

## ESCASSEZ DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL E EDUCAÇÃO CORPORATIVA: AS NOVAS FORMAS DE AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTO NA ÁREA DE TI

### SCARCITY OF PROFESSIONAL QUALIFICATION AND CORPORATE EDUCATION: THE NEW WAYS OF ACQUIRING KNOWLEDGE IN THE IT AREA

Eliane Maria Raymundo

Tecnóloga, Fatec São Carlos, limaria.raymundo@gmail.com

Camila Zucolotto

Tecnóloga, Fatec São Carlos, camiszucolotto@gmail.com

Ana Teresa Colenci Trevelin

Doutora, Fatec São Carlos, atcol@yahoo.com.br

DOI: 10.54628/issn2763-5600.v17.1.2023.221

#### RESUMO

A área Tecnologia da Informação (T.I) está vivendo um boom de novos postos de trabalho desde o período pandêmico e a expectativa é que o setor cresça ainda mais nos próximos anos. Com isso, a oferta de vagas tende a acompanhar a evolução do mercado, mas esbarra no problema da escassez da mão de obra qualificada. Isso porque o setor abarca profissionais oriundos de qualquer carreira e não só daquelas ligadas à tecnologia. Diante deste cenário promissor, porém ofuscado pela falta de qualificação, a saída encontrada pelas organizações do setor foi capacitar os profissionais “dentro de casa”, ou seja, dentro de suas culturas, a fim de suprir suas necessidades, criando seus próprios programas de capacitação ou adaptando programas já existentes no mercado à realidade de seus próprios negócios. Assim, através de pesquisa qualitativa, o objetivo desta pesquisa foi fazer uma revisão bibliográfica acerca do tema educação corporativa e as formas de aquisição de conhecimento de profissionais da área de TI, fazer um estudo de casos múltiplos com 15 profissionais da área de T.I. para, em seguida, apresentar uma proposta de capacitação, que auxilie na redução da rotatividade de colaboradores, ou seja, turnover. Os resultados apontam que as capacitações podem reduzir o turnover se forem bem estruturadas e voltadas ao encontro das expectativas e necessidades dos colaboradores. Pesquisa futura será realizada para a aplicação do modelo proposto.

**Palavras-chave:** Capacitação. Tecnologia. Metodologia. Cultura Organizacional.

#### ABSTRACT

The Information Technology (IT) area has been experiencing a growth since the pandemic period and the expectation is that the sector will grow even more in the coming years. As a result, the offer of job vacancies tends to follow the market evolution, but it runs into the problem of shortage of qualified labor. In such promising scenario, even though overshadowed by the lack of qualification, the solution found by the organizations of the sector was to train professionals "inside the house", that is, within their cultures, in order to meet their needs, creating their own training programs or adapting existing programs on the market to the reality of their own businesses. Thus, this research aimed at exploring this gap in the literature, in order to both propose solutions that would help reduce employee turnover as well as to develop a new methodological proposal on the topic of corporate education. In order to meet the objective, a theoretical framework was established based on: articles, books, and journals; a case study

based on the point of view of 15 employees from three organizations in different IT sectors. At the end, an analytical synthesis of the instructions was made to indicate the best methodology based on the model of the five failures, which analyzes the quality of training from the three organizational levels.

**Keywords:** Training. Technology. Methodology. Organizational Culture.

## 1 INTRODUÇÃO

A área de Tecnologia de Informação (T.I) é uma área em franca expansão. Há uma previsão de que até 2024 a procura por profissionais deste setor alcance o patamar de 420 mil pessoas. Só na capital paulista, por exemplo, as carreiras tiveram crescimento de até 671% em 2020 e o Brasil forma 46 mil profissionais com perfil tecnológico por ano, de acordo com Sena (2021). Este fato acentuou-se, principalmente, com a pandemia de Covid-19 e a necessidade do trabalho remoto, em que as empresas precisaram adotar medidas de afastamento e isolamento social, a fim de retardar os avanços da doença e impedir colapsos no sistema de saúde conforme apontam (SANTOS et al., 2022).

Ainda de acordo com Santos et al. (2022), muitas organizações aderiram ao sistema de trabalho Home Office, ou seja, seus colaboradores passaram a realizar suas tarefas organizacionais em casa e a grande maioria adotou uma plataforma eletrônica para se comunicar, além do uso dos aparelhos celulares.

Essa modalidade de trabalho, por sua vez, exigiu uma ampla discussão sobre o conceito de desempenho no contexto do trabalho compulsório e a importância dos gestores no suporte e acompanhamento dos mecanismos de autocontrole, para obtenção de resultados positivos na modalidade de ‘teletrabalho’ (QUEIROGA, 2020). Por isso, muitas organizações, através de seus programas qualificação e treinamento, iniciaram uma ampla oferta de cursos, na modalidade online, para auxiliar na capacitação para o uso de novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e habilidades comportamentais.

A solução que as organizações encontraram foi resolver o problema ‘dentro de casa’, ou seja, internamente, através dos seus próprios programas de capacitação com investimentos constantes e direcionados pelos sistemas: “*upskilling* - que visa ensinar ao colaborador novas competências para otimizar seu desempenho; e no *reskilling* – que é um treinamento para realocar o colaborador em um novo posto dentro da empresa, de acordo com Junqueira (2021).

Embora sejam recentes os estudos acadêmicos sobre Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento (GC), o número de pesquisas tem crescido bastante, em uma nítida evidência

da importância dessa área. Nota-se, porém, que as organizações ainda não têm uma visão clara de como incorporá-la em sua cultura, de modo a transformá-la em grande fator de sucesso.

Por outro lado, há uma carência literária que aborde especificamente a função da TI na GC. Provavelmente dessa lacuna, decorre a falta de uma distinção mais específica entre TI e GC, de modo que a interação adequada entre ambas aumente substancialmente o desempenho organizacional, permitindo às empresas posição de destaque no mercado (ROSSETTI; MORALES, 2007).

Assim, o intuito desta pesquisa foi fazer uma revisão bibliográfica acerca do tema educação corporativa e as formas de aquisição de conhecimento de profissionais da área de TI além de realizar um estudo de casos múltiplos com 15 profissionais da área de T.I. para, em seguida, apresentar uma estrutura de referência que proporcione capacitação consistente e alinhada as ações e estratégias da organização, capaz de formar e reter talentos e que auxilie na redução da rotatividade de colaboradores, ou seja, *turnover*.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Chimenes e Prates (2015), a educação corporativa no atual cenário competitivo organizacional, tem sido uma importante aliada no processo de formação continuada, cujo objetivo é obter os melhores resultados a partir de investimentos no capital social e intelectual.

Neste sentido, uma discussão sobre o uso das tecnologias para a obtenção dessa formação ultrapassa a intenção de simples treinamentos aos colaboradores de qualquer organização, bem como faz um pequeno panorama das finalidades e facilidades que podem ser encontradas ao se escolher diferentes caminhos na busca pela constante atualização, visando não só a obtenção de resultados para a organização como um todo, mas crescimento particular para cada indivíduo (CHIMENES; PRATES, 2015).

Considerando a individualidade de cada colaborador, Rodrigues (2020) ressalta que os estilos de aprendizagem podem ser uma ferramenta, “se compreendida e identificada nas empresas de Tecnologia da Informação (TI), mas para isso, elas devem primeiro, identificar e entender o modelo de aprendizagem em que seus colaboradores estão inseridos e, a partir desta informação, montar a estratégia de treinamento”.

Por outro lado, Moscardini e Klein (2015) consideram que uma Educação Corporativa dinâmica, “ocorre de modo individual, grupal ou institucional sendo possível avaliar tais estratégias, quando aplicadas na prática, nos diferentes níveis de aprendizagem do contexto organizacional”.

Seguindo no contexto da instrução corporativa, mas centrando as discussões na absorção, criação, disseminação e retenção de conhecimentos na organização, Silva et al. (2017), discorrem sobre Educação Corporativa e as contribuições trazidas para a empresa, como: elevar as competências dos colaboradores; aumentar o envolvimento dos gestores no processo de aquisição cognitivo laboral; uso adequado do conhecimento e da qualificação por todos, empresa e colaboradores; e elaboração/desenvolvimento de ações para a retenção de talentos”

Fortalecendo essa ideia de investir no desenvolvimento do capital intelectual das organizações, Proença e Meiriño (2015) valorizam a gestão do conhecimento e a gestão de competências como diferencial para se antecipar as mudanças do mercado e alcançar a vantagem competitiva. Para eles, a educação continuada dos recursos intelectuais e pessoais da empresa partilham experiências, ações e informações, visando soluções de problemas; “aprendem a reaprender juntos com toda a equipe; consideram a competência e não a qualificação; solicitam do colaborador/gestor a capacidade de lidar com o imprevisto, pró atividade, aprendizado organizacional e não apenas individual”.

O trabalho de Rodrigues e Ferreira (2019) envolvem os indivíduos em um processo de autogerência e aprendizagem, sendo vetor de humanização do ser, da empresa e da sociedade, corroborando para o exercício da cidadania e da responsabilidade social, visto que a Educação Corporativa visa “a formação de profissionais éticos, que agreguem valores a si próprios, às empresas e à comunidade. Dessa forma, é um processo instrucional focado nas competências humanas e estratégias organizacionais”.

De acordo com Langhi et al. (2021), a Educação Corporativa assim como em qualquer outro tipo de sistema educacional, qualquer estratégia, instrumento, técnica ou método que empregue o enfoque comportamentalista do tipo certo/errado ou sim/não, bem como qualquer estratégia que implique copiar-memorizar-reproduzir, promoverá a aprendizagem mecânica, e não a aprendizagem significativa, visto que está ligada ao compartilhamento de informações estimulado pelo desequilíbrio entre propostas de ensino e interesse em buscar respostas, na qual o instrutor e aprendiz chegam a um acordo e alcança-se o equilíbrio que culmina com a dupla ensino/aprendizagem. (LANGHI et al. 2021)

Assim, a raiz da Educação Corporativa está na “busca da excelência profissional, na busca pela capacitação mais adequada ao meio de trabalho, nas ações para manter os talentos formados e em formação, bem como nas metas de promoções corporativas para alcançar resultados financeiros satisfatórios (POSSOLLI et al. 2011).

Passando para o âmbito de TI, o setor vem registrando aumentos significativos de contratações desde o início da pandemia de Covid-19 e, no cenário atual o uso das tecnologias da informação e comunicação é imprescindível para que o conhecimento seja utilizado, trabalhado, construído e encaminhado de maneira eficaz e em consonância com os objetivos e as estratégias organizacionais.

Contudo, a escassez de estudos comprova que:

a Gestão do Conhecimento (GC) faz diferença no desempenho organizacional, e a cultura, talvez seja o fator mais influente na promoção ou inibição de práticas de GC. Há empresas que usam ferramentas TI como fator de competitividade, confundindo-as com GC. Outras acreditam que a TI sozinha possa servir para gerenciar o conhecimento, o que é um equívoco. A razão disso pode estar no surgimento da TI antes da GC, ou na escassez da literatura abordando a função da TI na GC. Daí a falta de clara distinção entre TI e GC que vise à interação adequada entre ambas. O papel principal da TI é dar suporte à GC, ampliando o alcance e acelerando a velocidade de transferência do conhecimento. É identificar, desenvolver e implantar tecnologias que apoiem a comunicação empresarial, o compartilhamento e a gestão dos ativos de conhecimento. A TI desempenha papel de infraestrutura, a GC envolve aspectos humanos e gerenciais, (Rossetti; Morales, 2007, p. 124).

Em síntese, o que os autores querem dizer é que a TI se assemelha a espinha dorsal dos negócios, enquanto os aspectos humanos e gerenciais têm a função de operar com eficiência a base tecnológica que suporta as metas organizacionais. Assim, parte dessa responsabilidade inclui aumentar o valor dos negócios otimizando a recuperação de informações, por meio de respostas ágeis e tecnologia de ponta.

Nesse contexto, o modelo de referência de Colenci (2000), adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990) à Educação, foi o escolhido e, nesta pesquisa, novamente adequado, agora, ao âmbito da Educação Corporativa, por ser considerado o mais consistente modelo de qualidade. Recebe o nome de ‘modelo das cinco falhas’ por ter identificado cinco falhas ou discrepâncias (gaps) entre o sistema de prestação de serviços e a qualidade esperada pelo beneficiário, redundando em problemas na percepção da qualidade”, segundo Mendes (1998).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Especificamente para este trabalho, o procedimento inicial foi a realização de uma pesquisa bibliográfica ao estado da arte, para ensinar o domínio do conhecimento já disponível, sobre o tema Educação Corporativa e seus impactos na redução de rotatividade de funcionários de modo a se estabelecer um referencial teórico básico sobre o tema que envolveu a consulta em artigos, livros e periódicos acompanhada de estudos de casos múltiplos. Múltiplos casos resultam em conclusões mais robustas do que casos únicos, porque as proposições são baseadas

em evidências empíricas mais profundas e variadas (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Os estudos de caso não têm um número ideal de casos; no entanto, já foi comprovado que um número entre 4 e 10 casos resulta em boa relevância (EISENHARDT, 1989). Neste trabalho houve a participação de 15 funcionários da área de TI.

Buscando caracterizar as formas de aquisição de conhecimento, estratégias, pontos fortes e pontos fracos de uma capacitação e seus impactos na retenção de talentos, foi desenvolvida uma pesquisa de enfoque qualitativo, que buscou trabalhar com um fenômeno social complexo, através de dados obtidos dos próprios funcionários que passaram pela capacitação e suas impressões pessoais. O tipo de estudo foi exploratório e descritivo, utilizando como base de coleta de dados uma entrevista semiestruturada com seis questões, aplicada a desenvolvedores (Devs.), analistas de qualidade de *software* (QAs) e *products owner* (POs) que corresponde à modalidade em que o pesquisador utiliza um roteiro preparado previamente. Este roteiro serviu para estabelecer uma direção, mas não com rigidez. Conforme o desenvolvimento da entrevista, foi possível dar ao entrevistado a possibilidade de discorrer sobre o assunto pesquisado. (PATTON, 2004; FONTANA; FREY, 2000; MARCONI; LAKATOS, 1999)

As questões foram desenvolvidas através do formulário Google Forms. Todas as entrevistas foram agendadas previamente, realizadas nas empresas dos entrevistados e tiveram a duração de aproximadamente 1 hora. As fases seguintes foram o estudo comparativo com o referencial teórico e a análise dos resultados, para, em seguida, fazer proposta de uma estrutura de referência para capacitação e incentivo à retenção de talentos.

## 4 O ESTUDO DE CASO - RESULTADOS

De acordo com Rodrigues (2020), os estilos de aprendizagem podem ser uma ferramenta, se compreendida e identificada nas empresas de Tecnologia da Informação (TI), mas para isso, elas devem primeiro identificar e entender o modelo de aprendizagem em que seus colaboradores estão inseridos e, a partir desta informação, montar a estratégia de instrução mais adequada.

A Figura 1, denota a opinião dos respondentes no que concerne a aquisição de conhecimento e estilos de aprendizagem, metodologias aplicadas e carga horária dispensada na capacitação.

Segundo Gavioli (2022), a alta demanda no mercado brasileiro por profissionais da área tecnologia faz com que mais empresas invistam na capacitação e desenvolvimento de seus profissionais, que poderão vivenciar diferentes experiências de aprendizagem, como

experiência online, por meio de quatro plataformas de cursos que oferecem conteúdos diversificados em seus temas e formatos, inclusive conteúdos gamificados e experiência offline, por meio de aulas presenciais, workshops e programas que aceleram e desenvolvem talentos.

Além da experiência com o outro, por meio de mentorias, comunidades de aprendizagem, grupos multidisciplinares que trabalham juntos em projetos de melhorias ou inovação do negócio, e experiência de mercado: através de parcerias com instituições de ensino renomadas, participações em feiras e congressos nacionais e internacionais.

Figura 1. Percentual aquisição de conhecimento



Fonte: Autores (2022)

Ainda sobre o modelo de capacitação adotado pelas organizações, os colaboradores foram inquiridos se eles eram próprios, planejados e criados para as necessidades do negócio ou adaptados do mercado para atender as necessidades do negócio.

Figura 2. Tipos de Metodologia



Fonte: Autores (2022)

Para fundamentar a argumentação dos colaboradores foram utilizadas as proposições de Lippert (2022),

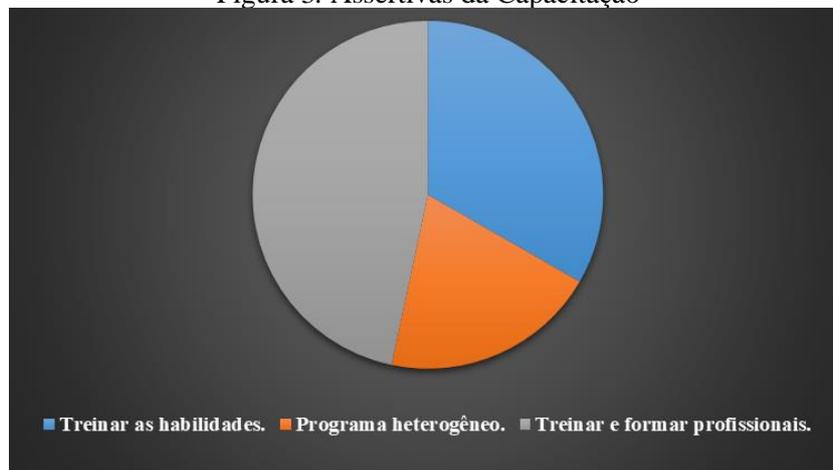
a Transformação Digital acelerada, abriu um cenário gigantesco de oportunidades e crescimento, aumentando o portfólio e gerando milhares de empregos na área. Porém, paralelamente, o aumento repentino causou um gap e essas empresas ficaram sobrecarregadas, não conseguindo dar conta da oferta e afetando as vendas de outros

nichos. Por isso, empresas estão construindo, cada vez mais, verticais de formação de pessoas, para criar “dentro de casa” profissionais para atenderem suas necessidades, (Lippert, 2022, p. 1, 2 e 4).

Como pontos fortes das metodologias adotadas pelas empresas, os que mais se destacaram foram “capacitar com foco na organização” e “capacitar de acordo com a cultura da organização”, há uma preocupação que os colaboradores estejam em sintonia com o cotidiano da empresa e eles se também percebem isso.

Lippert (2022) ratifica os pontos fortes da metodologia discorrendo que “cada vez mais companhias estão abrindo verticais de ensino dentro da estrutura da organização para formar e qualificar pessoas para trabalhar na operação, profissionais capazes de atenderem suas necessidades”.

Figura 3. Assertivas da Capacitação



Fonte: Autores (2022)

Como pontos fracos os respondentes apontaram ausência de políticas para reter talentos, especialmente após a capacitação, e altos índices de *turnover* depois do período instrucional, momento em que os funcionários migram, seduzidos por propostas melhores, inclusive do exterior, facilidades que o *home office*, pós pandemia favorece (Figura 4).

Figura 4. Deficiências da Capacitação



Fonte: Autores (2022)

Segundo Junqueira (2021), “os empreendedores precisam também se preparar para um iminente êxodo digital e competir com empresas internacionais”, pois, muitos colaboradores deixam a organização em busca de benefícios como:

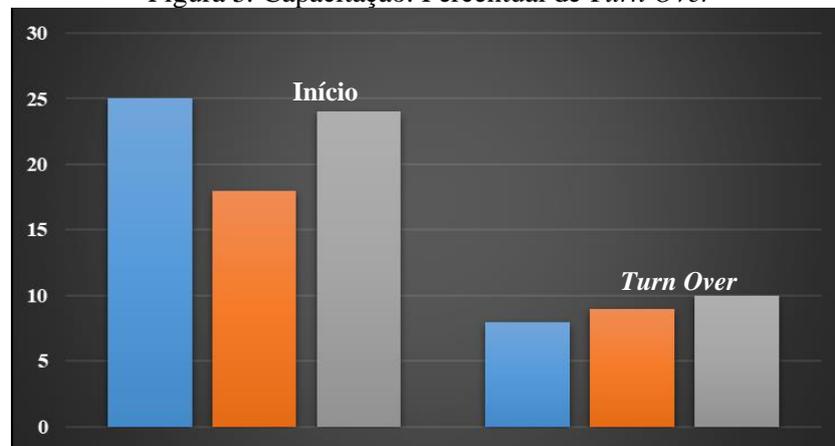
outra cultura de trabalho, networking, novos desafios, aprendizado com novas ferramentas, participar de projetos inovadores, home office, salário em dólar, oportunidade para viver no exterior (quando isso for possível), entre outros, (JUNQUEIRA, 2021, p.1).

Com relação ao turnover, o autor argumenta que “é causado por erros de contratação, além disso, o custo de substituição de um colaborador é de seis a nove meses de salário”.

Segundo pesquisa publicada pela revista Exame., edição de 07 de janeiro de 2022, “9 em 10 profissionais digitais da América Latina pretendem mudar de empresa em até dois ou três anos; mas a busca não é só por quem paga mais”. De acordo com a publicação, os colaboradores também estão vislumbrando melhores oportunidades de carreiras em outras posições na área.

A Figura 5 mostra uma redução significativa no número de colaboradores que iniciaram a capacitação e no número de colaboradores que permanecem, os motivos consistem na falta de adequação a cultura e aos valores da empresa até ceder/acatar as ofertas de melhores oportunidades melhores feitas pela concorrência.

Figura 5. Capacitação: Percentual de *Turn Over*



Fonte: Autores (2022)

A Figura 6, descreve que os principais motivos de migração de funcionários após a capacitação estão relacionados ao fato de terem sido dispensados, melhores oportunidades buscadas pelo próprio colaborador ou melhores oportunidades oferecidas pela concorrência, que foram atrás do talento já capacitado pela empresa.

Figura 6. Motivos da Migração



Fonte: Autores (2022)

Neste contexto, Junqueira (2021) dá um conselho aos gestores e donos de organizações,

Estude os cenários reveja como funciona o seu funil de aquisição de candidatos. É eficiente? Está condizente com as suas metas? Você está perdendo profissionais capacitados para seus concorrentes? As pessoas contratadas estão conseguindo evoluir dentro da sua empresa? Preste atenção nesses detalhes se não quiser ter que cobrir ofertas só para não ficar desamparado. Algumas outras perguntas que você precisa responder para planejar o futuro da sua empresa. Pois, se nem você, dono do próprio negócio, conseguir responder a esses questionamentos, pode ter certeza de que sua equipe também enfrentará dificuldade em dizer não, ao receber uma proposta de trabalho que têm diferenciais nos pontos citados acima. Considere a estratégia de *acqui-hiring*, ela reforça a importância de ter uma equipe bem qualificada, independente do seu porte. E por fim, diversifique não foque só no desenvolvimento profissional no momento da contratação, por meio do *Education Recruitment*, busque também alinhar a jornada dentro da sua empresa com treinamentos focados para as suas necessidades. Outra dica busque parcerias com *ONGs* e *startups* sociais para a formação em tecnologia (JUNQUEIRA, 2021, p. 2, 3 e 5).

A Figura 7 discorre sobre estratégias de retenção de talentos das empresas sob a ótica dos entrevistados. A maioria aponta que as empresas não apresentam estas estratégias ou que elas não estão definidas.

Figura 7. Percentual de Atração de Talentos



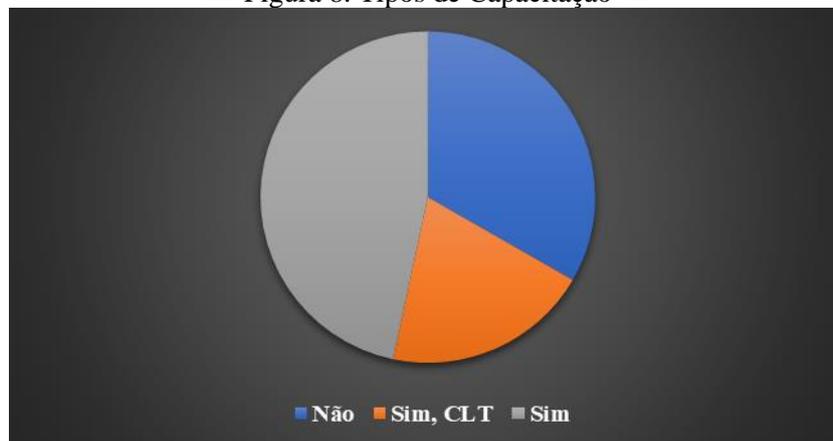
Fonte: Autores (2022)

Sobre essa temática Junqueira (2021), faz duas recomendações a diretores e donos de organizações,

entenda as reais necessidades da sua equipe, o que seus funcionários realmente querem? Quais são os seus planos pessoais e profissionais? Você consegue separar um tempo para ter uma conversa verdadeira com as pessoas chaves para seu negócio? Falta de tempo, problemas operacionais, estresse, tudo pode ser desculpa para não encarar esse tipo de conversa. Mas, ainda hoje poucas empresas se preocupam em construir uma cultura de trabalho que seja inclusiva, acolhedora e que promova o crescimento profissional de funcionários. O engajamento não deve ficar somente no discurso, é preciso agir. O *Nubank*, por exemplo, consegue oferecer vagas no exterior, em Berlim, para quem quer continuar trabalhando na empresa, mas não abre mão de ter uma vivência internacional. As prioridades de cada profissional da sua equipe podem variar de estabilidade financeira, a ter uma liderança mais assertiva ou necessidade de trabalhar com profissionais de outras áreas. Aí entra o desafio de como cultivar aptidões em toda a organização. É importante ter um olhar para o ambiente de trabalho da sua empresa, incentivar a curiosidade, estar disposto a encarar problemas que ninguém quer lidar e considerar o sentimento, as experiências, necessidades e aspirações de outros (JUNQUEIRA, 2021, p. 6, 7).

Analisando este cenário, os respondentes foram inquiridos sobre a forma como correram as capacitações em suas respectivas organizações: 1) se ela ocorreu de forma remunerada, bonificando todos os colaboradores desde o início; 2) se ela não foi remunerada; 3) ela foi remunerada após uma seleção e apenas os aprovados foram contratados, remunerados e prosseguiram no processo de capacitação. De acordo com a Figura 8, são capacitações remuneradas e onerosas para as empresas.

Figura 8. Tipos de Capacitação



Fonte: Autores (2022)

Segundo Gavioli (2022),

as vagas nos cursos de formação são gratuitas, aluno/colaborador vai aprender a programar nas linguagens mais modernas e desenvolver também suas habilidades comportamentais (*soft skills*) requeridas no mercado. Ao final, ele deve realizar um projeto para que consiga se formar e receber o certificado. Assim, a companhia visa oferecer aos que mais se destacarem posições de trabalho com salários iniciais de R\$ 3,5 mil, (GAVIOLI, Exame, set. 2022).

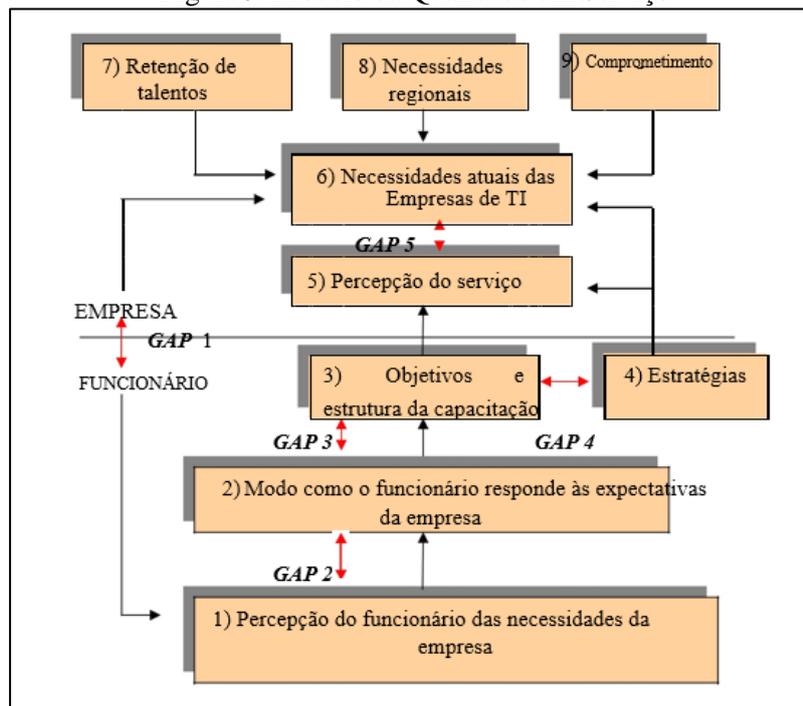
## 5 A ESTRUTURA DE REFERÊNCIA PROPOSTA

Conforme os dados apresentados acima, as empresas investem em capacitação, porém acabam não retendo os talentos. Dentre os vários motivos apresentados, um que merece destaque, foco deste trabalho pode ser as lacunas entre as expectativas da empresa e a percepção dos funcionários no processo de capacitação.

O modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990), é considerado como sendo o mais consistente modelo de qualidade em serviço e recebe o nome de “modelo das cinco falhas” por ter identificado cinco falhas ou discrepâncias (gaps) entre o sistema de prestação de serviços e a qualidade esperada pelo beneficiário, redundando em problemas na percepção da qualidade.

Pela forma como foi concebido, esse modelo considera, de forma sistêmica, todas as variáveis que podem influenciar a qualidade e a interação entre elas, assim em cada uma das relações poderão serão propostas ações de melhoria para suas efetivas aplicações.

Figura 9. Modelo da Qualidade em Serviço



Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithalm e Berry (1990)

O alcance da excelência na qualidade em serviços está diretamente vinculado à capacidade de traduzir os valores dos beneficiários da capacitação em serviços com alto valor agregado. Tendo como foco de análise a Figura 9, encontra-se do lado de cima da figura, retângulos com as necessidades provenientes da empresa e do lado de baixo da figura estão as percepções dos funcionários.

Em cada retângulo é apresentado um ponto onde há a necessidade de se pensar em qualidade e entre eles um gap ou lacuna na prestação do serviço que impede o efetivo alcance da qualidade. A seguir será explicado cada retângulo respectivamente.

1. Esse retângulo refere-se às expectativas e necessidades da empresa e à percepção do funcionário frente a essas expectativas. É essencial que os funcionários conheçam as expectativas da empresa onde atuam para que possa efetivamente contribuir para o desenvolvimento e melhoria efetivos. Essa melhoria diz respeito ao comprometimento integral dos funcionários com o desempenho da empresa.

2. Refere-se à concepção do modo como o funcionário responde às expectativas da empresa. Depois de medidas as expectativas, os funcionários devem atuar para responder às expectativas previstas. Neste ponto é necessário refletir sobre o papel dos funcionários e o tipo de serviços que prestam.

3. Este item refere-se à atuação do funcionário em si, à forma como ele presta o serviço diante do que a empresa espera.

4. Os meios de divulgação, a clareza na comunicação, são uma forma de estratégia que fazem com que o beneficiário do serviço, no caso a empresa, entre em contato com o que o funcionário pode oferecer, evitando turnover.

5. Com a prestação do serviço, a empresa deve atender tanto as expectativas dos funcionários como suas necessidades. As necessidades do funcionário são o principal fator formador de suas expectativas já que é visando atender essas necessidades que os clientes procuram o serviço. Neste caso, a empresa deve ficar atenta às necessidades que os funcionários apresentam em função do serviço a ser prestado.

6. Este item está ligado com os anteriores, pois diz respeito às expectativas das necessidades atuais e futuras da sociedade. De que forma esta expectativa é gerada? Ela está relacionada com os itens 7, 8 e 9 que dizem respeito às necessidades da empresa e o que precisa dos funcionários e as novas demandas. As expectativas da empresa são geradas a partir do contato que ela teve com os serviços prestados pelos funcionários no passado e com a satisfação desses serviços.

Explicado cada ponto a se pensar em qualidade, surgem então os gaps ou lacunas entre cada um desses itens. São falhas na prestação do serviço entre o próprio sistema de prestação do serviço e a qualidade esperada pelo funcionário, o que traz problemas na percepção da qualidade. Quanto maior à distância entre os retângulos maior será a lacuna apresentada.

O *GAP1*, é uma discrepância entre as necessidades e expectativas do funcionário e a própria percepção da empresa frente a essas expectativas. Suas causas residem na insuficiência de pesquisas, da baixa interação entre empresa e funcionários. Neste ponto pergunta-se: Atualmente essa expectativa é conhecida pela empresa? Foi medida? De que forma? Para qual fim?

O *GAP2*, diz respeito à lacuna existente entre a percepção da empresa frente às expectativas do funcionário e a concepção do modo como a empresa responde a essas expectativas. Qual o seu papel? Que tipo de serviço presta? É interessante observar nesse momento, qual o ponto de referência que a empresa utiliza para tomar decisões. Ela tem esse referencial, se utiliza dele para tomar decisões? Existem restrições que impedem a demanda se ajustar à oferta? Como é feita a transformação das percepções em especificações? Como se adapta? Como é feito o planejamento das capacitações? Como ela sabe que tipo de capacitação é importante e qual ênfase deve ter para reter seus talentos?

O *GAP3* encontra-se entre a concepção do modo como a empresa responde às expectativas dos funcionários e a sua própria atuação. Por exemplo, os cursos de capacitação estão atingindo seus objetivos ou precisam ser revistos? De que forma isso poderia ser melhorado?

No *GAP4* é preciso identificar quais estratégias de comunicação estão sendo utilizadas, mas é preciso salientar que se essas estratégias não estiverem de acordo com o serviço a ser prestado e se excederem, isso causará um certo tipo de frustração nos beneficiários o que será prejudicial à prestação do serviço. Pergunta-se: Quais os veículos de comunicação? Para atingir de que forma os funcionários? Considerando os vários recursos tecnológicos a divulgação da empresa deve ser pensada e praticada inclusive para mostrar aos funcionários os serviços prestados. Este gap se encontra entre as estratégias e a própria prestação do serviço.

O *GAP5* é uma função dos outros gaps. A empresa irá associar o serviço as suas próprias necessidades, no caso a retenção de talentos e diminuição de turnover. A discussão dos investimentos nela feito, passa a ser avaliada. Como demonstrar a relação custo/benefício?

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As evoluções do mercado de trabalho, principalmente depois da pandemia do Covid-19 trouxeram grandes mudanças não só no perfil dos colaboradores, mas também dos empregadores, o que se vê, hoje, foi o “boom” de uma necessidade que já era latente e se tornou urgente.

A necessidade de conexão e informação em tempo real, fez com que o mercado de trabalho também precisasse estar “online”, as metas transformaram-se em OKR (*Objectives and Key Results*) para pertencer a esse novo mercado, surfar nessa nova é preciso ter colaboradores preparados.

O mundo se transformou não há mais espaço para a mesmice é preciso ser arrojado, para tanto é necessário encontrar aptidão ou criá-la. Mas, criar aptidão exige investimento e ousadia, já que, uma vez alimentada a capacidade intelectual, corre-se o risco de ocasionar o “crescer olhos” dos concorrentes, fazendo com que entrem na briga por esses recém capacitados.

Surge, então, a necessidade de um bom planejamento de Gestão de pessoas, o que está em jogo não é apenas planejar os caminhos de desenvolvimento e sucesso de uma empresa, mas mostrar a esses profissionais ávidos por boas oportunidades que estão no melhor lugar. Como encontrar formas de mantê-los na organização gerando uma trilha de sucesso? Isso requer *expertise* e o uso das *soft skills*.

Através dos resultados desta pesquisa, constatou-se a necessidade de aprofundar-se mais no processo de capacitação do colaborador, pois na atualidade, depois da informação o maior patrimônio de uma corporação é seu capital intelectual e prezar por ele, torna-se essencial. Equilibrar bem-estar e lucratividade onde ambas as partes obtenham benefícios é sim uma equação duvidosa, onde apenas muita audácia e coragem para ser diferente têm resultado e gera melhores OKR.

Assim, pode-se constatar que a contribuição deste trabalho, não foi apenas promover a melhoria no nível da capacitação dos colaboradores. Observou-se também, que a estrutura de referência proposta pode propiciar a empresa, aos gestores, donos e administradores das organizações, uma imersão nos seus próprios negócios, nos setores mais críticos, nas relações problemáticas: seja da empresa com o mercado; seja entre líder e equipe; entre setores; enfim, seja qual for a discrepância (gap), com o uso do modelo adaptado, fez com que as lideranças e o corpo gestor das organizações venha ter um tempo de introspecção para planejar, organizar e vislumbrar o futuro do seu capital intelectual.

Como trabalhos futuros pretende-se continuar com as pesquisas no âmbito de TI, uma das propostas é criar ferramentas e cases para avaliar situações e simulações no Metaverso, 5G e nas “Communities” o próximo lançamento do WhatsApp, que promete: conversas com 1024 membros; chamadas de vídeos com 32 membros; e enquetes no chat.

## REFERÊNCIAS

BELHOT, R.V. **Reflexões e Propostas sobre o “ensinar engenharia” para o século XXI**. São Carlos. 113 p. Tese (Livre Docência). Escola de Engenharia de São Carlos EESC-USP – Universidade de São Paulo. 1997.

COLENCI, A.T. **O Ensino de Engenharia como uma Atividade de Serviços: a Exigência de Atuação em Novos Patamares de Qualidade Acadêmica**. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos EESC-USP - Universidade de São Paulo, 2000.

CHIMENES, E.G.; PRATES, G.C.A. A educação corporativa por meio da tecnologia da informação. **Revista F A E**: Curitiba, v. 18, n. 1, p. 20 - 30, jan. /jun. 2015. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/28>>. Acesso em: 21 abr. 2021.

EISENHARDT, K.M. Building theory from case study research. **Academy of Management Review**, 14(4): 532–550. 1989.

EISENHARDT, K.; GRAEBNER, M. Theory building from cases: Opportunities and Challenges. **Academy of Management Journal**, 50(1): 25–32. 2007.

FONTANA, A.; FREY, J.H. The Interview: from structured questions to negotiated text. Em N. Denzin & Y.S. Lincoln (orgs.), **Handbook of qualitative research** (pp. 645-672). London: Sage Publications Inc. 2000.

GAVIOLI, A. Empresa de tecnologia oferece 100 vagas em curso de programação e vai contratar os melhores alunos. **Exame**, set.2022. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/empresa-de-tecnologia-oferece-100-vagas-em-curso-de-programacao-e-vai-contratar-os-melhores-alunos/>>. Acesso em: 06 out. 2022.

JUNQUEIRA, Guilherme. Êxodo digital: como lidar com um apagão de mão de obra?, 29 de abr. 2021: **LinkedIn**. Disponível em:< <https://www.linkedin.com/pulse/%C3%AAxodo-digital-como-lidar-com-um-apag%C3%A3o-de-m%C3%A3o-de-obra-junqueira/>>. Acesso em: 16 abr. 2022.

LANGHI, C.; CORDEIRO, D. de S.; SIMÕES, M. de L.; & STETTINER, C. F. (2021). Educação corporativa: aprendizagem significativa no âmbito das empresas. **Revista Educar Mais**, v. 5, n.5, p.1003–1017, 2021. Disponível em: < <https://doi.org/10.15536/reducarmais.5.2021.2584>>. Acesso em: 16 abr. 2022.

LIPPERT, D. Escassez de profissionais: empresas estão criando braços de educação para profissionalizar pessoas. **MIT Technology Review**. abril, 2022. Disponível em: <<https://mittechreview.com.br/escassez-de-profissionais-empresas-estao-criando-bracos-de-educacao-para-profissionalizar-pessoas/>>. Acesso em: 06 out. 2022.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MENDES, G.H.S. **O processo de desenvolvimento de novos serviços: o setor bancário.** São Carlos. 165p. Dissertação (Mestrado). Engenharia de Produção – Universidade Federal de São Carlos, 1998.

MOSCARDINI, T.; KLEIN, A. Z. Estratégias de educação corporativa e suas relações com os diferentes níveis de aprendizagem organizacional. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 1, p. 89-102, 2015. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/37385/estrategias-de-educacao-corporativa-e-suas-relacoes-com-os-diferentes-niveis-de-aprendizagem-organizacional/i/pt-br>> Acesso em: 15 abr. 2022.

PARASURAMAN, A., BERRY, L. L. & ZEITHAML, V. A. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. **Journal of Retailing**, 67 (winter), 1990.

PATTON, M.Q. **Qualitative evaluation and research methods.** Newbury Park, CA. Sage Publications, 2004.

POSSOLLI, G.E.; PEREIRA, F.A.; LOPES, G. (2011). Educação Corporativa: Tecnologias de Informação e Comunicação e estratégias de ação. **Revista Intersaberes**: Curitiba. a.6, n.12, p. 12- 28. 2011. Disponível em: <file:///C:/Users/USER/Downloads/22-Texto%20do%20artigo-79-1-10-20110925%20(1).pdf>. Acesso em: 21 abr. 2021.

PROENÇA, L.E; MEIRIÑO, M.J.A Educação Corporativa e a Gestão do Conhecimento. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 11., 2015 **Anais [...]** 2015. p. 2 – 12. Disponível em: <[https://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_042M.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_042M.pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2022.

QUEIROGA, F. **O trabalho e as medidas de contenção da Covid-19. Contribuições da psicologia organizacional e do trabalho no contexto da pandemia.** 1 ed. Porto Alegre: Artmed, 2020.

RODRIGUES, E.A. Estilos de Aprendizagem na Educação Corporativa: O Contexto de Empresas de TI. In: Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (VIII SINGEP), 8., 2020, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo: 2020. p. 1- 22. Disponível em: <<http://submissao.singep.org.br/8singep/arquivos/451.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2022.

RODRIGUES, R.F.A.; FERREIRA, T.P.F. (2019). A Educação Corporativa como instrumento de reflexão das competências humanas para efetividade das estratégias empresariais. **Revista Multidisciplinar Pey Këyo**. v. 5, n. 1, p. 1-11, 2019. Disponível em: <<http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/pkcroraima/article/view/7030/47966013>>. Acesso em: 21 abr. 2021.

ROSSETTI, A.; MORALES, A.B. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação** [online]. 2007, v. 36, n. 1, pp. 124-135. 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0100-19652007000100009>>. Acesso em: 21 abr. 2021.

SANTOS, V.L.G.; CORDEIRO, D.S; PEREIRA, E.D; LANGHI, C.; MAIELLARO, J.R. Trabalho remoto em tempos de pandemia: Necessidades e possibilidades. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas. v.9, n. 06, pp. 241-251, 2022. Disponível em: <file:///C:/Users/USER/Downloads/5774-Texto%20do%20artigo-24848-1-10-20220705%20(1).pdf >. Acesso em: 15 ago. 2022.

SENA, Victor. Vagas em tecnologia sobrevivem à crise e disparam 600% em SP: Apesar de desemprego em alta no Brasil, setor “sobrevive” à crise e busca profissionais. **Exame**, jan. 2021. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/vagas-em-tecnologia-sobrevivem-a-crise-e-disparam-600-em-sp/>>. Acesso em: 16 abr. 2022.

SILVA, G.J.; AGOSTINO, Í.R.S.; SOUSA, S.R.O.; RONCHI, C.C.; DAHER, R.O. **Revista Espacios**, v. 38, n. 20, p. 36, 2017. Disponível em:

<<https://www.revistaespacios.com/a17v38n20/a17v38n20p36.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2022.

\_\_\_\_\_. Empresas oferecem programas de formação e capacitação para novos profissionais.

**Revista Infor Channel**. mai.2022. Disponível em:

<<https://inforchannel.com.br/2022/05/05/empresas-oferecem-programas-de-formacao-e-capacitacao-para-novos-profissionais/?fbclid=IwAR0gVdybOUOuZb1DaYqK4tKxT1c5815S2b-YRmKyH09HX5od9qIUJQ3yjU>>. Acesso em: 01 mai. 2022.

\_\_\_\_\_. TIC enfrenta escassez de mão de obra com incentivo à capacitação. **Revista Infor**

**Channel**. mar.2022. Disponível em: <<https://inforchannel.com.br/2022/03/28/tic-enfrenta-escassez-de-mao-de-obra-com-incentivo-a-capacitacao/>>. Acesso em: 01 mai. 2022.

\_\_\_\_\_. Riachuelo aposta na retenção de talentos com nova plataforma de conteúdo. **Exame**. set.

2022. Disponível em: <<https://exame.com/bussola/riachuelo-aposta-na-retencao-de-talentos-com-nova-plataforma-de-conteudo/>>. Acesso em: 08 out.2022.

\_\_\_\_\_. 3 razões para implementar o ensino corporativo na sua empresa. **Exame**. jul. 2022.

Disponível em: <[https://exame.com/carreira/razoes-para-implementar-o-ensino-corporativo-na-sua-empresa\\_red-01/](https://exame.com/carreira/razoes-para-implementar-o-ensino-corporativo-na-sua-empresa_red-01/)>. Acesso em: 08 out. 2022.

“Os autores declaram estar cientes quanto à responsabilidade pelo conteúdo do artigo”.