das denominadas universidades corporativas, traz consigo um questionamento de, até que ponto estes eventos, caracterizados como parte do processo de capacitação e desenvolvimento, podem ser traduzidos em melhores resultados organizacionais à medida que, procuram capacitar o profissional para uma melhor atuação junto aos clientes, impactando assim na estratégia empresarial?

Partindo-se do conceito de que o “cliente precisa ser treinado”, Melo Neto (1999, p.23) fundamenta o papel dos eventos corporativos na busca desse objetivo:

No relacionamento entre a empresa e o segmento mais importante da esfera da competitividade, ou seja, seu público alvo, o evento é visto como uma ferramenta estratégica que visa a divulgar e dar conhecimento do produto/empresa, além de provocar a consciência,

a fidelidade (ou preferência) de um produto. E, ainda, a força desse veículo pode contribuir para criar e ampliar a credibilidade das empresas (MELO NETO, 1999, p.23).

Não obstante, ao se falar em eventos corporativos, nota-se a necessidade de estabelecimento de parcerias duradouras, prestadores de serviço alinhados à filosofia de trabalho da empresa e também do cliente e, é dessa forma que Nakane (2006) faz uma associação do conceito de eventos ao de hospitalidade, referindo-se à importância do comprometimento das partes interessadas, o relacionamento entre pessoas, tempo e espaço e sua importância para as empresas:

Com conceituações múltiplas em função de sua aplicação e relevância na vida humana, eventos e hospitalidade apresentam uma simbiose elementar, pois tratam da interação entre pessoas em espaços e tempo planejados. (...) Essa explicação induz que o uso da hospitalidade em eventos irá gerar um verdadeiro comprometimento entre as partes interessadas, personificadas pelo cliente primário/contratante e os clientes secundários/convidados, no caso de um acontecimento especial na área corporativa, gerando fidelidade para com a empresa, marca, produtos ou serviços. (NAKANE, 2006, p.44)

Nota-se, portanto, que os eventos atraem um público diverso, o qual se bem direcionado e comprometido pode somar esforços para a estratégia organizacional. Assim, a comunicação e entrosamento entre os participantes diretos e indiretos de um evento – ou seja, todos os envolvidos em sua realização, sejam eles funcionários, clientes ou fornecedores – afeta, além do *networking*, servindo como veículo de comunicação, divulgação e alinhamento na busca e cumprimento dos resultados organizacionais.

Vanneste (2008) em sua obra trata da arquitetura de eventos, e propõe uma matriz de objetivos para um evento, como forma de apoiar a sistematização de ideias, considerando as três grandes áreas a serem cobertas por eventos empresariais: aprendizado, relacionamento e motivação.

Eventos corporativos são eventos ajustados às necessidades de uma empresa em prol de um determinado objetivo e as razões que levam à elaboração do evento, assim como seu formato, podem ser bastante diversas. Nesse sentido, cada empresa ou organizador procura encontrar o formato que melhor ilustra sua finalidade e ajustá-lo à realidade e objetivo pretendido, conforme ilustrado a seguir trecho de Vanneste (2008) ao responder sobre as razões que levam à organização de um evento:

Brainstorming, education, learning, refreshing knowledge, training, communicating message, product launch, planning, changing behaviour, information gathering, crisis solving, creating new strategy, promotion, advocacy, publishing procedures, problem solving, strategy development, innovation. Networking, visibility, exchanging ideas, meeting new clients, meeting new suppliers, making industry friends, completing my network of partners, interacting, fun, celebrating, incentive, awards, motivation, involving people, team building, team spirit, sense of community, experience...(VANNESTE, 2008, p.56)¹.

Porém, existem diferentes opiniões acerca do que vem a ser um evento empresarial ou corporativo, as mais recorrentes os colocam ligados ao Marketing e Gestão de Produtos, enquanto outras se referem ao aprendizado, à comunicação e, mesmo com objetivos distintos, pode-se mencionar algumas citações de autores que abordam o tema.

Fernandez (2005, p.19) fala da história dos eventos aliada a história do marketing e da busca por se satisfazer a outras necessidades do público de forma eficaz. Acrescenta que trata-se do aperfeiçoamento dos mercados e a luta pela diferenciação de produtos e serviços cada vez mais parecidos e da necessidade em se transmitir informações cada vez mais complexas.

Avigo (2013, p.7) reafirma a característica estratégica dos eventos corporativos, fazendo menção aos diferentes formatos em que podem ser apresentados, tais como: convenções, treinamentos, lançamentos de produtos, reuniões, feiras e exposições, entre outros.

Campos, Wyse e Araújo (2000) ressaltam que existem hoje festas privadas (empresariais ou particulares) com o objetivo de se realizar treinamento, disseminar informações ou promover o lazer aos funcionários, podendo ou não fazer parte de um evento maior.

¹ *brainstorming*, estudos, aprendizagem, revisão, conhecimento, treinamento, mensagem para comunicação, lançamento de produtos, planejamento, mudança de comportamento, obtenção de informações, resolução de crise, criação de nova estratégia, promoção, advocacia, procedimentos de publicação, resolução de problema, desenvolvimento de estratégias, inovação, networking, visibilidade, troca de ideias, encontro com novos clientes, encontro com novos fornecedores, fazer novos amigos dentro da indústria, completar a cartela de amigos e parceiros, interação, diversão, celebração, incentivo, premiação, motivação, envolvimento com pessoas, construção de um time, espírito de equipe, senso de comunidade, experiência... (VANNESTE, 2008, p. 56, tradução livre).

Vanneste (2008, p.64) reforça que: "*Learning or Education is the number one objective of most meetings. (...). The second key objective for most meetings is Networking²*".

Independentemente da visão utilizada, nota-se como ponto comum, o enfoque dado ao aprendizado, à capacitação de pessoas através de eventos corporativos, e também na forma como se apresentam, nas inovações e preocupação com o bem-estar e bem receber dos participantes, assim como o crescimento da utilização da estrutura hoteleira em detrimento às estruturas convencionais de sala de aula e reunião. A explicação da adaptação dos eventos pode estar na necessidade de transformação dos moldes convencionais dos cursos e treinamentos, de forma a atrair a atenção e entusiasmo de um maior número de participantes, quebrando o intenso ritmo de trabalho, trabalhando-se uma nova ambientação, um novo cenário, quando do deslocamento dos funcionários e executivos para um local neutro, planejado e preparado para tornar este acontecimento único e especial, durante a realização do evento corporativo.

Na opinião de Isalber e, ao tratar da gestão do conhecimento, nota-se certa sintonia com o próprio conceito de eventos, onde afirma:

(...) é considerada um processo sistemático e integrando da coordenação das atividades de aquisição, criação, retenção e comunicação do conhecimento tácito e explícito por indivíduos e por grupos com o objetivo de serem mais eficazes e produtivos em seu trabalho e para cumprir os objetivos e metas da organização. (ISALBER, 2010, p.1)

Percebe-se, portanto, que a gestão do conhecimento possui alguns objetivos comuns à realização de eventos e, conforme descreve Melo Neto (2004), que o sucesso do evento está diretamente relacionado com as sensações geradas antes, durante e após a realização do mesmo, momento onde o público faz parte do espetáculo, buscando-se surpreendê-lo como forma de potencializar os resultados esperados. Ainda, segundo o mesmo autor, o evento tem que ser inovador, satisfazer as necessidades de seu público, criar expectativas, ser acessível a um grande número de pessoas e trabalhar estratégias e criatividade para que se torne único.

² Aprendizado e Educação constitui a mais importante razões dos eventos e reuniões de negócios e o segundo objetivo fundamental é *networking* (VANNESTE, 2008, P.64, tradução livre).

A grande força de um evento reside no envolvimento que ele permite. A atmosfera criada, a atenção despertada, a curiosidade, a predisposição de espírito, tudo enfim conduz a um envolvimento coletivo apropriado que condiciona positivamente o participante e que nenhum outro recurso de promoção consegue fazer (FERRACCIU, 1997).

Já, de acordo com Watt (2004) os eventos podem variar, mas, a maioria deles seguem as etapas fundamentais da organização, onde deficiências na definição da natureza da empresa podem acarretar problemas na identificação do que ser feito e onde deve ser desenvolvido. Retoma-se nesse momento a relevância do evento em ser considerado dentro de um contexto e com diversas interfaces onde, através do relacionamento entre seus *stakeholders* pode se mostrar mais ou menos eficiente na consecução dos objetivos ao qual se propôs a alcançar. Por se mostrar diretamente inserido no contexto organizacional, o conceito de *stakeholders*, seus impactos e influências na realização de eventos corporativos e no próprio processo de capacitação, foram abordados ao longo do capítulo 2, de forma a se trazer a fundamentação do assunto, seu conceito e aplicações.

2.1.1. Eventos Corporativos e Cocriação

Em se tratando de gestão de pessoas e suas práticas, entre elas o processo de capacitação, nota-se que sua efetividade está relacionada ao fato de buscar-se o interesse comum de forma a estimular-se o sentimento de compartilhamento e participação. No momento em que o colaborador se sente importante no processo, as chances de alcance dos objetivos organizacionais multiplicam-se. O mesmo observa-se nos eventos corporativos, momentos onde a construção do saber é estimulada, assim como a troca de experiências e práticas profissionais.

Ao se abordar o tema co-criação, remete-se ao conceito de “engajar pessoas para criar juntas experiências de valor e ao mesmo tempo, aperfeiçoar a economicidade das redes” (RAMASWAMY e GOUILLART, 2010, p.35). Ou ainda, a co-criação “explora as percepções, os conhecimentos, as habilidades e a criatividade de todos os participantes de forma mutuamente valiosa RAMASWAMY e GOUILLART, 2010, p.247)”.

Enquanto isso, Prahalad e Ramaswamy (2004) trazem o conceito atrelado à participação ativa do consumidor como forma de se gerar maior desempenho e valor na prestação do serviço, impactando assim na satisfação do cliente. Nesse sentido retoma-se Fitzsimons & Fitzsimons (2004, p.105) que afirmam que “o cliente pode precisar ser “treinado” para assumir um papel novo, como participante ativo no processo do serviço. Esta função educacional do fornecedor é um conceito novo em serviços”.

Vaneste (2008) contribui afirmando sobre a influência da tecnologia para o conceito de co-criação:

Other new buzz words are co-creation and collaboration. These are about working with participants to create something new at a meeting. In this way participants learn from each other and the organization also learns from the group. This is based on web 2.0 and its current success of blogs and Wikis where many individuals create and control the content via online communities. I would like to call a meeting that focuses totally on this aspect of co-creation - a Wiki-workshop (VANESTE, 2008, p.64).³

Existem hoje diversos blogs e wikis que trabalham com um conteúdo produzido de forma conjunta ou não, mas por meio de várias pessoas diferentes, que podem trazer sua contribuição sobre determinados assuntos, soma-se a este fato, o Google, que em seu vasto repertório tecnológico, através do Google Drive e outros recursos disponíveis, possibilita que várias pessoas acessem e trabalhem em cima de um mesmo material, em grupo ou individualmente e de forma simultânea.

Já Ramaswamy e Gouillart (2010, p.4) sugerem:

The best way forward is to start small. Begin with a platform that focuses on the experiences of two or three key stakeholders and a specific purpose like gathering customers' requirements for a new product, improving order fulfillment (...) Then let the perimeter of co-creation naturally expand over time to include a wider range of experiences for those stakeholders and then new stakeholders (RAMASWAMY e GOUILLART, 2010)⁴.

³ Outras palavras de impacto são co-criação e colaboração. Trata-se de se trabalhar com os participantes para criação de algo em um evento/reunião. Desta forma os participantes aprendem uns com os outros e a organização aprende a partir do grupo. Isso está baseado na web 2.0 e no sucesso de blogs e wikis, onde muitos indivíduos criam e controlam conteúdos de comunidades via on-line. Eu gostaria de produzir um evento/reunião totalmente focado em aspectos de co-criação, um Wiki-workshop (VANESTE, 2008, p. 64, tradução livre)

⁴ O melhor caminho é começar pequeno. Comece com uma plataforma focando as experiências de dois ou três de seus *stakeholders* interessados em uma finalidade específica, coleta de dados de clientes para um novo produto, melhoria de atendimento a pedidos (...) Então deixe espaço para a co-criação se expandir naturalmente ao longo do tempo para incluir uma ampla gama de experiências para aqueles *stakeholders* e novos *stakeholders* (RAMASWAMY e GOUILLART, 2010, p. 4, tradução livre)

Nota-se que a integração dos participantes em um evento se torna mais intensa no momento em que partilham ideias e constroem conceitos de forma conjunta trazendo identidade e levando a um maior compromisso com os objetivos propostos em sua concepção.

A convergência de comunicação, a necessidade de respostas rápidas, a simples curiosidade a respeito de algum tema ou o desejo de compartilhar uma criação são motivações suficientes para a adesão a uma comunidade. A questão é superar a adesão e ter uma participação efetiva (...) Boone, em palestra proferida na Conferência MPI 2008, mencionou o ROM – Return on Meetings, com quatro áreas a serem avaliadas: responsabilidade, tamanho, filosofia e abordagem. Para toda a cadeia produtiva de eventos, que inclui centro de convenções, hotéis, empresas de marketing direto, fornecedores de alimentos e bebidas, de audiovisual, ficam perguntas como: ‘O que realmente é qualidade?’, ‘Para que servem as atividades de integração se não há ambiente a posteriori para que as relações estabelecidas se mantenham (WADA 2009, p. 12).

Segundo Wada (2009) e Boone (2008) dentre os objetivos de um evento corporativo encontram-se o estabelecimento de relações duradouras, o desejo de participação, de criação. Assim e tal qual o conceito de hospitalidade descrito por Gotman (2009) “pressupõe uma relação social uma troca, uma presença diante do outro”. O processo de co-criação relaciona-se com o de capacitação e eventos no tocante ao aprendizado e trabalha conceitos de hospitalidade e integração, fatores essenciais para que as estratégias de uma organização sejam alcançadas. Finalmente a co-criação é uma estratégia de imaginação envolvendo novos valores que beneficiam a todos os *stakeholders* (RAMASWAMY, 2009).

2.2. Stakeholders, Serviços e Eventos

O termo *stakeholders* foi empregado pela primeira vez no memorando do *Stanford Research Institute (SRI)* em 1963, segundo Freeman e Reed (1983), destacando a necessidade de integrar grupos de interesse para que as estratégias fossem mais bem elaboradas e executadas. Inicialmente os grupos identificados foram acionistas, empregados, fornecedores, clientes, financiadores e a sociedade. Na literatura, a abordagem foi iniciada com a publicação do filósofo Richard E. Freeman, em 1984 do livro *Strategic Management: a Stakeholder Approach*.

A fim de facilitar a discussão acerca das estratégias organizacionais, buscou-se compreender, de uma forma mais ampla o conceito de empresa, de negócio e, a fim de ilustrar a linha utilizada neste estudo, recorreu-se à conceituação de empresa dada por Drucker (1981, p.35):

Se quisermos saber o que é uma empresa, devemos partir de sua finalidade. E esta finalidade deve estar fora da empresa em si; deve estar na sociedade, pois a empresa é um órgão da sociedade. Existe apenas uma definição válida para esta finalidade: criar um cliente.

O conceito citado refere-se à influência que a organização troca com o meio em que atua. Ou seja, o quão significativo é o fato de se explorar o contexto, o sistema ao qual a empresa pertence. Inclui-se a este, o fato da finalidade da empresa nascer fora dela e a tornar um órgão da sociedade. Assim Freeman (1984) define *stakeholder* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser influenciado para a conquista dos objetivos da empresa”. Uma empresa não é um organismo isolado, para tanto, devem ser estudados todos os agentes que, de certa forma, exercem influência sobre a organização, de modo a mitigar os impactos e conduzi-la à consecução de seus objetivos.

Koga (2011, p. 27), no entanto acrescenta que uma correta gestão dos *stakeholders* deveria considerar o processo de integração e a capacidade de:

(...) desenvolver conceitos e processos que dêem abordagens integradas para lidar com múltiplos *stakeholders* em múltiplas questões. Para cada questão estratégica importante deve-se pensar nos seus efeitos sobre uma quantidade de *stakeholders* e, portanto, existe a necessidade de processos que ajudem a identificar as preocupações com esses grupos. Para cada um dos *stakeholders* considerados chaves, os gestores responsáveis pelo relacionamento com esse *stakeholder* devem identificar as questões estratégicas que afetam esse grupo e elaborar, implementar e monitorar as estratégias para lidar com ele.

A preocupação e busca de envolvimento dos *stakeholders* em função da estratégia da empresa remete ao conceito abordado por Krause (2008) para eventos, onde sugere o estabelecimento de contatos de diferentes naturezas buscando-se um benefício comum.

Evento é uma concentração ou reunião formal e solene de pessoas e/ou entidades realizada em data e local especial, com o objetivo de celebrar acontecimentos importantes e significativos e estabelecer contatos de natureza comercial, cultural, esportiva, social, familiar, religiosa, científica, etc. (KRAUSE, 2008, p.23).

Com natureza distinta, mas com pessoas, tempo e espaço planejados, os eventos cumprem seu papel, com maior ou menor profundidade, à medida que valorizam a relação entre seus respectivos *stakeholders*, zelam pelo alinhamento de expectativas e satisfações mútuas e trabalham na busca de uma equação onde os envolvidos notem sua importância e influência no processo, como elementos-chave na obtenção dos resultados e objetivos previamente estabelecidos.

Nota-se também um relativo crescimento no volume de eventos corporativos realizados, à medida que revistas como a “Você S/A”, “Valor Carreira”, entre outras, buscam identificar a relação proveniente de uma boa gestão de pessoas, políticas de comunicação interna e *endobranding*⁵ como diferencial no negócio e, também em formas mais dinâmicas e envolventes de se transmitir informações e capacitar seu público interno e externo, de forma a trazer um alinhamento entre empresa, clientes, colaboradores, comunidade e fornecedores.

Segundo Matias (2001), desde a antiguidade o evento é tido como um acontecimento que envolve grande número de pessoas em termos de planejamento, organização e participação, resultando numa prática das pessoas se reunirem para tratarem de objetivos comuns.

Partindo-se desse ponto de vista, e visto do envolvimento de tantas pessoas e organizações em torno de um evento, fora elaborado pela autora uma adaptação do mapa de *stakeholders* proposto por Freeman (1984), de forma a retratar os impactos diretos e indiretos dos eventos corporativos em relação ao meio em que atua e vice-versa (Figura 2). Ressalta-se que a identificação da empresa ao centro do diagrama, refere-se à empresa contratante ou proponente à realização do evento corporativo e, ao seu redor todos aqueles indivíduos ou grupos que, de alguma forma, direta ou indireta, exerça influência sobre esta realização.

⁵ A função do *endobranding* é estabelecer relacionamento- coletivo ou individual – com os funcionários da empresa e seus parceiros (fornecedores, trade e prestadores de serviços).

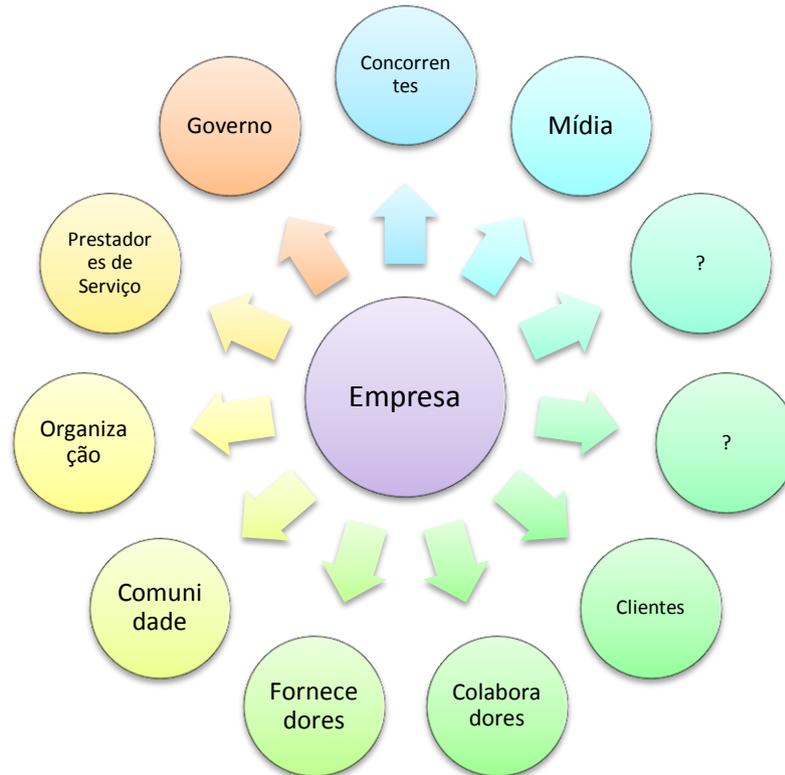


Figura 4: Mapa dos *Stakeholders* segundo Freeman (1984). Adaptado pela autora.

Diversas são as trocas existentes entre os eventos e o sistema ao qual está inserido, assim, Meirelles (1999) afirma que:

Evento é um instrumento institucional e promocional, utilizado na comunicação dirigida, com a finalidade de criar conceito e estabelecer a imagem de organizações, produtos, serviços, ideias e pessoas, por meio de um acontecimento previamente planejado, a ocorrer em um único espaço de tempo com a aproximação entre os participantes, quer seja física, quer seja por meio de recursos da tecnologia (MEIRELES, 1999, p. 21).

Ao tratar-se do conceito de eventos associando organizações, produtos (portanto fornecedores), serviços, ideias e pessoas, Meirelles faz menção ao conceito de *stakeholders* e reforça o impacto do bom relacionamento entre estes para a consecução das estratégias organizacionais. Ainda traz como finalidade do evento “criar conceito”, fato este que remete a treinamento, capacitação e agregação de valor a partir das pessoas.

Já Dias (1996, p. 15) define evento corporativo como uma “estratégia gerencial da modernidade que tem o objetivo de conquistar os públicos de interesse de uma organização persuadindo-os e atraindo-os.” Enquanto Ferreira e Wada

(2010) colocam que eventos têm grande valor em investimentos de recursos e precisam ser compreendidos e trabalhados como um setor estratégico que alavanca negócios. Bilate (2014) acrescenta "o serviço é uma escolha pessoal que eles ensinam isso, que pode até melhorar, pode até dar dicas, capacitar mais as pessoas, mas é uma escolha de valores, uma escolha de vida".

Pereira (2011, p. 140) ressalta:

Os eventos precisam estar alinhados às metas de comunicação de uma organização e ser concebido e planejado conforme os preceitos éticos da atividade, além de contribuir para os objetivos de negócios, das organizações e dos públicos com os quais elas se relacionam. Ao fazer uso de uma comunicação excelente em suas ações, os eventos em si podem ser utilizados como canais de mão dupla, tão necessários para harmonizar os interesses entre as organizações e seus diversos públicos de relacionamento (PEREIRA, 2011, p. 140)

Fernández (2005) retrata a necessidade das empresas estarem em contato direto com seu público-alvo e que, para isso, utilizam-se dos canais informativos tradicionais (e-mails, correspondências, etc.) mas também de forma persuasiva, de com o objetivo de fazer com que seu público acredite em algo, sendo os eventos a ferramenta ideal para atingir este fim.

Por intermédio dos eventos, as empresas marcam pontos positivos, pois: aproximam o público, empresa, ideia, etc.; associam ao nome do evento ou da atividade; criam imagem favorável quanto à opinião pública; abrangem o maior número de público direcionado (CANTON, 2000, p. 307).

Assim, ao considerar-se o grau de influência exercido pelos eventos corporativos e sua relação com uma "estratégia gerencial da modernidade", buscando-se através do evento criatividade, capacitação e resultados, retoma-se o conceito de Prahalad sobre a necessidade das empresas se adaptarem às constantes mudanças ocorridas no cenário dos negócios, de forma a manterem-se competitivas, reduzindo seus custos, melhorando suas margens e alavancando resultados através do estabelecimento de parcerias estratégicas. Nesse cenário, tem-se nos eventos uma forma dinâmica e atual para, através do engajamento e troca de experiências entre pessoas-chave ou público-alvo, chegar-se aos resultados desejados, consolidando-se assim o cumprimento dos objetivos empresariais.

2.3. O Mercado de Eventos Corporativos no Brasil

Ao tratar de eventos corporativos, seus objetivos, públicos envolvidos e sua influência na obtenção de resultados organizacionais, financeiros ou não, entender a relação com os *stakeholders*, em especial com os organizadores do evento, patrocinadores e público envolvido, facilita a compreensão dos objetivos desses eventos e resultados que se possa alcançar com sua realização.

Segundo pesquisa realizada pelo Observatório do Turismo da Faculdade de Turismo e Hotelaria da Universidade Federal Fluminense, que culminou no relatório de Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos do Brasil - 2013, divulgado pela ABEOC Brasil (Associação Brasileira de Empresas de Eventos) e SEBRAE realizada por meio de uma amostragem de mais de 2,7 mil empresas, em todo o País, fora revelado que o segmento de eventos corporativos movimentou R\$ 209,2 bilhões em 2013, o que representa uma participação do setor de 4,32% do PIB do Brasil. Em 2013, o Brasil sediou 590 mil eventos, 95% deles nacionais e metade realizada na região Sudeste.

Ao se tratar dos tipos de eventos por região, chegou-se ao panorama apresentado na tabela 3, onde se pode perceber o significativo volume de reuniões, convenções e congressos.

Tipos de eventos	Brasil	Região				
		Centro-Oeste	Nordeste	Norte	Sudeste	Sul
Eventos socioculturais	78,7%	77,8%	76,3%	87,3%	79,2%	78,2%
Reuniões	72,2%	70,4%	74,1%	70,9%	74,8%	64,0%
Convenções	48,8%	54,1%	52,4%	44,3%	47,9%	46,2%
Congressos	38,9%	44,4%	50,1%	46,8%	31,9%	41,7%
Eventos mistos*	33,0%	43,7%	37,6%	30,4%	29,7%	33,2%
Feiras	18,8%	25,2%	19,5%	19,0%	17,1%	20,2%
Eventos esportivos	18,8%	17,8%	20,1%	17,7%	17,4%	22,1%
Exposições rurais / Leilões	8,3%	7,4%	8,1%	7,6%	8,4%	8,8%
Outros tipos	22,0%	23,0%	24,5%	25,3%	20,1%	23,0%

Respostas múltiplas. O somatório total pode ser maior do que 100%.
*Considera-se eventos mistos aqueles que apresentam a realização de duas ou mais categorias de eventos numa mesma execução, como congresso + feira; convenção + seminário; reunião + evento sociocultural.

Fonte: ABEOC Brasil/Sebrae/Observatório do Turismo-FTH-UFF, 2014.

Tabela 3 - Tipos de Eventos por Região do Brasil. Fonte: ABEOC (2013)

Ressalta-se no referido documento (ABEOC, 2013) que os 'Eventos socioculturais' foram o tipo de evento mais frequente no ano de 2013 nos diversos

espaços, seguidos das 'Reuniões', 'Convenções' e 'Congressos'. E, ainda na mesma pesquisa, fora levantado que as 'empresas privadas' e as pessoas físicas' são as que mais locam espaços para realização de eventos (figura 5).

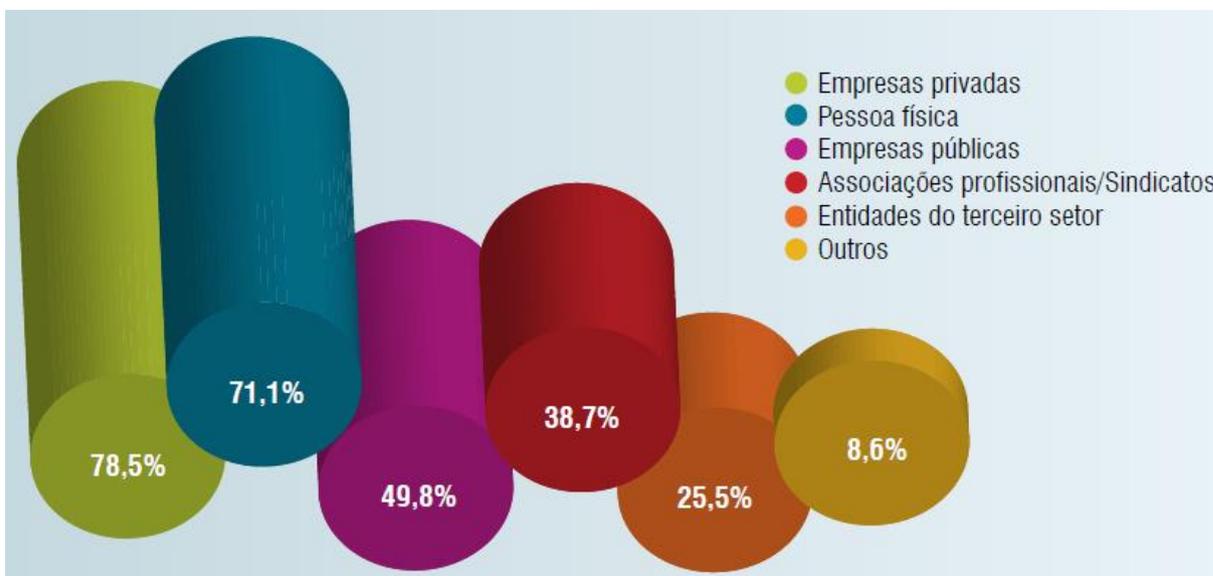


Figura 5 - Clientes que locam espaço para eventos.

Fonte: ABEOC Brasil/Sebrae/Obsertório do Turismo-FTH-UFF, 2014.

Cabe ressaltar que os dados da pesquisa refletem locações de espaços para realizações de eventos, porém o número de eventos corporativos tende a ser maior que o apresentado uma vez que muitas empresas possuem seus próprios espaços para a realização de eventos, realizando-os fora apenas quando necessário para cumprir-se com os objetivos de sua realização. Este fato pode ser constatado através dos estudos de caso apresentados neste material, onde, das três empresas pesquisadas contam com estruturas de Universidades Corporativas, denominadas: Universidade Bradesco, Universidade do Hambúrguer e Escola Bourbon.

Diversas são as empresas que trabalham seu marketing e ações de sustentabilidade a partir do patrocínio de Eventos Corporativos, os quais mostram-se a longo do tempo evoluindo também para um papel de capacitação, uma vez que se tratam de momentos planejados e organizados com o objetivo de trazer resultados organizacionais através do envolvimento das pessoas, sejam elas funcionários, clientes, fornecedores, acionistas etc.

No entanto, dentre as empresas focadas neste trabalho, pode-se observar que os eventos corporativos estão fortemente relacionados à áreas de gestão de

peças e, mesmo que não tenham uma finalidade de capacitação ou treinamento, trabalham questões de motivação, *networking* ou ainda algum tipo de informação estratégica da empresa.

3. ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

O direcionamento desta pesquisa foi feito pelo questionamento sobre qual a utilização dos eventos corporativos no que diz respeito ao processo de capacitação profissional. Há três hipóteses iniciais que podem ser confirmados ou refutados: o primeiro procura verificar se os *stakeholders* de uma organização influenciam de alguma forma no processo de capacitação dos funcionários de uma empresa; o segundo visa entender se as empresas se utilizam de eventos para capacitar seus colaboradores na busca de melhores resultados e; o terceiro, até que ponto o atendimento aplica boas práticas de mercado e conceitos de hospitalidade.

3.1. Estudo de Caso 1 – Banco Bradesco

3.1.1 Caracterização da Empresa



Figura 6: Banco Bradesco. Fonte: www.bradesco.com.br. acesso em 12.08.2014.

Segundo informações do site, o Bradesco, é considerado hoje um dos cinco maiores bancos brasileiros, teve sua origem em 1943 com a abertura de sua primeira agência na cidade de Marília. Fundado por Amador Aguiar, ressalta-se que, desde o princípio teve uma visão inovadora: ser um banco democrático, presente em todo país, a serviço de seu desenvolvimento econômico e social.

Peticov (2014) acrescenta que, desde o início, Amador Aguiar apostava nas pessoas que trabalhavam com ele, mesmo que não estivessem preparadas tecnicamente, acreditando que a relação pessoal deveria ser valorizada e, para o despreparo técnico, haveria a formação profissional. Orgulha-se ao mencionar que, desde o princípio a carreira e a capacitação técnica e comportamental foram valorizadas. Acrescenta que, ainda hoje, no banco o início de carreira é único, como escriturário e a carreira depende do empenho e dedicação de cada um. As exceções só acontecem no caso de fusões ou aquisições de empresas, onde se incorporam os funcionários de outras organizações e, para alguns poucos cargos estritamente técnicos e que demandam boa vivência no mercado.

Ainda conforme site da empresa, menciona-se o início da expansão pelo sul do Brasil com 7 agências no Paraná, onde atendia aos imigrantes, lavradores e o público já constituído das tradicionais casas bancárias. Traz em sua história a missão de ser pioneiro, afirmando ser o primeiro banco a colocar seus gerentes na área de atendimento, os quais ensinaram os clientes no preenchimento de cheques e ajudaram com a assimilação dos serviços bancários.

Com o passar dos anos e crescimento de suas operações, teve a matriz transferida para a capital paulista. Peticov (2014), que atua na estrutura corporativa do Banco, na Cidade de Deus, em Osasco, coloca que as duas maiores preocupações da empresa são: pessoas e tecnologia. A história é pautada em marcar presença em todo o Brasil e seu progresso ligado à excelência no atendimento e ao estímulo e apoio à carreira de seus funcionários. Consta também no site do banco, o orgulho em ser a primeira empresa do país a entrar na internet, oferecendo a seus clientes mais de 940 tipos de serviços on-line e lançando aplicativos para diversos tipos de aparelhos móveis.

Mostra sua ousadia com a agência fluvial do Bradesco para atender o público da Amazônia, onde ganha destaque na página no jornal norte-americano The Wall Street Journal; Peticov (2014) acrescenta que "a agência flutuante é outro grande feito do banco", o que proporciona atendimento e segurança nas operações bancárias à população ribeirinha, que por vezes levava dias para conseguir realizar suas transações pela distância, pela falta de transporte, pela dificuldade. Então a agência flutuante tem o princípio de atender a população ribeirinha em todas as necessidades de uma agência física. O barco vai parando de cidade em cidade, as pessoas vão pagando suas contas e recebendo, fazendo suas transações e tendo a

segurança de que o barco vai e volta, vai e volta, como se fosse uma agência fixa. "É para atender o cliente independente do que ele pode estar trazendo ou não. E financeiramente é interessante? É interessante pelo princípio que é cultural do Banco, o fato de querer atender o cliente" (Peticov, 2014).

Em parceria com o Banco do Brasil e a Caixa foi responsável pelo lançamento da bandeira Elo. Também inovou através da adoção de dispositivo de biometria (Palm Secure) para abertura de contas nas agências. Será o patrocinador oficial (como banco e seguradora) dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

Com mais de 44 mil pontos de atendimento, 55 milhões de clientes, sendo 24 milhões de correntistas, o Bradesco é apontado como a 6ª marca mais valiosa de banco do mundo em 2011, em levantamento feito pela consultoria Brand Finance em parceria com a revista inglesa The Banker (Bradesco, 2014).

Em 2014 banco completou 71 anos. Destacado pela inovação constante, desenvolvimento tecnológico e preocupação socioambiental. E se orgulha em divulgar que possui a maior rede de atendimento do País e profissionais qualificados para apoiar seus clientes em suas decisões financeiras, oferecendo produtos e serviços para um atendimento qualificado e atencioso.

Peticov (2014) afirma que :

com o fim da parceria com o Banco Postal, o Banco perderia essa condição e, como atender o público é um dos princípios da organização, nós em aproximadamente 6 meses abrimos 1.000 novas agências. E uma coisa fantástica é que em nenhuma agência admitimos [funcionários] para o quadro gerencial, a gente só admitiu escriturários e fomos promovendo todas as pessoas possíveis para esses lugares. Então isso é algo que reflete exatamente o que eu estou te falando, dá credibilidade e as pessoas acreditam. Imagina o que gerou? Porque cada "mexida", onde você tira um gerente de um lugar, você gera cerca de 7 ou 8 movimentos. Então imagina o movimento gigantesco na organização. E hoje essas agências estão firmes, estão dando resultado e o Banco tem um lado reconhecido no mercado e que tem a ver também quando da abertura dele [do Banco].

O Banco hoje tem aproximadamente 100 mil funcionários, trata-se de um banco de varejo com grande número de agências, além do *prime*, para atender o público *de* alta renda, o *corporate* para empresas e *private* que são segmentos de negócios.

Em sua estrutura de apoio, conta com todas as áreas de uma grande empresa localizadas num único e exclusivo local: na Cidade de Deus. É no mesmo

local que mantém sua estrutura de Universidade Corporativa, denominada Universidade Bradesco, que conta com 9 Escolas de Negócios.

Então a gente começa a trabalhar com escolas distintas que falam: de gente, liderança, tem uma escola cidadania e de responsabilidade social para que a gente possa atender a todas os indicadores estratégicos da organização (PETICOV, 2014).

Segundo Peticov (2014) outro dado interessante é que cada escola de negócios tem um patrocinador, ele é um executivo do banco e isso faz com que não desvie do caminho, que não se desvie da estratégia da organização. E é este executivo que nos municia com dados para que o RH possa a todo momento aprimorar os processos de desenvolvimento.

Além das escolas de negócios, o Bradesco também conta com uma plataforma chamada de *TreiNet* onde oferece mais de 270 cursos, destinados aos diferentes públicos, inclusive a quem não é cliente do banco. Assim Peticov (2014) afirma ser uma forma de dividir o conhecimento que se tem e estabelecer relações de troca desinteressadas, acrescenta que desde 2000 quando foi criada a plataforma foram mais de 3 milhões e 200 mil acessos.

3.1.2 Perfil da Entrevistada:

Glaucimar Peticov é formada em Psicologia pela Universidade São Marcos, com Pós-Graduação “Lato Sensu” em Administração de Recursos Humanos pela FAAP. Participou de Programas Executivos Internacionais em University of Michigan Business School, Michigan, EUA; Columbia Business School - Nova Iorque, EUA; Harvard Business School - Boston, EUA; Center for CreativeLeadership - Colorado, EUA; e PGA - Programa de Gestão Avançada - Bradesco, realizado pela Fundação Dom Cabral. Iniciou a carreira em agosto de 1984, no Banco Econômico S.A., passando posteriormente pelo Banco Excel Econômico S.A., e pelo Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Brasil S.A., atualmente denominado Banco Alvorada S.A. Em setembro de 2003 foi transferida para o Banco Bradesco S.A., sendo, em dezembro de 2009, promovida ao cargo de Superintendente Executiva e, em junho de 2011, eleita Diretora Departamental, respondendo atualmente pelo Departamento de

Recursos Humanos e pela UNIBRAD - Universidade Corporativa Bradesco. É Membro da Mesa Regedora da Fundação Bradesco. É, também, Diretora de Trabalhos e Estudos Sobre Liderança da ABRH-NACIONAL - Associação Brasileira de Recursos Humanos.

3.1.3. Relatório da Entrevista

Conforme estabelecido em protocolo de pesquisa, o contato e entrevista com Glaucimar Peticov, ocorreu em dezembro de 2014, na própria cidade de Deus, na estrutura do Bradesco. Da chegada à portaria principal até o fim da entrevista foi possível observar a atenção e simpatia dos funcionários no trato com as pessoas. Devido ao fato da entrevista ter sido agendada para as 7h00, a chegada da pesquisadora ao local aconteceu cerca de 40 minutos antes do horário combinado, o que permitiu a observação da postura e cordialidade das pessoas nas suas relações profissionais ou não. Chamou a atenção no local, a postura e atitude de um segurança, que se posicionava na faixa de pedestres e orientava o trânsito. As pessoas que passavam por ali eram saudadas de forma amigável e gentil e aparentava uma relação de preocupação e cuidado.

Peticov foi reconhecida como profissional do ano pela ABRH no ano de 2014 e demonstrou ser apaixonada pelo que faz. Sente-se privilegiada por fazer parte de uma estrutura onde apesar da busca por resultados financeiros, valoriza as relações e investe em funcionários, parceiros, fornecedores e comunidade.

Psicóloga de formação, especializou-se em Recursos Humanos e Marketing. Sua atuação profissional foi direcionada, em grande parte, ao mercado financeiro. Entrou no Bradesco, em agosto de 2003 por meio da compra do Banco Bilbao Vizcaya (BBV). Hoje responde por Recursos Humanos e conta com cerca de 600 colaboradores em sua estrutura.

Ao falar do Bradesco Peticov (2014) traz que seu fundador Amador Aguiar, desde o início buscava a inclusão e uma preocupação genuína com as pessoas. Demonstra isso ao citar que, nos anos 40 no interior de São Paulo, assim como em outros locais, existia uma população menos favorecida financeiramente, e o

Bradesco sempre foi um banco de portas abertas" permitindo que todos os interessados, independentemente de classe social, pudesse ter sua conta no banco.

Peticov (2014) acrescenta que, quando novos desafios e oportunidades começaram a surgir, o Sr. Amador considerou justo apostar naqueles que já estavam em sua estrutura e contribuíam para seu resultado, independente do despreparo técnico que poderia existir. Começava nesse momento a filosofia do banco de carreira e de investimentos em formação e treinamento. Também traz a preocupação social do banco, quando afirma:

Existe um lado de cidadania muito forte no Brasil, um lado onde o voluntariado tem um papel importante, onde a relação de troca com a preocupação com a população também vigora de uma maneira muito significativa. Um grande exemplo é a Fundação Bradesco, que atende crianças com pouca condição e que traz um ensino de qualidade muito boa, fornecendo alimentação, todo o uniforme e livros (PETICOV, 2014).

Ao longo de sua entrevista Peticov (2014) fala da relação com funcionários, que pode ser confirmada através de várias pesquisas de clima, visto que, nos últimos 10 anos, o banco têm se mantido no rol das melhores empresas para se trabalhar, pesquisas essas cujo peso da opinião dos funcionários reflete fortemente nos resultados. Afirma:

Um dos itens que realmente tem destaque é o que diz respeito ao desenvolvimento e capacitação, que é um cuidado permanente e constante, porque é uma relação de troca, o banco precisa do time melhor qualificado para mostrar resultado, e para quem está trabalhando, nada melhor do que se qualificar para ter possibilidade de galgar outras oportunidades dentro da organização (PETICOV, 2014).

Traz a sensação de bem estar por trabalhar em um local que aposta nas pessoas, não apenas aquelas do seu rol de conhecimento, pois acredita na possibilidade de compartilhar, de estabelecer uma relação de troca com o meio e a população em geral, uma empresa ética, com princípios bem definidos e onde a disciplina que impulsiona os resultados está na dedicação e comprometimento do quadro e *stakeholders* envolvidos. Soma-se a isso um valor da empresa em prestar um bom atendimento, de forma qualificada e inclusiva, procurando ter em seu quadro pessoas que falem outros idiomas, pessoas capacitadas para a linguagem de libras, trabalhar com e preparar sua estrutura para pessoas com algum tipo de deficiência, entre outros. Afirma ainda que "quando se coloca um pouco de calor,

carinho profissional, as coisas ficam mais fáceis" e esta filosofia de trabalho ajuda no processo de fidelização de clientes e faz com que "o cliente também deseje esta relação com o banco".

Ao ser questionada a respeito de treinamento, desenvolvimento e capacitação, Peticov (2014) retoma a Universidade Bradesco, fundada em maio de 2013, a qual traz valores no que diz respeito ao auto desenvolvimento e desenvolvimento de carreira, possibilitando a cada funcionário optar por sua própria trilha de carreira, reportando toda possibilidade que recrutamento interno pode abrir e incentivando a busca pelo desenvolvimento pessoal e profissional. Já, ao falar de treinamento, coloca: "a minha percepção, é que falamos de algo técnico (...) Já quando eu te capacito eu te desenvolvo, eu digo: coloca a sua característica, sua essência para fora, personaliza isso, você tem a regra do jogo".

Peticov (2014) fala da mudança no papel do pessoal de treinamento, que deixam de ser "meros tiradores de pedido", fazendo simplesmente aquilo que o diretor pediu, mas pessoas atuantes e conhecedoras do negócio, que entendem da realidade do banco e especificidade de cada área, acrescenta:

Então esse equilíbrio é importante e a gente parte do princípio que está todo mundo aqui, a possibilidade de aprendizagem é clara e para todos, então como a gente faz para encantar essas pessoas no que diz respeito a esse aprimoramento, essa mudança de abordagem? E aí vem as grandes e importantes soluções desse desenvolvimento que implicam inclusive no ambiente de trabalho. Então, as salas de aula são extremamente confortáveis, com cor, com recursos áudio visuais, com games, com interação, vários tipos de "charadas", para que a pessoa possa ter uma possibilidade lúdica para aprender. A gente tem hoje a tecnologia, que por vezes nos auxilia em tanta coisa e, por outro lado, faz com que a atenção das pessoas se desvie tão facilmente. Nós acreditamos muito que o ambiente proporciona melhor ou pior resultado quando a gente está falando de treinamento (PETICOV, 2014).

A relação da hospitalidade e conhecimento dos *stakeholders* da organização aparecem na preocupação com o bem estar do outro, do "bem receber" faz com que o banco, na figura dos profissionais de treinamento, busquem entender as aspirações dos funcionários, fornecedores, clientes internos e externos, que a estrutura esteja adequada ao aprendizado, que novas ferramentas para a disseminação do conhecimento sejam desenvolvidas e que se gere uma relação de troca e parceria.

hoje a gente utiliza até o Templo ZuLai em Cotia, usa o Tai Chi, dá aulas no próprio Templo para que as pessoas respirem um ar mais puro e possam estar também adquirindo além do conhecimento e das informações que são passadas no próprio momento de desenvolvimento, mas que também percebam cultura do lugar onde ele está. Então a gente tem usado muita arte, pintura, alternativas que são similares e em lugares distintos para que as pessoas se sintam mais a vontade e possam se entregar. Nós temos um programa, por exemplo, que é um programa que lida inclusive com executivos onde o trabalho de conclusão é reformar com as próprias mãos uma entidade. Não é dar o dinheiro e mandar os pedreiros lá para pintar. Você vai pegar a cor, vai pintar. A gente dedica um tempo para que a pessoa possa viver a grandeza de fazer algo socialmente (PETICOV, 2014).

Peticov (2014) menciona também o uso de cartilhas de treinamento, parte de vídeos de curta duração, *SIPAT* digital, para aumentar o alcance da comunicação, e com assuntos que sejam do interesse de seu público, procurando trabalhar o conteúdo de forma leve e agradável, muitos deles na linguagem de *cartoons*, de forma a procurar ser visualmente mais atraente e trazendo a atenção do leitor. Enfatiza a plataforma de cursos e treinamentos à distância, o *TreiNet* destinado aos públicos internos e externos, com a preocupação de compartilhar conhecimento de uma forma mais rápida e com maior alcance. Com mais de 320 cursos diferentes: de Finanças à Fotografia e contando com a parceria de fornecedores "credenciados" pelo RH do banco, a plataforma, desde sua criação em 2000, já teve mais de 3 milhões e 200 mil acessos, entre funcionários, clientes e sociedade em geral.

Falar que o nosso país tem déficit de educação é muito fácil, mas qual o nosso papel para diminuir esse déficit, qual a nossa contribuição? É claro que é uma opção sua e você pode até criticar. Aqui eu te garanto, porque eu faço parte disso, que a gente há muito tempo resolveu que a gente tem uma parcela de contribuição para dar e estamos dando e isso é muito gratificante, é emocionante. Eu estou falando que não apenas que as pessoas estão trabalhando melhor com crédito, matemática, leitura de balanço, de renda fixa, de renda variável, falamos também de pragmatismo, quanto aos números você pode até ajustar, mas lidar com pessoas é diferente. E como você faz uma equação onde o respeito impera e os resultados são alcançados? Isso exige um cuidado, é claro, mas isso é possível. Aqui a gente tem muitos exemplos que vão complementando isso e áreas que nós fornecemos possibilidades de incrementar essas ações (PETICOV, 2014).

Na visão de Peticov (2014), a preocupação do banco com as pessoas, trazem uma relação de confiança, respeito e comprometimento, refletindo num baixo

turnover e permitindo a viabilidade de um plano de carreira consistente e com as formações necessárias para suprir necessidades de expansão.

Quando o assunto são os eventos corporativos com fins de treinamento e capacitação, objeto desse estudo, Peticov (2014) fala em se ampliar o leque de opções para o aprendizado. Enfatiza que, em sua opinião, o aprendizado tradicional vai continuar a existir mas, é necessário inovar e promover diferentes formas de acesso ao aprendizado, diz:

Por exemplo, para trabalhar em equipe a gente usa o Mestre Adamastor em algumas situações, onde se aplica toda a necessidade técnica que uma pessoa precisa para ser mestre da bateria, para coordenar aquela pessoa no momento de emoção, de energia, dedicação e compromisso. Como é que funciona essa máquina? Porque quando a gente vê o carnaval, a gente vê a festa. Mas tem toda uma estrutura corporativa que faz aquela máquina funcionar, então por exemplo, é praticamente a gente, ele traz todos os conceitos que são extremamente similares ao mundo corporativo, de uma maneira sucinta, ele deixa com que as pessoas escolham seus instrumentos mesmo sem saber tocar, coloca uma fantasia, ele ensina qual é batida e mostra o poder do conjunto quando une todos os instrumentos. E isso é um evento, um evento para vida. E ali você está vendo a importância de trabalhar com alegria, como o equilíbrio e atenção faz a diferença no aprendizado, o poder de trabalhar junto com o outro e deletar que o concorrente não está aqui dentro e que ele vive fora da organização (PETICOV, 2014).

Continua com o exemplo de Sônia Bridi, jornalista, que procura através de suas vivências em viagens pela Rede Globo, trazer exemplos para o mundo corporativo. Fala da utilização de mágicos, circos, Doutores da Alegria, entre outros. Peticov (2014) afirma que do seu ponto de vista estes são os eventos corporativos e que se acontecem em contextos bem administrados, facilitam a fixação de conceitos, que é necessário uma dinâmica envolvente, pois caso contrário é grande a chance de perder-se a platéia, os participantes em geral, nos primeiros 15 minutos.

Então esse formato, a maneira, o caminho que você conduz faz sentido com o que a gente chama de evento, ele tem absolutamente tudo a ver. Por vezes ele traz maiores resultados do que um curso de longa duração. O aprendizado tem muito a ver com o sentimento, então se eu sentir que é valoroso e importante fica mais introjetado. A gente quer fazer com que o processo de aprendizado seja agradável. *Portanto, eu diria para você que quase que na totalidade das nossas ações temos algumas dinâmicas que podem ter sim a conotação de treinamento dentro de um evento empresarial* (PETICOV, 2014, grifo da autora).

Em termos de mensuração de resultados, coloca que a depender do assunto se torna mais simples ou mais complexa a mensuração de resultados e que, em geral mensurar resultados de treinamentos e capacitações com foco comportamental, demanda observação, conversa com os gestores responsáveis, acompanhamento. No caso de algo mais técnico é possível medir a evolução através de resultados numéricos, por exemplo: aumento do número de fechamentos de propostas de crédito, melhoria dos resultados financeiros de uma agência e assim por diante. " Temos uma dinâmica constante e um quadro com quase 600 pessoas dentro na estrutura de RH. Você não consegue personalizar com menos. Você perde a qualidade" (PETICOV, 2014).

A própria constituição do time faz a diferença. Nosso time tem pessoas que trabalharam em agências, em diversos segmentos, tem advogados, tem engenheiros para que possamos ter linhas de pensamentos distintas e que possamos colaborar para esse bem maior que é essa evolução do que diz respeito a todos os envolvidos. Outra coisa relevante do ponto de vista do que a gente está falando é o feedback, que hoje é uma das ferramentas mais poderosas que a gente tem, que antecede a fala, o evento e a solução (PETICOV, 2014).

Assim coloca também a necessidade de mensuração de resultados e satisfação para todos os envolvidos (os *stakeholders* da organização), sobre os resultados alcançados. Uma relação de parceria, tem que ter transparência, tem que ter *feedback*, que uma das premissas trabalhadas é que " é que o futuro é hoje e não amanhã. Então vamos começar hoje e agora".

Essa é uma dinâmica que atende muito todas as certificações, você sabe que prestamos contas para todos os stakeholders e temos um compromisso e uma necessidade de participarmos do que estamos fazendo, quantos colaboradores foram desenvolvidos e quais foram os ganhos. Então a gente tem uma situação de prestação de contas, que afinal é o nosso papel, e o treinamento, o desenvolvimento tem feito seu papel de uma maneira muito significativa levando essa informação e estando aberto para que as pessoas possam contribuir, falar e recortar alguma ação, porque isso é trabalhar com gente. E trabalhar com gente não é foto, é filme, pois muda o humor e a necessidade, e essa coisa de que os problemas ficam do lado de fora, quem quiser que acredite, mas como é que a gente vai fazer para que essa pessoa sofra menos no dia a dia? São trocas realmente muito importantes. E o fato de você ter a carreira interna faz com que as pessoas se aproximem de uma maneira muito interessante (PETICOV, 2014).

Quando apresentada ao mapa dos *stakeholders* e ao ser indagada sobre quem são e seu grau de influência tem-se por resposta:

STAKEHOLDER	PAPEL NA ORGANIZAÇÃO
PARCEIROS	Temos grandes parceiros, como por exemplo a FGV, o Insper, a USP, que se aproximaram ao longo do tempo da empresa e que hoje participam de várias formas, inclusive como acionistas, porque acreditaram em tudo isso que eu estou de falando: nessa razão de ser, nessa presença, nessa importância. Temos uma troca muito grande, uma participação muito intensa, colaborativa.
ACIONISTAS	Nosso grande e ilustre parceiro é o nosso presidente. Ele tem uma participação ativa em todos os processos de formação, auxilia de uma maneira muito significativa. O conselho do Banco no Bradesco trabalha a semana inteira, e todos os conselheiros estão presentes em horário comercial para auxiliar todas as estruturas.
FORNECEDORES	Os fornecedores tem um compromisso com a gente na responsabilidade social. A nossa preocupação tem que ser a preocupação deles, temos que compartilhar das mesmas questões. Então, quando a gente entra na camada dos fornecedores, a gente tem um encontro anual, onde eles apresentam necessidades, impressões de como eles foram tratados, porque foram contratados ou não, E como eu te falei, existe uma transparência muito grande e esses fornecedores são de treinamento e da organização.
CLIENTES	Com os clientes temos um projeto que se chama Evoluir, que tem uma missão só com os clientes. fazemos reuniões com clientes, de forma a entender suas expectativas e contribuir com sua evolução. A exemplo, ensinamos os pequenos empreendedores a tornarem seu negócio sustentável, viável o ponto de vista econômico-financeiro. A gente tem esse cuidado especial e vários outros que vão desde a troca de conhecimentos, até a forma de como vamos fazer isso com essa atenção mais direta e personalizada.
GOVERNO	Por tratar-se de um banco privado, temos grandes interferências mercadológicas. Tivemos o convite do ministério. A gente navega no que o patamar normal. É muito delicado para uma instituição financeira ter proximidade com o governo uma vez que não é estatal.
FUNCIONÁRIOS	O ponto central do negócio, quando a gente fala de gente temos que entender o que eles precisam, e não tratar como uma fórmula mágica que atende a todos,

	estamos falando de pessoas diferentes, expectativas distintas e segmentos que podem ter similaridade porém são diferentes, além de se tratar de uma empresa que busca resultados através e com o desenvolvimento das pessoas, em especial os colaboradores.
--	---

Tabela 4: Quadro Resumo dos *Stakeholders* e Relação com o Bradesco. Fonte: Peticov (2014)

Peticov (2014) salienta ainda que acredita que todos tenham um impacto grande no negócio, o que muda é que, alguns a gente tem ação sobre e outros não.

3.2. Estudo de Caso 2 – Mc Donalds



Figura 7: Mc Donalds. Fonte: www.mcdonalds.com.br. Acesso em 12.08.2014.

3.2.1. Caracterização da Empresa

De acordo com o histórico veiculado em seu site, o McDonald's se coloca como a maior e mais conhecida empresa de serviço rápido de alimentação do mundo. Presente em 119 países, a rede possui mais de 33 mil restaurantes, onde trabalham 1,7 milhões de funcionários que alimentam diariamente mais de 64 milhões de clientes.

No Brasil, a rede é operada desde 2007 pela Arcos Dourados, máster franqueada da marca Mc Donalds na América Latina. O primeiro restaurante do Brasil foi inaugurado no ano de 1979 em Copacabana, no Rio de Janeiro, apesar de sua existência anterior no mercado internacional.

Ainda de acordo com o site, traz a missão de servir comida de qualidade, proporcionando sempre uma experiência extraordinária e na visão ,a meta de duplicar o valor da companhia, ampliando a liderança em cada um dos mercados onde atua. Orgulha-se em afirmar que entre seus valores estão: oferecer qualidade, serviço e limpeza aos clientes, incentivar o espírito empreendedor, maximizar resultados e rentabilidade, trabalhando com ética e responsabilidade, contribuindo para o desenvolvimento das comunidades onde atua e comprometidos com seus colaboradores.

Apesar da presença no Brasil datar de 1979, segundo Bilate (2005) a essência da empresa é a alegria e propiciar um ambiente gostoso para aqueles que optarem pelo restaurante para a realização de sua refeição.

Barbosa (2004) em sua entrevista fala com emoção e orgulho sobre a Universidade do Hamburguer, localizada no Alphaville e que centraliza os treinamento gerenciais de diferentes países (figura 7).



Figura 8: Universidade do Hambúrguer. Fonte: www.mcdonaldsuniversity.com.br/histórico.php

Segundo o site da Mc Donalds University, a Universidade do Hambúrguer (HU) no Brasil, é administrada pela Arcos Dourados, empresa que opera a marca Mcdonalds na América Latina. Inaugurada em 17 de outubro de 1997, fruto de um investimento de R\$ 7 milhões, a HU América Latina já recebeu mais de 79.000 pessoas que participaram de cursos e atividades educacionais.

Em 2011, a HU terminou uma renovação completa de seu campus no Brasil, bem como de seu currículo. O edifício, que reabriu suas portas como uma construção sustentável, está em processo de obtenção do selo LEED (Leadership in Energy and Environmental Design).

A nova oferta de cursos garante um processo de educação contínua para funcionários do McDonald's e convidados, com turmas internacionais e alunos provenientes de todos os países da América Latina.

No guia de cursos, material de circulação interna fornecido por Barbosa (2015), a universidade conta com três escolas de formação:

- A Escola de Excelência Operacional: serviço ao cliente, produtos processos e equipamentos e gestão de segmentos. Sponsor Sérgio Alondo (COO).
- A Escola de Negócios: tecnologia e inovação, gestão estratégica e finanças. Sponsor Germán Lemonnier (CFO).
- A Escola de Liderança: gestão de pessoas, cidadania e cultura corporativa, responsabilidade social e sustentabilidade. Sponsor Woods Staton (CEO).

A maioria dos cursos da McDonald's University é dirigida a funcionários de diversos níveis gerenciais e de liderança, tanto dos escritórios quanto dos restaurantes. Franqueados e fornecedores do Sistema McDonald's também podem frequentar os cursos da HU e a instituição oferece ainda atividades abertas à comunidade, estudantes e interessados em geral.

3.2.2. Perfil da Entrevistada

Íris Barbosa é Diretora Sênior de Treinamento, Desenvolvimento e Educação da Arcos Dourados para a América Latina e Caribe, responsável por definir e implementar a estratégia de Treinamento para mais de 100 mil funcionários e franqueados, em 20 países onde atua a Arcos Dourados. Com mais de 30 anos de experiência, além dos treinamentos oferecidos aos funcionários e gerentes nos mais de 2000 restaurantes, também é responsável pela implementação e gestão de 30 centros acadêmicos de formação e pela Mc Donalds University. Localizada no Brasil é Centro de Excelência dedicado ao desenvolvimento de líderes e parceiros. Íris estudou Economia, se graduou em Pedagogia e possui MBA pela Faculdade Getúlio Vargas.

Tem orgulho em dizer que iniciou sua carreira em loja, fritando batatas e, através de seu empenho chegou numa posição de liderança, com grandes responsabilidades e representando as minorias: mulher, latino-americana e negra.

3.2.3. Relatório da Entrevista

A entrevista com Íris Barbosa foi realizada em dezembro de 2014 na Universidade do Hambúrguer no Alphaville. A chegada da pesquisadora aconteceu com a antecedência necessária para que pudessem ser observados pontos referentes à estrutura e relações. Ressalta-se que em visita técnica ocorrida em janeiro de 2014 foi possível perceber a dinâmica de utilização do espaço, fora vista a estrutura de apoio, de espera, de salas de aula, conferências, salas de treinamento,

cozinha para treinamentos operacionais, entre outros. Pode-se perceber que a estrutura foi pensada e planejada com cuidados para receber bem a parceiros, fornecedores, funcionários e demais públicos interessados. O conforto, bem-estar, apresentação dos espaços, cores, espaço para tradução simultânea a ser utilizado em eventos que envolvem pessoas de outros países, compõem um cuidado com o próximo, uma preocupação genuína em receber pessoas e tornar as relações agradáveis, independentemente da natureza destas relações.

No espaço reservado à espera, mobiliado com mesas cadeiras e sofás de design sofisticado e moderno, conta-se com máquina de refrigerante, água e café para que as pessoas possam se auto-servir, ou serem direcionadas pelo seus "anfitriões" a um café informal, entre outros. As relações mostram certa "leveza" e ao mesmo tempo profissionalismo. O ambiente muito bem cuidado proporciona uma sensação agradável.

A primeira parte da entrevista consistiu numa contextualização da empresa, onde Barbosa (2014) inicia falando um pouco mais sobre o Mc Donalds (nome fantasia), empresa Arcos Dourados, afirma que o Mc Donalds, na América Latina, é a maior operação de franquias do mundo, é um grande franqueado, responsável por vinte países, cerca de 100 mil funcionários, em toda América Latina e Caribe. Uma empresa com cerca de faturamento de 100 bilhões de dólares por ano. No Brasil são 850 restaurantes, trata-se do maior mercado da América Latina, tem um faturamento de cerca de 3 bilhões de dólares e cerca de 48 mil funcionários.

Barbosa (2014) afirma que o treinamento no Mc Donalds tem três grandes pilares. O primeiro é o dos restaurantes, que vai desde o treinamento dos funcionários, equipe gerencial, média gerência, que é ligado à operação e é focado mais em cursos *on the job*, embora tenha cursos presenciais também. O segundo pilar, diz respeito ao treinamento acadêmico, que consiste em salas de treinamento espalhadas em toda América Latina, tem ao todo 35 salas, que está estruturado no currículo "core", pois é padrão para toda América Latina, podendo ser adaptado a depender das necessidades de cada região. E o terceiro pilar que é o de projetos, um trabalho sob medida, assim a cada desenho de um novo projeto, urge a necessidade de capacitar o setor para o desenvolvimento daquele projeto, preparar as pessoas para o projeto.

Em seus 31 anos de experiência, Barbosa (2004) conta ter entrado na empresa, ainda muito jovem, como atendente, este foi seu primeiro emprego.

Acrescenta que, do tempo em que está na empresa, conheceu três formatos de empresa diferentes embora se tratando de uma mesma marca, uma mesma organização. Continua acrescentando que o Mc Donalds começou no Brasil como uma Joint Venture: "era um sistema onde tinha uma pessoa que estava ligada à corporação, que tinha 15% da participação". Com o crescimento da operação no Brasil, a corporação assumiu os 100% de participação, continuou como Mc Donalds mas, "a gestão mudou completamente, se tornou um pouco mais distante". Conta que, de início, o Brasil não era o país mais importante. Tempos depois, a corporação decidiu vender todas as lojas da América Latina para um único dono, que tem 51%, que é uma franquia da Argentina. Passou-se a ter uma liderança Argentina, que é um outro estilo de gestão. "Quando você está numa grande franquia, e o Brasil é o principal país, o nível de exigência aumenta" acrescenta Barbosa (2014). Então são 31 anos na mesma marca, mas com três gestões completamente diferentes.

No Mc Donalds hoje, ou você entra adolescente num restaurante como primeiro emprego, ou como gerente *trainee*, pois você já tem formação e já é um pouco mais velho, já tem alguma experiência, diz Barbosa (2014). Hoje 90% dos gerentes de restaurantes foram funcionários de base. E a empresa investe na capacitação, no treinamento, de forma a levar o funcionário de atendente à presidente, o treinamento atinge todos os cargos e níveis da organização. Barbosa (2014) acrescenta que "dois dos nossos presidentes também já foram funcionários de loja". Complementa dizendo "temos muito orgulho do nosso treinamento e da forma como capacitamos as pessoas", coloca que quando um funcionário deixa a organização, tem a "obrigação de sair melhor do que entrou", demonstrando a preocupação e papel social da empresa.

Ao ser indagada sobre treinamento, capacitação e desenvolvimento, Barbosa (2014) coloca que sua Área é denominada de Treinamento, Desenvolvimento e Educação. E, sobre as diferenças conceituais desses termos diz: "treinamento é o aspecto técnico, como cortar batata, por exemplo, com cumprir determinada tarefa, tem um lado ligado à processo, à procedimento".

Já quanto ao desenvolvimento, Barbosa (2014) afirma ser:

uma questão mental, mais elaborada, não é só o fazer, é uma ampliação do que você aprendeu, é analisar, ampliar este conhecimento, no sentido não científico do fazer, mas no sentido de desenvolvimento de competências, como trabalho em equipe, liderança, é muito mais amplo do que treinar (BARBOSA, 2014).

Diz aplicar muitos treinamentos na empresa, porém que a parte comportamental envolvida é o desenvolvimento propriamente dito. Barbosa (2014) assinala possuir treinamentos comportamentais também no formato *on the job*, sendo do total de treinamentos: 70% *on the job*, 20% internos, em estruturas nossas e 10% formais. Fala da existência do restaurante escola: um restaurante escolhido em cada região, com um gerente mais capacitado e que facilita na formação das pessoas, visto da inviabilidade financeira em se deslocar todos os funcionários da América Latina para treinarem no Brasil.

Barbosa (2014) comenta que na universidade Mc Donalds, recebem apenas a média e alta gerência, dia ainda "a gente não tem capacitação, mas a gente tem educação, que é igual". Fala do sonho que as pessoas do Brasil e de outros países têm de conhecer a universidade: "Ele tem a experiência de não somente fazer um curso, para muitos deles é a também a experiência de ir para outro país, é um prêmio".

Ao tratar da educação, traz o lado acadêmico e de formação do cidadão:

A gente tem uma rotatividade alta. A gente trabalha muito com primeiro emprego. Então quando alguém sai da empresa, ele sai sabendo fritar batata, como também como um ser humano melhor, a gente valoriza este lado social da formação (BARBOSA, 2014).

Quanto aos eventos realizados pela empresa, em especial os eventos corporativos, traz as convenções que são realizadas pela empresa, assim Barbosa (2014) fala de objetivos:

A convenção geralmente tem três objetivos: integração, pois junta, por exemplo, mil pessoas do Brasil, informação, onde eles vêem os resultados do ano, e a capacitação. A gente faz *workshops*, que são simulações de negócios. A gente monta mesas com oito pessoas, e uma mesa compete com outras mesas, e esta competição é uma simulação de uma situação real do restaurante, onde eles tomam decisões que influenciam na venda, valorização, produtividade. E a gente tem uma premiação. Isto envolve capacitação, mas também motivação. Eles ficam extremamente motivados e competitivos. Envolve reconhecimento, pois a gente premia a mesa vencedora. Então, é uma oportunidade de aprendizagem enorme. Mas se você me perguntar, destas três questões, a energização, querendo saber coisas diferentes sobre o restaurante, é o que tem maior impacto (BARBOSA, 2014).

A mensuração de resultados é feita por meio do ROI, porém não existe o hábito em se falar em número de horas de treinamento por funcionário e sim sobre o retorno financeiro obtido. Acrescenta Barbosa (2014):

a gente faz do treinamento um processo contínuo. (...) Eu venho de uma cultura em que não se avalia hora de treinamento. (...) Fazemos isso de uma maneira muito simples: você vai aprender sobre atendimento ao cliente e depois a gente vai querer saber de você como vai aumentar as vendas a partir disso. (...) O que se faz é: você já vem o objetivo para o curso, estabelece a melhoria de quanto para quanto, volta para o restaurante e depois de 90 dias a gente monitora isso mensalmente.(BARBOSA, 2014).

A rede criou um programa denominado "treinador hoje, Líder amanhã", uma vez que 90% de seus gerentes, foram funcionários de loja, e para serem gerentes, foram também treinadores, diz Barbosa (2014): "A gente quer ver esta liderança aparecendo e para isso investe em treinamentos" e "a coisa mais interessante, que o mais rico que o retorno sobre investimento, é ver as pessoas motivadas para cumprir objetivo". Quanto aos cursos comportamentais para lideranças é mais difícil de se mensurar resultados, por isso estabelece-se um acompanhamento com o Líder imediato para se medir evolução.

Finalmente, ao ser apresentada ao mapa dos *stakeholders*, Barbosa (2014) elenca seus principais *stakeholders* por influência, sendo: clientes "pelo número de pessoas que a gente atende diariamente, mais de 1 milhão de pessoas no Brasil, é uma empresa de muito volume"; funcionários, "sem os nossos funcionários, a gente não consegue atender os clientes"; os acionistas, de que alguma maneira são importantes, pois o "nosso crescimento depende do dinheiro que eles colocarem" e; por fim, tem o fornecedor, que também "tem muito impacto, na qualidade do produto, na sustentabilidade econômica da empresa".

Acrescenta Barbosa (2014) "Não tem como dizer quem é mais importante, mas sim, que cada um tem seu papel e este papel tem um significado muito relevante para a companhia".

3.3. Estudo de Caso 3 – Rede Bourbon de Hotéis & Resorts

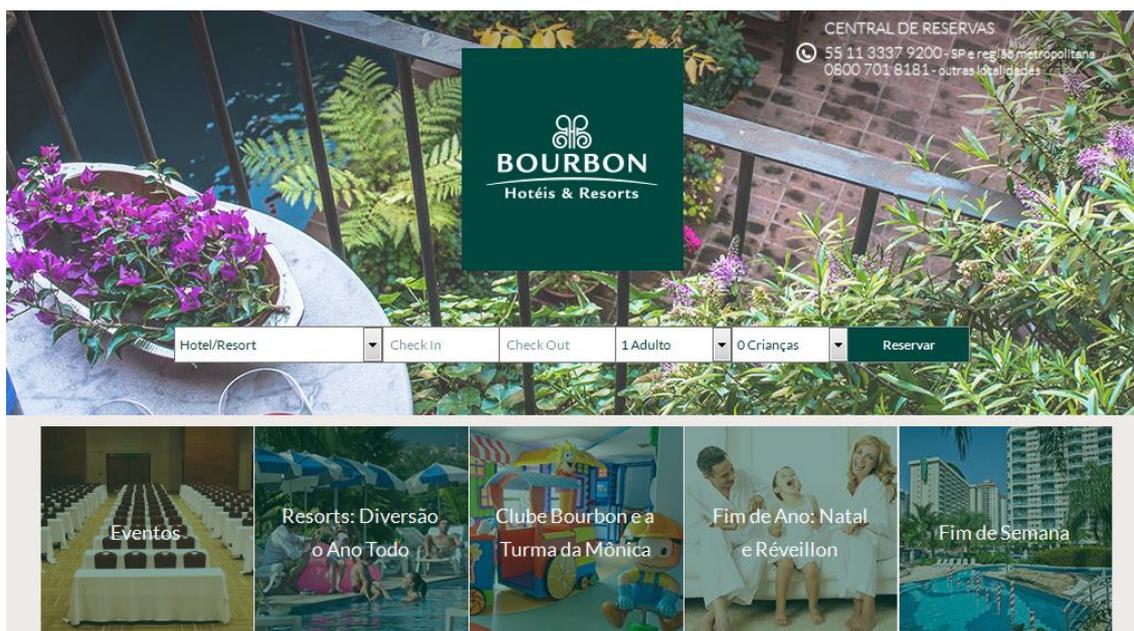


Figura 9: Borbon Hotéis & Resorts. Fonte: www.bourbon.com.br/pt/. Acesso em 11.11.2014

3.3.1. Caracterização da Empresa

Segundo Munhoz (2014), a Rede Bourbon Hotéis & Resorts foi fundada em 1963 em Londrina. Administrada pela família Vezozzo há três gerações. É uma das dez maiores redes hoteleiras do Brasil e a maior rede brasileira internacional. Apostou no capital humano e na prestação do serviço, tornando-se referência de bom atendimento no setor.

Já, em entrevista concedida à Revista Hotéis em maio de 2013, Alceu Vezozzo Filho, afirma que, com uma trajetória que se mistura à própria história do Paraná – o nome da rede surgiu do primeiro negócio da família, o plantio de café da variedade Bourbon, na época em que o estado dominava o cultivo do grão no país –, os planos da empresa se voltam agora para o mercado de franquias e parcerias estratégicas em outras praças.

Acrescenta ainda que a ideia de criar um hotel em Londrina na década de 1960 veio da necessidade da família Vezozzo, à época produtora de café, de hospedar os parentes que vinham visitá-la. “A família tinha também uma construtora. Decidimos investir na construção de hotel”, afirma Alceu Vezozzo, que liderou a empresa até janeiro deste ano.

Os primeiros anos do hotel, porém, não foram fáceis. “Por causa das geadas, o campo quebrou e o hotel não dava lucro. Tivemos de colocar dinheiro da construtora nele”, revela Alceu. Na época, o hotel tinha 45 quartos.

Na década de 1970, a família investiu em um de seus maiores sucessos: o Bourbon Cataratas Convention & Spa Resort. Naquela época, ainda sem a hidrelétrica de Itaipu, Foz do Iguaçu não tinha muita projeção. “Não tinha nada na cidade. Mas achei que tínhamos potencial”, lembra Vezozzo. O empreendimento foi aberto em 1973, com 180 apartamentos.

A década seguinte foi de aquisições. A compra do Hotel Windsor, em São Paulo, em 1982, inaugurou a primeira operação fora do Paraná. Em 1988, a família comprou um antigo hotel na Rua Cândido Lopes, no Centro de Curitiba, e após 18 meses de reforma o transformou em uma referência hoteleira para a cidade e o país.

Foi na gerência do Bourbon Curitiba Convention Hotel que Alceu Vezozzo Filho, hoje na direção da rede, implantou inovações significativa nos serviços, na gastronomia e na forma de lidar com os colaboradores.

Munhoz (2014) reforça que o investimento da rede em horas de treinamento por funcionário, encontra-se acima do considerado ideal pela ABRH (Associação Brasileira de Profissionais de Recursos Humanos), o que enfatiza a preocupação existente com a qualidade dos serviços prestados e coloca a rede como referência na prestação de serviços hoteleiros.

3.3.2. Perfil do Entrevistado

Jefferson Munhoz é Diretor de Vendas da Rede Bourbon de Hotéis & Resorts há mais de 2 anos, possui larga experiência profissional em empreendimentos hoteleiros nacionais e internacionais na Área de vendas e marketing, participação na coordenação de projetos especiais dentro das organizações como a fusão de marcas e implantação de equipes multimarcas, conhecimento de todos os segmentos de trabalho dentro da hotelaria: canal direto/ indireto, lazer / corporativo e grupos e ampla participação nas associações de classe relacionadas ao setor de hotelaria: FOHB, Resorts Brasil e ABGEV.

3.3.3. Relatório da Entrevista

A entrevista com Jeferson Munhoz foi realizada em novembro de 2014, em seu local de trabalho, um prédio comercial, localizado ao lado do Bourbon Convention Ibirapuera. Ressalta-se a cordialidade e simpatia existente desde o primeiro contato feito entre entrevistado e pesquisadora.

Durante a realização da entrevista não foi possível de se observar muitos aspectos ligados às relações estabelecidas e ambiente de treinamento, visto tratar-se de uma estrutura independente, além da entrevista acontecer na semana que antecedeu a realização do grande evento anual do Bourbon, a Convenção de Vendas. Assim os esforços e energias estavam canalizados para este fim.

Houve no entanto uma visita ao Bourbon Convention Ibirapuera com a finalidade de se conhecer a estrutura de eventos e salas para treinamento, de tal forma a notar-se uma preocupação aparente com treinamento, atendimento, estrutura ampla e diferenciada de salas e todo apoio técnico e de manutenção envolvido.

Iniciando-se com a contextualização da empresa, Munhoz (2014) afirma trata-se de uma rede originariamente paranaense, que surgiu há cerca de 50 anos no interior do Estado do Paraná, sua primeira unidade hoteleira na cidade de Londrina (no interior do Estado), seguida de Foz do Iguaçu, depois Curitiba e São Paulo. Após esta primeira fase de proprietária de hotéis, ela então se transformou numa administradora de hotéis, e então começou a administrar hotéis de terceiros, onde já existia um proprietário ou então de condotel⁶.

Ainda segundo Munhoz (2014), menciona que a Bourbon é uma das empresas hoteleiras mais antigas do Brasil. Os proprietários foram para esse negócio porque tinham uma construtora e foram contratados para construir um hotel e este hotel que eles construíram, eles acabaram adquirindo e viraram hoteleiros. Reforça que o nome Bourbon vem de uma marca de café, de um tipo de café chamado Bourbon, que era produzido no interior do estado do Paraná naquela época e que a família fundadora do hotel, antes da construtora era fazendeira.

⁶ Condotel - trata-se de um condomínio que operado por hotel e permite locações de curto prazo.

Acrescenta o orgulho no fato, do café da marca Bourbon ser servido até hoje dentro das estruturas do hotel.

A rede não tem hábito divulgar informações sobre faturamento, não se fala em números, sendo as divulgações feitas na forma de porcentagem. Com cerca de 3000 colaboradores e 14 hotéis, afirma que seu crescimento nos últimos anos vêm se mantendo na ordem de 7 a 10% e sua taxa de ocupação média está na ordem de 70%.

Munhoz conta com mais de 17 anos de experiência na área da hotelaria e em sua trajetória profissional traz o ClubMed e a rede Accor. Está na Bourbon há aproximadamente 2 anos ocupando a posição de Diretor Comercial. a ser questionado sobre a estrutura de eventos, Munhoz (2014) afirma que sua área é responsável pelas negociações de eventos corporativos, prospecção, entre outros, mas que também atua em parceria com o RH para os eventos destinados aos funcionários da rede.

Quando questionado sobre a diferença existente entre treinamento, capacitação, desenvolvimento e eventos corporativos, Munhoz (2014) afirma: "treinar é aquela questão da repetição", está associado ao fato de se capacitar alguém para fazer algo novo" mas, normalmente o treinamento trata de algo que você conhece, que você já passou por aquilo, "através da lembrança daquilo, da repetição, ele faz você resgatar o sentido". Já, em se tratando de desenvolvimento, trata-se do básico, "é aquilo que diz respeito à vendas, produtividade, é um impulso, é o motivacional, é o que agrega valor".

Segundo Munhoz (2014) "evento é uma forma de você trazer novidade, um lançamento, um posicionamento. Uma convenção é um evento". Adiciona que na hotelaria utiliza-se mais do termo convenção e exemplifica:

você trabalha numa farmacêutica que está trazendo um produto novo, é lançamento, mesmo que interno, ou você vai reunir um grupo de médicos, isso é evento. E que pode ser também considerado desenvolvimento, pois você vai trazer um médico para falar sobre aquilo, como age no organismo, quais os efeitos colaterais e outras coisas mais. Você pode trazer assuntos contendo coisas novas para mexer, para tratar de um lançamento e trabalhar o desenvolvimento dos profissionais. Você promove claramente uma mudança na pessoa (MUNHOZ, 2014).

Dentre os eventos corporativos da rede Bourbon, Munhoz (2014) fala da convenção anual: "um momento motivacional e de se mostrar o resultado alcançado,

traçar novas metas" e de desenvolvimento "traz questões de atendimento, de uma diversidade de temas"; a segunda classificação de seus eventos corporativos é o Encontro de Áreas, "onde a gente junta as pessoas para discutir sobre determinado assunto, modelo de negócio, tendência" e por fim; as reuniões de trabalho, "fala-se de forma direta ou indireta, normalmente com o grupo dos gestores, do que a gente vem atingindo ou não e eu proponho em algum momento sair do negócio e tratar de alguma coisa especial". Diz propor em suas reuniões trabalhar com assuntos diversos sobre algo que agregue valor às pessoas, como por exemplo: um livro, um artigo, um tema atual. Resume: "quando a gente fala de eventos, fala de três coisas: uma convenção de vendas, um encontro de áreas, uma reunião de negócios".

Munhoz (2014) também demonstra o impacto do ambiente dentro do que considera por evento corporativo e diz tratar-se de algo simples, onde a base de tudo é a troca, "é dar, é receber, é sentir-se acolhido por alguém", assim:

procuo levar as pessoas para fazer alguma coisa diferente, leva para o cinema para assistir um filme, para depois debater, outro ambiente, a gente faz uma reunião e leva o pessoal para o parque do Ibirapuera para lavar roupa suja, o ambiente ajuda, privilegia, as pessoas ficam mais comportadas e a deixar o clima mais leve. A gente procura usar da criatividade para poder propôs coisas diferentes (MUNHOZ, 2014).

Na organização de um evento Munhoz (2014) fala em se colocar no lugar do outro, em se pensar nos detalhes, na decoração, nos mimos, nas coisas e sensações que podem ser provocadas. Traz o exemplo vivido no ClubMed, onde se acolhia o cliente já na porta do hotel, tinha um grupo de pessoas que acolhiam quem chegava para um evento, identificava, servia coquetel, acomodava, mostrava o quarto e outras coisas mais. Acrescenta, quando se produz um evento é preciso pensar em qual o público e seus interesses e expectativas, como as pessoas serão acolhidas, como será realizada a recepção dos participantes, na escolha dos palestrantes e atividades, que carinho que imagem que se quer transmitir, trabalhando-se inclusive com os pequenos detalhes, "tão melhor será o evento, quanto melhor for a relação e conhecimento entre os envolvidos, direta ou indiretamente" Munhoz (2014).

A Rede Bourbon demonstra uma preocupação latente com a formação dos seus funcionários, estabelecimento de parcerias duradouras e investimentos em infra estrutura de salas e equipamentos. Coloca entre seus diferenciais a capacidade

de adaptação às necessidades de seus clientes e para isso conta com o apoio de sua equipe de colaboradores. Munhoz (2014) afirma que:

hoje, quando um cliente contrata a Bourbon, ele pode até as vezes pagar mais caro do que em outros hotéis, mas ele já espera um algo mais, ele sabe que ali vai ter um nível de confiança e de qualidade nos serviços, prontidão no atendimento, que talvez os outros não ofereçam (...) Hoje são poucos hotéis que tem essa capacidade de infra estrutura, principalmente tecnológica e de atendimento.

Assim, a Bourbon valoriza aqueles que queiram se desenvolver dentro da hotelaria, que tenham formação neste setor, depois investe muito em treinamento. A Bourbon tem número de horas treinadas por colaborador acima do sugerido pela própria ABRH como ideal, Munhoz (2014) adiciona: "nós temos uma universidade, chamada de escola Bourbon com projeto de formação, com diferentes programas de formação, onde a gente trabalha com camareiras, recepcionistas, mensageiros". Então isso nos ajuda nesse processo de motivação e são coisas como estas que fazem com que as pessoas trabalhem com tanto carinho, com tanta emoção.

Em relação aos *stakeholders*, Munhoz (2014) indica: do ponto de vista comercial, você tem toda a cadeia de clientes, agência, operadora, transfer, cliente final e empresas; do lado financeiro, a cadeia econômica, bancos, cartão de crédito, administradoras de cartão; do ponto de vista do governo, impostos, taxas e contribuições; e a cadeia de fornecedores da hotelaria com equipamentos, mão de obra, alimentos e bebidas. Ressalta a relação muitas vezes complicada com os *stakeholders* financeiros; a dificuldade em se encontrar variedade em fornecedores de alimentos e bebidas no padrão de qualidade que trabalham, fato que muitas vezes coloca o hotel "refém" de preços e condições estabelecidas pelo fornecedor, além da elevada carga tributária brasileira que prejudica empresas nacionais em relação aos preços encontrados no mercado internacional.

3.4. Análise, Interpretações e Comparações

3.4.1 Entrevistados e Citações

As entrevistas iniciais aconteceram em novembro e dezembro de 2014 junto aos os gestores representativos de Treinamento e/ou Eventos Corporativos das empresas estudadas: Bradesco, Mc Donalds e Bourbon. As demais entrevistas aconteceram em janeiro de 2015 e foram autogeradas, partindo de indicação dos gestores do Grupo 1. De forma a facilitar a compreensão segue tabela proposta com nomes e referências utilizadas nas análises de casos.

Grupo	Empresa	Entrevistado	Citação
1	Bradesco	Glaucimar Peticov	Peticov (2014)
2	Inmind	Eliane Mesquita Russo	Mesquita (2015)
3	Atingire	Edilberto Camaliente	Camaliente(2015)
1	Mc Donalds	Iris Barbosa	Barbosa (2014)
2	NB Heart	Nélio Bilate	Bilate (2015)
3	IES do Brasil	Fábio Marques	Marques (2015)
1	Bourbon	Jefferson Munhoz	Munhoz (2014)
2	STTC Eventos	Valdir Presto Christ	Christ (2015)
3	MVP Sports	Alexandre Folhas	Folhas (2015)

Tabela 5 - Ficha de Entrevistados, empresas e referência. Fonte: a autora (2015).

A partir das premissas estabelecidas na tabela acima, inicia-se a análise com perfil dos entrevistados, seguido de quadro resumo comparativo entre os casos estudados e testes das hipóteses.

3.4.2 Perfil dos Entrevistados

Da segunda quinzena de novembro até a primeira quinzena de janeiro foram realizadas as 9 entrevistas com gestores de treinamento e eventos corporativos com o objetivo de se comprovar ou descartar as hipóteses anteriormente estabelecidas. De forma a facilitar a análise e entendimento do leitor, fora realizado um levantamento acerca do perfil dos entrevistados, sendo graficamente representados a distribuição por sexo, idade, área de atuação e tipo de vínculo profissional.



Figura 10: Perfil dos Entrevistados por Sexo. Fonte: a autora.

67% dos entrevistados, ou seja 6 num grupo de 9 são do sexo masculino, o que corresponde a uma maioria de homens em cargos de gestão.

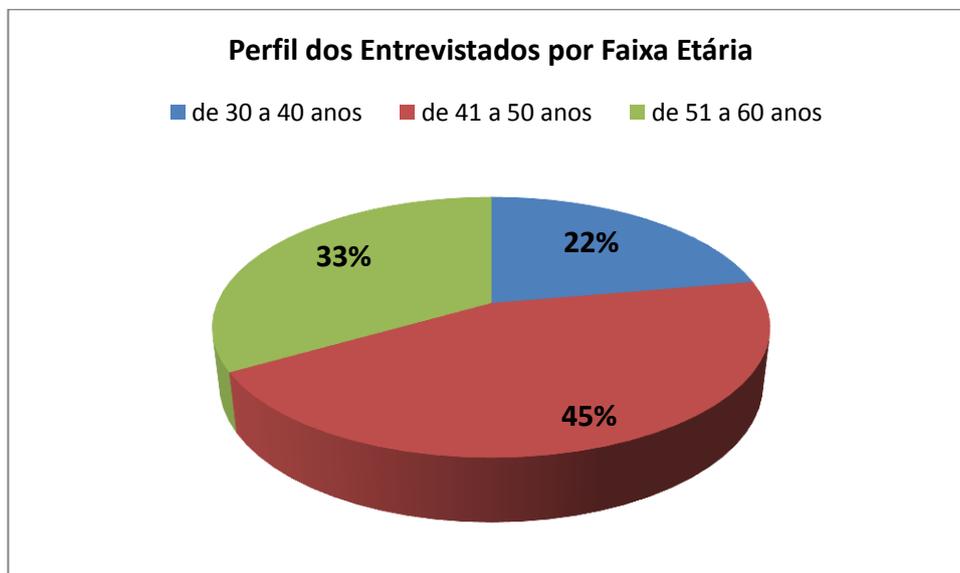


Figura 11: Perfil dos Entrevistados por Faixa Etária. Fonte: a autora.

Em se tratando de faixa etária, percebe-se que cerca de 78% tem mais de 41 anos, fato este confirmado pelo tempo de experiência e carreira apresentados durante as entrevistas.

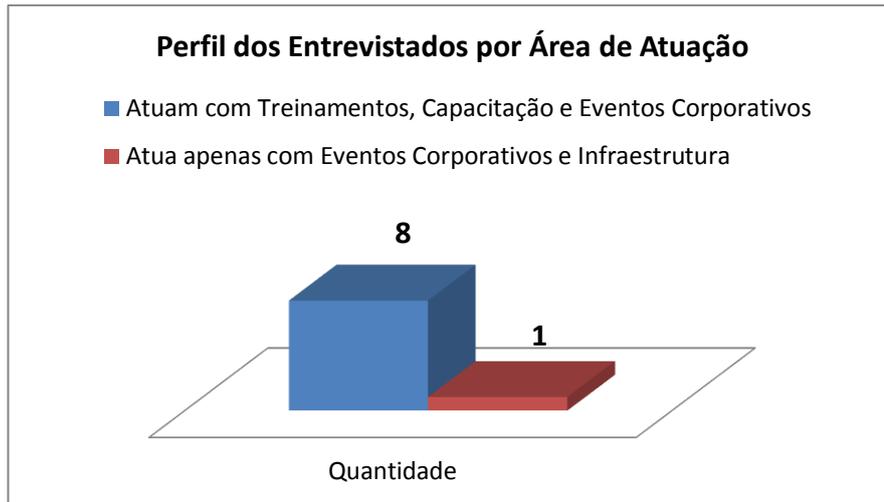


Figura 12: Perfil dos Entrevistados por Área de Atuação. Fonte: a autora.

A demanda dos eventos corporativos em geral passa pela área de gestão de pessoas, o que leva a 7 entrevistados que trabalham na área de gestão de pessoas, 1 da área comercial que realiza eventos corporativos e que contribui com gestão de pessoas e apenas 1 dos entrevistados vem da prestação de serviços de infraestrutura para eventos corporativos. Apesar da solicitação de indicações de *stakeholders* (em geral) que fossem representativos para os eventos corporativos, apenas 1 deles não tem ligação com gestão de pessoas e, a quase totalidade de indicados (5 de 6) são empresas prestadoras de serviços de capacitação e treinamento.

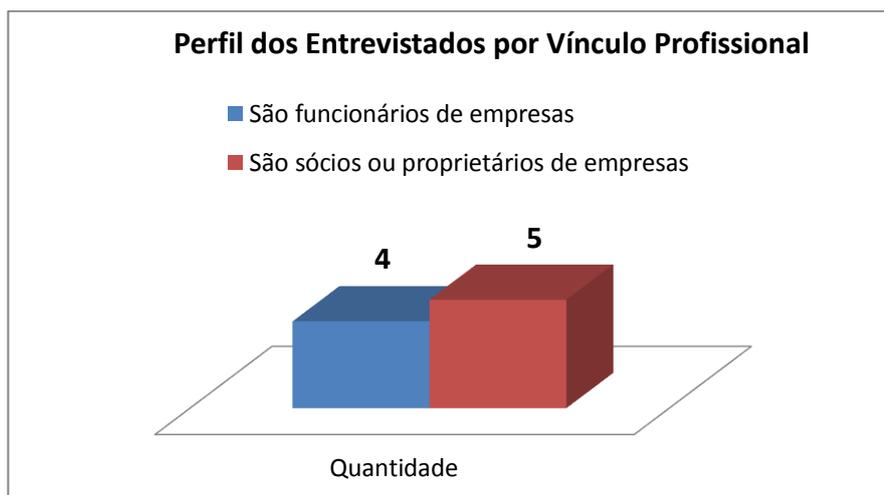


Figura 13: Perfil dos Entrevistados por Vínculo Profissional. Fonte: a autora.

Quanto ao perfil dos entrevistados por tipo de vínculo profissional, temos que 3 dos 4 representados por profissionais de carreira, pertencem ao grupo 1, sendo

que, das 6 indicações, 5 são sócios ou proprietários de empresa prestadora de serviço, o que corresponde a um percentual de cerca de 55%.

3.4.3 Análise e Síntese de Opiniões

O detalhamento das entrevistas pode ser encontrado nos apêndices, no entanto, ressalta-se que, apesar do referido estudo de tratar de 3 estudos de caso (Bradesco, Mc Donalds e Bourbon), foram entrevistadas 9 profissionais de empresas distintas que demonstraram certo alinhamento em termos da gestão e preocupação com as pessoas, as relações e as parcerias estabelecidas com seus respectivos *stakeholders*.

Em termos de hospitalidade, todos os nove entrevistados, ao serem questionados sobre a aplicação do conceito em sua organização, falaram sobre aspectos ligados à cordialidade e ao acolhimento e afirmam ter uma série de cuidados com as relações seja dentro de um evento corporativo, ambiente profissional ou pessoal. Consideram ainda a hospitalidade como um fator que agrega resultado para o negócio, despertando uma sensação positiva nas pessoas, melhorando a visibilidade da empresa e em aspectos motivacionais, que acabam por impactar o desempenho e consequente resultado. Marques (2015) coloca:

existe um conceito que a gente ensina e que a gente procura a exigir dos nossos parceiros e fornecedores para a preparação de qualquer ambiente que é o conceito do conforto ao cliente, é claro que a gente vai durante qualquer processo de treinamento tirar a pessoa de sua zona de conforto, zona conforto mental e as vezes a parte física também, mas a gente procura como preparação de um ambiente de treinamento, a pessoa tem que chegar, o treinando deve chegar e sentir uma sensação de organização, que existe uma organização, que existe uma ordem, que existiu uma preocupação com o conforto dele, não o luxo, mas o conforto dele, pois isso acalma a mente da pessoa (MARQUES, 2015).

Mesquita (2015) acrescenta:

Hospitalidade tem que atingir o visual, você tem que estar num ambiente confortável, que você goste, não precisa estar todo enfeitado, não precisa luxo, glamour: se você quer rapidez tem que ser prático, tem que ir direto naquilo que você se propôs, passa pelo canal auditivo da comunicação que envolve ausência e ruídos, sonorização e o mais importante e atinge o cinestésico, da pessoa se sentir bem recebida, confortável (MESQUITA, 2015)

Os entrevistados mostraram diferentes visões a respeito do que seria um evento corporativo, porém todos afirmaram que se utilizam deles para fins de treinamento ou capacitação. Enquanto Peticov (2014) vê nos eventos uma oportunidade para, de forma mais dinâmica, mais leve de se transferir conhecimento, Marques (2015) acredita que um treinamento é composto de um ou vários eventos a depender do assunto e intensidade com que será tratado. Bilate (2015) e Mesquita (2015) demonstram preocupação com a profundidade que se consegue dar ao processo de treinamento dentro de um evento corporativo visto de representar apenas uma parte de um contexto maior.

Então para mim as duas coisas podem se combinar sim, mas com um cuidado muito grande para que a profundidade e o conteúdo não se percam. Existem várias empresas que fazem isso muito bem, a Natura é uma empresa que consegue agregar bem, ela transforma o ambiente, cuida das pessoas, coloca flores, ela tem um cuidado com as pessoas. A comida tem que ser gostosa. Se você ficar dizendo para as pessoas que o que elas tem que aprender a se doar melhor, servir melhor, você como o facilitador, ao invés de estar promovendo aquele encontro, deve dar o exemplo criando um ambiente favorável, uma sala gostosa, um ambiente bonito, porque não fazer um jantar de confraternização? Não há nada de errado, desde que na medida certa (BILATE, 2015).

Na visão grupo e, ao serem questionados sobre quais seriam as diferenças entre treinamento, capacitação e desenvolvimento, tem-se o treinamento aliado a algo mais técnico, operacional, processual, ligado muitas vezes à repetição. A capacitação mostra-se ligada ao contexto de uma nova função ou atividade, que apesar de estar muitas vezes ligada ao treinamento, traz aspectos mais conceituais. Já no que tange ao desenvolvimento, este possui uma amplitude maior, foi relacionado ao crescimento pessoal e profissional da pessoa, ao papel de cidadania, no entanto também foi associado à treinamento e capacitação, apontados como ferramentas para o desenvolvimento.

Bilate (2015) afirma:

Para mim o que permeia dos dois, treinamento e capacitação, é o desenvolvimento. O desenvolvimento é a chave, assim como a criança vai crescendo e se desenvolvendo e aí você precisa de capacidade, de ferramentas, de competências para se desenvolver. É muito difícil desenvolver sem recursos, sem nada. A capacitação dá esse caminho dos recursos. E o treinamento faz a pessoa vivenciar aquilo para que ele se torne mais capaz, competente e melhor. Eu acredito que isso começa pelo desejo de se desenvolver.

Já em relação aos *stakeholders* concordaram com o mapa apresentado e apesar de alguns comentários pontuais de algum dos *stakeholders*, consideraram todos como impactantes, não fazendo a distinção entre eles. A relação foi estabelecida apenas em questão àqueles que se tem ou não ação sobre, como é o caso do governo, em que as legislações devem ser seguidas, sem a oportunidade, em muitas ocasiões, de questionamento ou negociação.

Marques (2015) considera:

Num de meus slides, um gráfico, a gente mostra quem são os stakeholders, os clientes todos que nós temos, então a gente mostra o cliente interno (óbvio), o pessoal dos outros departamentos e os seu próprio departamento, o clientes externos, aqueles que compram aquilo que sua empresa vende, os facilities, ou seja, os canais de distribuição que uma empresa tem, a gente coloca também os fornecedores, pois se eles forem tratados como clientes vão te fornecer com cada vez mais qualidade, cada vez mais pontualidade e coloca também a sociedade (...) esta atividade que eu faço está ligada com tudo, pois eu trabalho com serviços de uma maneira mais ampla (MARQUES, 2005).

Tabela 6 - Quadro Comparativo - Resumo de Opiniões.

DESCRIÇÃO	BRDESCO	MC DONALDS	BOURBON
A- Dados do Entrevistado			
Cargo	Diretora de Treinamento Brasil	Diretora de Treinamento Brasil, América Latina e Caribe	Diretor Comercial da Rede
Tempo de Empresa	11 anos e 5 meses	31 anos	2 anos e 4 meses
B- Dados da Organização			
Histórico	Empresa de grande porte, de origem brasileira, com foco no mercado nacional mas também com estrutura em outros países.	Empresa Multinacional de grande porte com atuação em diversos países.	Empresa de Médio Porte, de origem brasileira, com foco no Brasil e parceria internacional
Porte	Empresa Nacional de grande porte	Empresa Multinacional de grande porte	Empresa nacional de médio porte
Número de Funcionários	Mais de 100.000	100.000 funcionários entre América Latina e Caribe	Aproximadamente 3.000
C- Conceitos			
Treinamento, Capacitação e Desenvolvimento	Treinamento traz uma conotação mais técnica, pode também e estar ligado à prática. Capacitação vem junto com desenvolvimento: maior amplitude, diz respeito a um processo de aprimoramento pessoal e profissional.	Treinamento - aspecto técnico ligado a um processo ou procedimento. Desenvolvimento - mais amplo que treinar, está ligado ao desenvolvimento de competências. Capacitação - considerada o mesmo que educação, tem um lado acadêmico e um lado de formação do cidadão.	Treinamento está ligado à questão da repetição e está muito ligada na questão de capacitação, também e eu quero que você que você entenda o conceito, como deve ser feito, então ela vai também te capacitar, fazer um curso, aprender algo novo. Desenvolvimento é o órgão básico, é aquilo que diz respeito à vendas, produtividade, é um impulso, é o motivacional que você traz naquele momento para agregar valor.
Eventos Corporativos	Acredita no uso de diferentes ferramentas e dinâmicas para se trabalhar com desenvolvimento de pessoas. Acredita e trabalha com eventos corporativos para fins de treinamento.	Ao falar dos eventos corporativos traz as convenções e cursos realizados na Universidade do Mc Donalds.	Evento é algo que a gente traz pra vida. Aí o evento é uma forma de você trazer novidade, um lançamento, um posicionamento. E uma convenção é um evento. A gente usa mais o termo convenção do que evento. E pode ser um evento pequeno também.
Hospitalidade e Serviços	A Hospitalidade mostra-se presente nas relações, nos cuidados e no carinho com as pessoas em geral, independentemente do papel que ocupam.	Demonstram cuidados com ambiente, preocupações com pessoas, em bem receber, em trabalhar com alegria dentro das suas relações profissionais.	Nota-se a preocupação com as relações e as pessoas. Através do cuidado e de boas práticas da hotelaria, trabalham os conceitos de hospitalidade em sua essência do hóspede e do anfitrião.
D - Stakeholders			
Discussão do Mapa de Stakeholders	Concordou com os itens apontados e não acrescentou nenhum.	Concordou com os itens apontados e não acrescentou nenhum.	Concordou com os itens apontados e não acrescentou nenhum.
Stakeholders mais Relevantes	Presidente, Acionistas, Funcionários, Parceiros, Fornecedores, Governo e a Sociedade.	Funcionários, Comunidade Local e Clientes.	Parceiros, Concorrentes e Clientes. Ressaltou o impacto da carga tributária brasileira no negócio.
Indicações feitas	Indicou dois fornecedores/parceiros de treinamento que atuam nas frentes comportamentais e operacionais e de gestão do negócio: Consultoria Inmind (Eliane Mesquita) e Consultoria Atingire (Edilberto).	Indicou dois fornecedores/parceiros de treinamento que atuam nas frentes comportamentais e operacionais e de gestão do negócio: Consultoria NB Heart (Nélio Bilate) e Instituto de Excelência em Serviços (Fábio Marques).	Indicou um fornecedor de infraestrutura para eventos, empresa STTC (Valdir) e um fornecedor de atividades esportivas para eventos, MVP Esportes (Alexandre)

3.4.4 Teste das Hipóteses

Retomando as hipóteses deste estudo, tem-se:

(H1) O conhecimento e estabelecimento de parceria com os *stakeholders* de uma organização influenciam na qualidade do serviço prestado quando da realização de um evento corporativo.

Esta hipótese foi comprovada, uma vez que a busca de relações duradouras e estabelecimento de parcerias com foco no bem-estar comum apareceu no contexto das 9 entrevistas realizadas.

(H2) As empresas se utilizam de eventos corporativos para treinar e/ou capacitar seus colaboradores em busca de melhores resultados organizacionais.

Esta hipótese também pode ser comprovada, visto que, apesar de opiniões distintas sobre o que seria um evento corporativo, todos os entrevistados afirmaram se utilizarem ou já terem se utilizado de eventos corporativos para trabalhar questões de treinamento e capacitação, com maior ou menor intensidade.

(H3) Empresas de serviço aplicam o conceito de hospitalidade nas relações com seus funcionários por meio de treinamentos comportamentais e eventos corporativos.

Com base na amostragem de entrevistas realizadas, foi possível de se observar uma série de ações que as empresas (envolvidas neste estudo), por meio de seus gestores (entrevistados) destacaram de alguma forma e, que trazem como elemento principal aspectos da hospitalidade. Assim pode-se afirmar que esta hipótese também pode ser confirmada.

Tabela 7 - Teste das Hipóteses.

(H1) O conhecimento e estabelecimento de parceria com os <i>stakeholders</i> de uma organização influenciam na qualidade do serviço prestado quando da realização de um evento corporativo.		
BRDESCO	MC DONALDS	BOURBON
<p>"Quando a gente fala de parceiros, temos uma situação muito feliz que nos traz alguma surpresa. O Banco tem grandes parceiros, como por exemplo a FGV, o Insper, a USP, que se aproximaram ao longo do tempo da empresa e que hoje participam de várias formas, inclusive como acionistas, porque acreditaram em tudo isso que eu estou de falando: nessa razão de ser, nessa presença, nessa importância" (PETICOV, 2014)</p>	<p>"Como é um negocio de muito volume, se você não tem uma boa relação, fica difícil. (...) temos parceiros de longas datas" (BARBOSA, 2014)</p> <p>"tem workshops que precisam de projeção, de filme, de vídeo, dependendo do que vai precisar, eu quero ter a certeza de que está tudo pronto, preparado e testado antes do pessoal chegar, então eu exijo dos meus fornecedores essas coisas: a integridade, competência e cortesia, a hospitalidade. Da minha escolha são itens importantes e eu faço isso com bom humor, e as pessoas fazem até sem perceber" (MARQUES, 2015)</p>	<p>" a gente trabalha desta forma, a organização das atividades, do tempo, também o histórico dos anos anteriores, pode ajudar ou prejudicar a convenção, para não ficar chato, verificamos quem trazemos como palestrante, tecnologia, verificamos a referência, etc. Tem que ter alinhamento e sintonia" (MUNHOZ, 2014).</p> <p>"A relação, o networking é muito relevante, se estou numa tribuna, numa platéia, num fórum, ou atrás de uma mesa com outros atletas falando de sua vida, num jogo, uma partida, um torneio, a dinâmica, a conversa, o diálogo, a relação é tudo! E em um evento a parceria deve ser mútua.</p>
(H2) As empresas se utilizam de eventos corporativos para treinar e/ou capacitar seus colaboradores em busca de melhores resultados organizacionais.		
BRDESCO	MC DONALDS	BOURBON
<p>"Esse formato, a maneira, o caminho que você conduz faz sentido com o que a gente chama de evento, ele tem absolutamente tudo a ver. Por vezes ele traz maiores resultados do que um curso de longa duração. O aprendizado tem muito a ver com o sentimento, então se eu sentir que é valoroso e importante fica mais introjetado. A gente quer fazer com que o processo de aprendizado seja agradável. Portanto, eu diria para você que quase que na totalidade das nossas ações temos algumas dinâmicas que podem ter sim a conotação de treinamento dentro de um evento empresarial" (PETICOV, 2014)</p>	<p>"A convenção geralmente tem três objetivos: integração, pois junta, por exemplo, mil pessoas do Brasil, informação, onde eles vêem os resultados do ano, e a capacitação. A gente faz <i>workshops</i>, que são simulações de negócios" (BARBOSA, 2014)</p> <p>"Por isso temos muito orgulho do nosso treinamento e da forma como capacita as pessoas. Costumo dizer que a pessoa que trabalha com a gente, mesmo que venha a sair, tem que sair melhor do que entrou, é uma preocupação social inclusive" (BARBOSA, 2014)</p>	<p>"Um exemplo: você trabalha numa farmacêutica que tá trazendo um produto novo, é lançamento, mesmo que interno, ou você vai reunir um grupo de médicos, isso é evento. E que pode ser também considerado desenvolvimento, pois você vai trazer um médico para falar sobre aquilo, como age no organismo, quais os efeitos colaterais e outras coisas mais" (MUNHOZ, 2014).</p>
(H3) Empresas de serviço aplicam o conceito de hospitalidade nas relações com seus funcionários por meio de treinamentos comportamentais e eventos corporativos.		

BRADESCO	MC DONALDS	BOURBON
<p>"O que a gente consegue hoje, e eu não costumo nem usar o verbo reter, eu consigo atrair e encantar para que a pessoa fique, tendo essa predisposição para ampliar e entender o que cada um quer" (PETICOV,2014).</p>	<p>Quanto à Universidade do Hambúrguer: "Primeiro que é um sonho deles virem ate aqui. E não é só funcionários do Brasil, o pessoal de outros países vem até aqui (...) tem a experiência de apenas fazer um curso, para muitos deles é a também a experiência conhecer outro país, ter acesso a uma nova cultura, tem toda uma relação de troca" (BARBOSA, 2014).</p>	<p>"questão da hospitalidade com eventos é uma coisa muito simples, o que é o processo em si, a base de tudo é a troca, é dar, é receber, é a experiência de você estar sendo acolhido por alguém, que se coloca no seu lugar e aí existe a troca, ou seja quando você vai lá, você gostaria de ser recebido da mesma forma" (MUNHOZ, 2014).</p>

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retoma-se o tema e problema desta pesquisa que traz: como os eventos corporativos são utilizados pelas empresas para fins de treinamento e capacitação? Foi possível perceber diferentes tipos de utilização, porém todas as empresas analisadas trabalham com eventos corporativos para fins de aprendizado em geral. Ressalta-se no entanto algum cuidado a ser tomado com a profundidade com que se consegue trabalhar os assuntos, caso o contexto do treinamento seja apenas uma parte de um evento maior e não sua finalidade propriamente dita. Bilate (2015) ao tratar da relação dos eventos com processos de treinamento e capacitação afirma: "Então para mim as duas coisas podem se combinar sim, mas com um cuidado muito grande para que a profundidade e o conteúdo não se percam".

Esta preocupação também é ressaltada por Mesquita (2015):

Na minha opinião, é difícil capacitar num evento corporativo, pois é muito fácil, em meio a tantas atividades, fugir do foco e ao mesmo, para se trabalhar treinamento e capacitação, se requer tempo, profundidade. Você pode sim trabalhar com treinamento, com capacitação num evento corporativo mas com muito cuidado (MESQUITA, 2015).

Por outro lado e apesar da preocupação de alguns pode-se afirmar que todos exemplificaram a prática e se utilizam dos eventos corporativos com esta finalidade, como pode ser observado pelo relato de Peticov (2014):

Então esse formato, a maneira, o caminho que você conduz faz sentido com o que a gente chama de evento, ele tem absolutamente tudo a ver. Por vezes ele traz maiores resultados do que um curso de longa duração. O aprendizado tem muito a ver com o sentimento, então se eu sentir que é valoroso e importante fica mais introjetado. A gente quer fazer com que o processo de aprendizado seja agradável. Portanto, eu diria para você que quase que na totalidade das nossas ações temos algumas dinâmicas que podem ter sim a conotação de treinamento dentro de um evento empresarial (PETICOV, 2014).

Também se torna possível afirmar que os objetivos propostos foram cumpridos, assim tem-se:

Objetivo Geral: Investigar quais as aplicações dos eventos corporativos, em organizações prestadoras de serviço, para fins de treinamento, capacitação e melhoria das relações através dos conceitos de hospitalidade e teoria dos *stakeholders*.

Retomando-se a teoria onde Vanneste (2008, p.56, tradução livre) traz inúmeras finalidades para os eventos corporativos, entre elas : *brainstorming*, estudos, aprendizagem, revisão, conhecimento, treinamento, mudança de comportamento, obtenção de informações, desenvolvimento de estratégias, entre outros. E a partir da opinião dos 9 entrevistados, categóricos ao afirmarem já terem trabalhado com eventos para capacitação e treinamento, a exemplo de Camaliente (2015) que afirma que:

Eventos são encontros pontuais, com uma simbologia específica, mas uma coisa muito importante a se compreender é o que leva a este evento. Se o que leva a esse evento é pensar o ano que vem, então cabe algo bastante pontual e específico, que possa contribuir para que essas pessoas, os participantes, tenham insights, mas o que se faz é trabalhar com coisas específicas, é algo pontual, menor em dimensão, mas que servirá como base para que, num momento posterior seja desenvolvido em um treinamento (CAMALIONTE, 2015)

E com base na opinião dos entrevistados Munhoz (2014) ao afirmar que a hospitalidade em eventos "é uma coisa muito simples, o que é o processo em si, a base de tudo é a troca, é dar, é receber, é a experiência de você estar sendo acolhido por alguém" e Peticov (2014) ao tratar da relação com um dos seus principais stakeholders, o funcionário, onde afirma: "é uma relação de troca, o banco precisa do time melhor qualificado para mostrar resultado, e para quem está trabalhando, nada melhor do que se qualificar para ter possibilidade de galgar outras oportunidades dentro da organização", pode-se notas a relação de parceria e troca existente na realização do evento e na preocupação com os grupos envolvidos o que comprova o objetivo geral desta pesquisa.

Retomando-se os objetivos específicos tem-se ainda: 1. compreender a relação dos *stakeholders* no processo de capacitação de funcionários e eventos organizacionais; 2. analisar os eventos como forma de se capacitar funcionários; 3. o impacto no desempenho organizacional proveniente de um bom processo de capacitação de pessoal e; 4. entender a relação entre o atendimento, a prestação de serviços e a hospitalidade.

Onde "compreender a relação dos stakeholders no processo de capacitação de funcionários através de eventos organizacionais". Quanto a o primeiro objetivo nota-se a preocupação de Marques (2015) ao afirmar: "se eu tenho as pessoas mais esclarecidas, mais capacitadas, com melhores condições para tomarem boas decisões, bons comportamentos, tudo melhora, em relação a todos". Também na

opinião de Folhas que traz o benefício de se capacitar num evento corporativo " Trata-se de uma relação muito interessante, uma vez que o resultado pode ser visto e analisado na hora". Corrobora com os demais Dias (1996, p. 15) ao definir evento corporativo como uma "estratégia gerencial da modernidade que tem o objetivo de conquistar os públicos de interesse de uma organização persuadindo-os e atraindo-os." Já segundo Wada (2009) e Boone (2008) dentre os objetivos de um evento corporativo encontram-se o estabelecimento de relações duradouras, o desejo de participação, de criação.

Quanto ao objetivo específico 2 de se analisar os eventos como forma de se capacitar os funcionários, retoma-se Peticov (2014) ao dizer sobre a importância dos eventos corporativos "Não é só por ser o máximo trabalhar de uma forma mais dinâmica, que dá para colocar em todos os cursos e treinamentos mas por trabalhar o interesse dessa população". Vanneste (2008) também assinala três principais finalidades dos eventos corporativos, onde o aprendizado é uma delas.

O objetivo específico 3 que traz " o impacto no desempenho organizacional proveniente de um bom processo de capacitação", onde Marques (2015) coloca não apenas o objetivo organizacional mas também o social envolvido:

nós realmente acreditamos que, a evolução humana está no centro de tudo que é bom e ruim numa sociedade e quanto mais evoluído for o ser humano em termos de capacitação, compreensão da vida, educação, mais a gente vai ter uma sociedade boa e quanto menos evoluída for a pessoa piores serão as decisões, piores serão os votos, piores serão os comportamentos e atitudes na rua (MARQUES, 2014).

E finalmente o objetivo específico 4 que diz sobre "entender a relação entre o atendimento, a prestação de serviços e a hospitalidade", onde Mesquita acrescenta: "Eu me preparo, preparo o ambiente, já do outro lado, a pessoa que está a sua frente diz: "nossa, que carinho!", então carinho tem a haver com hospitalidade e isso é tudo numa relação, seja ela de qualquer natureza." E Bilate traz "o serviço é uma escolha pessoal que eles ensinam isso, que pode até melhorar, pode até dar dicas, capacitar mais as pessoas, mas é uma escolha de valores, uma escolha de vida".

A pesquisa seguiu o protocolo sugerido, trazendo as seguintes reflexões:

1. Muitos são os conceitos utilizados pelos profissionais de mercado sobre treinamento, capacitação e desenvolvimento, porém, com base nos entrevistados

deste estudo existe uma preocupação genuína com a formação e desenvolvimento das pessoas como forma de melhorar o desempenho empresarial.

2. Também foi convergente que, o momento de mercado acerca de informação, tecnologia e pessoas, impulsionam a gestão de pessoas para um redesenho de suas atividades de forma mais dinâmicas e "atraentes".

3. Quanto mais trabalhado a construção conjunta, ou co-criação, maior tem se mostrado o grau de aprendizado e retenção de conteúdo.

4. Todas as empresas pesquisadas atuam com eventos corporativos, mas se distinguem no que tange ao conteúdo que pode ou não ser trabalhado dentro de um evento. Bilate (2015) e Mesquita (2015) enfatizaram a preocupação acerca da profundidade do conteúdo trabalhado num evento corporativo, devido à sua corrida agenda de atividades.

Ao longo da pesquisa foi possível perceber que o mercado de eventos corporativos no Brasil está em crescimento (acima do PIB nacional) conforme relatório da ABEOC, porém ainda se trata de um mercado pouco explorado, que tende a sofrer modificações ao longo do tempo.

A pesquisadora no entanto relembra que, embora os casos foram tratados através de entrevistas em profundidade e com a seriedade merecida, o assunto ainda não foi esgotado o que dá margem à novas pesquisas, com casos diferentes, de forma a se ampliar o universo de mercado estudado ou ainda para se explorar algum outro enfoque sobre o assunto eventos corporativos.

Assim, segure-se como tema para futuras pesquisas:

- Compreender em maior profundidade a hospitalidade no setor de eventos corporativos por parte das empresas contratantes e contratadas.
- Entender a necessidade de capacitação formal do profissional de eventos para melhor alinhamento da estratégia empresarial.
- Explorar em profundidade formas de se mensurar os resultados de eventos corporativos que tenham por objetivo a melhoria de aspectos comportamentais não quantitativos.

Espera-se que o conteúdo desta dissertação venha a contribuir ao universo das pesquisas acadêmicas, trazendo também contribuições ao mundo corporativo.

Deixa-se, no entanto uma questão: com a acentuada evolução da tecnologia, a necessidade de maior dinâmica por parte das organizações e pessoas, qual será o futuro dos eventos corporativos no Brasil? Quais as inovações e modificação

passaram as áreas ligadas às pessoas e qual será o papel dos eventos num meio cada vez mais tecnológico?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, L. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ARRUDA, M.; TARSITANO, P. Eventos: momentos pensados, desenhados e projetados para a comunicação e o relacionamento humano. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. IX, n. 2, p. 199 - 217, jul - dez 2012.

AVIGO, R. A aplicação dos princípios de sustentabilidade em eventos corporativos. **Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação - XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste - Bauru - SP**, Taubaté - SP, 03 a 05 Julho 2013.

BAPTISTA, I. Hospitalidade e eleição intersubjectiva: sobre o espírito que guarda os lugares. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 5-14, 2008.

BARBOSA, F. M. **As dimensões teóricas do evento**. Universidade Anhembi Morumbi - Dissertação de Mestrado em Hospitalidade. São Paulo. 2004.

BARBOSA, M. L. A. et al. Identificação de fatores a partir do uso de estratégias de redução dos riscos percebidos na aquisição de serviços hoteleiros on-line. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, v. 5, n. 12, 2012.

BARRETO, Y. **Como treinar sua equipe**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BENVENISTE, E. Hospitalidade. In: _____ **Os vocabulários das instituições indo-européias. Economia, parentesco e sociedade**. Campinas: Unicamp, v. 1, 1995. p. 87-102.

BIANCHIA, E. M. P.; ALBUQUERQUE, L. G. D. BIANCHIA, E. M. P. G., & de ALBUQUERQUE, L. G. Alinhamento entre Estratégias de Negócio e de Gestão de Pessoas: um Caso na Indústria Química Brasileira. São Paulo, 27. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, Ribeirão Preto (SP), n. 3ª, julho 2011.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. Treinamento e Desenvolvimento. In: M.A.MOREIRA **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 1ª. ed. São Paulo: Pearson, 1994.

BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRITTO, J.; FONTES, N. **Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do turismo**. 2ª. ed. São Paulo: Aleph, 2002.

- BROTHERTON, B.; WOOD, R. Hospitalidade e Administração da Hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. São Paulo: Manole, 2004. p. 191-220.
- BUENO, M. S. **Hospitalidade no jogo das relações sociais**. Goiânia: Vieira, 2008.
- BUENO, M. S.; DENCKER, A. **Hospitalidade**: cenários e oportunidades. São Paulo: Thomson, 2002.
- CAMARGO, L. O. D. L. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2003.
- CAMPOS, L. C. D. A.; WYSE, N.; ARAÚJO, M. L. **Eventos**: oportunidade de novos negócios. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2000.
- CANTON, A. M. Eventos. In: ANSARAH, M. G. R. **Turismo**: como aprender, como ensinar. 1ª. ed. São Paulo: SENAC, v. 2, 2000. p. 305 - 330.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de REcursos HUmanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CASSE, E.; REULAND, R. **The management of hospitality**. [S.l.]: Pergamon Press, 1983.
- D'ARRIGA, V. **Eventos**: colaboração em aspectos da comunicação visual. Porto Alegre: [s.n.], 1996.
- DENCKER, A. F. M.; VIÁ, S. C. **Pesquisa Empírica em Ciências Humanas**. São Paulo: Futura, v. 2, 2002.
- DORNELES, O. C. C. **Eventos corporativos e sua importância estratégica para as empresas. Estudo de casos múltiplos**. Dissertação de Mestrado. Universidade Anhembí Morumbi. São Paulo. 2010.
- DRUCKER, P. F. **Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- DUTRA, J. **Gestão de Pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.
- EMPRESA Bourbon Hotéis & Resorts. **Site Hotéis Bourbon**, 2014. Disponível em: <<http://www.bourbon.com.br/pt/>>. Acesso em: 20 novembro 2014.
- ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. São Paulo: Editora Pioneira, 1984.
- FERNÁNDEZ, R. T. **Eventos de Empresa**: El poder de la comunicación en vivo. [S.l.]: Deusto, 2005.
- FERRACCIU, J. S. S. **Promoção de Vendas**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços, operações, estratégia e tecnologia da informação**. São Paulo: Bookman, 2004.
- FREEMAN, R. E. **Strategic Management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN; REED. Stockholders and stakeholders: A new perspective in corporate governance. **California Management Review**, v. 25, p. 88-106, 1983.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. **Como atrair, gerenciar e reter o capital humano, da promessa à realidade**. São Paulo: Futura, 2000.

GETZ, D. **Event management and event tourism**. New York: Cognizant Communication Corporation, 1997.

GOTMAN, A. **Le sens de l'hospitalité**: Essai sur les fondements sociaux de l'accueil de l'autre. Paris: Presses universitaires de France, 2001.

GOTMAN, A. O Comércio da Hospitalidade é possível? **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 3-27, 2009.

HAMEL, G. **Liderando para a Revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados do amanhã. 19ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HOBSBAWM, E. J. **A era do capital 1848-1875**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

HOBSBAWM, E. J.; RANGER, T. **A invenção das tradições**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

ISALBER, V. M. El Sector Turístico y la Gestion de Conocimento. **Revista Eletrônica Tur y Des**, v. 3, n. 7, abril 2010.

JUNQUEIRA, R. R.; WADA, E. K. Stakeholders: estratégia organizacional e relacionamento. Estudo de casos múltiplos do setor hoteleiro. **Revista Ibero Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 94-125, set/dez 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: campus, 1997.

KING, C. A. What is Hospitality?, v. 14, n. 3, p. 219-234, 1995.

KNAPIK, J. Gestão de Pessoas e Comportamentos - Entrevista com Alceu Vezozzo Filho - Bourbon Hotéis & Resorts. **Revista Hotéis**, Curitiba, n. 121, 2006. Disponível em: <<http://revistahoteis.com.br/materias/5-Entrevista/11527-Entrevista-com-Alceu-Vezozzo-Filho-Presidente-da-Bourbon-Hoteis-Resorts>><http://revistahoteis.com.br/materias/5-Entrevista/11527-Entrevista-com-Alceu-Vezozzo-Filho-Presidente-da-Bourbon-Hoteis-Resorts>>.

KOGA, E. **Análise dos stakeholders dos meios de hospedagem**. Universidade Anhembi Morumbi - Dissertação de Mestrado em Hospitalidade. São Paulo. 2011.

KRAUSE, H. G. C. **Tuismo de negócios e eventos: estudo de caso da atuação do Guarulhos Convention e Visitors Bureau, Guarulhos (SP)**. Universidade Anhembi Morumbi - Dissertação de Mestrado em Hospitalidade. São Paulo. 2008.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2ª. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2002.

LACOMBE, B. M. B. **Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional: um estudo com as maiores empresas brasileiras**. FEA-USP Tese de Doutorado em Administração. São Paulo. 2005.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. 1ª. ed. Barueri (SP): Manole, 2004.

LEAL, G. D. **Estudo dos eventos corporativos sob o contexto da cultura organizacional e da hospitalidade: um estudo de caso**. Universidade Anhembi Morumbi - Dissertação de Mestrado em Hospitalidade. São Paulo. 2007.

LIMA. **O organizador profissional de eventos: perfil de competência profissional**. Universidade Anhembi Morumbi - Dissertação de Mestrado em Hospitalidade. São Paulo. 2004.

LOCKWOOD, A.; P.JONES. Administração das operações de Hospitalidade. In: LASHLEY, C. **Em Busca da Hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. São Paulo: Manole, 2004. p. 223-250.

LOVELOCK, C.; WRIGTH, L. **Serviços**: Marketing e Gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração da remuneração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

MATIAS, M. **Organização de Eventos**: procedimentos e técnicas. 2ª. ed. Barueri - SP: Manole, 2001.

MEIRELLES, G. F. **Tudo sobre eventos**: o que você precisa saber para criar, organizar e gerenciar eventos que promovem sua empresa e seus produtos. São Paulo: STS, 1999.

MELO, F. D. P. N. **Marketing de Eventos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

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

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MULLINS, L. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NAKANE, A. **A valorização do capital humano nos eventos corporativos organizados pelos princípios da gestão Disney: sonhar, acreditar, ousar e fazer**. Universidade Anhembi Morumbi - Dissertação de Mestrado em Hospitalidade. São Paulo. 2006.

NAKANE, A. Globalização: um novo conceito em eventos internacionais. In: FURTADO, S.; SOGAYAR, R. **Hospitalidade: um relacionamento global de conhecimentos e atitudes.** [S.l.]: LCTE Editora, 2009.

NETO, F. P. M. **Marketing de Eventos.** 2ª. ed. Rio de Janeiro: Sprint, 1999.

NETO, F. P. M. **Criatividade em eventos.** São Paulo: Contexto, 2004.

OLIVEIRA, B. T. H. D. et al. Gestão de eventos: planejando, executando e concluindo sonhos. **Universitária - Revista Científica do Unisalesiano**, Lins - SP, v. 3, n. 7, p. 115-125, jul/dez 2012.

OLIVEIRA, L.; RANZAN, E.; SOUZA, D. A demanda de eventos empresariais em organizações de grande porte: a realização de eventos como estratégia de comunicação nas maiores empresas de Itajaí. **X Congresso de Ciências da Comunicação Social do Sul**, Blumenau, maio 2009.

PEREIRA, E. S. Eventos em Relações Públicas. In: FARIAS, L. A. D. **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos.** São Paulo: Summus, 2011. p. 137-149.

PESSOA, M. A.; TARSITANO, P. Eventos: momentos pensados, desenhados e projetados para a comunicação e o relacionamento humano. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. IX, n. 2, p. 199-217, jul/dez 2012.

PHILLIPS, J.; MONICA MYHILL, J. M. **O valor estratégico dos eventos: porque medir ROI.** São Paulo: Aleph, 2008.

PILATI, R.; VASCONCELOS, L. C.; BORGES-ANDRADE, J. Construção e validação de uma taxonomia de eventos de T&D. **ANPAD**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 304-319, mar/abr 2011.

PISCOPO, M. R. Gestão estratégica de eventos a partir da rede de valor. **Revista de Gestão e Secretariado - GESEC**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 127-152, jul/dez 2012. ISSN 2178-9010.

PLENTZ, R. S. Hospitalidade e evolução das trocas humanas: economia de mercado ou economia primitiva. **IV SeminTur - Seminário de Pesquisa Turismo do Mercosul**, Caxias do Sul, julho 2006.

PORTER, M. E. **Competição.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

QUADROS, A. H. A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviço. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. VIII, n. 1, p. 43-57, jan-jun 2011.

RAMASWAMY, V. Leading the transformation to co-creation of value.. In: _____ **Strategy & Leadership.** [S.l.]: [s.n.], v. 37, 2009. Cap. 2, p. 32-37.

RAMASWAMY, V.; GOUILLART, F. Building the co-creative enterprise. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 10, p. 100-109, october 2010.

RANZAN, E. M.; SPIEKER, L. O universo dos eventos empresariais: a realização de eventos nas organizações de grande porte de Balneário Camburiú. **XI Congresso de Ciências da Comunicação Social do Sul**, Novo Hamburgo, maio 2010.

RUAS, R. L. Apresentação. In: BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SCHOMMER, L. Valor Estratégico dos Eventos. **Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação - XII Congresso de ciências da Comunicação na Região Sul**, Chapecó - SC, mai/jun 2012.

SCHULER, R. S. **Strategic human resource management: linking the people with the strategic needs of de business**. [S.l.]: Summer, 1992.

SELWYN, T. Uma Antropologia da Hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISSON, A. **Em busca da Hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004. p. 25-52.

SERRA, F. A. **Fator Humano da Qualidade em Empresas Hoteleiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SOBRE a Associação Brasileira de Empresas de Eventos. **ABEOC - Associação Brasileira de Empresas de Eventos**, 2015. Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br/>>. Acesso em: 04 Janeiro 2015.

SOBRE a Empresa Arcos Dourados. **Mc Donalds**, 2014. Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br/>>. Acesso em: 12 Agosto 2014.

SOBRE a Empresa Atingire, 2014. Disponível em: <<http://www.atingire.com/>>. Acesso em: 02 Dezembro 2014.

SOBRE a Empresa IES do Brasil. **Instituto de Excelência em Serviços do Brasil**, 2014. Disponível em: <<http://fabiomarques.lwsite.com.br/>>. Acesso em: 02 Dezembro 2014.

SOBRE a Empresa Inmind. **Inmind Soluções Criativas sob Medida**, 2014. Disponível em: <<http://www.inmind.com.br/site/index.php>>. Acesso em: 02 Dezembro 2014.

SOBRE a Empresa MVP Sports, 2014. Disponível em: <<http://mvpsports.com.br/>>. Acesso em: 02 dez. 2014.

SOBRE a Empresa NB Heart, 2014. Disponível em: <<http://www.nbheart.com.br/>>. Acesso em: 02 dez. 2014.

SOBRE a Empresa STTC. **STTC Eventos e Turismo**, 2014. Disponível em: <<https://www.sttceventoseturismo.com.br/br/>>. Acesso em: 02 Dezembro 2014.

SOBRE a Empresa: Bradesco S.A. **Site Banco Bradesco**, 2014. Disponível em: <<http://www.bradesco.com.br/html/classic/sobre/index.shtm>>. Acesso em: 12 Agosto 2014.

SOUZA, A. M. D. O. **Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento**. Universidade de Brasília - Monografia Bacharelado em Administração. Manaus. 2011.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TADINI, R. F. **O voluntariado em eventos esportivos e sua capacitação pelo comitê olímpico brasileiro sob a ótica da hospitalidade**. Universidade Anhembi Morumbi - Dissertação de Mestrado em Hospitalidade. São Paulo. 2006.

TANKE, M. L. **Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade**. 2ª. ed. São Paulo: Thomson, 2005.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ULRICH, D. **Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégico: novas perspectivas para os profissionais de rh**. São Paulo: Futura, 2000.

ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. HR's new ROI: return on intangibles. **Human Resource Management**, Summer, v. 44, n. 2, p. 137-142, 2005.

ULRICH, D.; W.ULRICH. **Porque trabalhamos: como grandes líderes constroem organizações comprometidas e vencem**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

VANNESTE, M. **Meeting Architecture: a manifesto**. Brussels: Meeting Support Institute. [S.l.]. 2008.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WADA, E. K. Turismo de Negócios: viagens corporativas, eventos e incentivos. In: ANSARAH, M. G. R.; N.A.PANOSSO **Segmentação do Mercado Turístico**. São Paulo: Manole, 2009.

WADA, E. K. Hospitalidade. In: BENI, M. C. **Turismo, planejamento estratégico e capacidade de gestão**. Barueri, SP: Manole, 2012. p. 419-432.

WADA, E. K. Reflexões de um aprendiz de hospitalidade. In: DENCKER, A. F. M.; BUENO, M. S. **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. 1ª. ed. São Paulo: Pioneira, p. 61-71.

WATT, D. C. **Gestão de eventos em lazer e turismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

WOODS, R. H. **Managing Hospitality Human Resources**. 3ª. ed. Lansing, Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, 2002.

YIN, R. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAGO, A. D. P.; WADA, E. K. Dinâmica de stakeholders e cocriação de valor em museus: um olhar inicial. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, v. 12, n. 2, p. 274-298, abr/jun 2013. ISSN 2176-0756.

ZANELLA, L. C. **Manual de organização de eventos**. 2^a. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BIBLIOGRAFIA

ARAÚJO, L. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ARRUDA, M.; TARSITANO, P. Eventos: momentos pensados, desenhados e projetados para a comunicação e o relacionamento humano. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. IX, n. 2, p. 199 - 217, jul - dez 2012.

AVIGO, R. A aplicação dos princípios de sustentabilidade em eventos corporativos. **Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação - XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste - Bauru - SP**, Taubaté - SP, 03 a 05 Julho 2013.

BAPTISTA, I. Hospitalidade e eleição intersubjectiva: sobre o espírito que guarda os lugares. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 5-14, 2008.

BARBOSA, F. M. **As dimensões teóricas do evento**. Universidade Anhembi Morumbi - Dissertação de Mestrado em Hospitalidade. São Paulo. 2004.

BARBOSA, M. L. A. et al. Identificação de fatores a partir do uso de estratégias de redução dos riscos percebidos na aquisição de serviços hoteleiros on-line. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, v. 5, n. 12, 2012.

BARRETO, Y. **Como treinar sua equipe**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BASTOS, Senia. Ativação do patrimônio nas práticas de hospitalidade In: **Valor patrimonial e turismo: limiar entre história, território e poder**. São Paulo: Outras Expressões, 2012, v. 1, p.213-219.

BENVENISTE, E. Hospitalidade. In: _____ **Os vocabulários das instituições indo-européias. Economia, parentesco e sociedade**. Campinas: Unicamp, v. 1, 1995. p. 87-102.

BIANCHIA, E. M. P.; ALBUQUERQUE, L. G. D. BIANCHIA, E. M. P. G., & de ALBUQUERQUE, L. G. Alinhamento entre Estratégias de Negócio e de Gestão de Pessoas: um Caso na Indústria Química Brasileira. São Paulo, 27. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, Ribeirão Preto (SP), n. 3ª, julho 2011.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. Treinamento e Desenvolvimento. In: M.A.MOREIRA **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 1ª. ed. São Paulo: Pearson, 1994.

BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRITTO, J.; FONTES, N. **Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do turismo**. 2ª. ed. São Paulo: Aleph, 2002.

BROTHERTON, B.; WOOD, R. Hospitalidade e Administração da Hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004. p. 191-220.

BUENO, M. S. **Hospitalidade no jogo das relações sociais**. Goiânia: Vieira, 2008.

BUENO, M. S.; DENCKER, A. **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomson, 2002.

CAMARGO, L. O. D. L. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2003.

CAMPOS, L. C. D. A.; WYSE, N.; ARAÚJO, M. L. **Eventos: oportunidade de novos negócios**. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2000.

CANTON, A. M. Eventos. In: ANSARAH, M. G. R. **Turismo: como aprender, como ensinar**. 1ª. ed. São Paulo: SENAC, v. 2, 2000. p. 305 - 330.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de REcursos HUmanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CASSE, E.; REULAND, R. **The management of hospitality**. [S.l.]: Pergamon Press, 1983.

D'ARRIGA, V. **Eventos: colaboração em aspectos da comunicação visual**. Porto Alegre: [s.n.], 1996.

DENCKER, A. F. M.; VIÁ, S. C. **Pesquisa Empírica em Ciências Humanas**. São Paulo: Futura, v. 2, 2002.

DERRIDA, Jacques. **Cosmopolitas de todos os países, mais um esforço!** Coimbra: Minerva Coimbra, 2001.

DORNELES, O. C. C. **Eventos corporativos e sua importância estratégica para as empresas. Estudo de casos múltiplos**. Dissertação de Mestrado. Universidade Anhembi Morumbi. São Paulo. 2010.

DRUCKER, P. F. **Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

DUTRA, J. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

EMPRESA Bourbon Hotéis & Resorts. **Site Hotéis Bourbon**, 2014. Disponível em: <<http://www.bourbon.com.br/pt/>>. Acesso em: 20 novembro 2014.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. São Paulo: Editora Pioneira, 1984.

FERNÁNDEZ, R. T. **Eventos de Empresa: El poder de la comunicación en vivo**. [S.l.]: Deusto, 2005.

FERRACCIU, J. S. S. **Promoção de Vendas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

- FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços, operações, estratégia e tecnologia da informação**. São Paulo: Bookman, 2004.
- FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN; REED. *Stockholders and stakeholders: A new perspective in corporate governance*. **California Management Review**, v. 25, p. 88-106, 1983.
- FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. **Como atrair, gerenciar e reter o capital humano, da promessa à realidade**. São Paulo: Futura, 2000.
- GRASSI, Marie-Claire. Hospitalité. Passer lê seuil. In: MONTANDON, Alain. **Livre de l'hospitalité**. Paris: Bayard, 2004.
- GETZ, D. **Event management and event tourism**. New York: Cognizant Communication Corporation, 1997.
- GOTMAN, Anne. La question de l'hospitalité aujourd'hui. **Communications** 65. Paris, seuil, 1997.
- GOTMAN, A. **Le sens de l'hospitalité: Essai sur les fondements sociaux de l'accueil de l'autre**. Paris: Presses universitaires de France, 2001.
- GOTMAN, Anne. O turismo e a encenação da hospitalidade. In: CAMARGO, LO.L.; BUENO, M.L. **Cultura e consumo. Estilos de vida na contemporaneidade**. São Paulo: Senac SP, 2008, p. 115-134.
- GOTMAN, A. O Comércio da Hospitalidade é possível? **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 3-27, 2009.
- HAMEL, G. **Liderando para a Revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados do amanhã**. 19ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- HOBSBAWM, E. J. **A era do capital 1848-1875**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
- HOBSBAWM, E. J.; RANGER, T. **A invenção das tradições**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.
- ISALBER, V. M. El Sector Turístico y la Gestion de Conocimento. **Revista Eletrônica Tur y Des**, v. 3, n. 7, abril 2010.
- JUNQUEIRA, R. R.; WADA, E. K. Stakeholders: estratégia organizacional e relacionamento. Estudo de casos múltiplos do setor hoteleiro. **Revista Ibero Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 94-125, set/dez 2011.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: campus, 1997.

KING, C. A. ***What is Hospitality?***, v. 14, n. 3, p. 219-234, 1995.

KNAPIK, J. Gestão de Pessoas e Comportamentos - Entrevista com Alceu Vezozzo Filho - Bourbon Hotéis & Resorts. **Revista Hotéis**, Curitiba, n. 121, 2006. Disponível em: <<http://revistahoteis.com.br/materias/5-Entrevista/11527-Entrevista-com-Alceu-Vezozzo-Filho-Presidente-da-Bourbon-Hoteis-Resorts>><http://revistahoteis.com.br/materias/5-Entrevista/11527-Entrevista-com-Alceu-Vezozzo-Filho-Presidente-da-Bourbon-Hoteis-Resorts>>.

KOGA, E. **Análise dos stakeholders dos meios de hospedagem**. Universidade Anhembi Morumbi - Dissertação de Mestrado em Hospitalidade. São Paulo. 2011.

KRAUSE, H. G. C. **Tuismo de negócios e eventos: estudo de caso da atuação do Guarulhos Convention e Visitors Bureau, Guarulhos (SP)**. Universidade Anhembi Morumbi - Dissertação de Mestrado em Hospitalidade. São Paulo. 2008.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2ª. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2002.

LACOMBE, B. M. B. **Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional: um estudo com as maiores empresas brasileiras**. FEA-USP Tese de Doutorado em Administração. São Paulo. 2005.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. 1ª. ed. Barueri (SP): Manole, 2004.

LEAL, G. D. **Estudo dos eventos corporativos sob o contexto da cultura organizacional e da hospitalidade: um estudo de caso**. Universidade Anhembi Morumbi - Dissertação de Mestrado em Hospitalidade. São Paulo. 2007.

LIMA. **O organizador profissional de eventos: perfil de competência profissional**. Universidade Anhembi Morumbi - Dissertação de Mestrado em Hospitalidade. São Paulo. 2004.

LOCKWOOD, A.; P.JONES. Administração das operações de Hospitalidade. In: LASHLEY, C. **Em Busca da Hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004. p. 223-250.

LOVELOCK, C.; WRIGTH, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração da remuneração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

MATIAS, M. **Organização de Eventos: procedimentos e técnicas**. 2ª. ed. Barueri - SP: Manole, 2001.

MEIRELLES, G. F. **Tudo sobre eventos: o que você precisa saber para criar, organizar e gerenciar eventos que promovem sua empresa e seus produtos**. São Paulo: STS, 1999.

MELO, F. D. P. N. **Marketing de Eventos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

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

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MULLINS, L. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NAKANE, A. **A valorização do capital humano nos eventos corporativos organizados pelos princípios da gestão Disney: sonhar, acreditar, ousar e fazer**. Universidade Anhembi Morumbi - Dissertação de Mestrado em Hospitalidade. São Paulo. 2006.

NAKANE, A. Globalização: um novo conceito em eventos internacionais. In: FURTADO, S.; SOGAYAR, R. **Hospitalidade: um relacionamento global de conhecimentos e atitudes**. [S.l.]: LCTE Editora, 2009.

NETO, F. P. M. **Marketing de Eventos**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Sprint, 1999.

NETO, F. P. M. **Criatividade em eventos**. São Paulo: Contexto, 2004.

OLIVEIRA, B. T. H. D. et al. Gestão de eventos: planejando, executando e concluindo sonhos. **Universitária - Revista Científica do Unisalesiano**, Lins - SP, v. 3, n. 7, p. 115-125, jul/dez 2012.

OLIVEIRA, L.; RANZAN, E.; SOUZA, D. A demanda de eventos empresariais em organizações de grande porte: a realização de eventos como estratégia de comunicação nas maiores empresas de Itajaí. **X Congresso de Ciências da Comunicação Social do Sul**, Blumenau, maio 2009.

PEREIRA, E. S. Eventos em Relações Públicas. In: FARIAS, L. A. D. **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011. p. 137-149.

PERES, Elena P. Proverbial hospitalidade? A política imigratória brasileira e os discursos sobre o imigrante. In: _____. **A inexistência de terra firme**. São Paulo: Edusp/Imprensa Oficial SP, 2003.

PESSOA, M. A.; TARSITANO, P. Eventos: momentos pensados, desenhados e projetados para a comunicação e o relacionamento humano. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. IX, n. 2, p. 199-217, jul/dez 2012.

PHILLIPS, J.; MONICA MYHILL, J. M. **O valor estratégico dos eventos: porque medir ROI**. São Paulo: Aleph, 2008.

PILATI, R.; VASCONCELOS, L. C.; BORGES-ANDRADE, J. Construção e validação de uma taxonomia de eventos de T&D. **ANPAD**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 304-319, mar/abr 2011.

PISCOPO, M. R. Gestão estratégica de eventos a partir da rede de valor. **Revista de Gestão e Secretariado - GESEC**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 127-152, jul/dez 2012. ISSN 2178-9010.

PITT-RIVERS, Julian. The law of hospitality. **HAU: Journal of Ethnographic Theory** 2 (1): 501-507, 2012.

PLENTZ, R. S. Hospitalidade e evolução das trocas humanas: economia de mercado ou economia primitiva. **IV SeminTur - Seminário de Pesquisa Turismo do Mercosul**, Caxias do Sul, julho 2006.

PORTER, M. E. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

QUADROS, A. H. A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviço. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. VIII, n. 1, p. 43-57, jan-jun 2011.

RAMASWAMY, V. Leading the transformation to co-creation of value.. In: _____ **Strategy & Leadership**. [S.l.]: [s.n.], v. 37, 2009. Cap. 2, p. 32-37.

RAMASWAMY, V.; GOUILLART, F. Building the co-creative enterprise. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 10, p. 100-109, october 2010.

RANZAN, E. M.; SPIEKER, L. O universo dos eventos empresariais: a realização de eventos nas organizações de grande porte de Balneário Camburiú. **XI Congresso de Ciências da Comunicação Social do Sul**, Novo Hamburgo, maio 2010.

RUAS, R. L. Apresentação. In: BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SCHOMMER, L. Valor Estratégico dos Eventos. **Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação - XII Congresso de ciências da Comunicação na Região Sul**, Chapecó - SC, mai/jun 2012.

SCHULER, R. S. **Strategic human resource management: linking the people with the strategic needs of de business**. [S.l.]: Summer, 1992.

SELWYN, T. Uma Antropologia da Hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISSON, A. **Em busca da Hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004. p. 25-52.

SERRA, F. A. **Fator Humano da Qualidade em Empresas Hoteleiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SOBRE a Associação Brasileira de Empresas de Eventos. **ABEOC - Associação Brasileira de Empresas de Eventos**, 2015. Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br/>>. Acesso em: 04 Janeiro 2015.

SOBRE a Empresa Arcos Dourados. **Mc Donalds**, 2014. Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br/>>. Acesso em: 12 Agosto 2014.

SOBRE a Empresa Atingire, 2014. Disponível em: <<http://www.atingire.com/>>. Acesso em: 02 Dezembro 2014.

SOBRE a Empresa IES do Brasil. **Instituto de Excelência em Serviços do Brasil**, 2014. Disponível em: <<http://fabiomarques.lwsite.com.br/>>. Acesso em: 02 Dezembro 2014.

SOBRE a Empresa Inmind. **Inmind Soluções Criativas sob Medida**, 2014. Disponível em: <<http://www.inmind.com.br/site/index.php>>. Acesso em: 02 Dezembro 2014.

SOBRE a Empresa MVP Sports, 2014. Disponível em: <<http://mvpsports.com.br/>>. Acesso em: 02 dez. 2014.

SOBRE a Empresa NB Heart, 2014. Disponível em: <<http://www.nbheart.com.br/>>. Acesso em: 02 dez. 2014.

SOBRE a Empresa STTC. **STTC Eventos e Turismo**, 2014. Disponível em: <<https://www.sttceventoseturismo.com.br/br/>>. Acesso em: 02 Dezembro 2014.

SOBRE a Empresa: Bradesco S.A. **Site Banco Bradesco**, 2014. Disponível em: <<http://www.bradesco.com.br/html/classic/sobre/index.shtm>>. Acesso em: 12 Agosto 2014.

SOUZA, A. M. D. O. **Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento**. Universidade de Brasília - Monografia Bacharelado em Administração. Manaus. 2011.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TADINI, R. F. **O voluntariado em eventos esportivos e sua capacitação pelo comitê olímpico brasileiro sob a ótica da hospitalidade**. Universidade Anhembi Morumbi - Dissertação de Mestrado em Hospitalidade. São Paulo. 2006.

TANKE, M. L. **Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade**. 2ª. ed. São Paulo: Thomson, 2005.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ULRICH, D. **Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégico: novas perspectivas para os profissionais de rh**. São Paulo: Futura, 2000.

ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. HR's new ROI: return on intangibles. **Human Resource Management**, Summer, v. 44, n. 2, p. 137-142, 2005.

ULRICH, D.; W.ULRICH. **Porque trabalhamos: como grandes líderes constroem organizações comprometidas e vencem**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

VANNESTE, M. **Meeting Architecture: a manifesto**. Brussels: Meeting Support Institute. [S.l.]. 2008.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WADA, E. K. Turismo de Negócios: viagens corporativas, eventos e incentivos. In: ANSARAH, M. G. R.; N.A.PANOSSO **Segmentação do Mercado Turístico**. São Paulo: Manole, 2009.

WADA, E. K. Hospitalidade. In: BENI, M. C. **Turismo, planejamento estratégico e capacidade de gestão**. Barueri, SP: Manole, 2012. p. 419-432.

WADA, E. K. Reflexões de um aprendiz de hospitalidade. In: DENCKER, A. F. M.; BUENO, M. S. **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. 1ª. ed. São Paulo: Pioneira, p. 61-71.

WATT, D. C. **Gestão de eventos em lazer e turismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

WOODS, R. H. **Managing Hospitality Human Resources**. 3ª. ed. Lansing, Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, 2002.

YIN, R. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAGO, A. D. P.; WADA, E. K. Dinâmica de stakeholders e cocriação de valor em museus: um olhar inicial. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, v. 12, n. 2, p. 274-298, abr/jun 2013. ISSN 2176-0756.

ZANELLA, L. C. **Manual de organização de eventos**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GLOSSÁRIO

ATM - [do inglês *Automatic Teller Machine*, ou Caixa Eletrônico.

Brainstorm - expressão inglesa que remete a uma "tempestade de ideias", técnica de dinâmica de grupo, dinâmica de grupo que é usada em várias empresas como uma técnica para se resolver problemas específicos, para se trabalhar novas ideias ou projetos, momento onde se constrói conceitos de forma conjunta através do estímulo ao pensamento criativo.

Endobranding - A função do *endobranding* é estabelecer relacionamento - coletivo ou individual – com os funcionários da empresa e seus parceiros (fornecedores, *trade* e prestadores de serviços).

Linguagem de Libras - Língua Brasileira de Sinais.

on the job - termo utilizado em Recursos Humanos, normalmente está ligado à treinamentos realizados no dia a dia do trabalho, de forma rotineira e dentro de suas tarefas habituais.

Sponsor - refere-se a patrocínio, apadrinhamento, ser responsável por.

TreiNet - plataforma utilizada para *e-learning* no Banco Bradesco.

Turnover - índice que indica rotatividade de pessoas, é utilizado pelas organizações como indicador comparativo entre empresas de um mesmo segmento.

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

Protocolo do Estudo de Caso

O protocolo de pesquisa, desenvolvido segundo conceito de Yin (2005, p. 92-102):

1 Dados Gerais da Pesquisa:

Título: Eventos como Ferramenta de Capacitação. Estudo de casos múltiplos: Bradesco, Mc Donalds e Rede Bourbon Hotéis & Resorts..

Objetivo geral do estudo: Investigar quais as aplicações dos eventos corporativos, em organizações prestadoras de serviço, para fins de treinamento, capacitação e melhoria das relações através dos conceitos de hospitalidade e teoria dos *stakeholders*.

Objetivos específicos do estudo: Por objetivos específicos tem-se: compreender a relação dos *stakeholders* no processo de capacitação de funcionários e eventos organizacionais; analisar os eventos como forma de se capacitar funcionários, o impacto no desempenho organizacional proveniente de um bom processo de capacitação de pessoal e; entender a relação entre o atendimento, a prestação de serviços e a hospitalidade.

Problemática: Como e quando os eventos corporativos podem contribuir para o processo de treinamento e capacitação profissional?

Hipóteses: (H1) o conhecimento e estabelecimento de parceria com os *stakeholders* de uma organização, influenciam na qualidade da prestação do serviço quando da realização de um evento corporativo; (H2) as empresas se utilizam de eventos corporativos para treinar e capacitar seus colaboradores em busca de melhores resultados organizacionais; (H3) empresas e serviço aplicam o conceito de hospitalidade nas relações com seus funcionários por meio de treinamentos comportamentais e eventos corporativos. Para tanto, iniciou-se pesquisa

bibliográfica com foco nos assuntos: hospitalidade, *stakeholders*, serviços, eventos corporativos e capacitação e treinamento.

Justificativa: A utilização de Eventos Corporativos mostra-se relevante no contexto empresarial, visto do volume, estrutura e assuntos abordados. Assim, a relação entre a hospitalidade e o atendimento profissional em empresas prestadoras de serviço (e varejo em geral), assim como as interfaces dos *stakeholders* e os eventos fazem parte desta pesquisa e ajudarão a entender a relação entre os eventos e o processo de capacitação profissional e os impactos dos eventos no desenvolvimento pessoal dos colaboradores de uma empresa. Trata-se de um assunto atual, porém ainda pouco estudado no meio científico.

A análise proposta visa trazer subsídios para o entendimento de como e quando os eventos corporativos podem contribuir para o processo de capacitação profissional, apontar as dificuldades na formação profissional através de eventos e as eventuais lacunas entre o processo de formação acadêmica e a capacitação profissional, tendo em vista as relações com as exigências do mercado.

2 Aspectos metodológicos:

Tipo de Pesquisa: Pesquisa empírica qualitativa de caráter exploratório, constituída de revisão bibliográfica, entrevistas semi-estruturadas, observação *in loco* e visita técnica. Utilizou-se também a técnica de estudo de casos múltiplos.

Organizações estudadas: Três empresas, sendo uma indústria, um comércio varejista e uma instituição financeira, todos localizados em São Paulo.

Fontes de evidência: Documentos, impressos, artigos e periódicos nacionais e internacionais, sites, reportagens, bibliotecas das Universidades Anhembi Morumbi, notas de observação da visita *in loco*; entrevista semi-estruturada aplicada aos gestores e aos *stakeholders* por estes indicados.

Executores da pesquisa: Fernanda Almeida Moreton Sampaio e Prof^a. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

3. Procedimentos de Campo

Em concordância com os objetivos desta pesquisa busca-se na figura do principal gestor de Pessoas ou Eventos compreender o papel dos Eventos Corporativos no cenário de capacitação dos colaboradores de uma organização. Assim, acredita-se que a primeira entrevista deva ser com o Gestor de Pessoas responsável pelo processo de capacitação e desenvolvimento de cada empresa sugerida no estudo. As entrevistas seguintes serão com os grupos de *stakeholders* autogerados na primeira entrevista de cada estabelecimento estudado.

Tem-se no primeiro grupo a base da pesquisa, porém não se pode descartar o papel dos grupos que são por estes indicados. Além do agendamento das entrevistas a pesquisadora irá programar a visitação das empresas envolvidas com o objetivo de observar-se a realidade praticada versus aquilo que é idealizado pelas empresas.

Após a aceitação dos entrevistados em participar da pesquisa será solicitado a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (proposto no Apêndice 2). Será também desenvolvido um formulário padrão para a observação *in loco*.

As entrevistas serão gravadas e transcritas, eliminando-se os vícios de linguagem e eventuais correções gramaticais entre linguagem falada e escrita. Ao final de cada entrevista do grupo 1 a pesquisadora solicitará ao entrevistado(a) a indicação de 2 dos seus principais *stakeholders* relacionados ao processo de Capacitação e Eventos Corporativos, obtendo-se dessa forma, as entrevistas dos grupos 2 e 3. A intenção nesse momento é contatar os *stakeholders* mais influentes segundo o(a) entrevistado(a). Após a obtenção dos contatos dos grupos 2 e 3, as entrevistas serão antecipadamente agendadas.

3.1 Questões do Estudo de Caso e Guia para o Relatório

a) GRUPO 1 - GESTORES

As entrevistas relacionadas ao estudo de casos múltiplos se iniciarão com o grupo 1, considerados os Gestores de Pessoas e Eventos Corporativos, pois geralmente são os idealizadores do processo de capacitação e realização dos eventos. A divulgação dos dados coletados através de entrevista e visita *in loco*

somente será possível se as partes aceitarem a divulgação. Para tanto, haverá o Termo de Consentimento Livre e esclarecimento prévio (apêndice 3).

O direcionamento foi realizado através de roteiro de entrevista (apêndice 4) , onde abordou-se os seguintes itens:

- Dados pessoais do entrevistado (nome, idade, formação);
- Apresentou-se o mapa dos *stakeholders* de acordo com o conceito de Freeman (1984);
- Buscou-se o entendimento dos entrevistados sobre conceitos de treinamento, capacitação e desenvolvimento;
- Após apresentação dos conceitos de Krause
- Entendeu-se os motivadores para a realização de Eventos Corporativos (finalidade, público-alvo, patrocinadores, e volumes anuais)
- Buscou-se as formas como os resultados dos Eventos Corporativos são mensurados.
- A relação com a hospitalidade praticada em eventos, treinamentos e ações comerciais;
- Caracterização dos *stakeholders* de uma organização, em especial os relacionados aos Eventos Corporativos;
- Definição por parte dos entrevistados dos *stakeholder* mais relevantes no contexto de sua organização.
- Explicação da etapa seguinte de entrevistas - Grupo 2 e 3, e solicitação da indicação e facilitação de dois contatos (nome, e-mail e/ou telefone) de *stakeholders* relevantes ao negócio.

b) GRUPO 2 E 3 – STAKHEHOLDERS INDICADOS PELO GRUPO 1

Este grupo foi autogerado a partir dos gestores entrevistados. A divulgação dos nomes e locais se deu através de termo de consentimento. Não foi previsto antecipadamente quem seriam os indicados, para tanto, num primeiro momento, o roteiro de entrevista não foi direcionado ou focado em nenhum *stakeholder* específico:

- Dados pessoais do entrevistado (nome, idade, formação);
- O porquê acredita ter sido indicado;

- Desde quando e como é sua relação com a empresa que o indicou;
- Qual sua participação em termos da realização dos Eventos Corporativos e seus objetivos no processo;
- Como ele identifica a hospitalidade no mapa de *stakeholders*.

4. Guia para relatório do estudo de caso

De posse dos dados e informações coletados em campo será elaborada análise dos dados adquiridos com foco nas caracterizações, relações percebidas, visão dos entrevistados, confronto com a teoria abordada no estudo e análise dos resultados juntamente com os pressupostos e hipóteses iniciais deste estudo.

APÊNDICE 2 – CONCEITO E MAPA DOS *STAKEHOLDERS*

Com referência aos *stakeholders*, adota-se o conceito de Freeman (1984) que diz tratar-se de qualquer grupo ou indivíduo que influencia ou é influenciado para o alcance dos objetivos de uma dada organização.

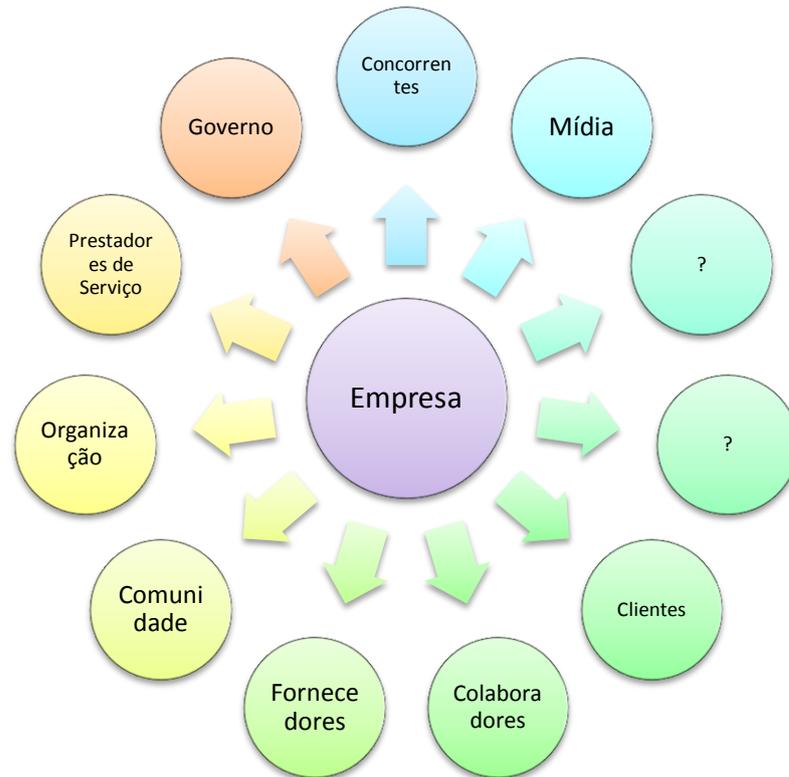


Figura 2 - **Mapa dos Stakeholders**. Fonte: FREEMAN (1984). Adaptado pela Autora

APÊNDICE 3 – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGEM, VOZ E NOME DA EMPRESA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr.(a)._____, gostaria de agradecê-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pela Prof^a. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, que pode ser contatada, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Eventos, Hospitalidade e Recursos Humanos, denominada “Eventos como Ferramenta de Capacitação Profissional, um estudo de casos múltiplos: Bradesco, Mc Donalds e Rede Bourbon Hotéis & Resorts”; tem como objetivo de compreender as inovações inerentes ao processo de capacitação e treinamento de funcionários, migrando para um formato menos sala de aula e mais evento propriamente dito, tudo isso sob a ótica da hospitalidade e considerando-se os stakeholders envolvidos.

O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, **porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.**

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, **porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.**

Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais.

Ciente: _____

Fernanda A. Moreton Sampaio
RG 24 144 535 8 / Tel. 99299 8924

APÊNDICE 4 – ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTOR

Perfil da Empresa (Fundação ano e local, matriz, número de países onde está presente, faturamento anual mundo e Brasil, número de funcionários mundo e Brasil, segmento de atuação)

Perfil dos Entrevistados (cargo, tempo no cargo, idade, experiência com eventos e treinamento, responsabilidades do cargo)

Perfil das Áreas de Treinamento e Eventos (Localização no organograma da empresa, volumes de treinamentos e eventos, portfólio de treinamentos e eventos, média de participantes por turma, investimento anual)

1. Gostaria que falasse o que para você é treinamento, capacitação, desenvolvimento e evento.
2. Como você vê a evolução e necessidades de adaptação do processo de treinamento e capacitação em sua empresa.
3. Que tipo de eventos corporativos vocês costumam realizar e com que periodicidade?
4. No caso particular da sua organização, existe alguma relação desses eventos com processos de treinamento e capacitação de funcionários?
5. Vocês trabalham com algum tipo de mensuração de resultados dos treinamentos e eventos corporativos realizados?
6. Na sua opinião, o que envolve a organização de um bom evento? Você tem algum cuidado especial no momento do planejamento e realização de um evento corporativo?
7. Ao longo do tempo que você atua nessa área como você descreveria o processo de capacitação de funcionários ao longo do tempo. Houve em algum momento necessidade de adaptações em forma ou metodologia?
8. A sua empresa faz algum tipo de pesquisa sobre o grau de satisfação dos participantes de um evento ou treinamento?
9. Dentro da concepção do treinamento ou evento existe algum tipo de cuidado especial com a recepção, envolvimento, bem-estar e motivação do participante?

10. Ao tratarmos dos públicos que influenciam ou são influenciados por uma organização, segundo Freeman referimo-nos aos seus *stakeholders*, assim gostaria que me ajudasse a completar esta figura com os seus principais *stakeholders*, no momento em que organizar um evento, treinamento ou convenção que tenha por finalidade a capacitação do público envolvido. E dentro deste diagrama gostaria que me indicasse qual ou quais são os grupos que exercem maior influência sobre o processo de capacitação e os menos influentes.
11. Seria possível a indicação de duas pessoas, selecionadas dentro dos seus *stakeholders* que pudessem ser contatadas para uma futura entrevista de forma a ampliar a visão sobre o tema?
12. Como você e sua empresa aplicam práticas de hospitalidade nas relações com funcionários, clientes e prestação de serviços de forma geral?

APÊNDICE 6 - LISTA DE ENTREVISTADOS

Grupo	Empresa	Entrevistado	Data da Realização da Entrevista	Citação
1	Bradesco	Glaucomar Peticov	<u>17/12/2014</u>	Peticov (2014)
2	Inmind	Eliane Mesquita Russo	<u>13/01/2015</u>	Mesquita (2015)
3	Atingire	Edilberto Camaliente	<u>15/01/2015</u>	Camaliente(2015)
1	Mc Donalds	Iris Barbosa	<u>08/12/2014</u>	Barbosa (2014)
2	NB Heart	Nélio Bilate	<u>06/01/2015</u>	Bilate (2015)
3	IES do Brasil	Fábio Marques	<u>05/01/2015</u>	Marques (2015)
1	Bourbon	Jefferson Munhoz	<u>25/11/2014</u>	Munhoz (2014)
2	STTC Eventos	Valdir Presto Christ	<u>08/01/2015</u>	Christ (2015)
3	MVP Sports	Alexandre Folhas	<u>08/01/2015</u>	Folhas (2015)

Tabela 8 - Lista de Entrevistados. Fonte: a autora (2015)

APENDICE 7 - TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS

A - CASE 1 - BRADESCO

Glaucimar Peticov

Banco Bradesco

www.bradesco.com.br

Perfil da Entrevistada: Glaucimar Peticov é formada em Psicologia, com Pós Graduação em Administração de Recursos Humanos e Especialização em Marketing. Possui 28 anos de experiência nas áreas de Recursos Humanos, Treinamento e Desenvolvimento em Instituições Financeiras. É Diretora do Departamento de Treinamento do Bradesco, responsável pelo planejamento e adoção de políticas relacionadas a Educação Corporativa na Organização.

Site: <http://www.bradesco.com.br/html/classic/sobre/index.shtm>

Fernanda: Primeiramente gostaria de agradecer pela ajuda e disposição. Como já havia adiantado em nossa última conversa, sou mestrandia em Hospitalidade, da linha de pesquisa de Organizações e Serviços na Universidade Anhembi Morumbi. Minha dissertação fala de Eventos Corporativos, Treinamento e Capacitação e trabalho com estudos de Casos Múltiplos das seguintes organizações: Bradesco, McDonalds e hotéis Bourbon. Já de início agradeço muito

pela disposição em ajudar. Eu gostaria de iniciar falando um pouco sobre você, sua trajetória aqui no Bradesco, posição que ocupa e sobre a área de treinamento.

Glaucimar (Bradesco): Algumas coisas que eu acho importantes quanto a gente fala da organização Bradesco: começa em 1943 na figura do Sr. Amador Aguiar. Desde o início, a formação do banco contou com um aspecto muito peculiar que foi contar com pessoas conhecidas, onde as características da época, o grau de conhecimento das pessoas e a credibilidade se integravam de maneira muito significativa. E o que acontece quando a gente fala dessa relação? O processo foi crescente, a construção foi se tornando realidade. Nasce então o que chamamos de Banco de Carreira, também foi o momento onde novas oportunidades ou novos desafios começaram surgir e o Sr. Amador achou mais do que justo que essas pessoas que estavam ao lado dele fossem contempladas com esses novos desafios, mesmo que tecnicamente não preparados. Então as coisas vão se encaixando, você oportuniza a carreira das pessoas, mesmo que elas precisem de uma complementação acadêmica ou técnica e depois você supre. Então, eu diria que os movimentos que o banco têm até hoje começaram ali, com a carreira interna e com a necessidade de suprir e aprimorar a competência técnica ou comportamental. Essa é uma característica muito forte quando a gente fala em gente, por isso o capital humano sempre teve um valor muito significativo. Para você ter uma ideia nós não temos, tirando situações de fusões, de aquisições, não existe alguma maneira de se trazer alguém do mercado, de uma admissão de mercado, salvo em algum caso bastante específico de um cargo gerencial ou técnico. A admissão que o Bradesco faz é num cargo inicial. Então, se todos entram como escriturários, com raríssimas exceções o Banco busca no mercado externo um profissional. Quando digo raríssimas, pois atuamos em alguns mercados muito restritos como é o caso do banco de investimento, como uma área de Asset Management [gestão de recursos de terceiros], que nos exige profissionais com uma grande vivência de mercado. Salvo essas exceções completamente pontuais, todos os cargos estratégicos ou não são cobertos com profissionais do banco. Então isso causa um impacto muito grande para o pessoal interno, credibilidade na relação com a organização. Assim, se você entra para a empresa sabendo que, se você assumir o papel de protagonista da sua carreira, você vai ter seu espaço. Hoje, mais do que nunca, temos que dar uma atenção especial a dois pontos principais, que são: tecnologia e

gente. Dessa forma, a gente tem a garantia de quão importante é o capital humano nesse desenvolvimento. A Organização Bradesco hoje tem aproximadamente 100 mil funcionários, nós estamos num banco de varejo com grande número de agências, além do *Prime*, para atender o público de alta renda, o *Corporate* para empresas e o *Private*, que são segmentos de negócios. As áreas que rotineiramente todas organizações têm, temos também aqui, por exemplo: o grupo segurador, que envolve saúde, automóvel, a parte de consórcio, financeira, o hospital, então nesses conglomerados, nós temos vários movimentos distintos entre as pessoas, e por aí a gente tem necessidade de cursos e treinamentos. E o grande ponto é que, quando a gente fala de gente, temos que entender o que eles [funcionários] precisam, e não tratar como uma fórmula mágica que atende a todos, estamos falando de pessoas diferentes, expectativas distintas e segmentos que podem ter similaridade, porém são diferentes, além de se tratar de uma empresa que busca resultados como todas as outras. A gente teve ao longo dos últimos dez ou onze anos participado de várias pesquisas: as melhores empresas para se trabalhar, pesquisas de clima em geral e o Bradesco sempre vigora [positivamente] entre essas empresas. Um dos itens que realmente tem destaque é o que diz respeito ao desenvolvimento e capacitação, que é um cuidado permanente e constante, porque é uma relação de troca, o banco precisa do time melhor qualificado para mostrar resultado, e para quem está trabalhando, nada melhor do que se qualificar para ter possibilidade de galgar outras oportunidades dentro da organização. Então a gente está falando de um banco de 71 anos, que é um banco ainda jovem, que tem um grande e forte princípio de atuar no mercado nacional, embora existam agências fora do país também, o grande ponto é que o interesse do nosso presidente na condução dos processos nesses últimos anos é de investir no nosso país. E esse é um recado muito bacana também pelo seguinte: em todas essas coisas que eu te falei é muito fácil de perceber, até porque eu não fui da geração que começou como escriturário, eu vim de um banco que foi comprado, então eu consigo fazer essa comparação com maior facilidade. Existe um lado de cidadania muito forte no Brasil, um lado onde o voluntariado tem um papel importante, onde a relação de troca com a preocupação com a população também vigora de uma maneira muito significativa. Um grande exemplo é a Fundação Bradesco, que atende crianças com pouca condição e que traz um ensino de qualidade muito boa, fornecendo alimentação, todo o uniforme e livros. Então é mais um passo que a gente dá não apenas para a organização, mas para o país. Eu

acredito hoje que o fato da gente ter orgulho de trabalhar em algum lugar vigora nos valores que a empresa tem, e para o meu coração e para minha vida, é muita felicidade trabalhar numa empresa que acredita em pessoas e não só são pessoas do seu rol de conhecimento, do seu quadro de funcionários, que acredita realmente na possibilidade de compartilhar, dividir com a população, uma organização séria, com princípios éticos bem definidos, com disciplina; isso faz com que a dedicação e o comprometimento do quadro aconteçam de uma forma fascinante. Pouco tempo atrás, o Banco teve uma situação que colocou um grande desafio executivo. O Banco atuava junto com os Correios para o recebimento de contas e, há algum tempo, existia uma nova normatização do governo, onde o Banco do Brasil ganhou essa possibilidade com os Correios. Até esse momento, nós estávamos em todos os municípios do país; então não existia nenhum município do Brasil que não era atendido pelo Bradesco. Saindo da situação de Banco Postal, o Banco perderia essa condição e, como atender o público é um dos princípios da organização, nós em aproximadamente 6 meses abrimos 1.000 novas agências. E uma coisa fantástica é que em nenhuma agência admitimos [funcionários] para o quadro gerencial, a gente só admitiu escriturários e fomos promovendo todas as pessoas possíveis para esses lugares. Então isso é algo que reflete exatamente o que eu estou te falando, dá credibilidade e as pessoas acreditam. Imagina o que gerou? Porque cada “mexida”, onde você tira um gerente de um lugar, você gera cerca de 7 ou 8 movimentos. Então imagina o movimento gigantesco na organização. E hoje essas agências estão firmes, estão dando resultado e o Banco tem um lado reconhecido no mercado e que tem a ver também quando da abertura dele [do Banco]. Vamos voltar um pouco com o Sr. Amador. Na ocasião de 1943, a situação era muito difícil no que diz respeito ao crédito financeiro. Em Marília existia, assim como em outros locais, uma população muito desfavorecida financeiramente, que não tinha opção de ter uma conta para guardar seu dinheiro; então o Sr. Amador, quando cria a agência, ele cria com portas abertas, independente do seu valor financeiro, você era praticamente convidado para abrir uma conta no Bradesco. E hoje a situação é a mesma, o banco continua de portas abertas, não fazendo discriminação entre cliente de pequeno, médio ou grande porte, pessoa jurídica ou física. É uma satisfação, a gente sabe que muitas vezes o banco é reconhecido por ser um banco do varejo. O varejo é o carro-chefe, não deixa de ser, mas você tem todos os outros produtos que qualquer outra organização ou instituição financeira apresenta. De uma forma mais

ampla, aqui na Cidade de Deus (sede), todos os departamentos, diretoria executiva, vice-presidentes e presidente do conselho, além de algumas localidades que favorecem os negócios, por exemplo a Paulista e a Berrini. Existem unidades da organização com todo perfil da plataforma, desenvolvimento para facilitar a vida do cliente em outras regiões também. A agência flutuante [barcos Voyager III e V] é outro grande ganho, que é o seguinte: você tem a população ribeirinha [do Rio Solimões, entre Manaus e Tabatinga, no Amazonas], que por vezes levava dias para conseguir realizar suas transações pela distância, pela falta de transporte, pela dificuldade. Então a agência flutuante tem o princípio de atender a população ribeirinha em todas as necessidades de uma agência física. O barco vai parando de cidade em cidade, as pessoas vão pagando suas contas e recebendo, fazendo suas transações e tendo a segurança de que o barco vai e volta, vai e volta, como se fosse uma agência fixa. É para atender o cliente independente do que ele pode estar trazendo ou não. É financeiramente interessante? É interessante pelo princípio de que é cultura do Banco, o fato de querer atender o cliente. Não estamos falando do cliente ter sempre razão, mas do cliente em primeiro lugar. O cliente, quando o banco olha, procura não ter o foco no cliente, mas trabalhar com o foco do cliente, o que ele vai achar da gente e não o que a gente vê. Então, essas situações, como eu te falei, da abertura das agências, agência flutuante, todas as possibilidades para as pessoas com deficiência que também são geradas mesmo nos ATMs [do inglês *Automatic Teller Machine*, ou Caixa Eletrônico], nos atendimentos nas agências, funcionários com Libras [Língua Brasileira de Sinais]. A preocupação é que agente tenha profissionais qualificados para qualquer tipo de atendimento, um estrangeiro, um deficiente, uma pessoa que não é correntista, ou correntista. Então essa é a missão, esse é o papel do Banco. E quando a gente coloca um pouco de calor, de carinho profissional, as coisas ficam mais fáceis. A gente percebe que esse é o caminho de você fidelizar, este é o caminho de você deixar com que o cliente também deseje esta relação com o Banco.

Fernanda: Tem toda relação com o que a gente estuda em hospitalidade. Em hospitalidade falamos do dar, receber e retribuir. Já Lashley fala da gestão da hospitalidade trabalhando simultaneamente com as dimensões: do privado, do social, do comercial. Nota-se pelo que disse uma essência genuína do banco em fazer o bem, em atender. Quando você trabalha de uma maneira genuína, com essa

vontade de querer contribuir estamos no âmbito privado, a preocupação em estar em todos os municípios o âmbito social e por fim a relação comercial a partir da prestação de serviço. É bem bacana, que tudo o que você falou tem a ver com a teoria.

Glaucimar (Bradesco):É legal porque você vê que muitas das teorias são colocadas em prática. E é o que eu te falei:a vontade do funcionário em permanecer na organização vem daí. Não estou desfazendo, desvalorizando nenhuma organização, mas o comparativo reforça a minha percepção. Quanto mais você conhece, mais percebe que existe uma diferenciação dos concorrentes.

Fernanda: Até mesmo porque você já tem experiência e bagagem em outras organizações, e isso dá credibilidade à sua afirmação. E você, dentro do Bradesco, o que procura hoje em termos de treinamento?

Glaucimar (Bradesco):Eu entrei do Banco em agosto de 2003, trabalhei com algo que realmente não só eu acredito,mas valorizo muito que é a parte de mapeamento de competências, ou seja, gestão de pessoas. No banco, na ocasião, o RH era afastado de treinamento. Treinamento era um departamento e RH era outro departamento que focava mais na parte de pessoal. Eram duas diretorias distintas, com equipes distintas, inclusive verbas distintas. E com o passar do tempo no RH, eu acabei obviamente me envolvendo de uma forma muito significativa nos aspectos de competências e técnicas comportamentais, até que eu tive o convite para ir ao treinamento e dirigir todo o processo. Fiquei lá por alguns anos e em março do ano passado [2013], fui convidada a retornar para o RH, onde existia uma diretriz de unificação dos dois processos.E o que aconteceu nesse tempo que estive no Treinamento? Como a gente tem, eu também tenho,uma história de treinamento que vem de uma longa data, nós iniciamos um processo de transformar o treinamento e desenvolvimento em uma universidade corporativa. Então nós tivemos obviamente a assessoria da equipe da Marisa Eboli [pesquisadora, consultora e doutora em Administração pela USP],que é uma referência no assunto, e por quase dois anos ficamos amarrando tecnicamente, organizando e construindo os bastidores para que a gente, num processo evolutivo, transformasse o treinamento numa universidade corporativa com todas as possibilidades de atuação que ela permite.

Então, em maio de 2013, a gente lança a Universidade Corporativa [UNIBRAD] para a Organização, trazendo valores no que diz respeito ao autodesenvolvimento, ao desenvolvimento da carreira, trazendo trilhas de desenvolvimento para que a pessoa possa optar pelo o que ela quer, reportando toda possibilidade que o recrutamento interno pode abrir e facilitando ainda mais. Então nós revisamos absolutamente todas as ações que eram [realizadas] dentro de sala de aula e passamos a atuar fazendo o dever com o nosso DNA [Diagnóstico de Necessidade de Aprendizagem], um processo realmente personalizado de troca, com a diretoria unindo ainda mais as informações de gestão de pessoas, que apresenta todas as competências positivas, questões de aprimoramento junto com os profissionais de treinamento e gradativamente já conseguimos demonstrar algumas diferenças importantes. Quando a gente fala de treinamento, a minha percepção hoje, é que falamos de algo técnico. Eu te treino para você fazer uma proposta de teste. Já quando eu te capacito e te desenvolvo, eu digo o seguinte: coloca a sua característica, sua essência para fora, mostra o que você tem e como você vai personalizar isso, você tem a regra do jogo. Então começamos a chamar e nominar todas essas ações de soluções, soluções por determinadas regiões, ou seja, o que eu aplico numa regional não necessariamente amplia, não necessariamente tenho a necessidade de replicar o mesmo para as outras regiões, o que a gente procura nesse aspecto de solução é perceber o que cada região necessita, espera, precisa, mediante suas competências, respeitando o regionalismo, que é muito diferente; o que você usa no sul ou no norte e não tem nada melhor ou pior, mas temos necessidades distintas, portanto, necessidades de desenvolvimento diferentes. Então a gente começa a trabalhar com escolas distintas que falam de gente, liderança, tem uma escola cidadania e de responsabilidade social para que a gente possa atender a todos os indicadores estratégicos da organização. Não é um treinamento, fazendo o que o diretor pediu, é a gente tendo uma atuação e entendendo aquilo que precisa ser revisto dentro da realidade do Banco e especificidade da área. Isso faz com que o próprio perfil do profissional de RH passe por uma mudança na forma de atender. Você deixa características de tomador de pedidos e passa inserir dados que mostram informações gerenciais por um objetivo muito importante que é a literal gestão de pessoas, e então você passa a interagir com dados que você tem e que foram levantados de entrevistas, com dados de resultado da pessoa, fazendo com que a parte comportamental gere resultados, ou seja, potencial e desempenho

caminham juntos. E o que a gente pode fazer para que essas pessoas consigam alcançar seu objetivo? Porque muita vezes essas pessoas têm competências comportamentais extremamente desenvolvidas, mas na hora do fechamento, na hora do resultado, a gente brinca que ela não acerta o gol, como também temos pessoas extremamente voltadas para os resultados e, por vezes, não acham que é importante falar bom dia. Então esse equilíbrio é importante e a gente parte do princípio que está todo mundo aqui, a possibilidade de aprendizagem é clara e para todos, então como a gente faz para encantar essas pessoas no que diz respeito a esse aprimoramento, essa mudança de abordagem? E aí vem as grandes e importantes soluções desse desenvolvimento que implicam inclusive no ambiente de trabalho. Então, as salas de aula são extremamente confortáveis, com cor, com recursos áudio visuais, com games, com interação, vários tipos de “charadas”, para que a pessoa possa ter uma possibilidade lúdica para aprender. A gente tem hoje a tecnologia, que por vezes nos auxilia em tanta coisa e, por outro lado, faz com que a atenção das pessoas se desvie tão facilmente. Nós acreditamos muito que o ambiente proporciona melhor ou pior resultado quando a gente está falando de treinamento. Para você ter uma ideia, hoje a gente utiliza até o Templo ZuLai em Cotia, usa o Tai Chi, dá aulas no próprio Templo para que as pessoas respirem um ar mais puro e possam estar também adquirindo além do conhecimento e das informações que são passadas no próprio momento de desenvolvimento, mas que também percebam cultura do lugar onde ele está. Então a gente tem usado muita arte, pintura, alternativas que são similares e em lugares distintos para que as pessoas se sintam mais a vontade e possam se entregar. Nós temos um programa, por exemplo, que é um programa que lida inclusive com executivos onde o trabalho de conclusão é reformar com as próprias mãos uma entidade. Não é dar o dinheiro e mandar os pedreiros lá para pintar. Você vai pegar a cor, vai pintar. A gente dedica um tempo para que a pessoa possa viver a grandeza de fazer algo socialmente. Contamos internamente com nove escolas na Universidade do Bradesco e elas atendem todos os indicadores estratégicos. Um ponto também muito legal é que para cada uma dessas escolas, nós temos um patrocínio, um patrocinador. E ele é um executivo do banco e isso faz com que não desvie do caminho, que não se desvie da estratégia da organização. Então a gente tem o executivo interagindo com cada área trazendo munição, trazendo dados para que a gente possa a todo momento aprimorar os processos de desenvolvimento. A gente também usa

cartilhas de treinamento, também usa muito a parte de vídeos de curta duração, utilizamos também a primeira SIPAT [Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho] disponível no formato Digital, que tem um alcance incrível, abordamos os assuntos necessários, ampliamos o leque com assuntos que as pessoas gostariam de ouvir e acrescentamos mais alguns dados, todos naquela base de cartoon, extremamente agradável, de curta duração, com dicas e informações importantes para que a pessoa ficasse atenta. A outra linha que a gente tem forte é o *e-learning*, que no Bradesco se chama TreiNet, que existe desde o ano 2000. Como o Bradesco foi a primeira empresa a colocar o computador no país, quando algumas pessoas ainda estavam pensando, o Bradesco já aderiu ao TreiNet e hoje é uma ferramenta que alcança mais de 270 cursos, ela tem um potencial muito grande de atender no imediato prazo, médio e longo, então nós temos cursos que são longos e com detalhes, mais resumidos e tem um que nós chamamos de Guia Rápido do TreiNet que são informações extremamente importantes sobre os produtos. Se você precisar de uma orientação com muita pressa, lá você já tem uma síntese que facilita a busca. E tem esse material todo, que ao longo dos anos firmou grandes parcerias. A gente abriu para população entrar no site do Banco, www.bradesco.com.br, dá uma olhadinha lá na parte de cursos online, onde você vai encontrar cursos de finanças pessoais, matemática financeira, nova ortografia e fotografia, se por exemplo você quer sair de férias. Todos esses cursos são validados e confeccionados por instituições diferenciadas no nosso mercado, então é um conteúdo riquíssimo. Até estou te convidando para conhecer e você irá constatar que não existe necessidade [de identificação] e [nenhum] campo de coleta de nome e endereço, ou seja, não é para te encaminhar mala direta de produto nenhum. Estamos trabalhando com conhecimento, com dividir o que a gente tem. E para você ter ideia, ao logo desses anos, nós tivemos mais de 3 milhões e 200 mil acessos, ou seja, a população procura, principalmente, cursos de finanças pessoais, matemática financeira. Temos feito isso até para funcionários de empresas que são clientes e também para quem não é. E hoje a gente vê que o fato de você aumentar o grau conhecimento da população, investir em disseminar informação é um ganho, mas tem que ser cuidadoso, temos um mercado que favorece as compras em 10, 15 vezes e isso é algo que a gente procura mostrar para população: a importância de você administrar detalhadamente a suas finanças pessoais. E eu volto a te dizer, fazemos isso para ganho dela [da população, das pessoas], não vou lá para pedir

para ela abrir conta no banco. Trabalhamos no processo de transformar informação em conhecimento, levar isso para o quadro, levar para fora, na medida do possível, para que as pessoas sejam melhor preparadas para os desafios da vida profissional, pessoal e familiar. Falar que o nosso país tem déficit de educação é muito fácil, mas qual o nosso papel para diminuir esse déficit, qual a nossa contribuição? É claro que é uma opção sua e você pode até criticar. Aqui eu te garanto, porque eu faço parte disso, que a gente há muito tempo resolveu que a gente tem uma parcela de contribuição para dar e estamos dando e isso é muito gratificante, é emocionante. Eu estou falando que não apenas que as pessoas estão trabalhando melhor com crédito, matemática, leitura de balanço [financeiro], de renda fixa, de renda variável, falamos também de pragmatismo, quanto aos números você pode até ajustar, mas lidar com pessoas é diferente. E como você faz uma equação onde o respeito impera e os resultados são alcançados? Isso exige um cuidado, é claro, mas isso é possível. Aqui a gente tem muitos exemplos que vão complementando isso e áreas que nos fornecem possibilidades de incrementar essas ações. Uma frente importante, dentro de qualidade de vida, é ter um cuidado com as pessoas que estão gestantes, as que estão fora do peso, com as que querem se exercitar; então são vários programas que existem para que a gente possa participar de acordo com a vontade e interesse, mas de forma que o banco possa dar sua contribuição, um incentivo a mais. Pouquíssimas situações hoje no Banco, no que diz respeito ao desenvolvimento, são obrigatórias. A gente tem algumas necessidades obrigatórias que vem da Basileia, que é quem coordena todos os bancos no mundo, que são: cursos voltados a lavagem de dinheiro, a ética, *compliance*, isso é inerente aqui, no Japão e em qualquer lugar, em função da particularidade do serviço que ocorre na instituição financeira. Então, tirando isso, o nosso espaço é completamente livre para atuar, fazer as coisas acontecerem e sem calcular a geração que está chegando. Quantos são os julgamentos que o mercado está fazendo com a chegada da geração Y? Esta geração é fruto do nosso comportamento. A gente coloca o filho para fazer judô, natação, desenho, ballet e coisas interativas como tablet, smartphones, ou seja, o querer não tem limite e foi a gente quem alimentou isso. Então como é que a gente faz hoje para não discriminar e não rotular? Felizmente, deu uma diminuída; a gente tem uma das escolas [da UNIBRAD], chamada escola de Liderança na qual se trabalha fortemente com os líderes para que eles tenham uma característica de formar, unir e orientar esse time.

E tem duas coisas muito importantes que são: primeiro que a pessoa melhor preparada aceita um desafio de uma melhor forma e outro ponto que mostra como isso está ligado ao negócio, se o banco perder um profissional depois de cinco anos de casa, isso significa começar tudo de novo, e se perder um gerente de vinte anos, eu perco vinte anos. Não admito um cara com sete anos de mercado, eu vou admitir na base e começar tudo de novo, assim as pessoas tornam os valores substanciais para a organização. O que a gente consegue hoje, e eu não costumo nem usar o verbo reter, eu consigo atrair e encantar para que a pessoa fique, tendo essa predisposição para ampliar e entender o que cada um quer.

Fernanda: Você já falou de bastante coisa que eu ia perguntar, falou do treinamento, da capacitação, do desenvolvimento que no caso é meu foco. Como esse cenário dentro do contexto de eventos, você acredita que dá para trabalhar dentro de um evento com treinamento, capacitação ou desenvolvimento? De que de forma?

Glaucimar (Bradesco): Você hoje tem um leque de opções para o aprendizado. Então o aprendizado tradicional, em minha opinião, vai continuar, mas hoje você tem várias situações. Por exemplo, para trabalhar em equipe a gente usa o Mestre Adamastor em algumas situações, onde se aplica toda a necessidade técnica que uma pessoa precisa para ser mestre da bateria, para coordenar aquela pessoa no momento de emoção, de energia, dedicação e compromisso. Como é que funciona essa máquina? Porque quando a gente vê o carnaval, a gente vê a festa. Mas tem toda uma estrutura corporativa que faz aquela máquina funcionar. Então, por exemplo, é praticamente a gente, ele traz todos os conceitos que são extremamente similares ao mundo corporativo, de uma maneira sucinta, ele deixa com que as pessoas escolham seus instrumentos mesmo sem saber tocar, coloca uma fantasia, ele ensina qual é batida e mostra o poder do conjunto quando une todos os instrumentos. E isso é um evento, um evento para vida. E ali você está vendo a importância de trabalhar com alegria, como o equilíbrio e atenção fazem a diferença no aprendizado, o poder de trabalhar junto com o outro e deletar que o concorrente não está aqui dentro e que ele vive fora da organização. A gente usa muitas formas, a gente usa profissionais como a Sônia Bridi [jornalista] que traz toda a vivência de viagens que ela tem pela Globo e como isso pode servir para o mundo

corporativo. Temos mágicos, circos, Doutores da Alegria e todas essas situações que são consideradas eventos, obviamente que dentro de um contexto bem administrado, facilitam a fixação de conceitos. Fica mais do que comprovado que a atuação, se ela se dá monótona, cansativa, a chance de perder a [atenção da] pessoa nos 15 primeiros minutos é muito grande. Vou te falar um caso específico – não sei se tem problemas estar nominando – de um professor da USP que fala sobre ética, ele é catedrático, um acadêmico, professor que usa figuras de linguagem extremamente interessantes para que as pessoas fiquem com atenção dele de uma maneira muito diferente. Então esse formato, a maneira, o caminho que você conduz faz sentido com o que a gente chama de evento, ele tem absolutamente tudo a ver. Por vezes ele traz maiores resultados do que um curso de longa duração. O aprendizado tem muito a ver com o sentimento, então se eu sentir que é valoroso e importante fica mais introjetado. A gente quer fazer com que o processo de aprendizado seja agradável. Portanto, eu diria para você que quase que na totalidade das nossas ações temos algumas dinâmicas que podem ter sim a conotação de treinamento dentro de um evento empresarial.

Fernanda: Na verdade a questão de eventos quando eu fui buscar, esta parte de relacionamento teórico, eu achei que é lado que se aproxima muito do que o que a gente planeja em treinamento, ele fala que é um momento pensado, planejado em termos de local, de estrutura e de reflexão para trabalhar numa convenção, reunião, para passar uma informação, para falar de um lançamento. Então é muito próximo com tudo aquilo que a gente faz quando estamos falando de treinamento.

Glaucimar (Bradesco): E também tem uma coisa muito importante, que mesmo essa maneira de ser reconhecido como mais lúdico, acontece para atender a população que está dentro da sala. Não é só por ser o máximo trabalhar de uma forma mais dinâmica, que dá para colocar em todos os cursos e treinamentos. Tem que perceber a população e o interesse dessa população. Quando a gente fala de um curso de etiqueta, a gente se preocupa com o tipo de pessoa que vai atender essa população, para que tenham pessoas que falem o mesmo idioma, a mesma linguagem que os demais para que a sinergia ganhe tempo, a gente não precisa daquele longo quebra gelo, aquela coisa de dias para construir uma relação, não dá pra ser, é preciso que a proximidade aconteça muito mais rapidamente. É claro que

isso, a gente não acorda fazendo dessa maneira, tem todo um tempo, uma disposição, uma necessidade de aprendizado. O que a gente tem de vantagem é que o Banco acredita na busca de informação; tem um orçamento para isso que favorece e na dúvida a gente faz.

Fernanda: E vocês mensuram os resultados?

Glaucimar (Bradesco): De várias maneiras nós mensuramos, alguns que tem a característica extremamente comportamental, a gente só consegue mensurar os resultados através de feedbacks que a própria liderança nos passa. Mas alguns outros, a gente tem como mensurar, por exemplo, o carro- chefe do Banco, que é o crédito, a gente tem como mensurar como o funcionário estava com o que diz respeito à devolução de propostas de crédito antes de fazer o curso e três meses depois de fazê-lo. Então se ele mandava dez propostas para cá e oito voltavam com negativa, eu espero que depois de dois meses, a negativa seja só uma. Se das dez, uma foi devolvida, pode ter um problema, mas já teve e um substancial avanço. Então essas coisas que são mais palpáveis, a gente consegue criar indicadores e objetivos para fazer acompanhamento. No que diz respeito ao comportamental, temos a resposta da liderança, a gente faz uma checagem depois, pois aqui tudo é dividido por segmento. Então a gente faz um acompanhamento do que mudou, do que está dando certo, o que não está. Aleatoriamente, pegamos algumas pessoas que fizeram parte do curso para verificarmos. E a área de *compliance* interna nos ajuda nisso, nessa checagem. Temos uma dinâmica constante e um quadro que hoje alcança quase 600 pessoas dentro na estrutura de RH. Você não consegue personalizar com menos. Você perde a qualidade. Para você ter ideia, existe agência em Arquipélago, então esse rapaz para chegar em Manaus leva doze horas para chegar de barco. No nosso Brasil existem muitas surpresas que nós esquecemos, acabamos trabalhando apenas com as realidades locais e até esquecendo o que aprendemos no ensino médio na escola. Temos hoje uma realidade que necessita de cuidados especiais. Outra que posso te falar com grande tranquilidade: as próprias nuvens na região no Amazonas são um impeditivos para ações via satélite, até o TreiNet tem um tempo diferente, uma proposta de crédito que vai e volta por satélite até chegar aqui, então você tem um tempo muito diferente com dados que são fundamentais. É importante que a gente conheça esses dados porque, para

mim, pessoalmente falando, o que diferencia um RH para um RH estratégico é quando você é uma estrutura parceira das áreas e consegue falar do negócio para uma diretoria porque conhece o que esta faz, entende do que ela está falando e não se deslumbra com o que estão fazendo, mas que tenha conhecimento suficiente para poder interagir e fazer uma troca, você pode não ser um expert em todos os assuntos. A própria constituição do time faz a diferença. Nosso time tem pessoas que trabalharam em agências, em diversos segmentos, tem advogados, tem engenheiros para que possamos ter linhas de pensamentos distintas e que possamos colaborar para esse bem maior que é essa evolução do que diz respeito a todos os envolvidos. Outra coisa relevante do ponto de vista do que a gente está falando é o *feedback*, que hoje é uma das ferramentas mais poderosas que a gente tem, que antecede a fala, o evento e a solução. Se a pessoa entrar na sala sem saber qual é a intenção dela estar lá, você não tem esse cara 100%, se ele entra não concordando que ele deveria estar lá, você não tem esse cara 100%. Então a gente tem um trabalho muito grande e uma responsabilidade para que esse *feedback* seja dado pelo líder e seja compreendida pelo funcionário para ele estar lá, porque a primeira coisa que a gente faz ao fechar a porta é deixar claro o porque todos estão lá, se não estiver claro, isso deve ser lembrado e aproveitado o momento para suprir essas necessidades, ou seja, a pessoa tem que saber o objetivo do porque ela está lá, não dá para colocar uma pessoa numa sala e ela não saber porque. Então essas coisas nós sabemos que acontecem no mercado, mas a gente tem a preocupação de fazer com que saibam porque estão lá e tenham a concordância do que precisam melhorar, porque se ele não quiser não vai dar em nada. Essa é uma dinâmica que atende muito todas as certificações, você sabe que prestamos contas para todos os *stakeholders* e temos um compromisso e uma necessidade de participarmos do que estamos fazendo, quantos colaboradores foram desenvolvidos e quais foram os ganhos. Então a gente tem uma situação de prestação de contas, que afinal é o nosso papel, e o treinamento, o desenvolvimento tem feito seu papel de uma maneira muito significativa levando essa informação e estando aberto para que as pessoas possam contribuir, falar e recortar alguma ação, porque isso é trabalhar com gente. E trabalhar com gente não é foto, é filme, pois muda o humor e a necessidade, e essa coisa de que os problemas ficam do lado de fora, quem quiser que acredite, mas como é que a gente vai fazer para que essa pessoa sofra menos no dia a dia? São trocas realmente muito importantes. E o fato

de você ter a carreira interna faz com que as pessoas se aproximem de uma maneira muito interessante. A identificação coletiva é incomparável, brutal, uma força como o exemplo que eu dei das 1009 agências, mas qualquer processo que a gente tem, quando a escala são pessoas, é um comprometimento de alcance muito importante. E agora o Banco como patrocinador das Olimpíadas, tem o esporte como parâmetro de identificação, superação, trabalho em equipe, treinamento, desenvolvimento, ética, a dedicação, comprometimento, a necessidade de aprender e principalmente o fato de se preparar: está cheio de gente querendo ser presidente, mas qual é o preparo que você está fazendo para chegar lá, porque as pessoas esqueceram essa parte. Como é que a gente faz para alcançar esse objetivo? E uma das coisas que faz parte das nossas premissas é que o futuro é hoje, e não amanhã. Então vamos começar hoje e agora. É claro que problemas existem e se eles não existissem seria muito chato. Mas temos equipes que ao longo do tempo foram se qualificando e agora e cada vez mais, nós que temos papel de consultor interno, temos a preocupação de disseminarmos essa maneira de atuar para todos os colaboradores do banco e não apenas de RH.

Fernanda: E para fechar, entendendo o Bradesco ao centro de uma estrutura grande como sendo a organização e os *stakeholders* trocando com ele. Quais você indicaria como os principais *stakeholders* do Bradesco, aqueles que mais influenciam? Freeman afirma que *stakeholder* é todo aquele que influencia ou é influenciado por uma organização. Então quais aqueles mais impactantes na estrutura do Bradesco em termos do trabalho do banco, a prestação de serviços?

Glaucimar (Bradesco): Quando a gente fala de parceiros, temos uma situação muito feliz que nos traz alguma surpresa. O Banco tem grandes parceiros, como por exemplo a FGV, o Insper, a USP, que se aproximaram ao longo do tempo da empresa e que hoje participam de várias formas, inclusive como acionistas, porque acreditaram em tudo isso que eu estou de falando: nessa razão de ser, nessa presença, nessa importância. Quando a gente fala de todos esses parceiros, temos uma troca muito grande, uma participação muito intensa, uma possibilidade de participação muito grande, inclusive convidando algum deles para falar para as equipes, para grupos gerenciais e diretores. Hoje, quando a gente fala nessas parcerias, eu fico tão encantada por tudo que acontece, que a gente pode dizer que

o nosso grande e ilustre parceiro é o nosso presidente. Ele tem uma participação ativa em todos os processos de formação, é uma pessoa que, independente de toda parte econômica e financeira, tem formação em filosofia e isso auxilia de uma maneira muito significativa. O conselho do Banco no Bradesco trabalha a semana inteira, e todos os conselheiros estão presentes em horário comercial para auxiliar todas as estruturas. Existem parcerias internas e externas que não viveríamos sem elas, que são apoiadoras de uma maneira muito clara trazendo grandes benefícios para todos os processos técnicos ou não. E isso acontece porque somos transparentes, se não fossemos seria uma relação diferente. Como somos transparentes e mostramos, essa aproximação se torna muito mais presente, então é muito gostoso hoje poder ter a parceira de todos eles e em todos momentos. Trata-se de uma boa e eficiente parceria.

Fernanda: Gostaria que você entrasse um pouco na questão dos fornecedores...

Glaucimar (Bradesco): Os fornecedores têm um compromisso com a gente na responsabilidade social. A nossa preocupação tem que ser a preocupação deles, temos que compartilhar das mesmas questões. Então, quando a gente entra na camada dos fornecedores, a gente tem um encontro anual, onde eles apresentam necessidades, impressões de como eles foram tratados, porque foram contratados ou não, E como eu te falei, existe uma transparência muito grande e esses fornecedores são de treinamento e da organização. O departamento gestor se chama Compras. Tudo que você for pagar passa por lá. Então o fato de ter essa reunião com todos eles, e eu te garanto: a presença é maciça. E nós temos geralmente nesses encontros a presença do nosso presidente, vice-presidente, do economista. Já com os clientes temos um projeto que se chama Evoluir, que tem uma missão só com os clientes. Eu acabei de chegar de Vitória e tivemos uma reunião com aproximadamente 200 clientes, onde um profissional de marketing, que fala da relação com o foco do cliente, de negócio, como transformar uma pequena empresa em média, uma média em grande com segurança. A gente reúne todos eles num ambiente extremamente favorável, quebra em subgrupos para que eles tenham revezamento de conteúdo e saiam fortalecidos no que diz respeito as ações para fazer com que o negócio deles dê certo. Muitas pessoas de pequenos negócios

acabam usando o fundo de garantia. Aqui a gente mostra o que tem que fazer para que esse empreendimento vigore e não seja um sobrevivente, mas um vencedor. A gente tem esse cuidado especial e vários outros que vão desde a formação que te falei, como é que a gente faz esse cenário com essa atenção mais direta e personalizada. Acho que tinha falado mais um que você gostaria de ter. Falei de fornecedor, cliente...

Fernanda: Ótimo! Existe algum *stakeholder* mais impactante, seja ele fornecedor, comunidade, cliente, governo OUA te mesmo algum outro não mencionado?

Glaucimar (Bradesco): Como o Bradesco é um banco privado, as interferências são mercadológicas. Tivemos o convite do ministério. O Trabuco não foi, foi o [Joaquim] Levy. A gente navega no patamar normal. É muito delicado para uma instituição financeira ter proximidade com o governo, uma vez que não é estatal. Acredito que todos tenham um impacto grande no negócio, porém alguns a gente tem ação sobre e outros não.

Fernanda: Então é isso. Acabei tomando um pouco mais do que previsto do seu tempo, mas a conversa foi muito gostosa, produtiva, deu até vontade de trabalhar numa empresa assim. Agradeço então a você Glaucimar por toda a contribuição, gentileza e atenção que pode dar ao meu trabalho. Partilho sobre a importância do treinamento e das relações e me coloco à disposição para poder também colocar a minha pesquisa à disposição assim que concluída.

B - GRUPO 1 - BRADESCO

Eliana Mesquita Russo

Inmind – Ações sobre Medida

<http://www.inmind.com.br/site/index.php>

Perfil da Entrevistada: Eliane Mesquita Russo é formada em Publicidade e Propaganda, possui pós-graduação em Marketing de Serviços e é sócia-diretora da Inmind Treinamento.



Site: <http://www.inmind.com.br/site/index.php>

Fernanda: Olá Eliane, muito obrigada por me receber e até mesmo por tudo que preparou para esta nossa conversa. Sou estudante de mestrado em Hospitalidade – Organizações e Serviços e estudo Eventos Corporativos, Treinamento e Capacitação. Assim, como havia falado anteriormente, a partir da teoria, vim a campo para verificar o mercado, nesse contexto estou trabalhando com estudos de casos múltiplos: Bradesco, McDonalds e Hotéis Bourbon e cheguei a você através de uma indicação da Glaucimar Peticov do Bradesco, com quem trabalhei na minha época de Banco Econômico. Para começarmos, eu queria primeiro saber um pouco mais sobre a Inmind e a relação que tem com o Bradesco.

Eliane Inmind: Para que você não tenha muito trabalho, vou te municiar também com alguns slides de apresentação. A Inmind tem 28 anos de mercado e eu atuo diretamente com o Bradesco há 27 anos. Como eu sou jovenzinha, eu já passei por algumas coisas. Iniciei minha carreira na Arthur Andersen, depois de algum tempo eu fui para o Citibank. Montei a Inmind e passei a desenvolver um trabalho de Recursos Humanos, fui chamada com certa urgência na KPMG. Já na KPMG pouco se falava em treinamento e ainda não falávamos em capacitação. Nesse contexto fomos procurados por um Sr. chamado Omar que queria estruturar, montar treinamentos para seus funcionários, porém a KPMG não tinha em seu core business treinamento, eu do meu lado fiquei penalizada com a situação e comecei a rascunhar como seria isso e, com o consentimento da própria KPMG, eu assumi este cliente pela Inmind e meu 1º trabalho com o Bradesco foi com a realização de um curso de Relacionamento Pessoal e Negócios que já vem sendo ministrado há cerca de 27 anos. O diferencial do Bradesco junto aos seus concorrentes é que preza por uma estrutura, tem uma postura muito correta, por isso não tem como imaginar qualquer tipo de falcatrua aconteça envolvendo seu nome no mercado. Desde quando comecei a trabalhar com eles, a cada novo contrato de negócios eu participo de uma nova concorrência com outras empresas. E eu gosto disso, pois a todo tempo tenho que me adaptar, aprender, me reinventar e mostrar um bom trabalho. Falando um pouco de missão, visão e valores, temos:

- Missão: Desenvolver a produtividade de pessoas, preparando-as para enfrentar desafios com criatividade, motivando-as a conquistar sempre mais.

- Visão: Ser para o cliente a melhor escolha nas ações de desenvolvimento da performance de pessoas e do negócio.

- Valores (ESEC):

- Empreendedorismo
- Sustentabilidade
- Ética
- Cooperação

Fernanda: Esta seriedade e ao mesmo tempo cooperação foi muito percebida no contato que tive com a Glaucimar do Bradesco.

Eliane Inmind: É fantástico, no ano passado eu concorri com mais 3 empresas para RI que está lá há vinte e poucos anos, então você vê que o processo é corretíssimo. O que eu gosto no Bradesco é que desde que iniciamos nossa relação, o Bradesco mudou muito, inicialmente mais conservador, com o tempo foi adquirindo outras empresas, ele foi mudando, evoluindo, sempre preservando seu lado ético, transparente. Eu tenho uma amiga do Santander que sempre diz: eu pago melhores salários, melhores benefícios, tenho boas oportunidades de trabalho, mas o pessoal do Bradesco não sai. Sabe, mesmo eu tenho uma relação muito gostosa com o Bradesco, eu me dou bem, gosto da gente de lá, e daí nós fomos crescendo junto, trabalhando sempre o comportamental, nós ganhamos RI, hoje estamos com postura e comportamento, técnicas de apresentação e formação de instrutores. Então o que aconteceu é que o banco foi crescendo e quando entrou a Glaucimar, eu já não me lembro nem quando foi isso mas, com a compra do BBV pelo Bradesco, ela inicialmente assumiu como RH para depois ir para treinamento. Então o Bradesco sempre teve consultorias externas, o que a partir da vinda da Glaucimar mudou minha relação com o banco, me enlouqueceu, ela começou a inventar coisas, por exemplo, criou uma biblioteca onde a pessoa leva um livro e deixa outro que quiser, ela começou a aproveitar os talentos internos, começou a dar liberdade para o pessoal criar, e como lá tem muito jovem, essa turma é muito dinâmica, criativa, e são ávidos por novidade. O tempo desses programas encurtou e se você não fizer tudo que é andragógico não consegue passar o recado e trazer a atenção desse público. Era um momento onde eu estava meio acomodada, cuidava, zelava pelos meus clientes, mas nesse momento enlouqueci, vieram trabalhos de mudança, de inclusão e me bateu uma vontade grande de inovar, tudo isso aconteceu quando a Glaucimar chegou. E você deve me perguntar, e seus outros clientes? Tudo bem, mas eu não era tão chegada aos meus outros clientes como eu era ao Bradesco. Foi muito bacana, isso tudo e eu tenho uma admiração profunda por ela. Na minha apresentação, que vou enviar, consta minha carteira de clientes. Por exemplo, o Albert Einstein trabalha bastante esta relação com hospitalidade. As redes hospitalares em geral têm investido muito nessa relação. Então o que a gente costuma fazer, de verdade, não é discurso, o contexto dos trabalhos que fazemos envolve conhecimento, imersão, embasamento conceitual, metodologia inovadora, mensuração de resultado e nosso impacto no negócio. A gente faz assim pra que tudo aconteça... a gente tem um case

interessante de treinamento dos funcionários do Santander, então o que a gente foi fazendo, foi inovar a metodologia. Eu aprendi que Andragogia não é só o que a gente fala. Sei lá, há 8 anos, talvez um pouquinho mais, eu fiz um curso sueco-andragógico, entendi que as vezes as pessoas confundem andragogia com brincadeira, só com aprovação de seu público, tanto que tem um concorrente meu, que eticamente não vou falar o nome, que diz que é importante que seu aluno não goste de você, desculpe, mas eu discordo disso, porque assim como a criança não gosta de aprender na base da palmada, a gente também não, bem, tudo isso para te dizer que para usar da andragogia temos que fazer concessões, não dá pra ser só showman o tempo todo. Eu tenho comigo uns meninos que são muito bons, então eu tenho as vezes que segurar eles para não serem showman todo tempo e perderem seu foco. Então o que a gente fez, a gente adaptou todo este tipo de linguagem nova em duas partes: a gente tá trabalhando com treinamento, com capacitação, dentro de sala de aula e, à distância. Eu não falo em e-learning, eu falo em educação à distância, eu chamava antes de TPD (Treinamento Programado à Distância). Para isso a gente tem nossa própria plataforma, o nosso próprio estúdio, então, com o Bradesco a gente usou tudo isso. Nessa apresentação, eu elenquei toda nossa linha de trabalho com o descritivo de cada um. Dentre os meus produtos tenho: o café conceito, o storytelling, o business training, o entertraining, o action learning, o gamification, o jantar compartilhado e oficinas, tudo isso está no material que fiz para você com todo detalhamento. O café Conceito, customização do WordCafé, construímos conceitos através de um bate-papo, um café, de forma estruturada e consistente; aí temos o storytelling, evoluímos porque o ser humano tem no DNA dele a arte de contar história, a bíblia é um exemplo disso, os nossos ancestrais faziam isso, o que a gente faz é aproveitar esta prática, a gente usa o storytelling aliado a mind map. Nós damos dicas para construção de uma história, de forma a trazer mais facilidade para o estudante captar. Tem uma parte da construção, o que basicamente a gente faz é a transformação de conhecimentos, de conhecimento tácito para conhecimento explícito, com socialização, combinação, integralização, encenatização, etc. A gente tem um livro, por exemplo, chamado era uma vez... onde a gente traz técnicas de apresentação, é um livro muito mais do Rodrigo, um funcionário meu, pois eu o instruí sobre métodos e ele escreveu. Então, o que a gente faz de diferente nas nossas storytelling, a gente sempre tem um propósito, declaração inicial, um conteúdo linear e declaração final. A gente tem um

modelo, que seguindo aquele modelo o instrutor, consegue montar a história se seguir esta estrutura. O business training é a padronização, é aquilo que sempre existiu, até deveria ter começado por ele, então o que acontece, o Business Training tem em sua estrutura aspectos técnicos, depois comportamento a trilha e aí você tem as vivências. Então, quando eu tenho o business training tradicional, eu uso muito das vivências, dramatização, gravado e em todos eles a gente faz a transferência de conhecimento e a mensuração de resultados. O que a gente faz antes de iniciar um trabalho, a gente pergunta o que a pessoa faz e o que deveria ser mudado, também como gostaria que fosse feito, assim fica mais fácil de mensurar, não dá só para fazer uma avaliação de reação, pois em geral todo consultor é gentil e simpático e isso por si só não é resultado. A gente não inventa muito a roda, customiza. Tem também uma coisa que aprendi, tem que planejar, objetivar e ser rápido. Quando fica simples é bacana. Sintetizar é difícil, ainda mais para mim que falo pelos cotovelos. Tem este exemplo também, do Santander, aí tem os papéis de cada um do Gerente Geral, do Gerente de Atendimento, do Caixa, e aí eles dançam uma coreografia que a gente ensina para eles, é muito legal. E com isso, você consegue ter resultado. Não gosto muito de conceitos da moda, eu fico muito brava com isso, por exemplo administração do tempo, eu escuto sempre: “eu conheço tudo isso mas não dá certo” e aí eu pergunto: mas você tentou? Parece a gente quando vai para o clube e fala que na segunda começa a dieta e nem tenta muito e na terça já acabou. Por isso que nossos cursos tem uma aceitação boa, pois a gente primeiro prepara a cabecinha deles para absorver o conhecimento. Por isso que toda ferramenta que eu te mostrei envolve planejamento, pois aí você faz as curvas, os desvios necessários mas aí você já sabe onde está. E falo isso de forma instintiva, como alguém que aprendeu isso na prática, eu não nasci de fábrica assim, meu marido não, este nasceu. Então na verdade este tipo de raciocínio funciona muito para a que a gente tenha uma linha, a gente constrói muita trilha. Este business plain que estou te mostrando especificamente, tem um desfecho muito legal, é da Hering, que eu coloquei o treinamento e o resultado, o aumento na venda, no tíquete médio, foi possível fazer uma mensuração numérica. Eu, neste caso como envolve números, a melhoria é clara e quando envolve comportamentos, postura, pessoas? Com certeza o planejamento é fundamental, por isso trabalhamos com uma declaração inicial e cuidamos para que na declaração final as metas tenham sido alcançadas. é PDCA.

Fernanda: Eu falo muito em planejamento, liderança, execução e controle.

Eliane Inmind: Nós iniciamos um trabalho onde será tratado do tema planejamento num café conceito e neste trabalho vou usar muito de um livro chamado Cenários, uma Conversa Estratégica. Este livro fala da escola racional, a escola e a escola de cenários. Depois temos oficinas. Nós montamos tendas para simular as sensações de frio e calor e tornar a prática mais concreta.

No Bradesco, todos estes trabalhos que estou te apresentando, em algum momento já foram realidade em uma das áreas. A estrutura da cidade de Deus é grandiosa. Fizemos uma oficina, um café um conceito no Bradesco, muito bacana, onde foi possível verificar que o processo estava sendo travado por causa de comportamento. É mais fácil fazer estas descobertas com facilitadores externos.

Entertaining, é onde temos palestras, congressos comícios e shows, tem um evento muito bacana que fazemos que num período de 2 dias a gente encerra com um jantar compartilhado.

A gente usa aquela ótica do filme Comer, rezar e amar. Primeiro você come, trabalha, reza para que tudo dê certo e tem que amar o que faz GAMIFICATION.

Palestras padrão

Improviso planejado- onde se trabalha em cima de cenários. Exemplo; GPS da influência depois que a pessoa trabalha o GPS o planejamento dele , ele ganha este material. Veja que temos uma preocupação grande em tangibilizar, você vê, aprende e consolida o resultado de forma concreta, tangível. A única certeza que temos é que tudo vai mudar.

A gente também trabalha com Coaching e Assessment, MBTI, TKI, Birkman (não recomendo) e DISE. O TKI é importado pela Fellipelli para falar de competência a gente usa a metodologia STAR, entre outros (ppt).

Isso tudo eu fiz para você.

Fernanda: Isso é hospitalidade!

Eliane Inmind: Outro exemplo de trabalho que fizemos para a bolsa de valores, onde passamos o material, o conteúdo deles, para a linguagem instrucional. Foi um trabalho que não fiz só, foi com mais 3 pessoas.

Fernanda: É legal, além de todo o preparo, deu para ter uma visão clara do que a Inmind faz. Agora gostaria de ouvi-la um pouco sobre o que é para você treinamento, capacitação e desenvolvimento.

Eliane Inmind: O Pavlov já fazia treinamento. Existe há muito tempo. É como um passo de dança, você aprende a coreografia, você sabe fazer aquilo, é bacana pois tem atividades que você te e precisa disto. Um exemplo, eu trabalho com uma empresa de segurança, e lá a gente tem que dar treinamento, ensinar como se opera uma máquina, é instrução. Já o desenvolvimento eu acredito que requer da empresa um pouco mais de desprendimento, um pouco mais de visão, um pouco mais de cidadania, porque às vezes não é só treinamento, acredito capacitação passou a ser a evolução do treinamento, então você tem a capacidade, você faz, sabe aquela história do saber, fazer, querer fazer? É bem isso. Saber fazer é o treinamento, a capacitação é você saber fazer, ser capaz mas também poder ensinar, o querer fazer já é desenvolvimento, se você conseguir despertar no outro a vontade de fazer é o desenvolvimento. Você está desenvolvendo aquela pessoa. Você vê que eu passo por capacitação, pois para mim, treinamento e capacitação andam muito juntos, embora a capacitação seja mais abrangente, engloba um pouco mais, é mais andragógica. Se você não conseguir fazer com que aquela pessoa se comprometa e se envolva, ela não vai se desenvolver.

Fernanda: No meu trabalho de pesquisa, outro pilar são os eventos corporativos e observar que tipo de treinamento ou capacitação cabe de um evento corporativo. Gostaria de saber sua opinião a respeito.

Eliane Inmind: Taí uma coisa que não li muito, mas como a vida inteira eu fiz, fui aprendendo na prática, trabalhei na Bélgica na La Cost com o Alcantara Machado, e ele adorava aquele jacarezinho. Já faz bastante tempo, mas lá tudo o que envolvia Marketing, dizia também respeito a eventos e eles trabalhavam fortemente alguns conceitos. O primeiro é o conceito de identidade, então lá eu aprendi a importância de uma embalagem, de um bom embrulho e quanto isso valoriza o presente, depois aprendi o que envolvia o marketing de serviços, assim, na prática eu aprendi que o evento corporativo é muito importante para motivar.

Imagina que na L'Oréal a gente participou de um grande evento, a estrutura era a seguinte: tinha uma abertura geral, com todos os participantes e, que depois se dividia em 8 salas com eventos menores, diferentes e simultâneos. De novo 8 salas ao mesmo tempo, durante 8 horas fazendo um evento acadêmico, isso não funciona, então eu briguei muito para mudar este formato e fazer em cada sala uma oficina, depois desse evento fiquei com uma preocupação, sempre que planejar um evento corporativo, você tem que antes pensar no propósito que você quer. Aí o presidente entra pra fazer a abertura e vai falar das dificuldades do ano de 2014 e depois eu entro pra motivar...difícil... Então, uma das coisas que sempre digo é que tem que haver sintonia, um evento conta uma história interna. As vezes não tenho como opinar, pois fui contratada apenas para fazer uma palestra, então vou lá e faço, mas sempre que possível costumo lembrar junto ao meu cliente esta finalidade. Sempre e o mais que você puder aproveitar esse momento para juntar, para integrar as pessoas, melhor e quanto se utilizar dessas atividades batidas, tipo "caça ao tesouro", também. O que acontece é que estas crianças que estão chegando, elas são muito rápidas. Eu gosto de trabalhar com elas com joguinhos, a exemplo do vídeo game, elas vão construindo, passando de fase, se envolvendo. Então, em evento tem que ter uma abertura muito dinâmica, muito interativa e, se no meio dele você for tratar de treinamento e /ou capacitação você tem que ter profundidade, foco, inclusive medir depois e no fechamento, tem que se ter muito cuidado, porque aqueles discursos cubanos intermináveis, ah.. isso ninguém agüenta. Acredito muito na aplicação de storytelling nesse momento, eu fiz um evento onde dentro de uma história infantil, da dramatização, eles tinham que encontrar, eles tinham que buscar alguma sintonia com o meio ambiente corporativo que viviam. Foi bem interessante. Na minha opinião, é difícil capacitar num evento corporativo, pois é muito fácil, em meio a tantas atividades, fugir do foco e ao mesmo, para se trabalhar treinamento e capacitação, se requer tempo, profundidade. Você pode sim trabalhar com treinamento, com capacitação num evento corporativo mas com muito cuidado. Sabe, num evento muitas vezes os caras bebem, fui num evento onde eles serviram feijoada e caipirinha e depois eu entrava fazer minha apresentação, ouvi: "como você é muito animada dá conta do recado", mas é difícil segurar a onda, ser animada, depois de uma feijoada regada de a caipirinha.

Fernanda: Existem diferentes definições de evento corporativo. Krause por exemplo diz que é um momento desenhado, planejado, em termos de tempo, lugar, recepção, ambiente e com a finalidade de se transmitir algum tipo de comunicação a um grupo de pessoas.

Eliane Inmind: Quer ver, uma coisa que eu acho que tem haver, por exemplo, você não é meu cliente, mas já é tão padrão eu cuidar de tudo isso, a gente se planeja, eu penso assim, o que eu vou dar para ela, de que forma posso facilitar o processo, visto que a nosso tempo é curto? O que eu posso fazer para não perder o foco? Eu me preparo, preparo o ambiente, já do outro lado, a pessoa que está a sua frente diz: "nossa, que carinho!", então carinho tem a haver com hospitalidade e isso é tudo numa relação, seja ela de qualquer natureza. Eu não entro numa sala de aula sem planejar. Poderia? Acredito que sim pelo tempo e experiência que tenho, mas eu não estou lá para agradar aos outros, estou para transmitir significado, trabalhar um conteúdo. Por isso eu trabalho muito, gosto muito da palavra customização, ela demonstra carinho, cuidado, algo especial para o outro. É alguma coisa para o outro. Para que eu faça um briefing para eu entender de fato o que o cliente quer, eu me utilizo de uma técnica chamada de acordo condicional. Eu fiz muitos cursos de neurolinguística, eu falei isso porque lá eu aprendi sobre o acordo condicional, com ele a gente aprende que nada que o outro diz numa primeira pergunta é bem verdade, não que você queira mentir. Este acordo condicional é fabuloso, a gente ensina isso em vendas, em negociação, é muito bacana. Vou te mandar um material que fala disso.

Fernanda: Um outro pilar que a gente trabalha é a relação com o stakeholder, que segundo Freeman é todo aquele que influência ou é influenciado por uma organização. Então, eu gostaria que você refletisse e me falasse quais os stakeholders mais impactantes para o seu negócio?

Eliane Inmind: Nossa... com estes meus 28 anos de mercado, sabe que eu nunca parei para pensar nisso, que eu não sei responder. Eu tenho a impressão, porque o Brasil quando eu comecei era muito diferente, então pensei no Bradesco, a gestão deles, os líderes deles também, então eu vi uma oportunidade muito grande, nesta vertente de comportamento, mas eu também aprendi muito sobre disciplina,

sobre comportamento, então acredito que o ponto que mais eu impactei e que me impactou no negócio, no caso do Bradesco, foi no que diz respeito à gestão, aos gestores em geral.

Fernanda: Você trabalha com prestação de serviços e dentro do que faz precisa de parceiros, fornecedores, terceiros, funcionários, etc... Existe algum cuidado especial na escolha de quem trabalha com você?

Eliane Inmind: Primeiro quando eu comecei a 20 e poucos anos atrás eu era mais ingênua, então ao tratar com o cliente, eu costumo pautar meu trabalho na transparência e na verdade, então pode ter certeza que mesmo que ele não conheça aquilo que você faz, se ele chegou nessa posição é porque alguma competência ele tem. Então, não adianta mentir. Pra mim e para os outros, principalmente para o cliente, é toda esta parte ética. Eu já tomei vários tombos, 3 tombos grandes de funcionários, de diretor, então isso é uma coisa, o outro ponto é que as pessoas que estão com a gente são a nossa cara junto ao cliente. Então, eu não entendo, tem concorrentes meus que fecham um trabalho, montam um material e dão na sua mão, eu sei que você é boa, você pode dar um bom curso, mas que é a sua cara. O que eu faço lá na Inmind diferente, até porque eu trabalho com postura, eu trabalho com treinamento, eu trabalho com neurolinguística, então valorizo as individualidades e, você facilitador, por sua vez, tem que carregar os valores da empresa. Tem que ter uma sintonia. Hoje, em dia ao escolher um funcionário eu não estou checando o que ele sabe, pois hoje o que você não sabe busca, pesquisa, estuda. Para mim tem que ter 3 coisas: ética, conhecimento prático da missão, visão e valor e ter comigo, com a empresa, uma visão de parceria. No passado era fino ser chefe, bater na mesa. Por isso, acredito que meu grande diferencial, o diferencial do meu negócio é gostar das pessoas e saber negociar. Dificilmente eu vou em uma empresa e perco um negócio, mas para isso eu tenho que me planejar, me preparar, e o cliente percebe isso, o Bradesco percebe que eu faço a diferença, porque eu amo o que eu faço. Eu não estou preocupada com o conteúdo da minha equipe, pois isso eles aprendem, eu ensino, eu aprendi.

Fernanda: Esta visão eu vi de forma muito clara em um curso que fiz na FGV, há cerca de uns 5, 6 anos atrás, onde tive a oportunidade de conhecer o diretor de

RH da Decathlon. e ele disse: “eu faço questão de me envolver Recursos Humanos e Seleção, a escolha é muito importante e tem que ser alicerçada nos valores da empresa, conhecimento se aprende”.

Eliane Inmind: O que eu faço muito no momento da escolha é levar para o lado prático, eu peço que o que a pessoa contextualize o que está falando. Eu peço exemplos: a pessoa precisa ter vivência das situações e saber aprender com elas.

Fernanda: Eu gostaria de entender um pouco mais sua visão de hospitalidade, na sua opinião o que é e como se aplica no ambiente de negócios? Tem um autor que a gente trabalha que é o Lashley que ele fala que a Gestão de experiências de hospitalidade acontece quando existe a intersecção entre o social, o privado e o comercial e você o que acha?

Eliane Inmind: Como eu participei da mudança do Einstein eu vivenciei muita coisa. Eu vi que eles partem da hospitalidade social, as vezes até de uma hospitalidade intrínseca para a ótica comercial. Quando eles fizeram o treinamento sobre hospitalidade eu participei. Mas vamos pegar o Bradesco de novo, o que para mim é hospitalidade no ambiente de negócios é diferente de você participar, agradar, a exemplo do clube que vou, eu gosto de comprar coxinha, de receber, de agradar, mas a gente tem que tomar cuidado para não ser ingênua. Hospitalidade é mais ou menos o que fiz para você, eu tinha pouco tempo, você do outro lado teria que anotar muito, então montei uma apresentação, reservei um espaço bacana, convidei você para um café, é pensar em como o outro vai estar confortável. Eu lembro de uma empresa de construção que dava aos clientes uma canequinha onde vinha escrito "fim da obra" e numa construção, tudo que as pessoas mais querem, é que a obra acabe logo, que se entregue o que foi combinado, então, essa era uma forma concreta e ao mesmo tempo sensível de falar isso para o cliente. Hospitalidade tem que atingir o visual, você tem que estar num ambiente confortável, que você goste, não precisa estar todo enfeitado, não precisa luxo, glamour: se você quer rapidez tem que ser prático, tem que ir direto naquilo que você se propôs, passa pelo canal auditivo da comunicação que envolve ausência e ruídos, sonorização e o mais importante e atinge o cinestésico, da pessoa se sentir bem recebida, confortável. Isso antes era chamado de atendimento customizado, hoje é

hospitalidade. Eu fiz a faculdade Disney, é fantástico: é gente que gosta de gente e onde a comunicação atinge os 3 canais, visual, auditivo e cinestésico. O mundo está muito tecnológico e pouco humano, e mais a frente a gente vai pagar o preço disso. A relação, o diálogo precisam ser valorizados. Tem que cuidar, tem que sentir bem e fazer o mesmo pelo outro.

Fernanda: Então é isso. Acabei tomando um pouco mais do que previsto do seu tempo mas a conversa foi muito gostosa, produtiva. Agradeço então a você Eliane por toda a contribuição que pode dar ao meu trabalho, pela gentileza, carinho e hospitalidade. Partilho da sua visão sobre treinamento com referência às pessoas e me coloco à disposição para poder também colocar a minha pesquisa à disposição assim que concluída.

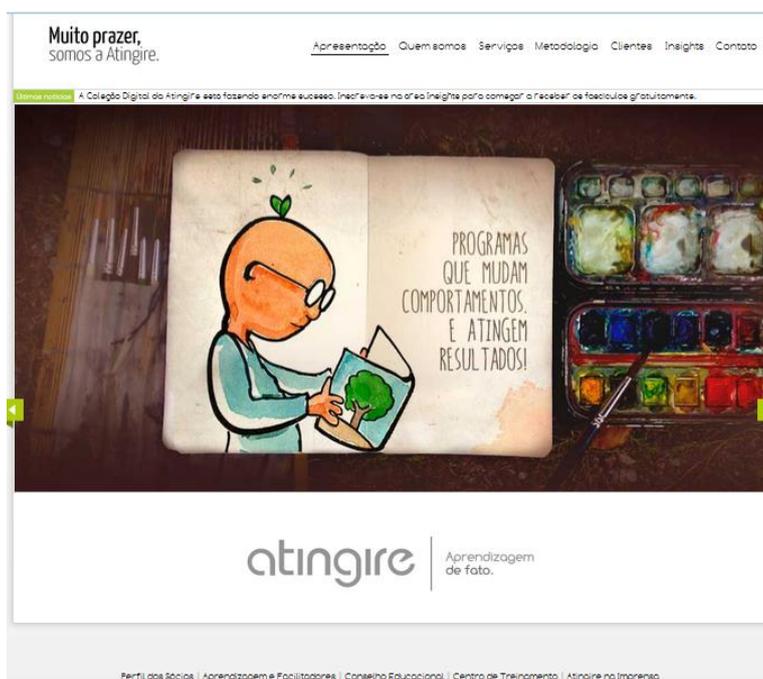
C - GRUPO 2 - BRADESCO

Edilberto Camaliente

Atingire Aprendizagem de Fato

<http://secure.atingire.com/>

Perfil do Entrevistado: Graduado em Filosofia e Psicologia, MBA em Finanças, professor em faculdades de primeira linha. Consultor desde 2001, palestrante internacional em diversas empresas sobre temas relacionados a aspectos comportamentais, desenvolvimento humano, marketing e gestão estratégica. Co-autor de diversos livros sobre esses temas, incluindo o recém-lançado 'Academia de Liderança'. Foi executivo do Banco do Brasil.



Site: <http://secure.atingire.com/>

Fernanda: Olá Edil, primeiramente muito obrigada por fazer parte da minha pesquisa. Agradeço a disposição e ajuda. Sou mestranda pela Universidade Anhembi Morumbi no curso de Hospitalidade e, como havia adiantado, minha dissertação diz respeito à Eventos Corporativos, Capacitação e Treinamento. Gostaria que inicialmente você falasse um pouco sobre sua empresa, você e sua atuação junto ao Bradesco.

Edilberto (Atingire): A empresa Atingire foi fundada em 2011 e o que fez a gente fundar a empresa foi o fato de tentarmos uma diferenciação no mercado com um tipo de metodologia que fosse além do encontro presencial. Então a gente entende que o treinamento é uma ferramenta que é vista pela empresa como uma despesa, ele só é visto como investimento, quando você consegue com que as pessoas que fizeram o treinamento, mostrem no dia a dia uma mudança de comportamento, e esta mudança possa ser associada ao treinamento de alguma forma e ainda provoque para a empresa algum impacto nos resultados. Então para se investir em treinamento é necessário mudanças comprovadas. Um encontro presencial, por mais que ele tenha que ser algo interessante, ele não pode ser uma coisa mágica. O funcionário foi lá e o cara falou uma coisa que mudou a pessoa, você tem sim é que ensinar ferramentas que vão impactar e mudar a vida do participante, essa é uma premissa fundamental. Este tipo de ferramentas ensinadas tem que ter aplicação prática e tem que ser acompanhadas, então deve ser vista a forma que antes era feito antes deste encontro presencial acontecer, de forma a o encontro já inspirar a pessoa ao aprendizado. Então é necessário que antes de conversar com ele, você já traga alguma coisa para ele saber como tangibilizar este aprendizado, como transformar isso em realidade. E depois do treinamento, tem que ter ferramentas de consolidação para se ter certeza de que ele teve um crescimento profissional a partir do treinamento comportamental. Bom, com este formato de treinamento, de pensamento, a gente conseguiu se diferenciar de boa parte dos nossos concorrentes. Também a equipe de facilitadores deve ser bem informada, bem capacitada, ter um conhecimento teórico grande, mas também ter vivências, práticas interessantes. Assim, da mesma forma com que a gente tenta crescer com o número de clientes, a gente tem que crescer com o número de facilitadores. E quando a gente fez tudo isso, a gente se apresentou para o mercado como uma opção muito boa. A nossa relação com o Bradesco é fruto disso aí, ele é o maior banco do Brasil, um dos maiores bancos privados do Brasil, ao lado do Itaú, uma empresa que tem um cuidado grande com os funcionários e busca torná-los cada vez mais efetivos nas funções que realizam. É uma coisa para deixar qualquer um fascinado, sua forma de trabalho, o Bradesco não é um banco de discurso, ele leva a sério tudo aquilo que diz, então quando um diretor fala alguma coisa, tem consequência, aquilo que ele promete ele cumpre e os outros percebem isso, o que

gera credibilidade. Então, o Bradesco é um banco comprometido, é um banco que investe no cliente, é um banco que acredita nos seus funcionários, que tem seriedade na busca de resultados, o que traz uma sintonia, pois nós da Atingire compartilhamos uma série desses valores com eles. Quanto à Área de Treinamento do Banco, ela é um capítulo a parte, ela é incrivelmente responsável, correta e ética e, é desta forma que eles buscam a cada dia evoluir com o comportamento dos seus colaboradores, num plano em que consigam encantar clientes externos e internos. Então tem este conjunto de coisas que nos aproximou do banco e com foco nesse ambiente de transformação, buscamos aumentar o trabalho que a gente tem com eles.

Fernanda: No meu trabalho, já fiz a parte do levantamento teórico, agora com as entrevistas busco embasamento de mercado, busquei entender melhor os conceitos de treinamento, capacitação e desenvolvimento. Na sua visão o que significa cada uma dessas coisas?

Edilberto (Atingire): Bom, a capacitação é, capacitar é tornar uma pessoa apta a fazer alguma coisa que ela não faz ou fazer com que ela consiga fazer melhor algo que ela já faz. O treinamento, a pegada maior do treinamento, é olhar a realidade, identificar lacunas, de forma que esta realidade vivida seja revisitada, trazer ferramentas de aplicação prática de forma a tornar o desempenho melhor. Então, do ponto de vista prático, o treinamento melhora o desempenho, enquanto que a capacitação ajuda o indivíduo passar do ponto A, onde ele não está apto a fazer, para o ponto B, onde passa a ter aptidão para realizar. E o desenvolvimento vai além da atribuição puramente operacional. Desenvolver é tornar ele um empregado com melhor visão sistêmica, um cidadão com responsabilidade social, é enxergar o que ele é dentro de um contexto maior, desenvolver significa evoluir e crescer do ponto de vista pessoal e profissional.

Fernanda: Para você o que são eventos corporativos e, seria possível trabalhar dentro de um evento algum processo de treinamento ou capacitação? Em que medida?

Edilberto (Atingire): Evento, como a própria raiz do nome já diz, é uma coisa específica, pontual, você tem evento para comemorar o dia dos pais, o Natal, assim como tem eventos para dizer, a estratégia desse ano vai ser esta, olha, o que nós fizemos este ano foi isso e o resultado foi esse. Eventos são encontros pontuais, com uma simbologia específica, mas uma coisa muito importante a se compreender é o que leva a este evento. Se o que leva a esse evento é pensar o ano que vem, então cabe algo bastante pontual e específico, que possa contribuir para que essas pessoas, os participantes, tenham insights, mas o que se faz é trabalhar com coisas específicas, é algo pontual, menor em dimensão, mas que servirá como base para que, num momento posterior seja desenvolvido em um treinamento. É praticamente a diferença entre uma palestra e um treinamento, a palestra você tem um objetivo muito específico, como por exemplo, falar sobre comportamentos, então você vai falar uma hora e meia, duas horas, e você dá uma ferramenta que faz essa pessoa sair de lá pensando; o treinamento não, no treinamento você traz as ferramentas de “a” até o “z”, obrigatoriamente você traz as aplicações dessas ferramentas dentro de um laboratório: a sala de aula e, a pessoa, ao fazer isso, você vai ajudá-la a consolidar, você vai facilitar o processo, este é o papel do facilitador, sendo que depois disso ele tem a contextualização através de um estudo de caso. Então isso é bem diferente de você ter um evento pontual, específico, onde você vai lá simplesmente colocar um “sonrisal cerebral”, então talvez a diferença seja essa. Assim, ao meu ver, uma palestra cabe num evento, um treinamento não, este deve ser tratado em separado. É diferente por exemplo, uma palestra, um treinamento e uma aula. Quando você vai dar uma aula, dentro de uma instituição de ensino, o compromisso do professor é com o currículo, a grade, a inserção de um assunto dentro de um contexto maior, então muitas vezes o professor diz coisas que o aluno não vai usar no dia a dia dele, mas ao mesmo tempo, é obrigação do professor trabalhar para que ele tenha esta cabeça mais sistêmica, uma visão um pouco mais alargada. Já no treinamento, ele tem que estar focado naquilo que ele faz, no seu trabalho, tem que ser aplicável. Assim, não cabe uma aula dentro de um evento, não cabe um treinamento, cabe uma palestra.

Fernanda: Um outro elemento relevante no meu estudo são os stakeholders. Stakeholders, segundo Freeman são todos aqueles que influenciam ou são influenciados por uma organização, assim a gente coloca a organização ao centro e

em torno dela todos os seus stakeholders, isso envolve clientes, parceiros, fornecedores, comunidade, governo, etc. Dentro deste contexto e no processo de capacitação e treinamento, área em que sua empresa atua, quais seriam, do seu ponto de vista, os stakeholders mais relevantes para o sucesso do seu negócio?

Edilberto (Atingire): Isso é, na verdade, a base de tudo! É quase como uma orquestra. Hoje, um treinamento trabalha tudo, mas vamos ao exemplo de um evento corporativo a ser realizado dentro de um hotel, é muito comum, quando o evento acaba, você vai e pergunta para um dos participantes: “e aí como foi, o que você achou do evento?” E você escuta: “Nossa... o evento foi muito bom! Eu nunca comi um bacalhau tão maravilhoso na minha vida!”. Uma outra frase que é comum se ouvir quando passamos num corredor de um espaço onde estão acontecendo treinamento empresariais, na hora do intervalo para o café, é: “não amor, pode falar, hoje eu não to trabalhando, to em treinamento”. Soa como se o treinamento fosse desconectado do trabalho. Porque ele entende que é uma realidade tão apartada do dia a dia dele, que é como se não estivesse trabalhando mesmo, por isso diz que não está trabalhando, está em treinamento. Então veja, a importância de se trabalhar de uma forma conjunta, ela é muito grande, e tem uma coisa que eu já comentei em outro momento que é: quando você vai comprar um sofá novo para sua casa por exemplo, em todas as lojas que você vai, eles vendem o sofá como sendo a coisa mais importante da sua casa, e as vezes você não quer que seja, quer um sofá discreto. Então, da mesma forma, num programa de treinamento, de capacitação é importante que cada stakeholder assuma de fato seu papel. O cara do som, quando vai colocar uma música para chamar o pessoal de volta para a sala, não pode colocar uma música destoante do contexto dos participantes do evento, da realidade daquela sala, imagina ele colocar lá o “leque, leque, leque..” num evento que reúne a alta direção de uma empresa... É fundamental que cada um entenda seu real papel dentro do processo. Outro exemplo, uma coisa que a gente insiste muito com os facilitadores é que eles têm que chegar pelo menos 2 horas antes, testar todo o material pelo menos 1 hora antes, porque a lei de Murphy, ela existe, e se tiver que dar problema, vai dar problema em cima da hora, se ele chegar antes minimiza o risco, pois ele consegue resolver isso antes também. Por isso eu falo que ele tem que entender sua importância relativa dentro do processo, e tem que ter sensibilidade de, quando um diretor está falando de algo estratégico, confidencial,

sair da sala, pois não é nem momento e nem hora dele estar lá. E estes são pontos difíceis de se descobrir apenas através de uma avaliação de reação. Outro ponto interessante é o bom senso, Descartes, logo no preâmbulo de seu livro faz um discurso assim: “o bom senso é uma coisa tão abundante que todo mundo acha que tem”. É muito perigoso ter bom senso. A importância dos stakeholders é conseguir identificar este bom senso dentro do todo, sabendo que nem todo mundo tem. O treinamento também tem uma importância relativa, , que é conhecer os resultados que posteriormente ele tem, e esses resultados não vistos apenas através de uma avaliação de reação, tem ser algo mais profundo, também não podem ser medidos apenas através do ROI financeiro, tem que ter uma medida entre uma coisa e outra, que é comprovar as mudanças de comportamento. Hoje conversamos que o treinamento está cada vez mais profissional, então uma mudança que deve acontecer é que, quem está contratando, deve ter em mente que conhecimento, que comportamento que ele vai querer trabalhar dentro de cada processo de treinamento, pois as vezes a gente escuta por aí: “você não tem valor para mim pois, os critérios que você usa para mensuração de resultados dos seus treinamentos são subjetivos demais”, então é cada vez mais importante saber o papel de cada um e que se tem uma relativa importância de todas as áreas, de todos os envolvidos, direta ou indiretamente, da área que faz o diagnóstico, àquela que faz a mensuração de resultados, efetividade.

Fernanda: Gostaria agora de conhecer sua opinião sobre o momento que a gente vive quanto à prestação de serviços e que cuidados você toma aos escolher todos aqueles que, de uma forma ou de outra, estarão presentes de forma direta ou indireta na sua prestação de serviço.

Edilberto (Atingire): Hoje, na verdade isso vem já há bastante tempo, pessoas que tem mais de 39 anos se vêem numa situação delicada quando perdem seu emprego, pois com a entrada de jovens cada vez mais qualificados no mercado de trabalho, falando um segundo idioma, muitas vezes com vivências internacionais, com mais experiência, tudo isso fez com que, aquele cara de 40 anos, perdesse muito valor no mercado de trabalho, então ele não consegue mais, tão facilmente, arrumar outro emprego, alguns são dotados de um espírito mais empreendedor e abrem seus próprios negócios, outros não. Então, ele se abraça na experiência

adquirida no meio profissional e vira consultor. E o consultor basicamente, vende a experiência dele, o conhecimento dele em alguma coisa que nem sempre a empresa tem a capacidade de abraçar, então este conhecimento quando é técnico, ele vira gasolina muito rapidamente, ele entra em combustão e evapora muito fácil e, investir na qualificação, na atualização dele é caro, as vezes tão caro que não permite a ele se bancar com o dinheiro que ganha como consultor, daí muitos consultores resolvem dar aula em cursos de pós graduação. Eu vejo isso o tempo todo, as universidades estão repletas de professores-consultores. Até mesmo os alunos percebem rapidamente esta relação. A questão é que, um professor-consultor nem sempre foi um cara bem sucedido na sua carreira profissional. E no meu caso, por exemplo, que sou de uma empresa de consultoria e a todo tempo busco novos facilitadores, tenho um árduo trabalho em encontrar qualidade nessa mão de obra, pois o cara que é executivo, não tem como ser um facilitador, ele não tem tempo disponível para isso. Inclusive te digo que tenho mais trabalho para encontrar facilitadores com o perfil que procuro do que para conquistar novos clientes. O grande critério nesta busca é que um facilitador deve ter uma formação acadêmica muito sólida, ter experiências profissionais, casos para contar, tem que ser alguém que esteja o tempo todo buscando novos conhecimentos, atualização, além de ter uma excelente capacidade de comunicação. Então como o nível de exigência para trabalhar nessa área é alto, essas pessoas são difíceis de se encontrar por aí, assim o valor de mercado deles também é bastante alto, e eu, do meu lado, tenho que remunerar bem e, essa remuneração naturalmente é repassada para o preço, consumindo grande parte da minha remuneração pelo serviço prestado. Porém não dá pra ser diferente, pois para prestar um serviço mais ou menos, é melhor não prestar nenhum. Em serviços, as contratações acabam acontecendo muito por meio de indicações, a subjetividade neste tipo de contratação é cada vez maior, então se eu quiser me diferenciar de meus concorrentes, tem uma palavra que defini bem isso, eu tenho que ser paranóico. Paranóico por uma coisa que não existe e que se chama perfeição. Temos que cada vez trabalhar mais e com menos, porque falo de uma mão de obra difícil de encontrar. Então tenho que entupir as pessoas de trabalho, para que sejam bem remunerados e não tenham a necessidade de buscarem outras empresas de consultoria e treinamento. Tenho que ser muito fiel a elas, fazendo com que se sintam bem, à vontade e, é só assim que eu consigo fazer esta roda girar e na velocidade que eu quero. Ah... tenho um dado interessante,

recentemente eu fiz as contas e descobri que 25% dos nossos clientes mudaram de empresa nos últimos 12 meses. Eu sei disso porque converso muito com eles, então sei que mudaram e estão em empresas diferentes das que estavam há um anos atrás, e hoje eu sei que das empresas com as quais trabalho, onde meu cliente mudou de empresa, a pessoa que assumiu seu lugar não mudou de fornecedor, até porque não tinha motivos para isso, e a pessoa que tava na empresa A e foi para a empresa B me levou junto, eventualmente para substituir algum fornecedor que tinham e que deixou algum tipo de lacuna ou deixou a desejar em algum serviço prestado. Então posso afirmar que cresci em número de empresas e de clientes atendidos, acredito que por ser paranóico, de ser crítico com relação à qualidade do serviço prestado e de contratar pessoas com este mesmo perfil.

Fernanda: Agora gostaria de ouvi-lo com relação à hospitalidade. O que é para você hospitalidade e também gostaria de ouvi-lo no que se refere à hospitalidade n ambiente de negócios.

Edilberto (Atingire): Ao meu ver dá pra fazer uma relação entre hospitalidade e acolhimento. Acredito que a hospitalidade tenha uma relação muito forte com o acolhimento e dentro do acolhimento entra o ambiente para se trabalhar. Essa coisa de clima também é subjetiva, relativa. Você pega por exemplo a AMBEV, que tem um clima forte agressivo, que é famosa pelo seu jeito de trabalhar, eles exigem muito de suas equipes comerciais, tem que ter uma postura bastante agressiva frente ao mercado e você deve pensar assim: “ih... acho que ali não é um bom ambiente para se trabalhar” e isso não é verdade, tudo porque, quando você vai para lá, você te a expectativa de que vai ser desse jeito, então quando é cobrado, isso está dentro das suas expectativas. Ao mesmo tempo, tem empresas que são notoriamente famosas pois tem um clima, um ambiente gostoso de se trabalhar, como é o caso, por exemplo da Natura. Essa é uma empresa muito famosa pelos benefícios que oferece para as pessoas, se orgulha por manter uma creche no meio da fábrica, etc. Isso leva a pensar será que o cara da AMBEV seria feliz na Natura e vice versa: a resposta só poderia ser não para as duas coisas. Eu acho que a hospitalidade no ambiente corporativo está em tudo aquilo que se encontra dentro da organização. Por exemplo, o clima para se trabalhar numa escola é normalmente hostil. Os professores, de uma forma geral, eles tem a

dificuldade de aprendizado conjunto, ele vê, em qualquer professor que trabalha numa mesma área de conhecimento que ele, um concorrente e o clima acaba se fazendo hostil. É hostil a ponto de se fazer fofocas, de se falar mal do outro, e eu diria que isso acontece em 99% das instituições de ensino do Brasil, mesmo sem conhecer todas elas, pois eu conheci 18 e em todas elas eu via algo parecido. Acredito que para se aplicar a hospitalidade nos negócios, você tem que comunicar muito bem os seus valores e esses valores devem ser próprios de sua empresa. Então é mais de se ter um clima gostoso para se trabalhar, quando existe uma boa relação entre aquilo que eu espero e que eu encontro no trabalho.

Fernanda: Edil, e na sua empresa como você aplica a hospitalidade em suas relações?

Edilberto (Atingire): Uma coisa muito legal, é que quando fui montar minha empresa, eu criei uma regra: “eu não vou trabalhar com quem eu não gosto”. Não trabalho com quem considero arrogante,, pedante, egoísta, sinceramente não trabalho. E quando a gente monta uma empresa a gente faz questão de comunicar claramente quais são estes valores, então, no momento em que entrevisto alguém para trabalhar com a gente, essa é uma das coisas mais importantes para mim. E eu vou dizer mais, se este cara que eu estou entrevistando tem um nível de conhecimento dez, um nível de assertividade nota dez, de preparo técnico nota dez e no relacionamento tem uma nota menor do que oito, eu não trabalho com esta pessoa, pois sei que isso mais cedo ou mais tarde irá impactar no meu negócio e nas relações com clientes e funcionários. Nesse contexto de comportamento, talvez o mais importante de existir seja a noção de ética, porque o dia que eu souber, que eu desconfiar, que eu achar que um facilitador nosso usa de alguma informação obtida na empresa A para ganhar alguma vantagem, algum benefício na empresa B, esse cara não vai nunca mais trabalhar comigo e faço ainda questão de contar para todos os meus concorrentes , e eu tenho muita amizade com todos eles, o que esta pessoa fez. Esta é uma prática nesse ramo de mercado, sei que meus concorrentes também fazem isso, e talvez por esta razão que o mercado se auto regula e isso raramente acontece. O comportamento ético, somado a esta facilidade de relacionamento é fundamental. Então quem me conhece, já sabe como é minha empresa e as coisas que acredito, meus valores, e aqueles que não concordam com eles já nem me procuram. Assim, meu crescimento vem a partir de pessoas que

trabalham comigo, que vão indicando outros que se parece com eles e aí a gente vai aumentando nossa rede de contatos. Sabe, a gente força até o limite que seja espontâneo a pessoa a falar “eu adoro trabalhar com a Atingire”, tanto os clientes internos como externos, fornecedores. Eu vou exemplificar, eu vou contar uma coisa que a gente fez com os nossos facilitadores no final do ano passado, é assim, quando eu peço para um facilitador dar um treinamento em Palmas, ele obrigatoriamente tem que ir um dia antes, ficar um dia depois e tem um dia de treinamento ao meio, então, na prática, eu estou tirando ela da sua família por 3 dias pelo menos. É um negócio complicado esse, por que na verdade a gente não trabalha para nós, ele não trabalha por causa dele, ele trabalha pelos outros, esposa, esposo, filhos... e quando a gente esquece este motivo é difícil. Então, o que a gente fez ao final do ano passado, nós mandamos presentes, mas não para os facilitadores e sim para aquelas pessoas que servem de motivo para eles trabalharem; para aqueles que tem filhos, a gente comprou um brinquedo e junto com a entrega do presente eu escrevi uma carta, manuscrita dizendo: “você não me conhece, eu sou o tio Edil, eu trabalho com o seu pai e queria que você soubesse que é para você ter muito orgulho dele, então eu enchi a bola do pai dele, mas não foi mentira não, falei a verdade. Agora quem não tinha filhos, é o caso de uma facilitadora nossa que é solteira e mora com a mãe, nesse caso eu fiz uma carta para a mãe dela: “Dona Antonieta, eu vou falar agora tudo aquilo que uma mãe quer saber de um filho, e eu falei tudo, verdades com certeza. Eu acho que são coisas como essa, que demonstram um desejo genuíno, coisas simples mas, que ao mesmo tempo, a gente consegue tocar o coração dessas pessoas e faz com que estas pessoas gostem de trabalhar com a gente.

Fernanda: Então é isso. Acabei tomando um pouco mais do que previsto do seu tempo mas a conversa foi muito gostosa, produtiva. Agradeço então a você Edil por toda a contribuição que pode dar ao meu trabalho. Partilho sobre a importância do treinamento e das relações e me coloco à disposição para poder também colocar a minha pesquisa à disposição assim que concluída.

D - CASO 2 - MC DONALDS

Íris Barbosa

McDonalds

www.mcdonalds.com.br

Perfil da Entrevistada: Diretora Sênior de Treinamento, Desenvolvimento e Educação da Arcos Dourados para a América Latina e Caribe, responsável por definir e implementar a estratégia de Treinamento para mais de 100 mil funcionários e franqueados, em 20 países onde atua a Arcos Dourados. Com mais de 30 anos de experiência, além dos treinamentos oferecidos aos funcionários e gerentes nos mais de 2000 restaurantes, também é responsável pela implementação e gestão de 30 centros acadêmicos de formação e pela Mc Donalds University. Localizada no Brasil é Centro de Excelência dedicado ao desenvolvimento de líderes e parceiros. Íris estudou Economia, se graduou em Pedagogia e possui MBA pela Faculdade Getúlio Vargas.



McDonald's Brasil

Além da Cozinha | Serviços | Trabalhe Conosco | **Institucional** | Imprensa | Cadastre-se | Contato

Cardápio | Novidades | Crianças | Endereços | Promoções | McCafé | Nutrição

Home > Institucional > Quem Somos

QUEM SOMOS

McDONALD'S BRASIL | NÚMEROS |
ARCOS DORADOS | CURIOSIDADES

Líder no segmento de serviço rápido de alimentação, o McDonald's se destaca pela qualidade dos produtos e do atendimento.

O McDonald's é a maior e mais conhecida empresa de serviço rápido de alimentação do mundo. Presente em 119 países, a rede possui mais de 33 mil restaurantes, onde trabalham 1,7 milhão de funcionários que alimentam diariamente mais de 64 milhões de clientes. No Brasil, a rede é operada desde 2007 pela Arcos Dourados, máster franqueada da marca McDonald's em toda a América Latina. O primeiro restaurante do Brasil foi inaugurado em 1979, em Copacabana, Rio de Janeiro.

Site: <http://www.mcdonalds.com.br/>

Fernanda: Iris, eu gostaria inicialmente que você falasse um pouco sobre o Mc Donalds sua estrutura, faturamento, número de funcionários.

Iris (Mc Donalds): O Mc Donalds, na América Latina, ele hoje é a maior operação de franquias do mundo, é um grande franqueado, responsável por vinte países, cerca de 100 mil funcionários, em toda América Latina e Caribe. Uma empresa com cerca de faturamento de 100bi de dólares por ano. O que mais eu possa falar especificamente?

Fernanda: E no Brasil mais ou menos quanto?

Iris (Mc Donalds): No Brasil são 850 restaurantes. O Brasil é o maior mercado da América Latina. Toda América Latina foi dividida em quatro grandes divisões. O Brasil é única divisão, ele é um país e uma divisão. E tem um faturamento de cerca de 3bi e 48 mil funcionários.

Fernanda: Bem expressivo! Em termos do seu trabalho. Hoje você atua ligada a treinamento?

Iris (Mc Donalds): Sou a líder de treinamento na América Latina. Tenho muito orgulho disso, pois são poucos brasileiros na liderança da companhia.

Fernanda: Uma mulher num cargo de direção. Antigamente era um sonho distante, não?

Iris (Mc Donalds): Eu sempre falo que estou classificada na linha de minoria, pois sou mulher, latina e negra. Então, eu sou responsável pelo treinamento. Eu diria que o treinamento no Mc Donalds tem três grandes pilares. Tem o primeiro pilar que é o dos restaurantes, que vai desde o treinamento dos funcionários, equipe gerencial, media gerência que é muito ligado à operação, e é focado mais *on the job*, embora tenha cursos também. Depois tem o treinamento acadêmico, que consiste em salas de treinamento espalhadas em toda América Latina, tem ao todo 35 salas, que está estruturado no currículo “*core*”, pois é padrão para toda América Latina, podendo ser adaptado a depender das necessidades de cada região. E tem o terceiro que é o projetos hoje, um trabalho casado. Toda vez que você instala um

projeto, você tem que capacitar o setor para o desenvolvimento daquele projeto, que prepara a pessoa para o projeto..

Fernanda: E você está na empresa há bastante tempo? Começou na loja, não é mesmo?

Iris (Mc Donalds): Sim, toda minha vida. São 31 anos de carreira, comecei como atendente. Sempre gosto de dizer que o meu tempo aqui foram 3 empresas diferentes, a marca é a mesma. O Mc Donalds começou como uma Joint Venture, que era um sistema onde tinha uma pessoa que estava ligada à corporação, que tinha 15% da participação. Depois que o Brasil cresceu, a corporação comprou, continuou como Mc Donalds mas, a gestão mudou completamente, se tornou um pouco mais distante. O Brasil não era o país mais importante, embora fosse importante. E depois, eles decidiram vender todas as lojas da America Latina para um dono, que tem 51%, que é uma franquia da Argentina, portanto é uma liderança Argentina, que é um outro estilo de gestão. Quando você está numa grande franquia, e o Brasil é o principal país, o nível de exigência aumenta. Então são 31 anos na mesma marca, mas com três gestões completamente diferentes.

Fernanda: Vocês contratam apenas na base, para início de carreira? Este é o único caminho para entrar na empresa?

Iris (Mc Donalds): Ou você entra adolescente num restaurante como primeiro emprego, ou como gerente *trainee*, pois você já tem formação e já é um pouco mais velho, já tem alguma experiência. Essas linhas continuam crescendo. Hoje 90% dos gerentes de restaurantes foram funcionários de base, e isso é muito comum. E nós temos treinamentos para isso que levam a pessoa de atende até a condição de presidente, ou seja, os treinamentos atingem a todos os cargos. Inclusive dois dos nossos presidentes também já foram funcionários de loja. Por isso temos muito orgulho do nosso treinamento e da forma como capacita as pessoas. Costumo dizer que a pessoa que trabalha com a gente, mesmo que venha a sair, tem que sair melhor do que entrou, é uma preocupação social inclusive.

Fernanda: Com isso você pode perceber que não é fácil, mas é possível esta ascensão.

Iris (Mc Donalds): Com certeza. Eu estava lendo em uma revista, numa reportagem da Exame sobre Construção, não no sentido de reforma mas de construir uma cultura. Várias empresas têm utilizado esta estratégia, pois quando você tem que ir pro mercado, tem um custo, e não somente isso, as pessoas que estão dentro tem a cultura da empresa.

Fernanda: Conhecimento você adquire. Agora, gostar da empresa, conhecer, viver a cultura da empresa é diferente. Gostar da empresa, viver a cultura é diferente.

Iris (Mc Donalds): Com certeza, hoje não é algo que muita gente valoriza. No passado, trabalhar durante muito tempo numa mesma empresa era muito bom, era visto com bons olhos, hoje ter diferentes experiências é significativo. Eu ainda não tive o desejo de sair para ter outras experiências, recebi convites, mas nenhum foi suficientemente atraente, interessante, para eu deixar para traz toda minha história, tudo que eu construí aqui dentro. Mas também tem este lado bom, eu valorizo também esta tendência de você ter experiência em diferentes companhias hoje em dia.

Fernanda: Hoje as pessoas ficam em média um ano na mesma empresa. Um ano é muito pouco, até aprender alguma coisa, você não constrói carreira.

Iris (Mc Donalds): Na teoria, no primeiro ano você aprende, no segundo você é realmente produtivo, no terceiro ano é um problema, um período de transição. Realmente o segundo é mais produtivo, onde você extrai o máximo. Mas como você falou, as pessoas têm ficado somente um ano.

Fernanda: Estava em uma estatística do sindicato dos administradores, de onze meses a um ano. Agora vou entrar em outras questões mais relacionadas a questão do treinamento. Primeiro eu queria entender, o que você considera como treinamento, capacitação, e como desenvolvimento.

Iris (Mc Donalds): Em termos de diferença?

Fernanda: Isso. Você trabalha nas três áreas?

Iris (Mc Donalds): Teve uma mudança de nomenclatura, porque o Global mudou. A gente chamava de treinamento, desenvolvimento e educação. Treinamento é o aspecto técnico, como cortar batata, por exemplo, com cumprir determinada tarefa, tem um lado ligado à processo, à procedimento. Quando você fala de desenvolvimento, é uma questão mental, mais elaborada, não é só o fazer, é uma ampliação do que você aprendeu, é analisar, ampliar este conhecimento, no sentido não científico do fazer, mas no sentido de desenvolvimento de competências, como trabalho em equipe, liderança, é muito mais amplo do que treinar. A gente aplica muito treinamento aos funcionários, embora tenha a parte comportamental, que é o desenvolvimento. O comportamental também é feito on the job. A gente aplica muito 70, 20 e 10. 70% on the *job*, 20% intenação e 10% formal. Os funcionários têm uma parte teórica no restaurante. A gente tem também um restaurante escola onde eles treinam, que costumam ser o melhor restaurante que a gente tem na região, com o gerente muito capacitado, sabe, é aquele que a gente gostaria de clonar? É muito difícil trazer funcionários de toda a América Latina para treinar aqui, pois seria caríssimo.

Fernanda: A gente fazia tudo que era comportamental no centro de treinamento. Depois a gente ampliou e separou o centro de treinamento em cada região: Curitiba, Minas, Rio.

Iris (Mc Donalds): A gente tem quatro níveis, pensando em treinamento central, no restaurante, que tem parte técnica, enorme, e comportamental. Depois tem restaurante de centro de treinamento, quando você sai de treinador para gerente, você não treina no seu restaurante, e sim neste centro. A diferença é que é o melhor restaurante da região, que é referência em lucratividade e venda, e aquele gerente está extremamente preparado para capacitar. Depois você tem os centros de treinamento regionais, que são cursos, espalhados no Brasil, são cinco. Depois tem as universidades. Na universidade, a gente só recebe o gerente de restaurante

experiente, média e alta gerência. A gente não tem capacitação, mas a gente tem educação, que é igual. Acadêmica e formação do cidadão. A gente tem uma rotatividade alta. A gente trabalha muito com primeiro emprego. Então quando ele sai, ele tanto sabendo fritar batata, e como também como um ser humano melhor, a gente valoriza este lado social da formação.

Fernanda: E fazendo esta ligação do processo de treinamento com eventos. Que tipo de evento corporativo você acaba trabalhando este processo?

Iris (Mc Donalds): Convenções a gente faz sempre. Durante 7 anos, a gente fez convenções e foi o primeiro ano que a gente não está fazendo, porque tem a questão de investimento. A convenção geralmente tem três objetivos: integração, pois junta, por exemplo, mil pessoas do Brasil, informação, onde eles vêem os resultados do ano, e a capacitação. A gente faz *workshops*, que são simulações de negócios. A gente monta mesas com oito pessoas, e uma mesa compete com outras mesas, e esta competição é uma simulação de uma situação real do restaurante, onde eles tomam decisões que influenciam na venda, valorização, produtividade. E a gente tem uma premiação. Isto envolve capacitação, mas também motivação. Eles ficam extremamente motivados e competitivos. Envolve reconhecimento, pois a gente premia a mesa vencedora. Então, é uma oportunidade de aprendizagem enorme. Mas se você me perguntar, destas três questões, a energização, querendo saber coisas diferentes sobre o restaurante, é o que tem maior impacto.

Fernanda: Uma das definições de evento é que é um momento planejado, elaborado, criado, com a concepção de reunir, passar conhecimento, simular, e também capacitar. Então, o evento corporativo traz todos estes atributos. Então, tem um elo muito grande. E também a preocupação em receber e de sair energizado.

Iris (Mc Donalds): ou sair daqui com algo diferente que vou poder aplicar nos meu restaurante.

Fernanda: Você tem ideia do número de horas de treinamento do funcionário?

Iris (Mc Donalds): Não. Assim de bate e pronto eu não tenho. A gente até mensura mas para fins de ROI. A gente tem este valor monetariamente. E a gente não quer que tenha, porque a gente faz do treinamento um processo contínuo. A gente está aqui batendo papo, mas com certeza, tem gente sendo treinada, pessoas diferentes aprendendo coisas diferentes. É muito difícil de mensurar isso. No Caribe, eles tem esta cultura. Lá eles recebem por hora. Ganham de acordo com o que trabalho. Aqui no Brasil não, é diferente, a legislação não permite mais, eu tenho que ter uma escala. Eles tinham. A hora lá em Porto Rico, por exemplo, é muito cara.

Fernanda: Em loja se ganha por hora?

Iris (Mc Donalds): No geral, sim. No Brasil, não. Por lei, não pode mais. No Brasil, tem uma escala fixa, para dar para o funcionário a noção do quanto ele receberá por mês, independente das horas. Eu acho que 90% do mercado onde tem Mc Donalds é por hora, e você tem o mínimo e o máximo. No Caribe, tem muito esta questão de hora de treinamento. Olha que engraçado, a primeira coisa que fizeram para dar um resultado melhor, foi cortar a hora de treinamento. Eu venho de uma cultura em que não se avalia hora de treinamento, a gente analisa que se você está num treinamento inicial, tem um treinador com você, ou se você já é proficiente, também vai ter alguém para te ajudar a melhorar durante o *job*, fugindo deste conceito de que quando você está trabalhando, você não está aprendendo. Na cozinha, sempre tem um treinador, ele está trabalhando junto. Mesmo ele fazendo, ele tem que estar lá reconhecendo, cobrando, um olho no peixe e outro no gato, perguntando como está a temperatura. Se você entra numa loja e não consegue distinguir quem é funcionário e quem é treinador pela atitude, pois ele tem boné diferente. A gente quer reconhecê-lo pela atitude. A gente até criou um programa “treinador hoje, líder amanhã”, pois 90% dos gerentes foram funcionários. Para serem gerentes, eles foram treinadores. Quando ele vira treinador, ele começa a desenvolver a capacidade de liderança, um processo de seleção e de treinamento, para que ele seja um líder. A gente quer ver esta liderança aparecendo. Se ele está lá e parece um funcionário a mais, não existe esta liderança. A gente não gosta do conceito de contar as horas, a gente quer ver os resultados do treinamento em si. O RH geralmente conta o número de horas por garantia. Eu gosto, por exemplo, no caso de um líder gostaria que passasse num ano ao menos por um processo de

treinamento formal, mas a gente coloca um número mínimo de horas mas também um número máximo, pois tem líderes que vem em um monte de processos de treinamento, mas tem pessoas que nunca vem. E também a garantia de que vai conseguir aplicar o que aprendeu. Se a gente tem treinamento muito sequenciais não dá nem tempo de vivenciar e digerir aquilo para depois ir para outro.

Fernanda: Você já falou um pouco de como o Mc capacita os funcionários. Vocês mensuram de alguma forma os resultados desses treinamentos?

Iris (Mc Donalds): Sim. Na verdade, a gente consegue mensurar tudo o que é treinamento principalmente o operacional que é focado para o restaurante, a gente mensura pelo instrumento que é o ROI. Fazemos isso de uma maneira muito simples, o que a gente sempre traz é o seguinte: você vai aprender sobre atendimento ao cliente e depois a gente vai querer saber de você como vai aumentar as vendas a partir disso. Temos dois elementos: ticket médio e o número de vendas propriamente. Se a pessoa vem para cá e ela quer aumentar a venda do restaurante dela, ela vem com o objetivo que é aumentar o ticket médio. Não sei se você já foi no Mc Donalds, mas eles fazem sugestão. Então o que a gente fala para o gerente é que se ele quiser aumentar o ticket médio, sei lá, de R\$ 14,00 para R\$ 14,50. R\$ 14,50 consegue o total e se conseguir aumentar isso e todos os clientes, vai aumentar a venda em tanto. O que se faz é: ele já vem o objetivo para o curso, durante o curso a gente tem uma questão que reforça a importância de trabalhar esse objetivo que é aumentar o ticket médio, aumentar as transações, reduzir o custo de comida que é um indicador importante ou diminuir a rotação de funcionários, porque cada funcionário que a gente perde no mês significa tanto de dinheiro. Ai ele vem com esse objetivo, estabelece de quanto para quanto, ele volta para o restaurante e depois de 90 dias a gente monitora isso mensalmente e fala: Fernanda, você está indo super bem com seus objetivos, mantém suas ações que é isso mesmo ou fala que precisa melhorar porque não está dando certo, alguma ação você terá que fazer diferente. E a coisa mais interessante, que o mais rico que o retorno sobre investimento, é ver as pessoas motivadas para cumprir objetivo. Então uma coisa que eu descobri com isso é que quando em determinado curso as pessoa ia embora, algumas tinham a atitude de tentar experimentar alguma coisa e outras não. Como a gente monitora o cara, a gente reconhece com o selo dourado a

pessoa que fez, que melhorou, manda email para o time que participou do curso e pro chefe dele. A gente divulga em revista para todos. E eles perseguem.

Fernanda: A gente aprende, mas se você não tem aplicação, não tangibiliza isso, é difícil de valer a pena.

Iris (Mc Donalds): Por isso é difícil colocar em número. Porque p ROI a gente tem e consegue colocar isso em percentual. Curso comportamental pra líder é muito difícil, pois eu não consigo colocar em dinheiro. Eu consigo perguntar pro líder se melhorou ou não, consigo ver com a equipe, mas não consigo colocar isso em dinheiro. Eu consigo calcular o ROI, mas fora isso é muito difícil. Mas a gente está satisfeito com o que a gente faz com o público do restaurante, esse é 90% do nosso público e aí a gente mede por ROI. A gente está feliz com o resultado que a gente está tendo.

Fernanda: Os gerentes do restaurante devem ter uma visão diferenciada quando vêm até aqui, a Universidade do Hambúrguer pela primeira vez.

Iris (Mc Donalds): Primeiro que é um sonho deles virem até aqui. E não só no Brasil, o pessoal de outros países vem até aqui. Ele tem a experiência de apenas fazer um curso, para muitos deles é a também a experiência de ir para outro país. A gente até tinha um problema no começo, pois antes eles iam para os EUA, que era muito mais glamoroso. Então, no começo, quando a gente dizia para as pessoas do México que eles não iriam mais para os EUA, mas viriam pro Brasil, de início era como fazer uma troca desigual, eles achavam que estavam perdendo algo. Pois lá, eles podiam ficar mais dias, fazer compras. Mas quando eles vieram para cá, eles viram que a cultura era parecida, o idioma facilita.

Fernanda: O Mc tem uma preocupação com o material publicitário, que e esta ligação com o *stakeholders* influenciado pela organização, tem uma preocupação com a formação, responsabilidade da empresa, crescimento da pessoa na empresa. Quais são os *stakeholders* mais influentes no contexto do Mc? Clientes? Funcionários?

Iris (Mc Donalds): É difícil de saber. Se você quiser saber por influencia, pelo numero de pessoas que a gente atende diariamente, mais de 1mi de pessoas no Brasil, e uma empresa de muito volume. Se cada cliente, falar bem ou mal do Mc, no ponto de vista do impacto, não tem duvida que o cliente é o mais importante, ele é o verdadeiro chefe. Se o cliente decidir que não quer vir mais, não faz sentido nosso CEO existir. Mas, obviamente, sem os nossos funcionários, a gente não consegue atender os clientes. Depois você tem os acionistas, de que alguma maneira são importantes, pois o nosso crescimento depende do dinheiro que eles colocar. E também tem o fornecedor, que também tem muito impacto, na qualidade do produto, na sustentabilidade econômica da empresa. Como é um negocio de muito volume, se você não tem uma boa relação, fica difícil. Não tem como dizer quem é mais importante, mas sim, que cada um tem seu papel e este papel tem uma significância muito relevante para a companhia.

Fernanda: E no contexto de treinamento e de capacitação, quando a gente trabalha num formato do evento envolvendo o aspecto de alguma forma de capacitar em formar o público, existe alguma preocupação diferenciada desses *stakeholders* envolvidos?

Iris (Mc Donalds): Como você vai definir o que vai fazer parte desse currículo. Obviamente você vê muito o comportamento desse cliente no futuro, tentar imaginar, porque você não sabe. Quando você entrevista o cliente, é muito engraçado, tem uma coisa que acontece com a gente, e que quando se pensa com o cliente sobre a alimentação, a gente um pressão por ser saudável, níveis de gordura. A gente tem lançado salada e frutas. Mas o cliente que vai ate o Mc, não vai pra lá para comer salada, frutas. É engraçado pois o ser humano nunca fala o que realmente esta sentindo. A gente tentar imaginar a tendência do mercado para ver se esta na estratégia da organização, por exemplo, a gente está hoje muito ligado na questão da personalização do produto. Então a gente tem o nosso produto que é mais massificado mesmo, tem padrão e as vezes o cliente quer uma coisa ou outra, ele não quer que seja padronizado.

Fernanda: E o Big Mc já foi utilizado como indicador econômico.

Iris (Mc Donalds): E tudo isso para dizer é que o que a gente percebe que as pessoas querem poder dar a opinião delas. E para gente estamos montando uma nova plataforma. E como é que treinamento entra nessa questão é: temos essa demanda, que nem o cliente sabe que ele tem ainda e se é uma tendência. Como eu capacito esses processos para atender essa demanda que talvez é uma demanda que nem mesmo o cliente sabe. Então eu diria que esse é um pouco do movimento que a gente faz, de tentar perceber o futuro, que não é fácil. Às vezes você vai desenvolver um processo de capacitação que leva um tempo mas que é tão dinâmico o mundo que quando você já tem esse processo você tem que mudar de novo. Você tem que conseguir ver o mais adiante possível e desenvolver o mais rápido que você pode, para você ter esse período de capacitação antes que esse processo.

Fernanda: A gente trabalha com entrevistas semi-estruturada e nas outras entrevistas pedimos que as pessoas entrevistadas indicasse outras duas pessoas para que a gente pudesse conversar um pouquinho. Pode ser fornecedor, funcionário, parceiro de evento. Qualquer um dos *stakeholders* envolvidos para gente ver dos diversos pontos de vista. Por exemplo, no Bourbon, eles indicaram um dos clientes deles que eles tem para os eventos.

Iris (Mc Donalds): Eu indicaria um fornecedor, de eventos. Eu não tenho o contato dele agora. Me manda por email que eu te passo quem é. Ate por que ele não é meu fornecedor diretamente. Eu trabalho com a América Latina. Quando tem um evento, no Brasil, é a diretora do Brasil, que é a Gabriela, que é responsável por este contato. Tem uma pessoa que nos ajuda muito, desde equipamento, ideias, eu não lembro o nome dele, mas que faz um 5 anos que trabalha com a gente. Mas ela tem o nome, o contato, e para ele será um prazer. Tem outro que eu tenho o contato dele aqui que já fez vídeos para eventos nossos.

Fernanda: Eu te mando um email direitinho, pedindo estes contatos.

Iris (Mc Donalds): Isso. Manda para mim que eu te passo e até já adianto com eles que você irá procurá-los.

Fernanda: E quando tiver pronto eu mando uma cópia para você.

Iris (Mc Donalds): Eu já recebi de outras pessoas, não foi mestrado. Às vezes as pessoas nos procuram para fazerem matérias acadêmicas ou para revistas.

Fernanda: Eu estou terminando neste mês, pois em Fevereiro eu defendo minha dissertação.

E - GRUPO 2 - MC DONALDS

Nélio Bilate

NB Heart

<http://www.nbheart.com.br/>

Perfil do Entrevistado: Experiência de mais de 20 anos nas áreas de Marketing, Comunicação, Vendas e Pós Vendas, Relacionamento com Clientes (Call Center e Fidelização), Qualidade de Serviços, Pesquisa e Informações. Ocupou posições como, CEO, Diretor de Marketing, Vendas, Pós-Vendas, Comunicação e Planejamento de Produtos. Trabalhou nas empresas: Holding Brands (Ideiasnet), Nissan do Brasil, Renault, Coca-Cola, A.C. Nielsen Serviços de Marketing, Chocolates Garoto, Allied Domecq e agências de propaganda e promoções.



Onde você está colocando
o seu talento e a sua energia?



Nélio Bilate NB Heart Coaching Palestras Dicas Contato

Site: <http://www.nbheart.com.br/index.html>

Fernanda: Gostaria primeiro que você me falasse um pouquinho hoje do seu papel, da situação da empresa em que você atua e qual sua relação com o Mc Donalds.

Nélio NB Heart: Eu tenho minha empresa de desenvolvimento humano e cultura organizacional de transformação, tanto de indivíduo quanto de empresas, chamada NBHeart Human Development. Trabalho também como consultor associado na Lee Hecht Harrison | DBM que é uma das maiores empresas na área de consultoria em desenvolvimento humano, mas é muito recente porque eu nunca fui consultor e nunca trabalhei na área de RH e, acredito que todo executivo devia trabalhar, pelo menos, uns três meses na área de Recursos Humanos e ficar rodando outras áreas da empresa, mas enfim este é um sonho que eu tenho e sempre digo isso.

Fernanda: Já que não cresceu dentro de RH, você veio de que área?

Nélio NB Heart: Trabalhei mais de 20 anos na área de planejamento estratégico, marketing, vendas. Trabalhei na Coca-Cola, A.C. Nielsen, Chocolates Garoto, entre outras grandes empresas e minhas últimas produções foram no setor automobilístico na Renault e na Nissan. Fui diretor de relacionamento com cliente da Renault durante quatro anos e quando a Renault comprou a Nissan eu assumi a direção geral na Nissan no Brasil, lá eu trabalhava com tudo, com toda a operação da Nissan no Brasil. Eu era o primeiro homem da linha de frente de toda área de operação da Nissan no Brasil. Ai depois de muitas questões pessoais e tudo mais, eu resolvi mudar minha carreira, me preparei para isso, financeiramente e emocionalmente, e pedi demissão em 2007 e sai em 2008. Fiquei dez anos no grupo e comecei minha nova carreira a partir de 2008 e 2009, então vai fazer sete anos agora esse ano. Logo nessa mudança um fiz dois processos de *coaching* para me ajudar nas decisões e foi num deles que eu conheci DBM, e foram eles que me apresentaram para várias empresas como Natura, Vale, Kimberly, Santander, a Even e muitas empresas que eu trabalho até hoje e são maravilhosas, mas o Mc Donalds especificamente eu já conhecia da época que eu trabalhei na Coca Cola. Mas na verdade, quem me levou para Mc Donalds foi o Diego Silva, que trabalhou na Danone, pra qual eu fiz um trabalho em 2009 e quando ele foi para o Mc Donalds ele me levou para lá para fazer programa de liderança. E foi ai que eu conheci Iris, a Cristiane Losada, Gabriela Padron, enfim todo mundo.

Fernanda: Eu conheci as duas no meu tempo de Raia, a gente tinha em comum o mesmo grupo de investidores. Fizemos um contato para *benchmarking* que rendeu muito, tanto que hoje conseguimos ter esse tipo de conversa com mais facilidade.

Nélio NB Heart: Então minha relação com o Mc vem desde a Coca Cola, trabalhei alguns anos na Coca Cola e tive relação com o Mc Donalds e depois fiquei muitos anos sem falar com ninguém e volto para o Mc Donalds numa outra posição para ajudar os líderes a se desenvolverem, enfim um trabalho muito gratificante.

Fernanda: E você trabalha dentro da Universidade do Hambúrguer?

Nélio NB Heart: Sim, trabalho dentro na Universidade do Hambúrguer, dentro do programa de liderança tridimensional, na parte comportamental e desenvolvimento de liderança que é a formação do líder enquanto pessoa.

Fernanda: Eu falo que eu cai em RH por acaso. Trabalhava em banco, sempre gostei da área financeira e uma mudança de estágio, eu estava fazendo faculdade, fiz entrevista no Econômico, eu queria trabalhar em agência, fiz uma entrevista com a Glaucimar (hoje Bradesco) e ela me disse que tinha que trabalhar em RH e fiquei 19 anos em Recursos Humanos. É muito gostoso trabalhar com números mas tem um lado meio impessoal e na área de pessoas é diferente. Me realizei dando aula de Gestão Financeira, onde uni estes dois mundos.

Fernanda: Queria ouvir um pouquinho de você, o seu ponto de vista sobre a diferença entre treinamento, capacitação e desenvolvimento?

Nélio NB Heart: Para mim o que permeia dos dois, treinamento e capacitação, é o desenvolvimento. O desenvolvimento é a chave, assim como a criança vai crescendo e se desenvolvendo e ai você precisa de capacidade, de ferramentas, de competências para se desenvolver. É muito difícil desenvolver sem recursos, sem nada. A capacitação dá esse caminho dos recursos. E o treinamento faz a pessoa vivenciar aquilo para que ele se torne mais capaz, competente e melhor. Eu acredito que isso começa pelo desejo de se desenvolver. Não adianta você capacitar, treinar, usar todas as ferramentas, porque o RH tem várias

ferramentas, mas não vai adiantar se a pessoa não quer. As duas portas tem que estar abertas.

Fernanda: Como você a relação de eventos com uma maneira de treinamento, de capacitação? É possível? Não é? Por quê?

Nélio NB Heart: Eu acho que mudou muito essa coisa do instrutor, não tem mais espaço, na minha opinião, a pessoa chega na frente e fala, fala, fala, não tem a participação das pessoas, elas não exercitam, não se envolvem, não trabalham efetivamente. Então, a primeira grande mudança foi o papel do instrutor, de como treinar e capacitar e que virou um facilitar. É muito mais um facilitador do que um instrutor ou do que um treinador. As pessoas mudaram e o papel desse facilitador, a partir daí, é que consiga trazer recursos diferentes, interessantes, para despertar o aprendizado. E o que eu acho, é que, por isso, tem um lado extremista que quer ir muito para evento e acaba deixando de lado o conteúdo, a profundidade, o conhecimento, a informação. Na minha opinião muito pessoal, houve uma dicotomia, uma separação muito grande, um caminho meio que não muito virtuoso que começou com o tal do treinamento vivencial, onde se leva todo mundo no meio da floresta, as pessoas sobem em árvores, se jogam de body jump, depois se abraçam, se vestem de Tropa de Elite e acham que depois disso vai ficar tudo certo e funcionar as mil maravilhas. Acho esse um caminho muito equivocado, tanto que eu não faço. Acho que isso sozinho é só o evento. As pessoas aprendem a cozinhar, fazem comida juntas e vão para balada. Mas o que a gente aprendeu dessa nossa convivência? O que foi tirado como proveito como líder e como pessoas dessa convivência? Como efetivamente entender o que é um líder diferente para o futuro, para receber novas gerações, para entender uma nova maneira de fazer direção. Então para mim as duas coisas podem se combinar sim, mas com um cuidado muito grande para que a profundidade e o conteúdo não se percam. Existem várias empresas que fazem isso muito bem, a Natura é uma empresa que consegue agregar bem, ela transforma o ambiente, cuida das pessoas, coloca flores, ela tem um cuidado com as pessoas. A comida tem que ser gostosa. Se você ficar dizendo para as pessoas que o que elas tem que aprender a se doar melhor, servir melhor, você como o facilitador, ao invés de estar promovendo aquele encontro, deve dar o exemplo criando um ambiente favorável, uma sala gostosa, um ambiente bonito,

porque não fazer um jantar de confraternização? Não há nada de errado, desde que na medida certa.

Fernanda: Você como um prestador de serviços, como você vê o momento do setor de serviços? Quais as carências que o setor de serviço tem?

Nélio NB Heart: Eu acho que o serviço é uma escolha pessoal que eles ensinam isso, que pode até melhorar, pode até dar dicas, capacitar mais as pessoas, mas é uma escolha de valores, uma escolha de vida. Tem gente que gosta de servir e tem gente que não, então como você faz para mudar uma pessoa? Não dá. Acho que o serviço está muito ligado a questão da sociedade, ou seja, é muito cultural, por exemplo, quando eu convivi com japoneses e morei no Japão um tempo, percebi que o japonês é de servir e ele considera o outro mais do que a si próprio, ele se preocupa com que o outro está se incomodando, se preocupa que ele está interferindo na individualidade do outro, se preocupa com o ambiente, ele se preocupa e está atento. O americano tem outra maneira de apresentar o serviço, pois as culturas do servir são diferentes. Acho que somos extremamente egoístas e egocêntricos, então é o meu terreno, o meu carro, meu apartamento, meu espaço e minha mesa, então como você vai servir se você está no ego? O serviço não combina com este tipo de postura, pelo contrário, é de uma nobreza incrível, ele está dentro de uma escolha pessoal, ligado a valores familiares. Para minha família essa questão de servir é muito grande e de a dever e educação, de você aprender dizer obrigada, com licença, bom dia, boa tarde. Se você não aprender isso como você vai servir? Teve há muito anos atrás uma pré-seleção na Disney, que se a pessoa fosse para pré-seleção para entrar e ser funcionário da Disney e, se ela passasse pelo jardim e não cumprimentasse o jardineiro ou a recepcionista, ela não entrava. E eu me lembro da instrutora dizendo para os novos entrantes, para os convidados que bom dia a gente não ensina. Como você vai ensinar as pessoas a dizerem obrigada?

Fernanda: Podem até dizer mas não é natural. Foi isso que eu senti na passagem do banco para a Raia. No banco poucos se cumprimentavam, e faziam isso formalmente, já na Raia, as pessoas se cumprimentavam, olhavam nos seus olhos e falavam um real bom dia, com sentimento, com vontade. Lá eu via que

existia uma naturalidade grande. No primeiro dia que eu entrei lá ninguém me conhecia e as pessoas falam bom dia, e era de uma forma gostosa. Então é notório quando é obrigação ou natural.

Nélio NB Heart: Sim. Para mim isso é o básico. E, eu acho, que infelizmente o Brasil perdeu muito, eu digo que Brasil é um grande continente com grande diversidade e você vê isso de forma mais clara, pra mim, o grande exemplo de hospitalidade é Minas Gerais, Belo Horizonte, um povo muito receptivo, muito cortês, que cuida de você, que trata bem. Isso para mim está ligado a cultura. Agora por outro lado, o que eu vejo hoje em dia é que o aspecto do servir que está ligado a sabedoria. Quanto mais importância tem o fato de servir na sua vida, mais sábio você é. E hoje, no que eu trabalho com liderança e na formação de líder é inevitável, o líder que não tiver o valor de servir dentro dele vai ser difícil dele conseguir lugares legais na vida e é o que definitivamente vai fazer a grande virada da humanidade. A sociedade que está indo para esse caminho são sociedades mais desenvolvidas, as empresas que estão indo para esse caminho são empresas mais bem sucedidas e líderes que estão mais voltados para o servir, são líderes melhores. Vivemos numa sociedade carente, no sentido de não ter ninguém, falta de amor, de alegria, essa coisa toda. Quanto mais carente mais necessidade eu tenho desse retorno emocional. Então assim, as pessoas querem conversar, querem ser bem tratadas, querem cordialidade e hospitalidade.

Fernanda: Cada vez que você vai para organizar um curso ou um evento ou um treinamento, um processo de capacitação... Eu, quando fui buscar as definições de eventos, notei uma semelhança muito grande com o planejamento do treinamento em si, pois é um momento planejado, pensado, com uma finalidade específica que pode ser *brainstorm*, pode ser capacitação, pode ser uma reunião, enfim, existe uma série de conotações diferentes, mas dentro de um momento pensado, planejado em espaço, dia e lugar. No seu ponto de vista, o que precisa ser pensado, planejado, realizado, para que um evento corporativo ou treinamento alcance resultados almejados? Que tipo de cuidados são importante nesse momento?

Nélio NB Heart: Eu acho que o primeiro passo é você ouvir as pessoas. A gente também já passou da fase de que o RH e os presidentes sabiam os defeitos e colocavam isso goela abaixo, então acho que o primeiro passo é ouvir e as empresas contam com várias ferramentas de alguma forma existem informações, dados que abrem o caminho de escuta. O segundo passo é a definitivamente você conhecer as necessidades da empresa, entender os objetivos que ela tem e olhar para fora. Essa coisa de ficar só para dentro, o que os empregados têm, o que os funcionários querem, como é que eu vejo a minha empresa, a minha cultura, a minha identidade é pouco, tem que ir para fora e entender o que o consumidor quer, o caminho de consumo, entender os desejos da população, entender como a sociedade caminha, por isso a antropologia é tão importante nesse momento. Os antropólogos estão chegando para ajudar as empresas nesse conhecimento da sociedade. Não adianta nada você dar o passo interno com um bom treinamento. Tenho que ter conhecimento interno e olhar para fora. Na verdade é um tripé, primeiro ouvir as pessoas no interno e externo e saber muito bem o que você precisa como empresa. E eu diria que esse é o maior desafio, porque hoje as empresas não sabem o que elas querem e a culpa é do treinamento ou do treinador.

Fernanda: Você faz algum tipo de mensuração de resultado dentro das empresas onde atua?

Nélio NB Heart: Sim, tem avaliação de reação e é muito bom

Fernanda: Você trabalha muito com a parte comportamental e isso impacta diretamente da prestação de serviço no ponto de venda?

Nélio NB Heart: Sem dúvida impacta. Temos vários casos, como por exemplo no Mc Donalds, de mudanças de cultura do restaurante, do ambiente, o clima melhorou em várias regionais e isso a gente vê mais rapidamente na ponta do que dentro, que é uma característica interessante. A ação do restaurante é mais rápida que a reação do corporativo.

Fernanda: Tem maior reciprocidade do pessoal da ponta do que do corporativo?

Nélio NB Heart: Em geral sim e acho que está muito ligado à carência e essa capacidade de ouvir o outro, como eles tem contato direto com o cliente, sofrem tanto com reclamações, estão na ponta, não é? É como se você estivesse mais disponível e aberto para ouvir, querendo parceiros, saídas e recomendações. Eu vejo muita humildade, muita adesão do pessoal de ponta. Gosto muito de trabalhar com eles.

Fernanda: Você acredita que aplicar conceitos de hospitalidade no seu trabalho fortalece a relação com os envolvidos, vejo isso no seu discurso, por tudo aquilo que me disse, correto? Gostaria de saber então se, do seu ponto de vista, na contratação do seu serviço, o cliente leva isso em consideração?

Nélio NB Heart: Eu não sei se isso é consciente, mas acho que não. Tem muito mais a questão da energia. Eu tenho uma característica muito típica e própria que é fazer tudo com muita paixão e para mim não é um trabalho mas uma diversão e alegria, então eu vou com meu coração absolutamente entregue e aberto. Não gosto de reclamações, de culpar os outros pelo que deixou de acontecer, mas eu aguento e acolho. Acredito que hoje as empresas e as pessoas estão reclamando demais. Está faltando protagonismo e otimismo, pois no servir você precisa do positivo, ele é a alavanca. Se você for para o negativo, que não vai dar certo, que é uma droga, que não funciona, que é difícil, não tem como servir aí, mas apenas atender reclamações. Para mim é muito diferente, e eu fui diretor da área de relacionamento de clientes da Renault do Brasil e tinha uma plataforma telefônica de 0800 abaixo de mim e, como diretor da área eu ia na PA, na posição de atendimento ouvir o cliente toda a semana, pelo menos duas vezes por semana eu fazia isso. Se você precisa entender o caminho, você precisa entender o cliente. Quando me contratam, eu acho que me contratam muito depois que me vêem. Algumas empresas tem receio, me acho diferente dos padrões, sou um cara diferente, cheio de anéis, careca, que é diferente, que não segue o padrão. Eu não uso terno, não gosto. Para você ser um diretor de RH, ser uma Iris, ser uma Lilian Guimarães, uma Fernanda Brands, precisa de coragem, e está faltando coragem para se assumir, para se admitir que busca-se uma transformação, que se quer fazer o processo do

servir e da hospitalidade de uma forma mais genuína, voltada para o ser humano, para o sentir e não para o mental. Você precisa ter coragem.

Fernanda: Cada pessoa é uma e cada reação também é diferente. A Iris indicou você como um dos *stakeholders* dela mais influentes da cadeia de formação de pessoas na parte de treinamento. Você, dentro do seu trabalho, quais são seus *stakeholders* mais relevantes, que influenciam ou são influenciados pela sua empresa. Quais você acredita que são mais significativos para seu trabalho? O que eles representam, seja um fornecedor, um cliente, um prestador de serviço ou um funcionário que trabalha na ponta?

Nélio NB Heart: Eu nunca pensei nisso...

Fernanda: Os valores das empresas, a gente vê essa relação de *stakeholders* com mais influência, então, tem-se uma preocupação maior com a comunidade, preocupação maior com fornecedor, com cliente, com acionista. Tem algum que acaba sendo mais impactante no seu negócio?

Nélio NB Heart: Eu acho que quem está começando na empresa e quem está saindo da empresa. Temos que ter muito respeito por quem está entrando, os trainees, os estagiários, os que estão começando a carreira e entrando a empresa naquele momento, vivendo a empresa pela primeira vez. Temos que cuidar tanto dessas pessoas, como daqueles que estão há muito tempo também, precisam de cuidados. Não sei se tem uma distinção de cargo. Eu costumo dar muita atenção para quem efetivamente serve, por exemplo, o Lucas da OAH, a menina que cuida do som, o Paulinho que cuida do som e da luz, a moça que cuida do café, a Simone, essas pessoas tem uma importância tão grande para mim, e eu vou lá e converso com elas. São elas que sabem de tudo, ela que sabe quando as pessoas estão bem quando elas não estão bem, quando tem muita fofoca e quando não tem. O Paulinho sabe de tudo. Então para mim esses *stakeholders* são os mais importantes. Se bem que a Iris, o José, o Paulo, eles tem bagagem, tem vivência. Agora, quando eles precisarem de ajuda, eles vão pedir. Mas esses *stakeholders* que são quase invisíveis, que as pessoas não enxergam, esses pra mim são os mais importantes. Temos que cuidar muito bem dessas pessoas e olhar com outros olhos e, sem

dúvida nenhuma, o cliente, a ponta lá fora, o cliente final também. Esse cara a gente tem que ouvir, conversar. Tanto que quando vou fazer algum trabalho eu vou visitar a empresa do lado de fora, vou primeiro no ponto de venda.

Fernanda: E se você vai contratar o cara do som, a pessoa do equipamento, que cuidado especial você toma?

Nélio NB Heart: Primeiro saber o nome da pessoa e depois conversar. Numa convenção, por exemplo, eu sei o nome da pessoa que tá trabalhando lá, não é o rapaz do som é o Carlos, é o Vinícius. Se não tiver essa conexão, como que faz? E depois agradecer ele, agradecer um por um e dizer que eles foram maravilhosos, dar um abraço. Vou te dar um exemplo do que aconteceu agora e vou te falar porque foi público, numa palestra que eu dei na Livraria da Villa no shopping JK, eu fui dar uma palestra, eram várias palestras e a minha palestra iria durar uns 20, 30 minutos. No dia da minha palestra, eu fui quase o último a falar e eram mais uns 3 ou 4 que também iriam falar. O som estava dando errado, o vídeo estava dando errado, e o menino que cuidava disso chamado Fábio, fiquei prestando atenção, eu estava ali sentado, observando ele. Aquele menino suava, ele tremia e estava apavorado. Foi uma confusão, o vídeo travava, a luz não dava certo, entrava um cor diferente na tela que destruía tudo e os palestrantes entrando, dando seus recados em suas palestras. Quando eu fui começar minha apresentação, eu perguntei aos organizadores qual era o nome do menino que estava cuidando do som e fui até ele e disse: Fábio, levanta e agora você vai me dar um abraço, eu preciso te abraçar e dizer que está tudo bem, está tudo bem meu querido, essas coisas acontecem. Enquanto isso estava todo mundo parado. Eu segurei no rosto dele e falei: meu querido, se falhar tudo agora não se preocupe, porque vídeo, som, imagem não são prioridades. Você acredita que a minha apresentação não falhou nada? As pessoas não acreditavam e ele com o olho arregalado não colocou a mão em nada, porque eu acredito nisso, se a gente tratar melhor as pessoas, cuidar mais do outro, as coisas dão certo assim como o contrário também. Uma vez eu fui num treinamento numa empresa e observei a moça servindo café e ela colocava as bandejas, pegava e jogava de um lado para o outro, com força, raiva... e eu olhando e pensando, mais que mal humor, que raiva. Fui até ela e disse: oi, tudo bem? Ela respondeu perguntando se havia algum problema comigo e eu disse: não. Eu preciso muito de

você aqui e falei muito essa coisa de precisar, de precisar dela feliz. Ela desabou chorando porque a filha dela estava doente em casa e teve que deixá-la sozinha para trabalhar. Eu dei um jeito de chamar alguém e liberar a mulher. Ela dizia mas, como assim? Minha chefe não me liberou. Eu acho que de verdade a importância do *stakeholder* está na necessidade dele e não na minha, é ele e não eu.

Fernanda: Que conversa gostosa, Nélio... dá vontade de conversar a tarde inteira, pois são coisas que eu realmente eu também acredito muito. Quando fazemos esse trabalho de pesquisa, a gente sempre faz o papel neutro e é tão difícil você não opinar, olhar aquilo do viés da pesquisa sem opinião. Mas é muito gostoso você conhecer pessoas que trabalham com treinamento, com hospitalidade e valorizam as relações. Hoje eu vejo muitas empresas lidando com isso mas pensando só em resultado, mas poucas pensam nas pessoas de forma a aproveitar seu potencial, que cuidam para que se sintam bem, felizes e tem aí o resultado por consequência.

Nélio NB Heart: A gente sabe que vem através da fidelidade, da lealdade do cliente, através da recomendação. O ano passado eu fui passar meu aniversário de casado com minha mulher em Nova York ,num hotel super gostoso recomendado pela amiga da minha mulher. Eu pedi que no dia do aniversário de casamento o café da manhã fosse servido no quarto, por alguma razão, um hotel bom, bacana, uma rede legal, eles não serviram por um problema que aconteceu lá. Eu me lembro de ir pergunta, entender o que aconteceu, sabe aquela coisa de mudança de turno? Pois é a pessoa com quem falei esqueceu de passar a informação. Enfim, não tem café ok, beleza, eu não falei nada para ela e fui reclamar na recepção e a moça viu que não tinha nada anotado, que não existia essa anotação e que o pedido “não fora feito”. Eu disse que havia falado com o outro rapaz. Este rapaz veio e disse: eu lembro do senhor, lembro do pedido mas eu não passei, o erro foi meu e não dá para recuperar isso porque era o dia do seu aniversário de casamento. E como é que faz? Posso até te dar um outro café da manhã mas não será no dia do aniversário de casamento. Ele pediu desculpa, com os olhos cheios de lágrimas, emocionado, disse que poderia falar com o gerente, mas nada iria substituir esse dia, nada. Ai veio o gerente e falou comigo, conversaram internamente e me deram mais uma estadia, me deram várias coisas e eu virei um cliente preferencial, VIP que

vai sempre ter um café da manhã no primeiro dia em todos os hotéis da rede. Você acredita nisso? Era algo não esperado e, a primeira vez que eu fiquei hospedado eu virei cliente VIP. E essa sinceridade que está faltando? Não há nada que substitua. Mas a sinceridade, o fato de assumir o erro, o sentimento genuíno da empatia, isso nada supera, isso que o mercado carece. É um caminho de longas estradas. Eu acredito sim que a gente vai conseguir, o Mc Donalds, eu falo sempre para eles: “nunca se esqueçam que essência dessa empresa é a alegria”. Se a gente não entender isso, não adianta o melhor treinamento, a melhor pessoa, a melhor técnica porque não vai durar. Se a gente não voltar para nossa essência, para aquilo que nos trouxe até aqui.

Fernanda: Obrigada, eu adorei conversar com você, foi muito bacana.

F - GRUPO 3 - MC DONALDS

Fabio Marques

Instituto de Excelência em Serviços do Brasil

www.iesdobrasil.net.br

www.fabiomarques.com.br

Perfil do Entrevistado: Consultor de Administração e Marketing, Master Coach e Palestrante Internacional, Fábio Marques é reconhecido como um dos maiores especialistas em Motivação, Comunicação, Vendas, Liderança-Coaching e Gestão da Excelência em Serviços com Foco no Cliente. É o fundador e presidente do Instituto de Excelência em Serviços do Brasil e autor do livro “Guia Prático da Excelência em Serviços: como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor”. Como professor convidado dos programas de pós-graduação e MBA de Marketing da FIA, ministrou aulas de Liderança de Equipes de Alta Performance, Qualidade Total em Serviços, Negociação, Gestão de Pessoas, Marketing Pessoal, Coaching e Reverse Coaching para executivos de empresas de renome.

INSTITUTO DE EXCELÊNCIA EM SERVIÇOS

Login:
 Senha:
 Recuperar Senha Entrar

Rede IES do Brasil
 Pessoas Conectadas pela Excelência, Melhorando o Mundo!

Menu Home

- Home
- Cadastro-se
- IES: quem somos
- AGENDA DE CURSOS ABERTOS EM JANEIRO
- Missão, Visão, Valores
- Clientes Corporativos
- Fabio Marques
- Localização
- Loja Virtual IES

Você é uma PESSOA muito BEM VINDA ao mundo da EXCELÊNCIA!

Ajudaremos você a tornar realidade os seus projetos de crescimento e progresso.

Juntos, podemos ser agentes de mudanças para transformar nosso planeta em um lugar muito melhor para se viver!

Site: www.iesdobrasil.net.br

Fernanda: Olá Fábio primeiramente muito obrigada por fazer parte da minha pesquisa. Agradeço a disposição e ajuda. Sou mestranda pela Universidade Anhembi Morumbi no curso de Hospitalidade e, como havia adiantado, minha dissertação diz respeito à Eventos Corporativos, Capacitação e Treinamento. Gostaria que inicialmente você falasse um pouco sobre sua empresa e a atuação dela junto ao McDonald's.

Fábio (IES): A nossa organização – o Instituto de Excelência em Serviços – oferece soluções de motivação, educação, treinamento e certificação profissional, ajudando pessoas e empresas a conquistarem a fidelidade de clientes, lucros maiores e melhores relações com a sociedade em que atuam. Fazemos isso através de palestras, workshops, livros, videoaulas, projetos de consultoria e de coaching executivo. Lá no McDonald's, somos responsáveis pelo desenvolvimento e condução do módulo de Liderança-Coaching da McDonald's University, que capacita os Gestores a trabalharem o Alto Desempenho de suas Equipes, trabalho esse voltado a altos executivos da empresa. Além disso, conduzimos, em parceria com outros executivos do McDonald's, o programa de desenvolvimento de novos gerentes da organização. Também já realizamos, a pedido deles, diversas palestras motivacionais e de estratégia em eventos da empresa.

Fernanda: O foco de sua empresa é a parte de prestação de serviços especificamente?

Fábio (IES): Não somente. O nosso foco é a parte comportamental. Nossa empresa se chama “Instituto de Excelência em Serviços” e pode dar a impressão de que atendemos apenas empresas de serviços, mas, na verdade, o fato é que as pessoas ainda não tem uma visão completa do que são “serviços” e é nosso papel justamente disseminar essa cultura, essa compreensão. Na verdade, o que todo ser humano faz é prestar serviços. Ele pode estar na indústria, pode estar no comércio, ou pode estar na área de serviço puro, mas não deixa de prestar serviços, seja onde for. Por exemplo, quem trabalha na indústria, pode estar apertando parafusos, mas isso também é um serviço. A indústria transforma a matéria prima em um produto acabado, isso é um serviço. O comércio presta o serviço de comprar produtos e disponibilizá-los em pontos de venda mais próximos do consumidor e isso é um serviço. E toda empresa tem a sua área de serviços também, em específico, que é

área de atendimento, de suporte ao cliente e tudo mais. Ou seja, tudo o que o ser humano faz é uma prestação de serviços. Por isso, para nós, quando falamos em Excelência em Serviços, falamos em excelência humana. O nosso trabalho é melhorar a atitude e o comportamento das pessoas dentro das empresas, para que elas prestem um serviço de melhor qualidade internamente e externamente para os clientes. Então, trabalhamos fortemente com a parte comportamental, mudando a atitude e o comportamento humano para que ele seja mais produtivo, mais criativo e mais feliz!

Fernanda: Quanto tempo de mercado tem sua empresa?

Fábio (IES): Estamos no mercado desde 1996, já atendemos mais de 170 empresas e capacitamos mais de 110.000 pessoas em toda a América Latina, Estados Unidos, Austrália, Hungria e Inglaterra.

Fernanda: E há quanto tempo você está atuando dentro do McDonald's?

Fábio (IES): Desde 2010. Já estamos caminhando para 5 anos de parceria.

Fernanda: Na sua opinião, o que é e qual a diferença entre capacitação, treinamento e desenvolvimento?

Fábio (IES): Capacitação é você dar à pessoa a capacidade de fazer o trabalho. Ou seja, ela já tem um trabalho designado para fazer e precisa ser capacitada para fazer este trabalho com bom resultado. Então, após a capacitação, a pessoa passa a ter a capacidade de realizar o trabalho. A “capacidade”, não o domínio total, não a proficiência. É aí que entra o treinamento, onde você exercita a capacitação para aumentar a destreza da pessoa em executar uma tarefa ou um trabalho. Então, muitas vezes a capacitação e treinamento estão juntos, no mesmo módulo. Você capacita e treina a pessoa, para que, quando ela sair daquele módulo de capacitação e treinamento, ela esteja mais apta a executar com eficiência aquela atividade. Na minha opinião, capacitação e treinamento devem andar muitos juntos. Por exemplo, imagina que vamos ter uma capacitação para falar em público. Você não tem tal competência, vai em um workshop de 4 horas e você recebe lá as dicas e as técnicas para falar bem em público. Você foi capacitado, mas não foi treinado ainda, pois 4 horas é muito pouco. Se você não teve a oportunidade de ir lá, na frente do público – fazer 3, 4 ou 5 apresentações – você não treinou. Neste caso,

sabemos que você tem agora a capacidade, ou seja, tem o conhecimento e a metodologia, mas não sabemos ainda se você tem o treinamento suficiente para fazer aquilo com excelência. Já, em outro caso, se você participa de um workshop de 32 horas de oratória e tem lá 15 oportunidades para praticar os métodos e as técnicas, aí nós podemos dizer ao final desse processo que você foi capacitada e treinada. Eu procuro oferecer as duas coisas juntas nos meus workshops, que é para a pessoa estar mais preparada para ter mais sucesso ao realizar o trabalho dela. E o desenvolvimento, o que é? O desenvolvimento é quando uma pessoa vai fazer uma atividade daqui a algum tempo, por exemplo, vai se tornar líder daqui há 6 meses, mas ela ainda não está pronta. É onde entra o desenvolvimento. Vamos ajudar esta pessoa para que ela possa ir do estágio “A” até o estágio “B” de evolução, em um processo de desenvolvimento que a torne pronta, apta, para exercer este trabalho de liderança daqui a 6 meses. Então, a capacitação e o treinamento são mais urgentes. Você tem um trabalho a ser feito com competência e a pessoa tem que aprender e colocar em prática rapidamente. Já o desenvolvimento é uma solução de médio a longo prazo, onde você vai desenvolver a pessoa para que ela atinja um determinado estágio de evolução daqui a 6 meses, 1 ano, 2 anos ou mais.

Fernanda: No meu trabalho, estudo os processos de capacitação e treinamento dentro de eventos corporativos. Como você vê esta relação? Você acredita que é possível?

Fábio (IES): Primeiro, defina “evento” pra mim.

Fernanda: Existem várias definições e aplicações de eventos corporativos, na visão de Krause trata-se de um instrumento institucional utilizado na comunicação dirigida, trata-se de um acontecimento previamente planejado, a acontecer num espaço de tempo e com aproximação dos participantes com um determinado fim.

Fábio (IES): Eu acredito que um bom programa de capacitação e treinamento tem que ter uma mistura de coisas, com frequência suficiente para gerar transformação definitiva. Não dá pra ser algo tão pontual como, por exemplo, “uma vez por ano a gente reúne o pessoal por um dia para falar de atendimento ao cliente externo e interno”. Você não vai conseguir grandes mudanças assim, ainda mais na área comportamental. Se você quer ensinar alguém a desenhar um círculo, aí tudo bem,

uma vez só pode resolver. Você aprende e nunca mais esquece. Agora, em se tratando de atitude e comportamento, envolve-se mais profundamente a dinâmica da emoção do ser humano. Se a pessoa está tendo um dia bom, está feliz e tudo dando certo, é mais provável que a atitude do indivíduo também seja boa e positiva, a contento do empregador e até dos clientes. Porém, se o indivíduo teve um dia ruim, tá com algum problema, alguma doença, sua atitude já muda, tornando-se bem menos positiva. Portanto, nessa parte de atitude e comportamento, é importante que seja organizado um conjunto de eventos, para formar uma atitude e um comportamento adequado. Eventos pontuais e únicos não são suficientemente eficazes. Para um programa de capacitação e treinamento eficaz você tem que ter mais de um evento. E tem que ter periodicidade. E, a depender da política e da cultura de cada empresa, você vai ter eventos de imersão de 2 ou 3 dias consecutivos, fora da empresa, com a parte lúdica, a parte cognitiva, algum esporte ou atividade ao ar livre, talvez um show à noite (de preferência, com alguma conexão com a capacitação e treinamento em questão). Então, ajudamos as pessoas a fazerem uma “ponte”, uma metáfora, uma analogia com o que se está aprendendo. Depois, você pode ter mais um momento, dentro da empresa, de aproximadamente 4 horas, uma reunião de trabalho mesmo, para retomar aqueles pontos principais e trabalhar o planejamento efetivo a partir do que aconteceu, para que todo o processo efetivamente seja transformado em resultados concretos para as pessoas e para a organização. Em resumo, você tem que ter uma série de coisas, de forma planejada, para obter o máximo das atividades de capacitação e treinamento. E devemos também considerar a política de cada empresa. Há certas rotinas de trabalho ou momentos organizacionais que não permitem fazer a cada 6 meses um evento de imersão de 2 ou 3 dias. Podemos escolher alternar estes grandes eventos com eventos menores, dentro da empresa, que resgatem estes pontos principais, essas competências principais, comportamentos desejados. Se a empresa não permite isso, pois tem uma dinâmica muito maluca, as pessoas não conseguem esses pequenos períodos de evolução, então você tem que ter uma série de micro eventos ao longo de todo o processo. Por exemplo, eu já trabalhei dentro de empresas, antes de me tornar consultor, e existiu um grande case que me “jogou” no mundo da consultoria. Eu trabalho desde os 11 anos de idade. Logicamente que, nesta idade, fazendo coisas bem simples como entregador ou assistente do auxiliar do ajudante (risos). Depois, com 14 anos, já fui estudar à noite.

Eu cursei ensino médio profissionalizante, na Escola Técnica Federal de São Paulo. Então, estudando à noite, eu já trabalhava o dia todo, na parte de eletrotécnica e eletrônica. Trabalhei em duas empresas pequenas e em três multinacionais. Na última delas, eu, com 20 anos de idade, fui contratado para ser assessor técnico de uma unidade de negócios que tinha um ano de atividade, uma área de serviços e tecnologia médica, que não estava lá indo muito bem, com prejuízo financeiro e outros problemas. Descobri, logo no meu primeiro dia, que eu era então o único funcionário desta unidade de negócios, que seria fechada nos próximos 6 meses se continuasse a dar prejuízo. Eu não tinha outra saída a não ser mergulhar de cabeça e fazer as coisas funcionarem. E deu certo. Em 6 meses o negócio estava dando lucro, em 1 ano muito lucro e em 3 anos era a melhor da América Latina e a terceira melhor do mundo em resultados financeiros e de satisfação de clientes, com domínio absoluto de mercado. Virou um case, e eu virei Gerente Geral daquela unidade de negócios, com 23 anos de idade. E qual foi o meu segredo? O que eu fazia lá? Eu dediquei meus esforços na capacitação e treinamento como diferencial estratégico. E essa era uma organização que não podia parar, pois a gente fazia manutenção e instalação de equipamentos médicos e cirúrgicos, com plantões de 24x7 (24h por dia, 7 dias por semana). Ou seja, não dava para parar tudo e fazer um treinamento de grande proporção, um evento de fato. Então, eu fazia vários micro eventos, segunda-feira pela manhã e sexta-feira à tarde eu reunia a equipe para treinamento e capacitação, onde eu trabalhava aspectos comportamentais e técnicos, mas estava sempre envolvendo as pessoas numa rotina de capacitação e treinamento. Por causa do sucesso da nossa operação no Brasil, eu passei a dar consultoria e fazer coaching para os executivos dos outros países onde a empresa estava presente, passando a atuar profissionalmente como consultor independente com 26 anos de idade. Mas, a questão principal é que eu achava janelas de tempo para treinar minha equipe, cerca de 30 minutos a 1 hora por semana. Com o tempo, o aumento da produtividade e o aumento da equipe, conseguimos chegar a reunir cerca de 70% da equipe em eventos de 2 a 3 dias. Mas isso foi depois de diversos micro eventos de capacitação e treinamento e os merecidos frutos de toda essa dedicação.

Fernanda: Muito bom não se usar da desculpa do tempo para não treinar.

Fábio (IES): É uma coisa fundamental, pois as pessoas que estão num ambiente onde não existe tempo para treinamento, onde não se investe em capacitação, elas sentem-se enfraquecidas e impotentes. Os melhores acabam indo embora, buscando ambientes de melhor crescimento e os piores acabam se acomodando, se escondendo atrás dos problemas. Por isso, é importante se criar uma atmosfera favorável à capacitação e treinamento, onde a pessoa perceba que seu líder está preocupado com o seu desenvolvimento, com o seu crescimento, que investe em capacitação e treinamento, onde a pessoa sinta-se capaz diante de uma situação de problema, sinta-se pronta, inclusive, para evitar situações-problema. Com isso o funcionário ganha autonomia, liberdade, criatividade e se torna mais rápido e produtivo. As pessoas ficam numa empresa enquanto estão aprendendo. Enquanto aprendem, as pessoas se sentem motivadas para permanecer numa determinada organização. Quando você está aprendendo você se sente jovem, se sente feliz. Pode observar que tem estagiário mais motivado que alguns diretores, independentemente de salário, pois sente mais alegria no trabalho, se sente menos limitado, mais disposto a aprender. Por isso é tão importante estimular a cultura do aprendizado dentro das organizações.

Fernanda: Um outro elemento relevante no meu estudo são os stakeholders. Stakeholders, segundo Freeman são todos aqueles que influenciam ou são influenciados por uma organização, assim a gente coloca a organização ao centro e em torno dela todos os seus stakeholders, isso envolve clientes, parceiros, fornecedores, comunidade, governo, etc. Dentro deste contexto e no processo de capacitação e treinamento, área em que sua empresa atua, quais seriam, do seu ponto de vista, os stakeholders mais relevantes para o sucesso do seu negócio?

Fábio (IES): É difícil e fácil ao mesmo tempo, pois eu vejo esta atividade que eu faço como uma coisa ligada com tudo, pois eu trabalho com serviços de uma maneira mais ampla, tanto que o slogan da nossa empresa é “pessoas melhorando o mundo”. Para nós, qualquer pessoa em evolução tem o poder de melhorar o mundo. A gente fala em educação e treinamento, pois pra mim educação é diferente de treinamento. Na educação a gente ensina as pessoas a pensar e tomar decisões. O treinamento é o que condiciona o comportamento. Então, se eu tenho as pessoas mais esclarecidas, mais capacitadas, com melhores condições para tomarem boas decisões, bons comportamentos, tudo melhora, em relação a todos. Num de meus

slides, um gráfico, a gente mostra quem são os stakeholders, os clientes todos que nós temos: o cliente interno (óbvio), que é o pessoal dos outros departamentos e os de seu próprio departamento; os clientes externos, aqueles que compram aquilo que sua empresa vende; os canais de distribuição que uma empresa tem; os fornecedores, pois se eles forem tratados como clientes vão te fornecer com cada vez mais qualidade, cada vez mais pontualidade; a nossa família também é um stakeholder beneficiado, pois quando somos vitoriosos no trabalho, levamos uma energia positiva para casa ao final de cada dia; e também a sociedade, porque quando somos mais competentes, produtivos, gentis e atenciosos, criamos um impacto positivo em todos à nossa volta, contribuindo para pessoas mais satisfeitas, calmas e felizes. E pessoas mais satisfeitas, calmas e felizes são menos agressivas, menos violentas, menos injustas e menos propensas a ficar tirando vantagem dos outros o tempo todo. Então tudo o que nós fazemos, tudo o que nós, pessoas, fazemos, em termos de prestar um bom ou um mau serviço ao próximo, tem um impacto na sociedade. Eu posso estragar o seu dia, ou posso salvar o seu dia, dependendo da qualidade da minha atitude e do meu comportamento pessoal e profissional. Em resumo, para nós stakeholder é todo mundo, é a empresa, é o funcionário da empresa que a gente treina, é a sociedade em geral, pois isso impacta tantos os treinandos quanto os nossos instrutores no caminho pro trabalho. E nós realmente acreditamos que a evolução humana está no centro de tudo que é bom e ruim numa sociedade. E quanto mais evoluído for o ser humano em termos de capacitação, compreensão da vida e educação, melhor será a sociedade em que vivemos. E, claro, quanto menos evoluída for a pessoa, piores serão suas decisões, pior será sua capacidade de votar adequadamente, piores serão os comportamentos e atitudes dessa pessoa na rua.

Fernanda: Vejo que você trabalha com questões ligadas às relações, à hospitalidade. Este é um outro objeto de estudo nosso. Muitos acreditam que a hospitalidade está ligada ao turismo, à hotelaria, pois tem haver com o bem-receber e esquecem de sua aplicação no negócio. Outros tratam as relações de hospitalidade nos negócios como um diferencial de mercado. Como você vê esta questão?

Fábio (IES): E logicamente que a este conceito de hospitalidade, muita gente tem uma compreensão limitada, acham que é só a cortesia, ou só a empatia, mas você

sabe que não, tem a parte da competência também, e a integridade. Acho que são três coisas: a cortesia, a competência e a integridade, pois sem a integridade a pessoa também não confia.

Fernanda: Acredito que as pessoas nos seguem muito mais pelo que a gente faz do que por aquilo que a gente diz. Gostaria de saber de você quais são os cuidados necessários na elaboração e realização de um evento corporativo?

Fábio (IES): Bom, existe um conceito que a gente ensina e que a gente procura a exigir dos nossos parceiros e fornecedores para a preparação de qualquer ambiente de capacitação e treinamento, que é o conceito do “conforto ao cliente”. É claro que a gente vai, durante qualquer processo de treinamento, tirar a pessoa de sua zona de conforto, a zona conforto mental e, às vezes, a parte física também. Mas, procuramos, como preparação de um ambiente de treinamento, garantir que a pessoa (o treinando), ao chegar, tenha uma sensação de organização, que existe uma ordem, que existiu uma preocupação com o conforto dele, não o luxo, mas o conforto dele, pois isso acalma a mente da pessoa. Quando a pessoa chega num ambiente de treinamento e de repente vê algo desorganizado, vê que as coisas não estão ainda no seu devido lugar, que as coisas não estão prontas, não estão preparadas, isso gera uma ansiedade adicional, que é prejudicial. A pessoa normalmente já vai ansiosa para um evento de treinamento, ela não sabe o que vai acontecer, muitas vezes não sabe o motivo de estar sendo mandado para aquele evento. Muitas dúvidas podem surgir em sua cabeça: “ – Por que eu?”, “- Será que vai valer a pena?”, “ – Será que não vou perder meu tempo?”. Então, as pessoas tem que chegar e ter uma sensação do tipo: “ – Que legal, eles pensaram nos detalhes, eles estavam prontos para nos receber, eles estão organizados, eles estão preparados!”. Isso gera um conforto mental que acalma o coração do treinando e ele relaxa. E ele relaxando, abaixa a guarda, e isso permite um aprendizado mais eficaz logo no começo. Essas considerações todas referem-se ao “antes” do evento, o “antes” da pessoa chegar, em termos de estrutura, cadeira, recursos de flipchart, mesa de apoio, projetor, tudo que tem que estar no treinamento. Tem workshops que eu faço, de 3 dias, sem nenhuma projeção. Uso apenas o flipchart e a interação com as pessoas. E tem outros workshops que precisam de projeção, de filme, de vídeo, etc. Dependendo do que vai precisar, eu quero ter a certeza de que está tudo pronto, preparado e testado antes do pessoal chegar, então eu exijo dos meus

fornecedores essas coisas: a integridade, competência e cortesia, a hospitalidade. E eu faço isso com bom humor, e as pessoas acabam cumprindo essas minhas “exigências” naturalmente. Por exemplo: eu sou palestrante internacional e, portanto, faço palestras pela América Latina inteira e em outros países também. Na maioria das vezes, e eu chego lá e está tudo pronto, eu não sou responsável por isso, eu vou lá só para fazer a palestra. Às vezes, eu chego no local e sinto um clima pesado, o “cara” do som, o “cara” do vídeo, o “cara” do microfone, então eu percebo que alguma coisa deu errado. Então eu chego lá, dou meu nome, dou meu cartão para ele, agradeço por ele estar ali me ajudando a fazer meu trabalho. É claro, assim eu faço o meu prestador de serviço gostar de ajudar, e tudo isso faz a coisa fluir de forma muito melhor. Faz todo o sentido. Se eu tratar o meu fornecedor como cliente, ele vai fazer de tudo para tudo dar certo. Por isso, eu raramente tenho problema com o profissional do microfone, o profissional do som ou o profissional do vídeo, pois eu trato essas pessoas com a mesma importância que trato o dono da empresa que me contratou. Por fim, quanto à metodologia, a minha preocupação, quando eu estou montando um evento de capacitação e treinamento, é garantir que eu tenho um acervo bom de ferramentas dinâmicas. Então, seja uma palestra de 1 hora ou um workshop de 3 dias, eu preciso garantir que eu vou estar estimulando várias áreas cerebrais do pessoal que está ali, trabalhando os canais visual, auditivo e cinestésico, conferindo um “colorido” no processo. Então, tem uma mistura boa. Em uma palestra de 1 hora, tem momentos de reflexão, mais concentrados, tem momentos de descontração, risos, tem momentos de atividade física, que o pessoal levanta se movimenta, tem momentos mais visuais, mais auditivos, de mais contato, de proximidade. Eu tenho esta preocupação de variar bastante. Quando é workshop mais extenso, aí já tem exercício lido, exercício falado, vídeos, dinâmicas, histórias, atividades participativas, eles criarem coisas em grupo, criarem do zero a partir de um problema posto, etc. É uma preocupação importante, que seja uma atividade dinâmica, mas toda conectada, não pode ser uma colcha de retalhos, você tem que ter uma linha mestra, uma estrutura que você quer seguir, com um sentido bem claro que vai ser tratado ao longo do processo, saber quais as diversas atividades, áreas mais cognitivas, mais lúdicas ou intuitivas que você vai trabalhar, para deixar a coisa interessante o tempo todo.

Fernanda: Você mensura resultados dos seus treinamentos, dos seus eventos corporativos?

Fábio (IES): Tem um resultado imediato que você mede, que é o resultado cognitivo. Você pode aplicar um teste para medir a absorção do aprendizado. Isso é uma coisa fácil. Você pode elaborar um teste com uma parte de alternativas, uma parte descritiva, onde a pessoa responde lá, sem consulta nenhuma e você consegue entender exatamente o quanto ela absorveu. Alguns workshops meus tem uma parte final de aplicação prática imediata. Nestes casos, eu consigo observar também o comportamento da pessoa frente a um problema ou situação específica, se ele está de acordo com o deveria ser por causa do treinamento. E é ainda mais interessante quando a gente consegue descobrir com a empresa que nos contrata, antes de iniciar o treinamento, quais são os indicadores de desempenho principais que a empresa tem (vendas, lucros, custo operacional, rotatividade, reclamações de clientes, etc), ou seja, quais são os indicadores de desempenho que a empresa já usa. E nós também sugerimos a criação de algum indicador mensurável que pareça importante para a empresa. Depois do treinamento ou dos eventos de treinamento, a gente vai medindo como estes indicadores mudam. E o resultado é muito interessante! Temos um caso de uma empresa que vale a pena destacar. Uma empresa em que iniciamos um processo de capacitação e treinamento em fevereiro de 2009. Não sei se você lembra como estava o país em fevereiro de 2009.

Fernanda: Lembro, lembro sim. Final de 2008 veio a crise mundial que veio a refletir no Brasil no início de 2009 com muitas empresas fechando, reduzindo suas operações, etc.

Fábio (IES): Então, começamos lá um trabalho de vendas consultivas, que é o processo de vendas como uma prestação de serviços, onde o vendedor é na verdade um assessor de compras do cliente, ajudando o cliente a fazer boas escolhas e alcançar resultados. Quando começamos este trabalho nessa empresa, eles estavam super preocupados com a crise, como ia ser o ano, etc. As vendas já estavam começando a cair em 2008 e eles temiam por um 2009 muito ruim. Pois eles terminaram 2009 – aquele ano que a gente fez o trabalho de vendas consultivas – com um aumento em vendas de 127%. Foi o maior faturamento histórico da empresa em todos os anos. E há muitos outros exemplos de empresas em que foi

possível medir diretamente o impacto de um programa bem estruturado de capacitação e treinamento em seus resultados financeiros e operacionais. É sempre fascinante quando temos a liberdade de medir esse tipo de resultado nas empresas que nos contratam, pois são evidências da eficácia de um trabalho bem feito. Em resumo, temos resultados bem pontuais como: a pessoa aprendeu o que a gente ensinou? Até mesmo macro resultados como aumento de vendas, aumento de faturamento, aumento dos lucros. Tem como medir o impacto de um programa de capacitação e treinamento, quando ele é feito de maneira efetiva.

Fernanda: Nesse momento você trabalha também, a parte comportamental, a relação.

Fábio (IES): Claro, sem dúvida, a relação é tudo.

Fernanda: Você consegue medir de alguma forma quanto de resultado vem da melhoria da relação, da parte comportamental e quanto de aspectos de processos, resultados financeiros? Você consegue mensurar isso?

Fábio (IES): Esta divisão exata, em termos percentuais, não. Mas é possível medir a satisfação no trabalho e seu impacto na produtividade, na rentabilidade e na redução da rotatividade nas empresas. Em todas as empresas onde realizamos um trabalho de educação e treinamento bem estruturado, estes indicadores melhoraram. Em um ambiente favorável ao conhecimento, ao aprendizado, a educação e treinamento, as pessoas ficam mais felizes, mais motivadas, ficam mais tempo na empresa, melhoram as relações e ficam mais satisfeitas por mais tempo.

Fernanda: Eu pergunto isso em relação ao conceito de hospitalidade, alguns acreditam que esta relação de hospitalidade é um conceito ligado à dádiva, ao ser humano de forma natural, ao conceito de se fazer o bem e muitos não consideram a hospitalidade ligada ao conceito de negócio, ligado ao cliente, ao fornecedor, ao funcionário, aos stakeholders de forma geral. Poucos mensuram o que vem da melhoria na relação.

Fábio (IES): É o que a gente falou do resultado financeiro. O aumento das vendas é muito fruto da relação. Em grande parte, é a partir da melhora na relação com os clientes, e entre os colaboradores entre si, que as equipes se tornam mais produtivas, mais eficientes e colhem resultados melhores. Quando a gente atua com

o comportamento, você melhora o resultado, e, o que é melhor, de maneira sustentável. É claro que você consegue melhorar a aparência do resultado sem nada disso. Você pode chegar numa empresa, cortar todo o investimento em funcionários e aumentar a intensidade e agressividade das campanhas de vendas. Você vai aumentar as vendas, reduzir as despesas e vai ter a sensação de que o lucro aumentou. Mas, o que vai acontecer daqui há 1, 2 ou 3 anos? É uma bomba-relógio, pois se você reduziu o investimento em pessoas, em desenvolvimento, aumentou as campanhas de vendas, vendeu mais, mas o serviço oferecido está pior, o clima está pior, a qualidade do trabalho está pior, o resultado não se sustenta. Portanto, é fundamental observar que as empresas que tiveram um papel mais estratégico, pensando nas pessoas como centro do resultado, no bem estar das pessoas e na capacitação como centro do resultado, tiveram resultados perenes, duradouros, sustentáveis e continuam crescendo, de forma sustentável.

Fernanda: Então é isso. Acabei tomando um pouco mais do que previsto do seu tempo mas a conversa foi muito gostosa, produtiva. Agradeço então a você Fábio por toda a contribuição que pode dar ao meu trabalho. Partilho as sua visão sobre treinamento com referência às pessoas e me coloco à disposição para poder também colocar a minha pesquisa à disposição assim que concluída.

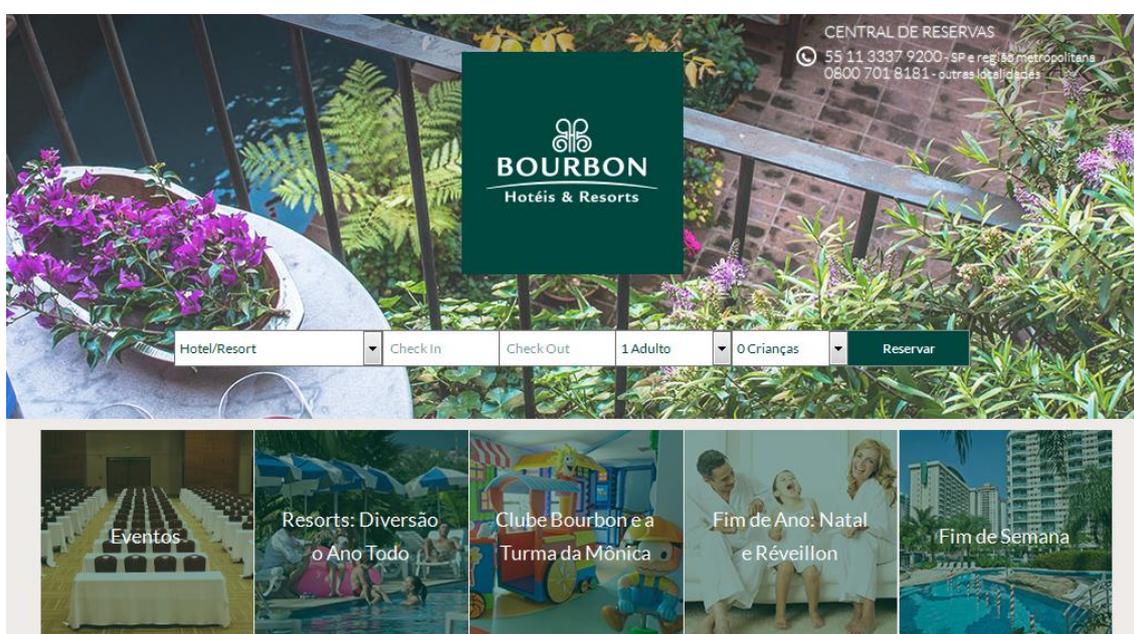
G - CASE 3 - BOURBON HOTÉIS & RESORTS

Jefferson Munhoz

Bourbon Hotéis & Resorts

<http://www.bourbon.com.br/pt/>

Perfil do Entrevistado: Diretor de Vendas da Rede Bourbon de Hotéis & Resorts há mais de 2 anos, larga experiência profissional em empreendimentos hoteleiros nacionais e internacionais na Área de vendas e marketing, participação na coordenação de projetos especiais dentro das organizações como a fusão de marcas e implantação de equipes multimarcas, conhecimento de todos os segmentos de trabalho dentro da hotelaria: canal direto/ indireto, lazer / corporativo e grupos e ampla participação nas associações de classe relacionadas ao setor de hotelaria: FOHB, Resorts Brasil e ABGEV.



Site: <http://www.bourbon.com.br/pt/>

Fernanda: Primeiramente gostaria de agradecer pela ajuda e disposição. Sou estudante de mestrado na Universidade Anhembi Morumbi. Minha dissertação fala de Eventos Corporativos, Treinamento e Capacitação e trabalho com estudos de

Casos Múltiplos, onde a proposta é que, um deles seja baseado nos hotéis Bourbon. Eu queria que você falasse um pouco sobre o Hotel Bourbon, seu posicionamento e seu papel dentro dessa estrutura.

Jefferson (Bourbon): Bom, o Bourbon é uma cadeia originariamente paranaense, surgiu há 50 anos no interior do Estado do Paraná. A primeira unidade hoteleira da Bourbon foi em Londrina (no interior do Estado), depois ela construiu um hotel em Foz do Iguaçu, depois Curitiba e posteriormente em São Paulo. Após esta primeira fase de proprietária de hotéis, ela então se transformou numa administradora de hotéis, e então começou a administrar hotéis de terceiros, onde já existia um proprietário ou então de condotel. Acho que é uma das empresas hoteleiras mais antigas do Brasil. Os proprietários foram para esse negócio porque tinham uma construtora e foram contratados para construir um hotel e este hotel que eles construíram, eles acabaram adquirindo e viraram hoteleiros. O nome Bourbon vem de uma marca de café, de um tipo de café chamado Bourbon, que era produzido no interior do estado do Paraná naquela época. Então, antes da construtora a família Vezozzo já proprietária, ela era fazendeira, foi na década de 70, quando houve uma grande geada no Paraná e eles perderam toda a safra e ai depois disso, eles resolveram abandonar o negócio e viraram construtores, construtores hoteleiros e são hoteleiros até hoje. O nome vem da origem, da produção de café da marca Bourbon e inclusive todos os nossos hotéis, a marca, o tipo de café Bourbon ele é servido. Inclusive valorizamos mais este tipo de café do que o expresso, porque este tipo de café ele é servido desta forma e não expresso.

Fernanda: E em relação a número de funcionários e faturamento, você tem como me passar algum dado?

Jefferson (Bourbon): Quanto ao número de funcionários eu posso, já o faturamento é algo que não divulgamos, é uma característica da companhia, a gente fala de números, de evolução através de percentual. A empresa tem 3000 funcionários, uma empresa relativamente grande com 14 hotéis e faturamento que eu não vou falar do valor, mas que normalmente cresce de 7 a 10% ao ano, que é um crescimento bastante interessante e é uma evolução em número de 3 dígitos, eu falo em milhões.

Fernanda: Você saberia e dizer a taxa média de ocupação do hotel?

Jefferson (Bourbon): Se a gente falar de taxa de média da rede, a situação média é em torno de 70%, alguns hotéis tem ocupações maiores, outros menores, mas em geral gira em torno de 70%.

Fernanda: O Bourbon de Atibaia talvez seja o mais conhecido?

Jefferson (Bourbon): O Atibaia é bem conhecido, trata-se de um hotel ícone e talvez isso o torne ainda mais conhecido. É talvez, numa cidade do interior, o primeiro grande hotel de eventos, que foi planejado para isso aqui no Brasil. Então isso marcou o mercado. É um hotel gigantesco, uma construção que todo mundo que passa na Fernão Dias acaba vendo, tendo como uma referência.

Fernanda: Legal. Agora vamos falar um pouquinho sobre você: quanto tempo está aqui no Bourbon, qual a posição que ocupa, como é sua equipe?

Jefferson (Bourbon): Na Bourbon eu estou há 2 anos e 4 meses no com a parte comercial, sou Diretor Comercial. Vim do Club Med e lá trabalhei 5 anos, também na área comercial e trabalhei também por 15 anos no Grupo Accor. E saí também como Gerente Geral de Vendas na época, então Accor e ClubMed ou seja, 2 empresas francesas e agora uma brasileira.

Fernanda: Você tem uma ligação da área comercial com eventos também?

Jefferson (Bourbon): Sim. Eu acabo me envolvendo muito e ajudando a área de recursos humanos no desenvolvimento de alguns treinamentos, capacitações e eventos, um pouco porque eu gosto mas também por parceria mesmo na área comercial e a gente se apega neste sentido e ao mesmo tempo porque a rede é conhecida como sendo uma empresa que tem produtos de qualidade, uma boa infraestrutura, atendimento e qualidade em Marketing e Vendas. A gente tem um bom suporte de Vendas e Treinamento.

Fernanda: Mas a área de treinamento é separada da área comercial, vocês trabalham em parceria?

Jefferson (Bourbon): A gente trabalha em parceria, a gente tem a parte de treinamento e capacitação do time, da equipe de vendas, que fica espalhada em vários hotéis a nível corporativo e escritório central, então como a gente tem muito contato com o corporativo, com os clientes, a gente dá subsídios, apoiando o treinamento também, para o Gerente Geral. É bom para o treinamento, a gente ouvir pontos de vista diferentes, do cliente, da agência de viagem e até mesmo do concorrente às vezes, principalmente quando falamos de práticas, de tempo médio de estadia, de reserva, etc. O networking hoje é interessante. Pra isso também tem os consultores, a visão deles é muitas vezes quadradinha, ele tá olhando métodos, processos e técnicas, para saber como funciona. Eu já trouxe um amigo nosso para falar por exemplo da Administração do Tempo. E o pessoal gostou pois tinha um lado prático interessante também. Eu faço também reunião com a equipe de Vendas, vamos ao Ibirapuera para falar num ambiente diferente. Agora a gente tá num momento em que tá trabalhando muito, tá no finalmente da nossa convenção de vendas que acontece semana que vem, então tem o envolvimento do Marketing, do Comercial, do RH. A gente trabalha bem esta relação conjunta.

Fernanda: Você fala da convenção anual de vendas?

Jefferson (Bourbon): É a convenção Anual, reúne todo o comercial e toda a equipe de venda e gerência geral. São 3 dias a convenção, em regime de imersão e ela acontece na próxima semana.

Fernanda: Que bacana. A gente fazia também com os executivos.

Fernanda: Eu gostaria de saber de você, qual seu entendimento sobre o que é treinamento, capacitação, desenvolvimento e eventos?

Jefferson (Bourbon): Para mim treinar é aquela questão da repetição e está muito ligada na questão de capacitação, também e eu quero que você que você entenda o conceito, como deve ser feito, então ela vai também te capacitar, fazer um curso,

aprender algo novo e o treinamento ele pode servir também como uma capacitação, mas normalmente o treinamento trata de algo que você conhece, que você já passou por aquilo e que através da repetição, através da lembrança daquilo, ele faz você resgatar o sentido. Eu acho que o desenvolvimento é o órgão básico, é aquilo que diz respeito à vendas, produtividade, é um impulso, é o motivacional que você traz naquele momento para agregar valor. Evento é algo que a gente traz pra vida. Aí o evento é uma forma de você trazer novidade, um lançamento, um posicionamento. E uma convenção é um evento. A gente usa mais o termo convenção do que evento. E pode ser um evento pequeno também. Pra ser evento não precisa envolver muita gente como se pensa. Um exemplo: você trabalha numa farmacêutica que tá trazendo um produto novo, é lançamento, mesmo que interno, ou você vai reunir um grupo de médicos, isso é evento. E que pode ser também considerado desenvolvimento, pois você vai trazer um médico para falar sobre aquilo, como age no organismo, quais os efeitos colaterais e outras coisas mais. Você pode trazer assuntos contendo coisas novas para mexer, para tratar de um lançamento e trabalhar o desenvolvimento dos profissionais. Você promove claramente uma mudança na pessoa.

Fernanda: E que tipo de evento você costuma realizar com mais frequência aqui no Bourbon?

Jefferson (Bourbon): A gente tem a convenção anual, que é um momento motivacional, e ao mesmo tempo para mostrar o resultado que nós chegamos e também trabalha o lado motivacional, onde a gente traz o lado do desenvolvimento, a gente traz questões de atendimento, alguém para falar e tentar diversificar o tema. A gente tem também o Encontro de Áreas, que é onde a gente junta as pessoas para discutir sobre determinado assunto, modelo de negócio, tendência. Tem as Reuniões de trabalho, eu sempre proponho, a gente fala de forma direta ou indireta, normalmente com o grupo dos gestores, fala do que a gente vem atingindo ou não e eu proponho em algum momento sair do negócio e tratar de alguma coisa especial, a gente fala por exemplo de um livro, um artigo, alguma coisa diferente mas, algum conhecimento que agregue valor. Então, quando a gente fala de eventos eu acho que a gente fala dessas três coisas: uma convenção de vendas, um encontro, uma reunião de negócios. Acho que são estas três linhas de eventos que é quando a

gente pode a gente leva as pessoas para fazer alguma coisa diferente, leva para o cinema para assistir um filme, para depois debater, outro ambiente, a gente faz uma reunião e leva o pessoal para o parque do Ibirapuera para lavar roupa suja, o ambiente ajuda, privilegia, as pessoas ficam mais comportadas e a deixar o clima mais leve. A gente procura usar da criatividade para poder propôr coisas diferentes.

Fernanda: Já que você tocou nesta questão do local, do espaço, do momento e os respectivos assuntos tratados em cada um deles, como você vê a questão da hospitalidade com os eventos?

Jefferson (Bourbon): Olha a questão da hospitalidade com eventos é uma coisa muito simples, o que é o processo em si, a base de tudo é a troca, é dar, é receber, é a experiência de você estar sendo acolhido por alguém, que se coloca no seu lugar e aí existe a troca, ou seja quando você vai lá, você gostaria de ser recebido da mesma forma. Eu acho que assim, quando uma pessoa organiza um evento, ela tem que tentar, ela tem que se colocar no lugar de quem tá chegando ali naquele evento, então ela deve pensar quais são os detalhes, quais são os mimos, quais são as coisas, as surpresas que você pode utilizar para provocar pra que as pessoas tenham esta sensação. Por exemplo eu trabalhei numa companhia que se chamava Club Med que toda vez que qualquer cliente chegava a gente acolhia ele na porta do hotel, ele chegava de carro no resort, tinha um grupo de pessoas que acolhia esta pessoa, identificava, servia coquetel, acomodava, mostrava o quarto e outras coisa a mais. Quando você falou que você produz o evento, a convenção, a gente tentar pensar como as pessoas imaginam ser acolhidas, como a gente vai receber, que carinho será percebido, como é a decoração da sala, como trabalhar o tema dos jantares e os pequenos detalhes.

Fernanda: Essa convenção é um evento que é organizado por vocês do Comercial?

Jefferson (Bourbon): Sim, em todos os detalhes, as cartas, a festa, a gente trabalha com o apoio do Marketing, da produção, do áudio visual e do RH em alguns conteúdos e todo vídeo, roteiro, script e forma.

Fernanda: E tem algum efeito surpresa?

Jefferson (Bourbon): Sim, todo ano tem surpresa. Claro que para evitar algum alvoroço, algumas coisas do tipo eu não sabia disso ou daquilo, então você manda o arranjo da sala, tem tema da convenção que você acaba trabalhando antes, então você causa, a pessoa começa a imaginar alguma coisa, mas sempre tem, eles imaginam, bom quem vai palestrar este ano, como vai ser o tema da sala, de que forma vai ser trabalhado. Já tem uns 3 anos, desde a primeira convenção que estou por aqui que a gente começou a conversar, o pessoal aqui, eu e a Diretora de Marketing e o RH, a gente tirou um pouco este impacto da estrutura, o paradigma de sala, o impacto de convenção em si, então hoje acredito que eles sentem isso que a gente prepara o impacto com produção, com um carinho a mais. Antes era uma sala, os conteúdos eram bons, os palestrantes eram bons mas acho que hoje eles percebem o algo a mais, sentem que foi produzido para eles. Vão ter surpresas, vão ter coisas diferentes, que a gente tenta produzir, é difícil ainda mais depois de certo tempo é difícil ser criativo, pois bate na questão de custos. A convenção, é um momento onde a gente tenta usar a criatividade numa relação custo x benefício, é uma coisa absurda.

Fernanda: E gera uma série de serviços, uma convenção, um evento, envolve uma série de parceiros e você tem algum cuidado especial ao contratar as pessoas que vão fazer parte do processo?

Jefferson (Bourbon): Sim, tenho claro. Você tem que ter cuidados em série, com logística, a pessoa chegar no momento certo, para não ter problemas de atrasos. Quando você contrata um palestrante e você deixá-lo no ponto que você quer que ele aborde, tem que construir aquilo, de ver a apresentação dele antes. A gente contratou o Gustavo Loyola para falar de cenários, é um cara famoso que faz palestras em todo o mundo, mas quando a gente escolheu, a gente fez uma reunião, conversou, deu dica de assuntos que eram pertinentes de serem abordados, o que a gente imaginava. Então, a gente trabalha desta forma, a organização das atividades, do tempo, também o histórico dos anos anteriores, pode ajudar ou prejudicar a convenção, para não ficar chato, verificamos quem trazemos como palestrante, tecnologia, verificamos a referência, etc. Tem que ter alinhamento e sintonia. É o momento da pessoa sentir, aquela hora, aquela semana, que você vê o cara... que

você se importa com ele. Já aconteceu comigo, vi uma palestra fora e o cara dá um show e não faz a mesma performance em outro lugar. Você fala por quê? Acontece.

Fernanda: E você acredita que este tipo de preocupação é uma coisa mais sua, que você trouxe para o Bourbon, ou isso já existia?

Jefferson (Bourbon): É acho que sempre houve este tipo de preocupação. O que a gente fez foi potencializar, foi trabalhar com menos consultores e trazer mais gente que é referência para o mercado. Então, a gente falar de tecnologia agora, vai trazer um cara da Vivo. A gente procura fazer a coisa diferente, a gente fala muito de treinamento de vendas, mas como fazer isso de uma forma bacana, até in loco mesmo. O que mudou com a minha chegada e da Adriana (diretora de marketing), a gente trabalhou junto na Accor, tem uma empatia, for dar uma personalidade a cada convenção, com respeito a decoração, ambientação, e tirar esta parte do consultor e trabalhar mais com especialistas de mercado e não necessariamente um consultor e evitar esses palestrantes famosos e evitar aqueles palestrantes profissionais. Aquele cara que você assiste a palestra dele aqui e acolá e até a piadinha é a mesma.

Fernanda: E dos seus clientes, você recebe uma série de demandas. e dos seus clientes quais são estas demandas? Que tipo de eventos você faz mais?

Jefferson (Bourbon): Os grandes eventos, que são por exemplo, o caso de grandes Convenções que a gente realiza em Foz, a preocupação maior gira em torno da produção. A produção de um evento envolve hospedagem, alimentação, parte aérea, infra-estrutura, atendimento, pessoal receptivo, essas coisas é que fazem a diferença na tomada de decisão. Você como fornecedor tem que ver a importância real daquele evento. O que é realmente daquele evento é importante, sem preocupação com toda a parte de estrutura técnica do hotel, sala e por aí vai... pé direito, áudio, vídeo, projeção, suporte de manutenção, se a sala vai suportar aquele número de participantes, todo o aspecto acadêmico e de estrutura que o evento envolve. Hoje cerca de 90% do tempo é usado na produção, então o investimento é grande nisso. Existe uma preocupação muito grande com a prestação do serviço. Aspectos ligado a infra-estrutura, gestão, atendimento, e até mesmo todo suporte de manutenção é muito relevante. Acho que hoje, quando um

cliente contrata a Bourbon, quando ele contrata um concorrente nosso de primeira linha, ele pode até as vezes pagar mais caro do que em outros hotéis, mas ele já espera um algo mais, ele sabe que ali vai ter um nível de confiança e de qualidade nos serviços, prontidão no atendimento, que talvez os outros não ofereçam. Quando ele vai contratar o evento todo o lado técnico é o mais importante, mas quando ele chega lá, é a premissa do sai a dia, é quando muda alguma premissa, o cara fala que vão ser 100 computadores ligados ao mesmo tem e vão ser 200, ele fala que serão 120 pessoas no coffee e serão 180, é nestes momentos e mostrando boa capacidade de adaptação, que ele tenha um algo a mais, algo que faça ele sair dali encantado. E ai ele sai encantado, porque ele sabe que ele que de certa forma estava errado, a medida que, por algum motivo tinha mais pessoas no coffee break mas, você, o hotel, contornou aquela situação e conseguiu entregar aquilo, mostrou capacidade de se adaptar. Então, essa flexibilidade, de tentar mudar algo de última hora, ter pessoas atentas para ajustar o que for preciso, mesmo que seja o cliente mudando algo que ele solicitou, estando ou não na frente do cliente, é o que faz ser o Bourbon e não ser o outro. E ai o cara vai fazer lá, mesmo que pague mais caro, mas porque a gente entrega o que promete. Então, acho que isso hoje é um grande diferencial que o povo procura o Bourbon, hoje são poucos hotéis que tem essa capacidade de infra-estrutura, principalmente tecnológica e de atendimento. Isso ainda, alguns hotéis melhoraram muito, mais ainda estão longe de ter capacidade técnica, infra-estrutura, que acompanham o investimento no colaborador interno e numa prestação de serviço que permeia inclusive ajustes no processo no meio do caminho. Um tempo atrás detalhes de tecnologia não eram tão relevantes, hoje é importante ter uma rede de wifi segura, rápida, que atende a demanda do cliente. Estamos preparados para este tipo de solicitação.

Fernanda: Você já tem algum tempo na área Comercial dentro da Hotelaria, então quando você de atender bem, de ajustar aquilo que o cliente pediu, isso tudo exige uma atenção especial do funcionário, do colaborador, como o Bourbon trabalha isso no que envolve uma camareira, uma recepcionista, um auxiliar de cozinha, etc. que estão lá dando suporte no evento?

Jefferson (Bourbon): É sempre um desafio. O Brasil está vivendo cada vez mais o movimento da terceirização. Ou seja, todas as profissões chamadas de prestadoras

de serviço estão sendo terceirizadas para Haitianos, bolivianos, entre outros. Não faz muito tempo, a gente estava conversando num supermercado X, que é uma referência no mercado em que atua e, onde disseram que reduziram turnover e acertaram nas contratações contratando haitianos. O Brasil está passando por isso, ninguém quer trabalhar de sábado, domingo, então a hotelaria passa por esse momento. Todas as funções que tem que trabalhar de sábado e domingo, com escala de folgas, enfim acredito que todas as empresas que trabalham neste formato, passam por esta dificuldade de achar pessoas. Primeiro tem que achar, depois conscientizar, ver o que ele tem na cabeça, tentar ajudar a ele entender a importância de fazer um bom trabalho. Acho que as áreas de RH sofrem com isso, por mais que você tenha salários, programa de incentivo, treinamento, não é fácil. Hoje o funcionário não é estável e, do nada, ele fala não quero mais, vou procurar outro lugar, e ai não tem mais comprometimento; ele quer crescer, mas ele não se preocupa com como, onde e porque e no passado a gente não tinha isso. O que é que a gente faz? Primeiro a gente tem que colocar pessoas dentro da área, que queiram se desenvolver dentro da hotelaria, que tenham formação neste setor. Segundo é treinamento, treinamento, treinamento. A Bourbon hoje tem número de horas treinadas por colaborador acima do sugerido pela própria ABRH como ideal: nós temos uma universidade, desculpe, a gente chama de escola Bourbon com projeto de formação, então a gente alguns programas de formação na escola, onde a gente trabalha com camareiras, recepcionistas, mensageiros. A gente trabalha na forma de encontros, onde são trabalhados alguns conceitos e práticas, e isso dá o algo a mais. Todos que passam pela escola ganham um PIN, e este PIN serve de identificação que passaram por um tipo de treinamento e formação, então isso tem um efeito muito forte na base, gerar a importância do treinamento. Geralmente se trabalha liderança, se trabalha do meio pra cima da pirâmide e faz com que estes sejam multiplicadores do meio pra baixo e isso nem sempre funciona. A gente aqui na Bourbon também trabalha do meio pra baixo. Então isso nos ajuda nesse processo de motivação e são coisas como estas que fazem com que as pessoas trabalhem com tanto carinho, com tanta emoção.

Fernanda: *Stakeholders* a gente já falou um pouco sobre isso, o que segundo Freeman são todos aqueles que influenciam ou são influenciados pela organização, todos parceiros, todos aqueles que fazem parte do contexto de atuação da empresa.

Quais são os stakeholders da hotelaria? Quando você contrata algum prestador de serviço, a forma como lida com questões do governo, com funcionários, o cliente, o hóspede. Existe algum que exerce uma influência maior no seu negócio?

Jefferson (Bourbon): O Kotler trabalhou isso num evento que eu participei não faz muito tempo, tratava do retorno de investimento nos relacionamentos com stakeholders. Quando a gente contrata acho que fica um pouco mais fácil pois você escolhe, você vai analisar a relação custo benefício, você estabelece parcerias, vai procurar aquilo que é melhor. O que eu acho mais difícil é quando você não contrata, pois aí você não tem como estabelecer as regras, a forma de trabalho e o nosso setor, a hotelaria não é tão profissional e não tem tantas regras claras e definidas. Isso prejudica esta relação sadia. É uma relação muito difícil. Então você tem empresas que te contratam para o evento, e essa empresa, contrata o seu espaço e ela contrata um organizador para esse evento e esse organizador por algum motivo faz algo diferente, a empresa culpa o organizador e organizador fala que o problema é do hotel. Então é muito difícil manter 100% o nível de satisfação, acredito que aqui a gente trabalha com algo em torno de 85 a 90%, pois existem parceiros comerciais que não se sentem completamente seguros e com os quais é difícil manter uma relação segura e tranqüila.

Fernanda: Dentro do grupo que você vê de Stakeholders, sendo que o Bourbon, a organização está ao centro, trocando influências, quais seriam os stakeholders mais impactante e porque?

Jefferson (Bourbon): Você tem um exemplo do ponto de vista comercial, você tem toda a cadeia de clientes, agência, operadora, transfer, cliente final, empresas, do lado financeiro você tem toda a cadeia econômica, bancos, cartão de crédito, administradoras de cartão e está é uma relação um pouco tumultuada, a gente tava recentemente desenvolvendo um projeto sobre meios de pagamento, mas são muitos envolvidos, então envolve governo, na parte de impostos, taxas. Quanto aos hotéis tem uma cadeia de fornecedores, tem equipamentos, mão de obra, fornecedores de alimentos e bebidas,... eu acho que hoje a gente consegue ter uma boa relação, fornecedores de equipamentos é fácil ter esta relação mas quando envolve os fornecedores de alimentos e bebidas e alimentos, você não tem assim

tantos parceiros, e muitas vezes a ótica é a seguinte, ou você compra no preço e condições que ele quer ou... não é tão simples assim achar outro fornecedor com a mesma qualidade, não tem tanta diversidade naquele mesmo padrão de qualidade porque ai você vai cair na segunda linha e não é isso que o cliente quer, então a gente tem internamente uma Área de Compras Corporativas, que vai principalmente trabalhar essa relação com os 3 ou 4 fornecedores, busca nos parceiros, desenvolver mais produtos ou insumos que sejam mais adaptados a nossa realidade e que a gente não pode deixar de ter, pois a gente sofre também com a pressão do financeiro e do mercado. O Brasil sofre naqueles itens da hotelaria com poucos fornecedores para dar rentabilidade no negócio, eles cobram o que querem.

Fernanda: Mesmo empresas grandes como vocês? carga também maior?

Jefferson (Bourbon): A carga tributária no Brasil também é outro ponto. A maior talvez seja a trabalhista. Tem lugares fora daqui, outros países, que por exemplo o valor do tributo que você paga é de acordo com o sazonalidade hoteleira, então você paga mais na alta temporada e paga menos na baixa. O governo só exige que 60% do quadro seja com pessoas locais, que moram ali. Aqui no Brasil é inviável. E ai você tem o contrato de prestação de serviço. Hoje o exemplo do nosso hotel, o cara trabalha 8 horas mais 2 horas extras todo dia, ai você tem que colocar outra pessoa sábados e domingos trabalham de 10 a 12 oras por dia, acabou. Então, exemplo o nosso país, a regra de trabalho é muito complicada, sempre favorecendo ao empregado e pouco ajustada à realidades específicas.

Fernanda: Nossa legislação trabalhista data de 1988, nem computador havia naquela época!

Jefferson (Bourbon): Então você fala assim, eu pago meus impostos direitinho mais todos os encargos trabalhistas, que são muitos, sabe é difícil para quem está fora do país entender esta relação. Somos um dos países com a maior carga tributária. Eles poderiam simplificar, com menos impostos você poderia reduzir fiscalização, barateava a estrutura e poderia cair com a carga tributária. Para os empresários esta carga é muito significativa. Por isso que hoje sai mais barato você ir para fora do Brasil do que ficar num Hotel por aqui. Fora que tem muitas pessoas

que vão para fora para comprar coisas porque não as encontram por aqui e a relação de valor com uma qualidade melhor ainda compensa. Aqui você emprega alguém para ganhar R\$5.000,00, a empresa paga R\$ 12.000,00 e ele recebe R\$ 2.500,00 é utópico!

Fernanda: Muito obrigada pelas contribuições e ajuda, mais uma vez me perdoe pelo atraso. Eu precisaria te fazer um último pedido, a gente costuma fazer (se você puder ajudar) as 3 primeiras entrevistas (com os cases do nosso trabalho), e as demais são autogeradas, então eu pediria a você que me indicasse dois dos seus *stakeholders*, aqueles mais significativos dentro dos assuntos que tratamos aqui. Pode ser?

Jefferson (Bourbon): Claro! Se você puder depois me passar um e-mail e vejo para você bons contatos para te ajudar.

H - GRUPO 2 - BOURBON

Valdir Pedro Christ

STTC – Eventos e Turismo

<https://www.sttceventoseturismo.com.br/br/>

Perfil do Entrevistado: Formado em turismo pela Unioeste (Universidade do Oeste do Paraná). Bancário por 07 anos, 07 anos com guia e turismo e 22 anos como diretor da STTC Eventos e Turismo.



Site: <https://www.sttceventoseturismo.com.br/br/>

Fernanda: Primeiramente gostaria de agradecer pela ajuda e disposição. Sou estudante de mestrado na Universidade Anhembi Morumbi. Minha dissertação fala de Eventos Corporativos, Treinamento e Capacitação e trabalho com estudos de Casos Múltiplos das seguintes organizações: Bradesco, McDonalds e hotéis Bourbon. Nossas entrevistas são auto geradas e cheguei a você por uma indicação do Jefferson, Diretor Comercial do Bourbon.

Fernanda: Primeiramente gostaria de saber um pouco sobre sua empresa a STTC e seu posicionamento no mercado. Também sobre o seu papel dentro da empresa e sua ligação com os Hotéis Bourbon.

Valdir STTC: A STTC existe desde 1965. Por alguns anos a empresa trabalhou no segmento de turismo nacional e internacional. Foz do Iguaçu é uma cidade tipicamente turística. Depois de algum tempo passou a dedicar-se exclusivamente ao segmento de turismo internacional. Nos últimos 20 anos além do turismo internacional, atuamos também no mercado de eventos em geral. Meu papel é apresentar as melhores soluções ao cliente com uma equipe qualificada e com um preço compatível. Temos uma parceria com o Hotel Bourbon há mais de 30 anos. Recentemente, e isso já não é pela primeira vez que acontece, realizamos a convenção anual de vendas deles. Foi um evento grandioso.

Fernanda: Qual é a importância e volumes de eventos corporativos que vocês atendem no ano? E qual o papel da STTC dentro do contexto desses Eventos?

Valdir STTC: Hoje os eventos corporativos representam cerca de 70% do nosso faturamento. Nós fornecemos toda infra-estrutura local para os diversos segmentos de eventos, sejam eles corporativos ou não. Estamos falando de toda a infraestrutura necessária, além de toda orientação técnica e de forma local. Estamos sediados em Foz do Iguaçu e temos clientes de diferentes localidades que nos procuram: muitos do Rio de Janeiro, de São Paulo, inclusive.

Fernanda: Você acredita que é possível trabalhar o conceito de capacitação ou treinamento dentro de um evento corporativo? Você já viu isso acontecer? Em que ocasiões?

Valdir STTC: É possível sim. Já vi isto acontecer várias vezes e em diferentes segmentos de eventos, não só os corporativos. Embora o meu papel diz respeito à estrutura, tenho exemplos de eventos que organizei onde vi isso acontecer.

Fernanda: Um dos pilares da minha pesquisa e também a questão central do meu curso diz respeito à hospitalidade. Na sua opinião o que é hospitalidade e de que forma você trabalha conceitos de hospitalidade nos trabalhos realizados pela STTC?

Valdir STTC: Para nós cada evento é “o evento” e não mais um evento. O cliente precisa sentir que nós estamos atendendo seu evento com tudo aquilo que ele busca. Receber bem. Nós temos que receber bem e todos nossos parceiros da cadeia, independente se este é o cliente final, o fornecedor, uma empresa prestadora de serviços, um hóspede... Antes disto nós precisamos vender o destino, apresentar as facilidades para chegar e sair, espaços para realização do seu evento, locais para hospedagem, facilidades no deslocamento, gastronomia e atrativos turísticos.

Fernanda: Como você percebe hoje o mercado de prestação de serviços? Afinal esta é a área de atuação da STTC. Qual ou quais os seus diferenciais neste meio?

Valdir STTC: Até pouco tempo atrás, as empresas que traziam seus eventos para Foz do Iguaçu, também tinham que trazer toda uma infra-estrutura própria ou terceirizada: áudio visual, stands, shows, recursos humanos, flip, projeção e demais necessidades. Então, a cidade se preparou para fornecer estes diversos serviços de forma local, além de mais prático, sai muito mais em conta. Hoje empresas nos diversos segmentos se prepararam se profissionalizam e fornecer os serviços com a mesma qualidade das que vem de fora a um custo muito mais econômico. Isto viabilizará cada vez mais eventos em nossa cidade. Acredito que um evento em Foz do Iguaçu custe 30% menos que em qualquer centro urbano grande ou no Nordeste, o que é para nós motivo de grande orgulho.

Fernanda: Temos outro pilar importante que trata dos *stakeholders* de uma organização. Segundo Freeman, *stakeholder* é todo aquele que influencia ou é influenciado por uma determinada organização. Imagine a sua empresa no centro e todos os seus *stakeholders* ao redor, quem seriam eles e como eles influenciam a sua empresa, a sua atividade, a sua prestação de serviço?

Valdir STTC: A necessidade do cliente e a falta dos serviços em nossa cidade influenciou o nosso investimento no setor, assim como de outras empresas. Para nós todos aqueles ligados à empresa são muito importantes: fornecedores, clientes, agências, convidados, hóspedes, , empresas parceiras, funcionários, terceiros, enfim o sucesso do nosso negócio depende do envolvimento de todos, inclusive da cidade e de seus atrativos e da forma como tudo isso é vendido ao cliente final.

Fernanda: Você, dentro da STTC com certeza precisa de uma série de parceiros, terceiros, etc. para ajudá-lo na montagem e confecção de um evento. Como garantir que os parceiros escolhidos contribuam de forma adequada, dentro do esperado? Você se cerca de algum cuidado especial para que tudo dê certo?

Valdir STTC: Nós gerenciamos todos os serviços. Hoje temos vários parceiros em diferentes segmentos que trabalham com nós há, pelo menos 5 anos. Valorizar as parcerias é um diferencial importante. A relação com nossos parceiros também, em especial no caso dos eventos, que envolve ainda mais pessoas e empresas.

Fernanda: Qual o ponto principal a ser trabalhado quando sua empresa é contratada para a realização de um evento? O que não pode faltar?

Valdir STTC: Entregar ao cliente aquilo que ele comprou e se possível um pouco mais. Vender ao cliente aquilo que ele precisa e não necessariamente aquilo que ele quer. Falo isso por experiência, o cliente quando nos contrata não tem a obrigação de entender de aspectos técnicos, ele quer por exemplo uma projeção, mas, no entanto não sabe qual seria a melhor definição para o tipo de evento que vai realizar, qual o melhor tamanho de tela, se vai ficar bom ter a tela num tripé ou se teria que estar fixa numa parede, enfim, cabe a nós, que somos os especialistas no assunto, orientar o cliente para que tome as melhores decisões e não comprometa a realização do seu evento com algum aspecto mais técnico, que foge do seu domínio.

Fernanda: Valdir muito obrigada pelas respostas, participação e contribuição para a pesquisa. É sempre interessante conhecer novas pessoas, profissionais e pontos de vista. Agradeço pela atenção e disponibilidade.

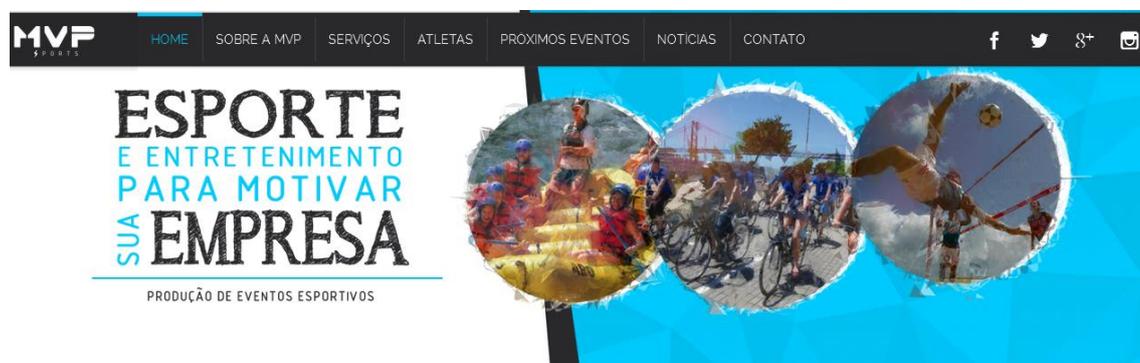
H - GRUPO 3 - BOURBON

Alexandre Folhas

MVP Sports

<http://mvpsports.com.br/>

Perfil do Entrevistado: Jogador de handebol por mais de 18 anos, com atuação e conquista de títulos pela seleção brasileira, além de medalha de ouro nos Jogos Pan-Americanos de Santo Domingo em 2003, algo até então inédito. Graduado em web design e especialista em estratégias de marketing digital. Idealizou a criação do Portal Handsport, voltado exclusivamente para o handebol. Quando conheceu Luis Campos, também ex-atleta, associou-se a ele para criar a MVP Sports. Folhas, na agência, cujo foco é a gestão da imagem de atletas de esportes olímpicos, é o responsável por novos negócios e captação de patrocínios.



Site: <http://mvpsports.com.br/>

The banner features a man in a white shirt with 'Molico' on the back, shouting. The text on the banner includes: 'CURSO DE VOLEIBOL', '30 e 31 de Janeiro' and '01 de Fevereiro', 'LUIZOMAR DE MOURA: Técnico Palestrante', 'TEMA: DA INICIAÇÃO ao ALTO RENDIMENTO', 'e mais Comissão Técnica Molico/Nestle Vôlei', and 'Local: Ginásio José Liberatti - Osasco - SP'. The Escola Nacional de Esportes logo is in the top left and bottom right.

Site: <http://www.escolanacionaldeesportes.com.br/>

Fernanda: Primeiramente gostaria de agradecer pela ajuda e disposição. Sou estudante de mestrado na Universidade Anhembi Morumbi. Minha dissertação fala de Eventos Corporativos, Treinamento e Capacitação e trabalho com estudos de Casos Múltiplos das seguintes organizações: Bradesco, McDonalds e hotéis Bourbon. Nossas entrevistas são autogeradas e cheguei a você por uma indicação do Jefferson, Diretor Comercial do Bourbon.

Fernanda: Primeiramente gostaria de saber um pouco sobre sua empresa e seu posicionamento no mercado. Também sobre o seu papel dentro da empresa e sua ligação com os Hotéis Bourbon.

Alexandre (MVP): Eu sou ex-atleta de handball, fui atleta olímpico, tenho medalhas como atleta profissional e amador a nível olímpico e, ao longo desse caminho eu construí muito dessa história que eu tenho hoje, desse caminho voltado para o esporte. Eu atuo hoje em diferentes frentes: uma dela é a MVP Sports, que atende o Bourbon e outros Hotéis; o outro foco é a Escola Nacional de Esportes, onde se pratica o ensino focado em cursos e eventos ligados à formação e capacitação de instrutores, professores e treinadores de modalidades esportivas, temos desde curso de handball, voleibol, como também esportes olímpicos. A gente também trabalha com cursos de gestão esportiva, administração, direito e marketing esportivo, ou seja, nas áreas de administração e saúde. Enfim estas são minhas

frentes de trabalho, além de que, nos últimos 4 anos também ocupo o papel de presidente da Federação Paulista de Handball, assim tem uma vertente também ligada ao governo, escolas públicas e privadas, ligada a eventos esportivos um pouco maiores. A relação com os eventos corporativos está no contexto da MVP Sports inclusive um dos nossos primeiros clientes, que nos ajudaram a atuar com eventos corporativos foi o ClubMed, onde o Jefferson foi Diretor Comercial. No Clubmed a gente criou um produto, um evento, onde atletas, artistas, pessoas do ramo ou não, criam um ambiente onde o foco é o esporte, este evento dura em média 4 dias, normalmente de quinta a domingo, como por exemplo, levamos 4 jogadores de futebol para jogarem uma partida com os participantes, então procuramos promover uma interação entre os atletas e as demais pessoas convidadas, os hospedes e os convidados do cliente. É um evento onde a gente trabalha menos o corporativo, tem uma programação, um cronograma de atividades e diferentes modalidades esportivas. Assim temos diferentes produtos dentro do ClubMed. No Bourbon a gente faz um trabalho parecido, as vezes em grupos que estão lá reunidos por alguma ocasião específica, as vezes uma convenção. Muitas vezes os grupos se reúnem também independentemente do apoio das empresas para a realização da prática esportiva. Então, a gente cria oportunidades em hotéis que contém com uma boa infraestrutura como é o caso do ClubMed e Bourbon e monta atividades também dentro do universo dos eventos corporativos. No Bourbon Atibaia é comum terem convenções de 2 ou 3 dias e fica fácil de organizar o eventos por lá, visto que eles tem 4 campos de futebol menores e um em tamanho oficial e normalmente o esporte mais procurado é de fato o futebol. Em Itaparica a gente aproveita para trabalhar também o futvolei. Quando somos chamados a participar de um evento corporativo, dentro do Bourbon por exemplo, a gente procura customizar por empresa, entender o que buscam, o que gostam e, normalmente, na parte da manhã, até umas 15, 16hs. eles ficam em sala e vêem toda a parte corporativa e após este horário têm início as experiências esportivas, que vão de uma partida de futebol, um torneio até atividades casadas e criadas de forma a atender à finalidade do evento, por exemplo, dentro de uma Convenção de Vendas, procuramos estabelecer alguma relação com o assunto, então entramos em questões ligadas aos valores do esporte, analogias e metodologias que levem a refletir, até mesmo um trabalho de coaching. Assim, se em uma convenção de vendas, busca-se trabalhar conceitos como perseguir metas, disciplina,

desempenho, resultados, a gente procura associar estes conceitos ao esporte. Quando por exemplo o foco do evento é motivacional, tiramos muito proveito de esportes coletivos. A gente também busca criar analogias entre o esporte e os assuntos cotidianos da organização, assim a gente cria, customiza e mostra um diferencial na prestação de serviços, na forma como atendemos aos eventos corporativos.

Fernanda: Vocês após a condução das práticas esportivas, costumam sempre dar um feedback, fazer um levantamento das contribuições do esporte junto aos assuntos ligados ao meio corporativo?

Alexandre (MVP): Depende do Briefing que a gente tem, às vezes quem nos contrata é uma agência que intermédia o serviço entre o cliente e o hotel, então não é nem o hotel que nos contrata diretamente e nem o cliente (a empresa) organizador do evento. Fizemos eventos com mais de 1000 participantes. Assim nossas atividades costumam acontecer no meio de uma programação já existente. Na maior parte das vezes, nós cuidamos da prática esportiva, do apoio e aplicação e existe uma outra empresa, contratada pela agência para fazer este resgate, esta devolutiva. Nossos clientes costumam realizar seus eventos em grandes hotéis e resorts, até mesmo pelo espaço físico, a infra estrutura oferecida. Também trabalhamos com palestras ou clínicas com espaço para prática esportiva. Agora quanto aos eventos com prática esportivas, temos também outros clientes, atendemos universidades, subprefeituras, , o SESC já é nosso cliente há um bom tempo. Podemos nestes casos trabalhar com algum atleta renomado, conhecido, ou não, apenas a prática esportiva. Já na Escola Nacional do Esporte a gente organiza cursos de formação e capacitação, cursos presenciais, normalmente de 24 a 28 horas, neles palestrantes, atletas por exemplo, agora por exemplo, a gente tá reunindo a comissão técnica de um time de voleibol que é do Edenilson, é um final de semana em Osasco onde a gente trabalha com capacitação de forma teórica e prática, enfim com várias situações do cotidiano do treinamento profissional, várias situações que envolvem professores, treinadores e universitários. Assim nossos produtos tem um valor de mercado diferente, pois em geral não existem, uma vez que são customizados, embora tenho sempre a preocupação em também oferecer uma qualidade de serviço acima da média, uma estrutura boa, adequada à prática

esportiva, isso também acompanha minha relação de valor e me torna diferente dos meus concorrentes. A qualidade dos serviços oferecidos e os atletas envolvidos são um diferencial, até mesmo porque vim deste meio, tenho uma rede de network bastante interessante, tenho conhecimento no ramo. Assim eu consigo fazer bastante eventos com atletas renomados. No meu caso por exemplo, eu praticava handball, um esporte coletivo que traz um resgate interessante, traz um leque de oportunidades a serem trabalhadas. Quanto aos esportes individuais, um nadador, um corredor, é mais difícil de se trazer como exemplo no mundo corporativo. Os esportes coletivos trazem a ideia de time, de cooperação, de equipe, então quando fazemos uma analogia ao mundo corporativo, dá pra falar de desempenho, de equipe, de como se vende mais, postura, trata-se de um universo bastante amplo.

Fernanda: Há quanto tempo você trabalha com eventos corporativos?

Alexandre (MVP): Há cerca de 10 anos, eu ainda era atleta quando eu abri minha empresa.

Fernanda: Você sente que a procura das empresas pelos eventos corporativos, que envolvam práticas esportivas, num momento onde se busca mais qualidade de vida, vem aumentando?

Alexandre (MVP): Poucos conhecem e utilizam, eu vejo um mercado que foi muito aquecido no ano que antecedeu a copa, na temporada pré-copa, foi um momento onde as solicitações chegavam aos montes no site da gente, era gente que queria aprender, que queria entrar no mercado esportivo, então foi um período que trabalhei com muita coisa assim. Mas em 2014 caiu esta movimentação toda. Existe também um padrão a seguir numa convenção de vendas, de como é um evento corporativo e neste contexto o esporte entra muito pouco. O esporte poderia ser utilizado como ferramenta, de forma a se explorar muitas outras coisas, com uma relação muito interessante, uma vez que o resultado pode ser visto e analisado na hora. Então eventos com universidades, empresas, clínicas, envolvendo atletas, como por exemplo o próprio fato de se montar um evento para que possam tirar foto com o atleta com sua medalha olímpica já é um acontecimento que reúne um público bastante diverso, que reúne a família inteira. E faz parte do nosso trabalho e

de outras agência mostrar o esporte como opção para estes eventos e tudo que ele tem de forma a agregar a uma estrutura padrão de mercado, enfim existem alternativas, é um produto diferenciado, as marcas, os eventos, as empresas, tem sido valiosos disseminadores do esporte dentro dessa estrutura. Tem também aqueles atletas sempre utilizados, é o caso de Bernardinho do vôlei, a família Schurman, o Oscar do basquete. Para entrar nesse nicho de mercado é necessário concorrer com outros produtos e serviços, é necessário divulgação, publicidade, onde eu sou parte interessada. É a minha forma de enxergar.

Fernanda: você tem algum cuidado especial na escolha de seus parceiros, principalmente aqueles ligados aos eventos corporativos? Algum tipo de pesquisa de satisfação? De preparo especial para a chegada dos participantes/convidados?

Alexandre (MVP): Para ser bem sincero não. Na escola eu tenho isso, já nos eventos corporativos não. No caso dos eventos que a gente participa, até faço um levantamento prévio, vejo o que é preciso, para quando o cliente precisa, se você precisar tenho como quantificar atividades, dados, mas no dia a dia, cada caso é um caso e eu não teria consistência nesses dados para te passar de bate e pronto.

Fernanda: Temos três grandes pilares em nossa pesquisa: hospitalidade, *stakeholders* e serviços. Aí, pensando nos *stakeholders*, a empresa, a agência que te contrata, o público envolvido você mensura resultados, satisfação no serviço prestado?

Alexandre (MVP): A gente procura verificar, do lado dos participantes como eles trabalham com questões como competitividade, participação, então com eles a gente trabalha com a análise de forma cognitiva e, o feedback é muito positivo, do lado de quem tá cooperando, a gente busca a compreensão, o entendimento e, o feedback vem na forma de vendas, de motivação, de disciplina. As pessoas que participam falam do conceito que existe por traz da prática esportiva, falam da importância e contribuição do esporte em aspectos que eles não estavam enxergando, trabalho em equipe por exemplo. Este feedback é muito importante para nós. E de tempos em tempos a gente reúne algumas pessoas, faz entrevistas, mostra vídeos de forma a poder ter este feedback que contribui para que a gente

possa fazer cada vez melhor nosso trabalho. Existe também o lado do fã, que aproveitou da presença do atleta famoso, aspectos ligados à estrutura: recepção, alimentação, quarto, logística de organização, de horário; feedbacks do ponto de vista de divulgação e publicidade, comunicação do evento. Aí a gente tem que ter cuidado para separar o que é feedback nosso e o que é do contratante, para que também possamos contribuir com a melhoria do trabalho dele.

Fernanda: No momento que você vai prestar um serviço dentro de uma estrutura de hotel, clínica ou evento empresarial, estamos falando de muitos envolvidos para que tudo de certo, estamos falando de seus *stakeholders*. *Stakeholders*, segundo Freeman são todos aquele que influenciam ou são influenciados por uma organização. Quem são os seus *stakeholders*, quais têm maior impacto para que tudo dê certo?E, existe algum cuidado especial com aqueles que você contrata?

Alexandre (MVP): Eu acho que do nosso lado, meu contato é com a pessoa da locação do espaço, do som. Eu tenho feito contato e uma boa parceria com o Bourbon, onde eu tenho um resultado interessante, porque eles têm um bom espaço. Eu tenho que estabelecer um modelo que seja atraente para nós e para nossos parceiros, muitas vezes, o objetivo do hotel em me contratar, é aumentar o número de hóspedes, a ocupação do hotel e, do meu lado eu tenho que ver se a estrutura que oferecem é boa, bonita, adequada, questões ligadas ao atendimento, recepção, inclusive o atendimento do Gerente é importante para o sucesso do evento. Do outro lado, é o contato que a gente tem através de networking ou agenciamento para fazer o cliente chegar até nós, nos contratar. Enfim, são estes alguns dos fatores, embora existam mais. Quando se fala em contratação de estrutura, parceiros, as vezes, é uma outra empresa que contrata, então a gente tem que procurar se envolver, e a empresa que contrata um evento, tem um papel primordial para que tudo dê certo, a marca da contratante, a estrutura, as locações, os fornecedores envolvidos, pois no nosso modelo de negócios todos são importantes até chegar ao cliente final.

Fernanda: Em se tratando da prestação de serviços, qual é o seu grande diferencial?

Alexandre (MVP): O meu diferencial enquanto empresa está na criatividade para lidar com os esportes em diferentes contextos, é o fato de eu me adaptar constantemente para entrar em contextos completamente profissional, seguir regras e padrões estabelecidos, inserindo diferentes modalidades esportivas. Posso dizer que é criar soluções através do esporte para um evento corporativo é um grande diferencial, é juntar atletas, celebridades, tudo num mesmo evento, sempre trabalhando o relacionamento, este é o grande diferencial que temos. Já do lado educacional, é poder proporcionar para cada aluno matriculado nos meus cursos uma experiência acadêmica, uma experiência esportiva, uma experiência que ele vai viver igual ao que assiste na televisão, igual ao que lê no jornal, sobre diferentes modalidades, é uma forma deles se aproximarem de um outro universo, de uma outra realidade, que envolve um profissional de mercado, um atleta olímpico e tudo mais, tudo isso somado num ambiente acadêmico, de escola, este é meu diferencial. Já quanto à qualidade, busco entregar o melhor evento esportivo, porém não vejo isso como diferencial e sim como uma obrigação, um compromisso.

Fernanda: Dentro do contexto da hospitalidade, nota-se que seus conceitos, o conteúdo que já foi abordado traz a ótica das relações, até que ponto você acredita que a hospitalidade nas relações contribui na sua prestação de serviços?

Alexandre (MVP): Sem dúvida é tudo. A relação, o networking é muito relevante, se estou numa tribuna, numa platéia, num fórum, ou atrás de uma mesa com outros atletas falando de sua vida, num jogo, uma partida, um torneio, a dinâmica, a conversa, o diálogo, a relação é tudo! E em um evento a parceria deve ser mútua. Nosso papel também está em verificar e sugerir o melhor atleta, o mais adequado para cada tipo e perfil de evento. Tem atletas que são muito bons mas que não têm perfil para uma palestra, num ambiente corporativo.

Fernanda: Na sua opinião, daria para se trabalhar num evento corporativo com treinamento? E com capacitação?

Alexandre (MVP): Eu posso colocar assim, nos eventos eu tenho cerca de 25 a 50% de conceito e o restante é capacitação e treinamento. Já, na escola, eu

trabalho muito mais capacitação e treinamento, pois eu desenvolvo profissionais, onde eu tenho que trabalhar, inclusive do ponto de vista motivacional, o desenvolvimento de outras atribuições. Lá eu acredito trabalhar treinamento mesmo, é o lado técnico, onde eu trabalho os valores do esporte. Eu me identifico muito com este trabalho nas diferentes frentes nas quais atuo.

Fernanda: Então, acredito que cobrimos o suficiente. Acabei tomando um pouco mais do que previsto do seu tempo mas a conversa foi muito gostosa, produtiva. Agradeço então a você Alexandre por toda a contribuição que pode dar ao meu trabalho, ter compartilhado suas experiências e me colocou à disposição para poder também colocar a minha pesquisa à disposição assim que concluída.