

Capacitação corporativa em tempos de pandemia: o desafio da realização treinamentos à distância

Munira Corrêa Lima¹; Helder de Souza Aguiar²

¹Graduada em Administração de Empresas. Av. Universitário, 585 apto 43 – Alphaville; 06542-089 – Santana de Parnaíba, SP, Brasil

²Doutor em Administração FEA-USP. Rua Frankfurt 148 – Euroville; 120917-004 – Bragança Paulista, SP, Brasil

*autor correspondente: muniraclr@gmail.com

Capacitação corporativa em tempos de pandemia: o desafio da realização treinamentos à distância

Resumo

O presente estudo foi desenvolvido com o propósito de entender como empresas localizadas em São Paulo, continuaram conduzindo suas atividades laborais, relacionadas ao treinamento e capacitação de seus funcionários, em meio a pandemia do COVID-19. Para tanto, foi efetuada uma pesquisa qualitativa exploratória, que através de entrevistas estruturadas procurou compreender de que forma estas organizações estavam realizando suas funções, quais ferramentas estavam utilizando para atender suas demandas e quais os principais impactos sentidos. A pesquisa identificou que o trabalho das áreas em questão se manteve, após as adaptações necessárias para a execução deste remotamente. A educação online foi adotada como ferramenta principal, sendo os treinamentos realizados totalmente via Internet, através de recursos já existentes nas companhias ou descobertos no período. O estudo detectou também algumas oportunidades na exploração desta modalidade, por parte das organizações, além de constatar um aumento na demanda por treinamento em todos os setores pesquisados.

Palavras-chave: treinamento; educação online; COVID-19; pandemia.

Corporate training in times of pandemic: the challenge of conducting distance training

Abstract

This study was developed with the purpose of understanding how companies located in São Paulo, continued to conduct their work activities, related to the training and qualification of their employees, in the midst of the COVID-19 pandemic. Therefore, an exploratory qualitative research was carried out, through structured interviews, in order to understand how these organizations were performing their operations, what tools they were using to meet their demands and what were the main impacts felt. The research identified that the work in the areas concerned was maintained after the necessary adaptations for the execution of this remotely. Online education was adopted as the main tool, with training conducted entirely by Internet, using resources already existing on the companies or discovered in the period. Opportunities were found for organizations to explore this modality; apart from to an increase in the demand for training in all sectors surveyed.

Keywords: training; online education; COVID-19; pandemic.

Introdução

Não apenas o Brasil, mas outros países do mundo vivem hoje em um estado de pandemia sem precedentes. O globo foi atingindo violentamente por uma doença chamada COVID-19, a qual é causada pelo coronavírus, também denominado SARS-CoV-2, que se manifesta através de infecções que podem ser de assintomáticas até gravíssimas com possibilidade de levar indivíduos a óbito (Chih-Cheng et al. 2020).

De acordo com o site do Ministério da Saúde (2020), o coronavírus pertence ao um grupo de vírus que causam infecções respiratórias e são conhecidos desde 1937. O novo agente do coronavírus foi identificado em 31 dez. 2019 após um surto de casos na China, de onde a doença alastrou-se rapidamente para o resto do mundo.

Para o enfrentamento da urgência de saúde pública, em 06 fev. 2020 através da Lei nº13.979 foi permitido aos governos dos estados a adoção de algumas ações para controle do contágio, dentre elas o isolamento e a quarentena. Tal medida concede aos chefes dos estados o poder para fazer valer as providências necessárias com intuito de protegerem a população de acordo com suas necessidades (Brasil, 2020).

Quando em 20 mar. 2020 foi declarada a transmissão comunitária do coronavírus, por meio da publicação da Portaria de nº 454, os governos iniciaram as ações pertinentes ao combate do vírus, alguns deles determinando a quarentena e o distanciamento social, com o intuito de não permitir aglomerações e com isso refrear a disseminação do vírus (Brasil, 2020). O estado de São Paulo, que contempla a cidade onde foram realizadas as pesquisas desse trabalho, através do Decreto de nº64.881 do atual governador promulgou a quarentena a partir de 24 mar. 2020 (Brasil, 2020).

Em decorrência desse conjunto de acontecimentos, empresas de áreas diversas começaram a sofrer abalos em suas atividades e segundo ao exposto no relatório do TEC (2020), os impactos dessa epidemia estão além da calamidade que assola o ser humano. Com inferências por toda a economia, afetando diferentes setores de trabalho e com efeitos que podem perdurar por muito tempo, o momento exige a conscientização dos líderes nas empresas, para que possam ser ágeis nas intervenções necessárias e que suas rápidas ações ajudem na preservação da sobrevivência dos negócios.

De imediato foram necessárias ações das empresas para garantirem a continuidade das atividades, reavaliando formatos de trabalho e comunicação. Desse modo, a adesão ao trabalho no domicílio do empregado, aprovado pela Lei nº12.511, e também conhecido como “home office” conforme Santana et al. (2020), uma das primeira delas (Brasil, 2011). Essa prática foi possibilitada pelas existentes tecnologias da informação e comunicação [TICs] que permitem a realização de atividades, cujos processos já são digitalizados, sejam feitas remotamente. Aliado a esse ponto, as empresas com funções flexíveis e políticas de segurança corporativas estruturadas foram capazes de rapidamente adotarem a prática (TEC, 2020).

Kotler e Trias de Bes (2004) já afirmavam que a era digital permitia através da Internet o aparecimento de novas formas de negócios, facilitava o aparecimento de novos produtos e serviços, acelerando o ritmo de inovação e criação em todos os campos. E esse movimento tem acontecido de forma cada vez mais rápida, sendo possibilitado principalmente pelas novas tecnologias, pautadas na Internet, e que não param de surgir ou de serem aprimoradas a cada ano.

Aliando-se as TICs e ultrapassando inicialmente uma das barreiras impostas pelo cenário pandêmico atual, as empresas que conseguiram transferir as atividades laborais para

um ambiente remoto depararam-se com um segundo desafio, sendo este a necessidade de adaptação dos seus processos para as atividades que eram feitas total ou parcialmente de forma presencial, serem realizadas agora à distância. Dentre elas, encontram-se às áreas de treinamento e capacitação corporativa, tão importantes para as companhias conforme Chiavenato (2016).

O autor esclarece que a educação corporativa faz com que os ativos mais importantes das empresas, as pessoas, adquiram a autonomia necessária para que usem seus talentos naturais e desenvolvam o conhecimento. Este último, por sua vez, já é também considerado um ativo empresarial pelas organizações que perceberam sua utilidade, uma vez que todos os ângulos impalpáveis que incorporam valor aos produtos e serviços fundamentam-se em pilares do conhecimento, os quais são inerentes ao intelecto humano. Logo, as organizações que sabem geri-lo e dedicam-se a ele, destacam-se com larga vantagem no mercado (Chiavenato 2016).

Assim sendo, considerando a importância da educação no meio corporativo e a atual conjuntura, esse trabalho visa identificar quais os impactos sentidos pelas empresas pesquisadas, as quais possuem atividades na cidade de São Paulo, ao terem sido pressionadas pela pandemia a alterarem velozmente seus formatos de trabalho; tendo como objetivo principal compreender especificamente como estão ocorrendo as atividades laborais nas áreas de Treinamento e Desenvolvimento, visto o decreto de afastamento social vigente no estado durante a realização dessa pesquisa.

Material e Métodos

Metodologia

A fim de estruturar esse trabalho aplicou-se a metodologia de estudo de caso exploratório. Este tipo de estudo trata de investigação empírica que visa o entendimento de acontecimentos sociais reais, procurando esclarecer condições e apresentando o contexto atual, principalmente quando os limites entre estes não são perceptíveis nitidamente (Yin 2015). Ainda em acordo com os princípios do autor referenciado, o trabalho utilizou a pesquisa qualitativa exploratória, a qual foi realizada através de entrevistas estruturadas. Foi desenvolvido um questionário com 10 perguntas abertas, com o intuito de apurar informações sobre o fenômeno ocorrido.

Esse questionário contemplou indagações sobre o segmento das empresas e os impactos vivenciados pelas áreas de treinamento e capacitação da companhia, quais alterações nas rotinas da área foram necessárias para dar seguimento as atividades,

modificações na maneira com que o entrevistado está fazendo suas atividades, mudanças ocorridas no momento que tendem a permanecer posteriormente, diferenças entre os indicadores dos resultados anteriores à pandemia e atuais, dificuldades de implementação de planos de ação durante o período epidêmico, relevância da tecnologia nas atividades da área, a percepção sobre o impacto da evolução digital na área de treinamento e capacitação e por fim, quais as oportunidades estão sendo percebidas no momento.

O desenvolvimento desse questionário foi uma das etapas mais importantes do processo, uma vez que sendo o instrumento central da pesquisa, ele precisava viabilizar a coleta de informações da forma coerente, clara e fluída, buscando captar a maior quantidade de dados que pudessem auxiliar na elucidação das questões investigadas nesse trabalho (Zanotta, 2018).

O universo de pesquisa contemplou 8 (oito) gestores que atuam dentro das empresas na gestão das áreas de Treinamento e Capacitação, e demais setores que possuem envolvimento direto com a área analisada. Tivemos para tanto a colaboração de responsáveis pelas áreas de Marketing, Operações, Qualidade, Recursos Humanos e Treinamento, de companhias com negócios distintos como “Contact Center”, “Fintech”, Tecnologia, Trade Marketing e também uma organização não governamental [ONG].

Por ocasião do distanciamento social, as entrevistas foram aplicadas através de chamadas de áudio, cujas gravações foram autorizadas por todos os entrevistados, visando a posterior reprodução verídica dos fatos e otimização do tempo da entrevista (Virgillito et al. 2018). Estas foram realizadas no período entre 24 abr. 2020 e 05 maio 2020, tendo por duração a média de 40 minutos.

Em conformidade com os preceitos de Malhotra (2015), a segunda etapa contemplou a transcrição e tratamento dos dados, onde de forma precisa foram mantidos todos os sentimentos presente no discurso dos respondentes, sendo posteriormente os mesmos organizados e separados de acordo com as questões levantadas para possibilitar a análise do conteúdo coletado, permitindo assim a interpretação das respostas e as comparações necessárias entre elas.

Para análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011), que consiste na utilização de um processo sistêmico de explicação do conteúdo das mensagens através de um grupo de técnicas de investigação das comunicações, passando pelas etapas de pré-análise, estudo dos dados coletados e ajuste dos resultados, tendo por objetivo melhorar a compreensão do material reunido, através de análises da totalidade do texto para classificação de pontos importantes à pesquisa.

Concomitante as entrevistas citadas, para a construção e embasamento teórico da pesquisa em questão foram feitas também buscas em livros físicos, livros online, sites

relevantes ao tema e artigos acadêmicos para que reunidos e devidamente examinados, em consenso com os princípios da literatura pudessem fundamentar as informações apuradas e propiciar o alcance do objetivo proposto nesta pesquisa.

Revisão de Literatura

Para contextualizar adequadamente o tema abordado e possibilitar a apresentação dos resultados e discussão em torno destes, serão revisadas as literaturas importantes que trarão a luz conceitos oportunos a esse trabalho, à saber: treinamento, a educação online, indicadores de resultados em treinamento e, por fim, a tecnologia e evolução digital dentro desse contexto. Em sincronia com esses esclarecimentos serão apresentadas as questões levantadas nas entrevistas destacando-se sua pertinência ao estudo.

Treinamento

Para Chiavenato (2016), treinamento é uma metodologia utilizada para desenvolver nas pessoas discernimento, comportamentos e competências de acordo com metas pré-definidas. Ampliando essa definição, acrescenta ainda que o treinamento é o empenho direcionado a uma equipe, com intuito de que esta alcance os objetivos da organização de forma financeiramente viável. Desse modo, o treinamento não é visto como custo, pois seu retorno à companhia poderá ser altamente satisfatório, uma vez que tenham estratégias alinhadas ao negócio e este seja aplicado da forma correta, trazendo com isso o impacto aguardado.

Com isso organizações estão investindo em treinamento com o intuito de desenvolver seu quadro funcional, tanto para a descoberta de novas habilidades quanto para aprimorar as já existentes, uma vez que a sociedade cada dia mais impõe às organizações contemporâneas a conciliação entre às exigências do mercado e investimento em seu capital humano. Muito disso dá-se ao fato que o treinamento já não é mais visto como algo individual, mas sim incorporado dentro das empresas e inteiramente ligado as estratégias delas (Campos et al., 2004).

E não somente pelo longo estudo da literatura realizado por Campos et al. (2004), mas também por pesquisas recentes na área como a realizada pela Integração (2020), demonstram que as empresas seguem investindo em treinamento. É real a percepção dos benefícios desses investimentos, considerando que é possível mensurar e acompanhar o desenvolvimento de atitudes e habilidades pós-treinamento, medindo inclusive os impactos nas organizações de acordo com os autores. Conforme dados da pesquisa citada, o setor da

indústria é o que mais investe em treinamento por colaborador, seguido por serviços, comércio e administração pública.

O exposto se reflete nas análises das entrevistas realizadas nesse trabalho, onde foi constatado que todas as empresas estudadas consideram a capacitação de sua equipe interna e também de seus parceiros de negócio essencial e estratégica. Devido a isso viabilizaram a continuidade de seus treinamentos durante a pandemia, buscando recursos dentro e fora das organizações para assegurarem o cumprimento das atividades laborais educativas de modo online.

Educação online

Para que se possa abordar o termo escolhido faz-se importante esclarecer primeiramente diferença entre educação online e educação à distância, a fim de tornar compreensível o motivo de tal escolha.

Embora análogas, a educação à distância e a educação online tem suas próprias características. Enquanto a educação a distância já existia muito antes do advento da Internet e foi desenvolvida com o intuito principal da transmissão não presencial, não obrigatoriamente em tempo real e sem a necessidade de utilizar recursos concomitantes de acordo Mesquita et al. (2014); a educação online utiliza-se de artifícios e recursos para promover a reflexão, crítica, interação e colaboração por todas as partes envolvidas, promovendo também a independência e liberdade na condução do próprio aprendizado (Paz, 2015).

Como refere Miranda (2005) precisar o significado de educação online torna-se uma tarefa complexa considerando a quantidade demasiada de abordagens para o termo e a banalização de seu uso, cuja ampla aplicação vai desde cursos que usam a Internet de forma simples e limitada a outros que abrangem toda sua capacidade, explorando os diversos recursos proporcionados pela comunicação através da rede. Por esse motivo existem diferentes interpretações sobre esse significado e a autora realizou uma revisão bibliográfica detalhada sob perspectiva de vários outros autores, concluindo assim que este conceito está intrinsecamente conectado ao suporte de tecnologias de rede, que viabilizam o acesso flexível às experiências educacionais, objetivando uma maior ou menor quantidade de interações e trabalhando potencialmente a colaboração entre os alunos e deles para com o professor.

Em complemento ao exposto pela autora anteriormente citada, podemos considerar a educação online como uma reunião de ações de ensino-aprendizagem criada dentro de meios eletrônicos, como a “Web”. Profundamente abrangente, ela transita por todos os níveis de ensino e possibilita além da agilidade nas práticas educacionais, uma grande capilaridade no tocante ao alcance destas, sendo nesse ponto evidente sua superioridade em relação as

atividades educacionais presenciais (Silva, 2006). O que no atual problema de pesquisa se torna grande parte da solução para oportunizar o trabalho das áreas de treinamento e desenvolvimento analisadas.

A educação online já fornece fortes indícios de sua relevância em toda esfera de ensino. De acordo com a ABED (2019) o último Censo da Educação Superior no Brasil publicado mostrou que mais de 21% das matrículas na Educação Superior em 2017 foram em cursos de ensino à distância [EAD].

Um dos pontos principais a ser analisado sobre o assunto é a constante evolução da tecnologia. As TICs com crescimento ascendente considerando a comunicação via satélite, maior velocidade de conexão através da Internet; televisores digitais e dispositivos móveis avançados, contribuem substancialmente na viabilização e facilitação da forma com que as interações a distância estão sendo realizadas, favorecendo a execução de táticas pedagógicas que suportam diferentes tipos de aprendizagem e incentivando maior envolvimento do aprendiz no seu processo educacional (ABED, 2019).

Com isso tem-se uma robusta gama de ferramentas que tende a apoiar tanto a igualdade dessa modalidade perante a grande parte dos cursos presenciais quanto aos novos formatos de aprendizado que estão surgindo com características de continuidade e relevância considerável, os quais impactarão positivamente não só o desenvolvimento dos alunos mas também dos professores, através de materiais mais apropriados e assertivos, uma vez que tecnologicamente falando, está cada vez mais fácil reunir um grande número de alunos ao mesmo tempo e de forma interativa multiplicar exponencialmente o compartilhamento do conhecimento (Machado, 2010).

Incoerentemente, segundo Duran (2020), muitas frentes de educação on-line trabalham ainda com os mesmos materiais que utilizariam em uma sala de aula física de uso habitual, demonstrando que até então não superaram o protótipo anterior de transmissão. Observam-se muitos casos onde apenas ocorre uma migração de um modelo pedagógico tradicional para um ambiente digital e moderno.

O que frequentemente percebe-se é que as instituições lançam grandes investimentos em tecnologias, esquecendo-se do principal que é o conteúdo, metodologia e sua audiência. No momento em que o material é desenvolvido, esses pontos não são considerados e com isso além de não se tornarem atraentes também não captam a atenção dos alunos (Azevedo e Machado, 2010).

Machado (2010) ressalta que de cada um dos lados são necessárias diferentes competências com o foco de atender a nova demanda pedagógica, a exemplo do lado do educador onde podem ser exploradas novas didáticas e metodologia, construção de novas ideias, formas distintas de interação, mudanças na aplicação de teorias e inclusive nos

formatos de avaliação. Já na outra esfera, parte que contempla o educando, esta necessita de um aluno mais consciente do seu papel no processo de estudo, que responsabilize-se por isso, contribua para o todo e colabore para o sistema de ensino-aprendizagem funcionar. Desse modo ambos poderão ajustar-se a seus novos papéis, trabalhando individual e coletivamente em um modelo de corresponsabilidade produtivo.

O que é corroborado por Duran (2020), ao salientar que é imprescindível compreender que nesse processo não existe uma responsabilidade unilateral. Acrescenta ainda que mais do que professores e alunos, é necessário que todo o contexto envolvido, incluindo lideranças sejam estas organizacionais, institucionais ou governamentais, e até mesmo as famílias de alunos, compreendam cada um a sua função e assumam a posição de coparticipante no aprendizado, responsabilizando-se por possíveis riscos e compromissos, para que a inovação no meio realmente aconteça (Duran, 2020).

Enquanto isso, outro ponto importante dentro da educação online está sob a ótica do relacionamento existente dentro desse universo. De acordo com Machado (2016), entende-se que é totalmente viável trazer a presença social ao ambiente digital, promovendo conexões entre as pessoas semelhante a existente em salas de aula presenciais. Para ele, o maior diferencial desse modelo está nas estratégias que serão adotadas para o ensino: como será desenvolvida a estrutura desse ambiente, a aptidão e destreza das pessoas que transmitirão os conteúdos e realizarão as interações e por fim, quais metodologias e materiais serão aplicados, para que assim possa fornecer aos participantes a experiência de forma plena.

Em concordância com o autor supracitado, Azevedo e Machado (2010) adicionam que muito além do compartilhamento do conhecimento através da Internet, essa modalidade permite mesmo sem a presença física a promoção da integração entre as pessoas com a flexibilidade indispensável aos dias atuais, promovendo assim o desenvolvimento e evolução de importantes habilidades, tais como: o pensamento crítico, a pró-atividade, a colaboração e o trabalho em equipe. O que paralelamente, torna-se potencialmente interessante às empresas, uma vez que estas competências beneficiam diretamente as relações e resultados corporativos (Kanaane e Ortigoso, 2018).

Fato reforçado por Pallof e Pratt (2007), que elucidam a respeito da tendência dos estudantes a aquisição ou mesmo ao rápido desenvolvimento do pensamento crítico, pois dele necessitam para aprimorar sua experiência online, uma vez que nesse ambiente eles se tornam os próprios responsáveis por seu progresso e com isso o compartilhamento de conhecimento, opiniões e sugestões que ajudem a evolução do grupo torna-se o centro do aprendizado.

As autoras citam inclusive que esse meio auxilia o desenvolvimento de uma personalidade eletrônica por ambas as partes, professor e aluno, e que esta está ligada a

inteligência e controle emocional, a capacidade de criar diálogos internos antes de expressá-los por meio de texto, idealização da sensação da presença online através do que será transmitido e por fim a compreensão e internalização do conceito de privacidade dentro do espaço online.

Ao encontro das definições de Machado (2016) e considerando a outra esfera, onde tem-se o aluno como receptor, Pallof e Pratt (2007) ressaltam que o estudante muitas vezes não sente-se prejudicado pela falta de sinais auditivos ou visuais, podendo inclusive sentir maior liberdade sem eles. Com isso, sua contribuição e participação no grupo fica propensa a aumentar, elevando também sua capacidade de expressar-se por meio de texto, muitas vezes o recurso mais usado para a comunicação entre os integrantes dos cursos online.

Por fim, segundo Gabriel (2013), um dos maiores desafios dentro desse ambiente é atingir o interesse da audiência que está envolvida no processo, uma vez que a quantidade de estímulos ofertadas no digital pode facilmente dispersar a atenção, impedindo o aprofundamento da consciência e busca de respostas as questões propostas. A saída para isso, segundo a autora, é conquistar o engajamento dos indivíduos envolvidos, de modo a trazê-los a ação. Isso somente é possível quando se entende o significado do que está sendo transmitido e o que isso representa a eles.

Indicadores de treinamento

Estudiosos da área tem um profundo interesse no entendimento sobre como os resultados dos treinamentos se refletem posteriormente nas atividades dos colaboradores treinados. Essa não é uma nova preocupação, pois desde a década de 70 existem modelos que buscam compreender os impactos e mudanças que os treinamentos causam nas pessoas e consequentemente nas organizações envolvidas. Para auxiliar o processo dessa compreensão existem conceitos distintos a respeito, sendo alguns destes abordados de forma sucinta, a seguir (Freitas e Borges-Andrade, 2004).

Conforme Pilati e Abbad (2005) a figura abaixo, usada no auxílio da descrição de conceitos relacionados a evolução comportamental dos indivíduos após suas participações nos treinamentos, só é possível devido a ligação que estes conceitos possuem entre si. A representação é feita de forma hierárquica e suas definições são dadas no parágrafo seguinte (Figura 1).

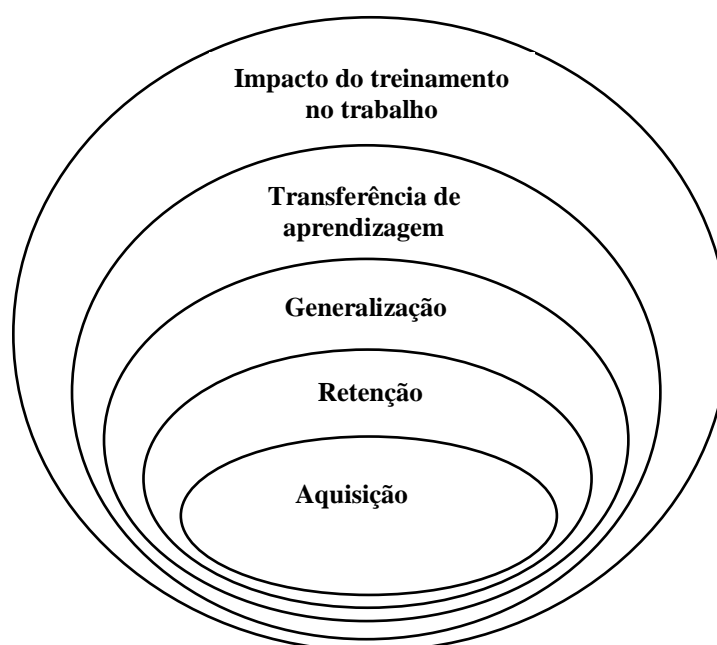


Figura 1. Modelo conceitual de Impacto do treinamento no trabalho e construtos correlatos
Fonte: Pilati e Abbad (2005)

Segundo os autores, a aquisição, primeiro e central conceito, refere-se ao resultado imediato que o treinamento tem sob o indivíduo, como ele administra e assimila no primeiro momento o que aprendeu. Este conceito é mandatório à existência e desenvolvimento dos demais. Já a retenção, segundo conceito da ilustração, trata de como o participante do treinamento memoriza tais conhecimentos para utilização quando necessário. Quanto ao terceiro conceito, a generalização, este concentra a flexibilidade de aplicação do conhecimento adquirido de acordo com a necessidade presente. O seguinte, denominado transferência de aprendizagem, contempla uma importante parte processo onde consegue-se avaliar a aplicação efetiva do que foi aprendido, evidenciando se o treinamento teve impactos positivos sobre as atividades laborais do participante. E por fim, o quinto e último conceito retrata um fenômeno mais abrangente, que perpassa indicadores que validam a performance geral do participante, envolvendo os estímulos e ações próprias relacionadas a sua performance no trabalho, não tendo única e exclusivamente ligação com a transferência de aprendizagem nesse caso. O impacto no trabalho considera o todo, avaliando principalmente o impacto no nível comportamental (Pilati e Abbad, 2005).

Baseado nos preceitos de Kirkpatrick os autores Macena Neto e Mota (2017) dividem seu estudo que avalia os indicadores de treinamento de forma similar, porém utilizando apenas 4 níveis: reação, aprendizagem, comportamento no cargo e resultados. O primeiro, o qual mais difere do modelo acima, se refere a reação dos participantes ao treinamento, como eles percebem o contato que tiveram, qual o nível de satisfação com o conteúdo, abordagem,

local etc. O autor defende que esse resultado refletirá diretamente na aprendizagem do aluno, principalmente se negativo.

Já os demais níveis expressam entendimentos muito semelhantes aos conceitos anteriormente citados, utilizados por Pilati e Abbad (2005), sendo que para a abordagem de Macena Neto e Mota (2017) a aprendizagem é uma união das definições contempladas pela aquisição, retenção e generalização supramencionados; o comportamento no cargo assemelha-se muito com o conceito de transferência de aprendizagem e por último o resultado, que retrata consideráveis semelhanças às definições impacto do treinamento no trabalho, conceito previamente elucidado.

Estes processos de avaliações são complexos e necessitam de cuidado no seu desenvolvimento e aplicação, pois impactam diretamente no resultado das organizações, como já aludido por Chiavenato (2016). Dependendo do autor, pode-se encontrar no estudo mais ou menos etapas. Todavia na literatura pesquisada os conceitos apresentaram grande semelhanças entre eles.

Importante destacar que não somente os estudiosos sobre o assunto, mas os gerentes e responsáveis por essas áreas nas empresas, de acordo com a maior parte entrevistas realizadas, levantaram a necessidade de tais comprovações. E isso não somente pela questão financeira envolvida, uma vez que dentro de seus orçamentos anuais dedicam parte dele a questão da capacitação dos times, mas pela relevância que suas áreas possuem dentro das organizações.

Tecnologia e a evolução digital

A revisão da literatura nesse assunto se aterá a pontos específicos que contemplam importantes quebras de paradigmas para esse trabalho, os quais foram mencionados pelos entrevistados. O primeiro deles refere-se ao entendimento sobre a perspectiva da tecnologia, o segundo compreende o que ela poderá fazer por nós e por fim, como e quando de fato utilizá-la.

Quanto ao primeiro ponto citado, consoante a OEI (2003), historicamente observa-se a evolução de uma ostensiva e um tanto restrita visão sobre a tecnologia. Muito disso pautado em alguns pré-conceitos característicos de sua existência: o afastamento social e liberdade que esta propicia, a probabilidade e, em algumas situações, efetiva substituição de tarefas realizada anteriormente por uma pessoa, além do receio de que a tecnologia poderia tornar-se, quiçá, mais importante que o próprio ser humano.

Dado o arquétipo levantado é importante destacar que o entendimento da tecnologia pelas pessoas está intrinsecamente ligado a forma como a sociedade em que elas estão

inseridas se comporta. Questões culturais, sociais, econômicas e até políticas orientam o modo como será trabalhada a tecnologia, como serão realizadas as divulgações sobre o assunto, o que será feito em função do desenvolvimento desta, bem como as orientações quanto ao uso da mesma (Benakouche, 1999).

Já sobre ótica da compreensão do que ela poderá fazer por nós, na década passada Kotler e Bes (2004) já afirmavam que àquela época, já há algum tempo, era possível observar a dinâmica de migração no formato de comunicação, aprendizado, estudo e consumo de conteúdos.

De acordo com Santos Junior e Monteiro (2020) atualmente fica cada vez mais nítido que a sociedade está mergulhada em um processo de constante transformação, principalmente no tocante a evolução digital. Não se pode negar a veracidade do fato de que a tecnologia é essencial em tudo o que fazemos, sendo hoje indispensável em muitas destas atividades, as quais já não são mais possíveis sem a utilização de um aparelho digital. A conectividade e cooperação provenientes deste advento, já estão integradas no dia a dia das pessoas e a cada vez mais ela está sendo aperfeiçoada para o proveito coletivo.

Associando ao fato supramencionado a ocorrência da crescente oferta de recursos digitais cada vez amplos, adicionando a isso o fornecimento de uma rápida conexão de Internet móvel ou através de “Wi-Fi”, o avanço dos dispositivos móveis, “tablets” e “notebooks”, bem como a disponibilização de recursos em nuvens sempre acessíveis, temos um leque de novas oportunidades em todos os campos da sociedade, sendo um deles a educação (Conforto e Vieira, 2015).

Marangoni e Berimbau (2018) abordam o fato de que a tecnologia pode ser adequada as pessoas e as suas necessidades, não necessariamente o contrário. As barreiras devem ser superadas para que se entenda a utilização desta com um propósito de interesse de ambos os lados, como por exemplo, quando sua aplicação é direcionada à aprendizagem. Realizada de forma estruturada e com objetivo pedagógico específico, torna-se um elemento facilitador desta ação, podendo inclusive trazer retornos superiores ao esperado, além de brindar com significado e sentido a ferramenta.

Uma vez abordado o contexto educacional na evolução digital, é premente a necessidade de compreensão sob qual a maneira mais assertiva de propiciar a integração das ferramentas tecnológicas disponíveis com o intuito de construir um ambiente benéfico ao processo de ensino-aprendizagem. O desenvolvimento do aprendizado deve se valer de tudo o que se encontra atualmente à disposição da interatividade e entrega de conteúdo, sejam plataformas virtuais, aplicativos de comunicação por áudio ou vídeo, “softwares”, redes sociais e quaisquer outros existentes a esse fim (Silva et al., 2019).

Resultados e Discussão

Resultado das pesquisas

A primeira etapa da análise das entrevistas visa inicialmente caracterizar os respondentes, de modo a organizá-los para que seja possível identifica-los dentro do desenvolvimento da discussão e resultados apresentados neste trabalho. Desse modo temos o quadro abaixo representando o universo entrevistado (Tabela 1):

Tabela 1. Amostra de pesquisa

Respondente	Cargo	Segmento
1	Gerente de Treinamento	Indústria de Tecnologia
2	Gerente de Treinamento	Indústria de Tecnologia
3	Gerente de Treinamento e Operações	Fintech
4	Gerente de RH	ONG
5	Gerente de Treinamento e Qualidade	“Contact Center”
6	Gerente de RH	“Trade Marketing”
7	Gerente de Treinamento	Concessionária de Telefonia
8	Gerente de Marketing	Empresa de Tecnologia

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A tabela acima representa os oito entrevistados, seus cargos e segmentos em que atuam as empresas para as quais eles trabalham. Desse modo, constata-se que todos os entrevistados são gestores em suas companhias, sendo que 62,5% respondem diretamente pela área de treinamentos e os demais são de áreas correlatas que administram o setor, não tendo uma figura na gestão direta.

O questionário levantou inicialmente qual a relevância da área de treinamentos para os negócios das organizações pesquisadas, tendo como retorno que 100% dos entrevistados tem em suas atividades reconhecida relevância, uma vez que seu trabalho no desenvolvimento do conhecimento do produto ou serviço ofertado suporta ações comerciais, maximiza resultados, atuando muitas vezes também na redução de possíveis impactos negativos nas negociações realizadas.

Na segunda questão procurou-se descobrir quais estavam sendo os impactos sofridos por essas organizações, em meio a pandemia. Nesse cenário foram trazidos à superfície algumas ocorrências, as quais foram relacionadas no gráfico abaixo, considerando apenas aquelas de maior reincidência entre as respostas (Figura 2):

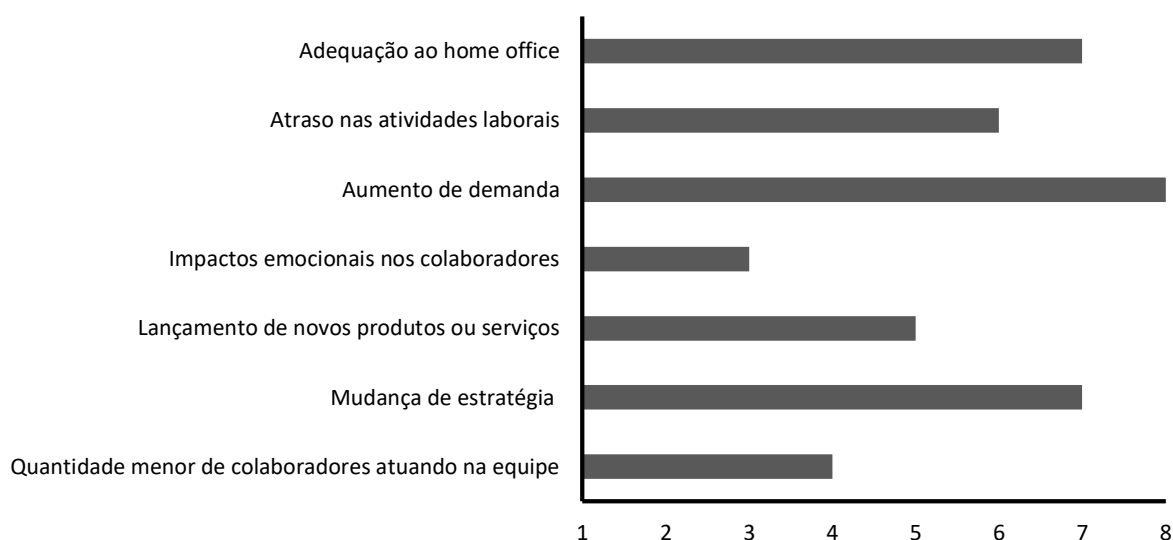


Figura 2. Ocorrências identificadas na pesquisa

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Este gráfico demonstra que 100% dos entrevistados informaram terem tido aumento em suas demandas, 88% precisaram adequar-se ao trabalho remoto e mudar a estratégia já desenhada; 75% experimentaram algum tipo atraso na execução das atividades; 63% tiveram lançamentos de produtos ou serviços nesse período (os quais não necessariamente relacionados a quarentena), 50% precisaram gerenciar o fato de estar com a equipe reduzida e 38% necessitaram dedicar-se a questões emocionais que envolviam seus colaboradores e/ou suas famílias, para que estes tivessem equilíbrio para cumprir as atividades laborais.

Nenhum participante mencionou redução no orçamento da área ou necessidade de realização de desligamentos. A quantidade menor na equipe citada por estes, deve-se ao fato da dificuldade de viabilização do “home office” no caso de alguns funcionários, pelos motivos mais diversos. Nestes casos as companhias adotaram diferentes ações, entre elas: o adiantamento das férias e acerto das folgas geradas pelo banco de horas; suspensão dos contratos dos colaboradores conforme a Medida Provisória nº936 e outros ainda seguem em casa recebendo seus salários normalmente e realizando as atividades conforme suas limitações (Brasil, 2020).

As próximas duas questões do questionário se detinham em descobertas sobre as mudanças que foram identificadas na própria rotina do entrevistado e em suas áreas em consequência da pandemia. Para estas registraram-se os seguintes dados: 87,5% deles tiveram alterações em toda sua rotina de vida e trabalho, devido principalmente a necessidade de adaptação ao “home office” além de precisar buscar interna e externamente ferramentas que atendessem suas demandas laborais; 50% deles implementaram novas formas de comunicação incluindo aplicativos de mensagens e de produtividade e por fim, 37,5% deles

aumentaram a quantidade de reuniões entre o time e se viram obrigados a implementar ferramentas e processos que assegurassem a privacidade e segurança de dados.

A próxima pergunta tratava da percepção sobre as mudanças que estão ocorrendo por incidência da pandemia, sendo os entrevistados questionados sobre quais destas eles entendem que poderão permanecer pós-pandemia. Dentre as respostas as mais recorrentes e relevantes ao objeto da pesquisa foram: 100% dos respondentes afirmaram que suas empresas aumentarão a frequência ou adotarão o “home office”; 75% acreditam que terão um incremento considerável na relevância do treinamento e reuniões virtuais, 62,5% informaram que a procura por novas tecnologias e recursos de interação no meio digital será uma constante atividade, e por fim, o mesmo percentual de 62,5% dos entrevistados declarou que o aperfeiçoamento dos times e dos conteúdos para as entregas dos treinamentos virtuais manterá sua importância pós-pandemia.

Acerca da pergunta relacionada aos impactados sentidos nos “Key Performance Indicators” [KPIs] de Treinamento das organizações, apenas 25% dos gestores interpelados afirmaram possuir o controle desses indicadores de performance de treinamento tanto para as atividades presenciais quanto para as realizadas de modo online. Com isso, estes gerentes realizam a coleta dos dados dos eventos de treinamento de acordo com os conceitos definidos pela empresa, dispõe de relatórios para análises, comprovações e tomadas de decisões estratégicas. Quanto aos demais, 50% deles estão no início do processo e 25% já na metade dessa implementação.

No que tange à pergunta relacionada às dificuldades encontradas na efetivação dos planos estratégicos de treinamento durante a pandemia, foram levantados os seguintes pontos: em 25% dos casos houveram obstáculos provenientes da falta de conhecimento ou segurança das ferramentas adotadas pelos parceiros para treinamento, bem como com a utilização de dados sigilosos fora do ambiente físico da companhia; já 37,5% dos entrevistados depararam-se com a resistência dos parceiros de negócios por estratégias próprias e insegurança no primeiro momento, o que dificultou seu trabalho; 75% citou que precisou ultrapassar a barreira do estabelecimento da rotina de casa para que esta não impactasse os horários das entregas de treinamentos e demais atividades; 87,5% encontraram adversidades oriundas do acesso a internet de funcionários e parceiros; e ainda, 100% mencionou que o aumento demasiado da demanda da área impactou diretamente seus planejamentos.

A respeito das respostas à questão das oportunidades percebidas, advindas dos desafios da atualidade, os dados coletados possibilitaram a reunião das respostas em três pontos principais, mencionados por 7 dos 8 respondentes, conformem gráfico a seguir (Figura 3):

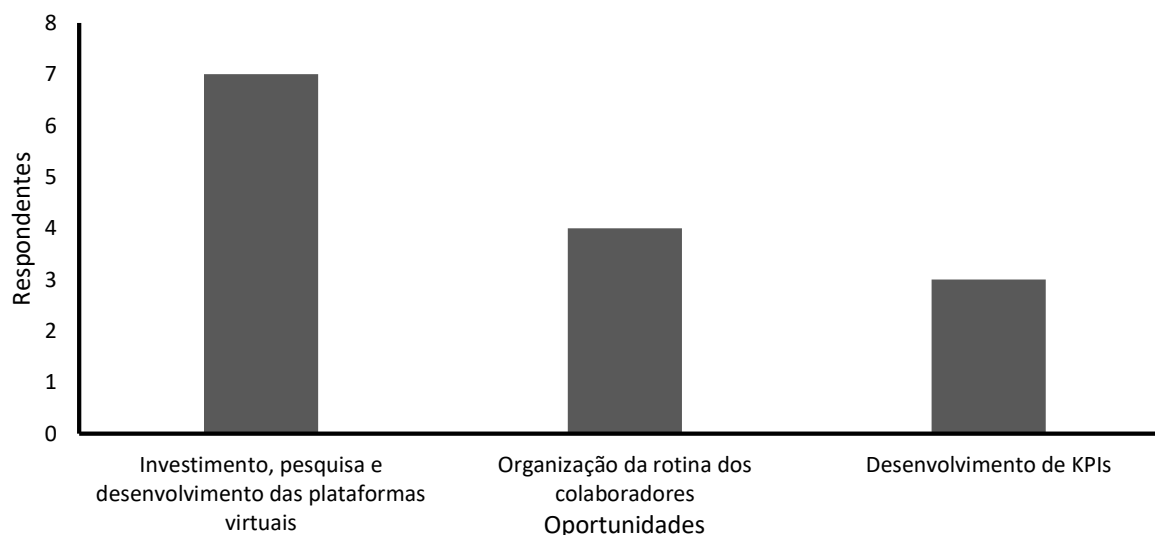


Figura 3. Oportunidades identificadas na pesquisa

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Na leitura desse gráfico temos que em 87,5% dos casos está sendo identificada a necessidade de maior investimento financeiro, pesquisa e desenvolvimento de plataformas e recursos virtuais para atender com maior qualidade a crescente demanda, englobando nesse ponto as questões de materiais, metodologia e didáticas. Já em 50% dos casos existe a preocupação dos gestores na orientação da organização da rotina dos colaboradores em “home office”, devido a novidade dessa dinâmica para muitos, e por fim, outro fato que reincidiu em 37,5% dos retornos foi a noção da insuficiência de dados para tomadas de decisões, dos quais os gestores demonstraram sentir falta para embasamento de novas estratégias, demonstrando com isso a real percepção de utilidade dos KPIs, os quais nessa parte específica da amostra ainda não estão bem definidos.

Para a pergunta relacionada ao entendimento de que forma tecnologias como “big data”, realidade virtual/aumentada, gamificação e a inteligência artificial, em específico o “machine learning”, entre outras, podem impactar as área de treinamentos; identificou-se na amostra que 75% dos respondentes entendem que sim, poderá haver influência destas tecnologias no seu dia a dia. Todavia os entrevistados possuem um conhecimento limitado sobre as tecnologias mencionadas e seus potenciais benefícios para defenderem ou não seu uso. Desse modo, analisou-se a questão de forma geral e dentro do entendimento da amostra procurou-se captar suas percepções sobre quais seriam os pontos relevantes a respeito do assunto. Assim, o gráfico a seguir apresenta pontos de atenção levantados pelos participantes, considerando uma possível implementação; estando relacionados abaixo aqueles que mais se destacaram nas respostas:

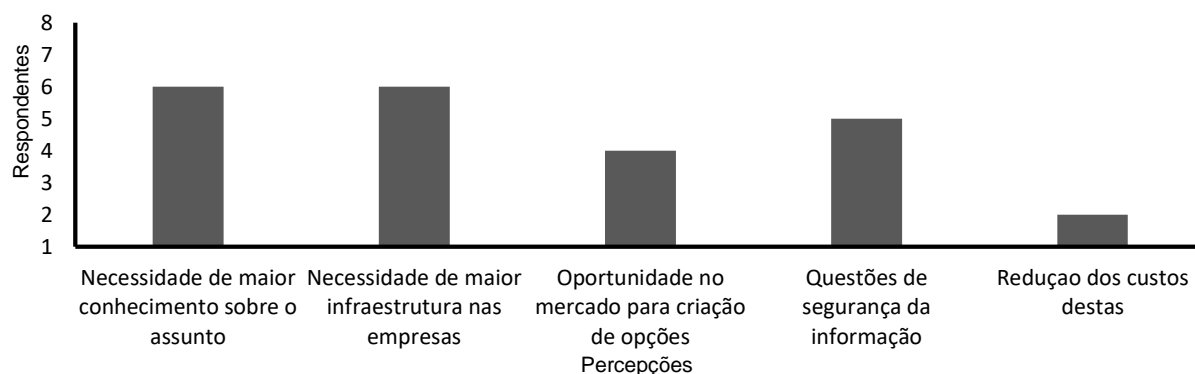


Figura 4. Percepções sobre tecnologia avançadas
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A imagem mostra que dentre os 75% que concordam sobre o possível impacto das tecnologias mencionadas, 100% dessa amostra sente necessidade de maior conhecimento sobre o tema e acreditam que precisarão de maior infraestrutura nas áreas para que isso venha a ocorrer. Já 83% preocupa-se com as questões de segurança dos dados que serão trafegados por esses meios. Enquanto isso, 67% acredita que o mercado precisa criar opções para uso pois até o momento as desconhecem e por fim 33% deles acham que as tecnologias mencionadas têm custo elevado.

Finalmente, para a última indagação existente no questionário, procurou-se entender como a evolução digital, impulsionada de forma mais efetiva pela quarentena, poderia afetar as áreas de treinamentos das companhias pesquisadas. Nesta questão, todos os envolvidos responderam que entendem como positivo esse impulso da tecnologia e *a priori* não acreditam que ele possa trazer impactos negativos em suas atividades ou em seus times. Todos também levantaram o ponto de que em suas áreas, cujas atividades são voltadas à educação, precisam atingir o emocional das audiências para que tenham sucesso em seu intento de ensino e para isso, precisam de uma equipe de pessoas atuando no processo, pois hoje ainda não é possível isso ser feito somente com as tecnologias digitais. Os entrevistados declararam que o fator humano, a sensibilidade e a emoção são essenciais para que esse processo ocorra com sucesso.

Ainda analisando as respostas para essa pergunta, 75% dos gestores dissertaram sobre possibilidades de integração das atividades hoje realizadas com novos ou recém descobertos recursos digitais, o que consequentemente ocasionaria alterações nas rotinas e escopos das equipes, porém com o foco de otimizar seus rendimentos e funções. Para 50% dos gerentes, o uso da tecnologia é a ferramenta coadjuvante, usada para viabilizar essa comunicação e troca de conhecimento, não sendo o fator determinante ao sucesso do

treinamento. Para que esse efeito seja atingido, a preocupação maior segundo eles deverá estar na qualidade do conteúdo desenvolvido, na metodologia utilizada, bem como na perícia e didática do aplicador.

Enfim, nenhum deles citou quaisquer possibilidades de redução de pessoal ou mesmo de substituição deles por processos tecnológicos, de modo muito alinhado com a revisão da literatura feita neste trabalho e considerando conceitos já explanados pelos autores Santos Junior e Monteiro (2020).

Análise dos Resultados

Em total acordo com o conceito de Chiavenato (2016) já abordado nesse trabalho, todas as empresas participantes dessa pesquisa demonstraram ter ciência da importância da área de treinamento e capacitação. Isso pôde ser comprovado não somente pelas entrevistas fornecidas, mas pelas evidências repassadas através destas, que comprovaram o esforço na viabilização das atividades destes setores, independentemente das situações adversas geradas pela pandemia.

Analisando os demais dados, anteriormente informados para possibilitar essa discussão, validou-se também que no universo pesquisado a educação online vem ganhando cada vez maior relevância, concomitante aos preceitos e pesquisas de Machado (2010) e ABED (2019). Principalmente nas companhias que não a utilizavam em sua plenitude; situação essa fomentada pela pandemia, tendo em vista a dificuldade para o cumprimento das atividades impostas pelo distanciamento social. Contudo, transpareceu nos discursos dos entrevistados de nº1, nº2, nº3, nº7 e nº8, conforme tabela 1 pág.14, o uso ainda superficial desta modalidade, uma vez que na urgência de atender as necessidades emergentes, estas empresas valeram-se de recursos conhecidos ou de fácil acesso, bem como do princípio básico que originou este modelo de educação a distância: a democratização da educação através da internet, para o compartilhamento de conhecimento de forma rápida, impactando pessoas nos locais mais distantes. Com isso, a primeira ação adotada por eles foi justamente a adaptação de conteúdos presenciais que antes eram ministrados apenas presencialmente, o que já foi abordado por Magaldi e Salibi Neto (2018) na revisão da literatura.

É possível que em decorrência deste contexto, ainda não esteja claro a 87,5% dos gestores pesquisados a abrangente capacidade da educação online citada por Pallof e Pratt (2007), que indiretamente através das ferramentas virtuais capacita duplamente a audiência, auxiliando no desenvolvimento de habilidades essenciais ao dia a dia de qualquer pessoa física ou empresa, como a disciplina - necessária para se organizar para o treinamento; o compromisso - de estar presente na hora marcada; a independência - de fazer esse acesso

da forma que lhe melhor lhe convier; o envolvimento nas dinâmicas propostas, bem como controle emocional e a corresponsabilidade dentro do processo. O que evidentemente não está limitado ao conteúdo tema treinado.

Chama a atenção na análise dos retornos obtidos através dessa questão o fato que dentro das empresas pesquisadas, as cujos setores de atividade são tecnológicos e digitais, possuindo estas, teoricamente, maior condição à exploração da educação online, tampouco estavam mais preparadas ou se valiam de seus recursos. Não no que tange a questão da movimentação do trabalho do escritório ser realizado de casa, mas no tocante a falta de incentivo para uso da educação online pelos mais diversos motivos mencionados, a saber: questão cultural, falta de confiança nos resultados, pouco ou nenhum investimento nessa linha, entendimento de que a modalidade presenciais era a escolha mais adequada ao negócio, costume já enraizado na organização ou quaisquer outros que possam não ter sido levantados no momento nessa pesquisa. Apurou-se que mesmo com custos elevados, exigindo na maioria das vezes a questão de logística das partes envolvidas e precisando de um tempo maior para ser executado, os treinamentos presenciais sempre foram a prática dominante nas empresas pesquisadas (Noe, 2015).

O que vem ao encontro do retratado pela última pesquisa divulgada pela Integração (2020), a qual investigou 533 empresas e destas 71% tinham como foco os treinamentos presenciais. Além disso, de acordo com esta análise, a modalidade presencial apresentou crescimento nos últimos dois anos em detrimento do online, sendo que para este último, com ou sem presença ao vivo de um instrutor, somam-se apenas 19% dos treinamentos realizados, o que pode ser visto na figura a seguir (Figura 5):

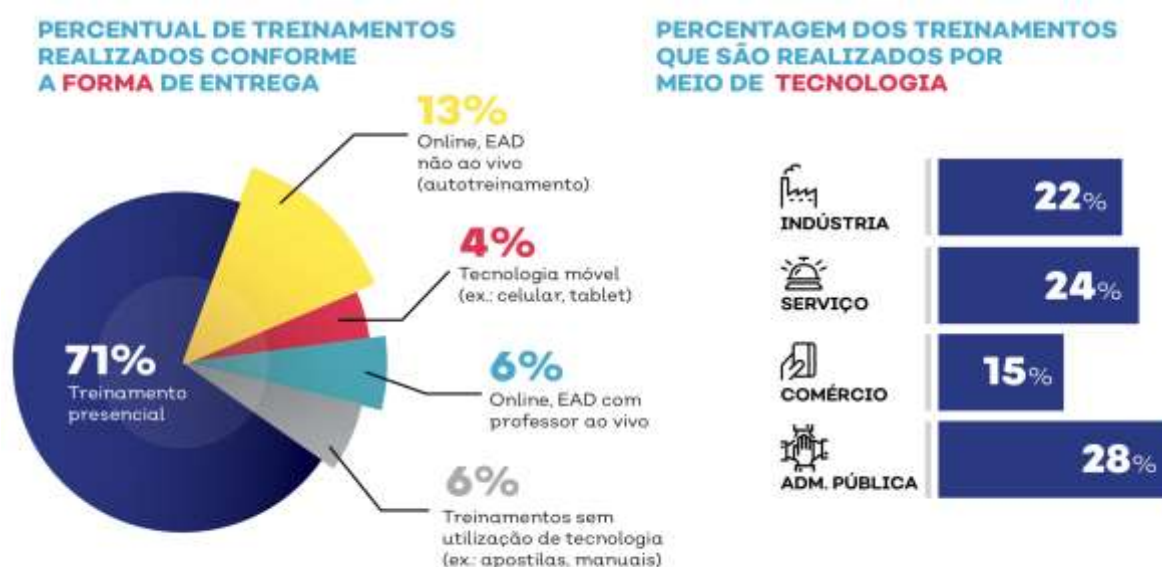


Figura 5. Percentual de treinamentos e percentagem de treinamento utilizando a tecnologia
Fonte: Integração (2020)

Também pôde ser percebido nos dados à direita da imagem que conforme a pesquisa realizada pela Integração (2020) o percentual de uso de tecnologia pelas empresas em treinamentos ainda é pequeno, sendo no máximo usado em 28% dos casos, demonstrando nesse cenário uma série de oportunidades para aprimoramento do tema.

A presente situação aduz que não há mais espaço para deixar para um segundo momento essa evolução no ensino corporativo e nesse sentido podemos claramente observar que o formato versátil e interativo, naturais da Internet, propiciam informação e colaboram no processo de construção do conhecimento. O acesso através da rede permite que ao seu tempo, com suas ferramentas e de qualquer local, o aprendiz possa consumir, interagir e até interferir no processo do seu aprendizado, assumindo diferentes papéis ao longo do período do estudo que construirá seu conhecimento. Contudo, há necessidade de grande investimento de todas as partes envolvidas, pois as disposições próprias do ciberespaço acarretam muito mais do que ter a infraestrutura física para acesso e adequação do material que será oferecido através dela (Silva, 2006).

Não obstante a afirmação supramencionada, embora os participantes considerem que a educação online corporativa expandirá sua participação dentro da área, abrangendo grande parte dos treinamentos não só no momento atual mas também futuro, 75% deles revelaram uma inquietação quanto ao desafio na ampliação dos recursos necessários para que isso se materialize em larga escala fora do ambiente corporativo, uma vez que nestes espaços muitos colaboradores não possuem os recursos básicos para o acesso a educação online, seja por falta de um ambiente adequado para a atividade, computador ou “notebook” ou mesmo acesso a uma rápida internet via Wi-Fi.

Este universo de pessoas mencionadas pelos gestores na pesquisa não refere-se a pessoas desconectadas do mundo virtual, porém foi revelado por eles que muitos destes colaboradores não possuem em suas casas a estrutura que possibilite o acesso com a experiência desejada a esse fim, visto que seus equipamentos podem ser antigos ou inexistentes e que seu acesso a internet possa estar concentrado no seu plano de dados móveis, o que não seria indicado para acesso a determinados cursos ou conteúdos, devido ao alto consumo de dados. Sendo inclusive ressaltado por 37,5% dos entrevistados o fato de que não se pode exigir de um colaborador uso de recursos próprios para atividades laborais.

Em paralelo a isso, áreas de Treinamento e Desenvolvimento de todas as empresas participantes dessa análise informaram que seguem seu trabalho em busca de opções viáveis ao momento, de modo que sejam capazes de equilibrar as demandas internas das companhias e suas provenientes restrições, às solicitações de clientes e parceiros. Para isso, estão adotando além das ferramentas próprias, softwares de reuniões online e vídeo conferência como o “Zoom”, “Google Meet” e “WebEx”; aplicativos de mensagens como o

“WhatsApp” e “Telegram”, chegando inclusive a realizar reuniões de trabalho e treinamentos através de redes sociais como o “YouTube”, “LinkedIn” e até no “Facebook” e “Instagram”, de acordo com os segmentos de negócio e sua audiência, recursos online e gratuitos que podem amparar o desenvolvimento das demandas educativas (Santos Junior e Monteiro, 2020).

O que vai ao encontro das chamadas “lives”, as tão bem difundidas manifestações em tempo real que acontecem nas redes sociais, e estão sendo cada vez mais utilizadas não somente para o lazer, mas também empregadas por equipes de trabalho como forma de comunicação, proximidade e preservação das conexões sociais (TEC, 2020). O que está em linha com a revisão de literatura estudada nessa pesquisa que de acordo com o exposto anteriormente já apontava a possibilidade de se ter presença social no ambiente digital considerando as estratégias adotadas para ensino, como estudado em Machado (2016).

Tecnicamente falando, dar vida ao que motiva as pessoas, trazer sentido ao ensino considerando o contexto, são pontos chaves para sustentar a aprendizagem. Visto que além de conhecer conteúdos estipulados é premente a todos envolvidos a necessidade de reaprender o ciclo que envolve o aprendizado e ensino, pois no momento em que a orientação para a concepção do conhecimento sobrepuja o fundamento da transferência da informação, tudo o mais acerca disso ganha nova perspectiva. Desse modo é válido anuir sobre os novos papéis que educador e educando podem assumir no sentido da coparticipação na desconstrução e reconstrução do aprendizado, buscando em conjunto o aperfeiçoamento da educação, que enquanto online não pode ser vista como uma permuta em relação à off-line, apenas em casos urgentes como o atual de uma pandemia, mas como um fato tangível e real (Duran, 2020).

Coerentemente, essa postura que revelou-se a válvula essencial à sobrevivência dessas áreas na vigente situação, a qual retrata também o que move a educação no online. Somente com os estímulos certos pode-se anular a distância, equalizar interesses, manter a atenção e interação, desenvolvendo a capacidade de reflexão sobre os conteúdos apresentados, e tendo por objetivo final mais do que a compreensão do que está sendo ministrado, mas quais serão suas aplicações no trabalho e também na vida pessoal dos envolvidos (Mesquita et al., 2014).

Ponderando o total de entrevistas produzidas e chegando ao final dessa discussão, deve-se também deixar registrado um ponto comum a todos os respondentes; a manifestação constante da preocupação com seus colaboradores, funcionários, clientes e parceiros. Embora todos demonstrem ter consciência de sua posição como área de suporte na cadeia, não só pela essência de sua atividade, mas sua por sensibilidade e sabedorias expressadas na riqueza de detalhes com que foram compartilhadas as informações para esse trabalho, estes gestores apresentaram uma leitura coerente e lúcida de que o ambiente hostil exigia

muito mais do que a entrega online com uma consequente assimilação do conteúdo. A convivência em sociedade e os negócios sem si, impõem a interpretação das necessidades do outro o que exige muitas vezes um esforço que impacta nos seus próprios objetivos conforme já explanava Crozatti (1998).

Todavia pôde-se identificar nos times entrevistados a existência dessa ciência, ao lidarem com as delicadas situações que se apresentaram com empatia e perspicácia, possibilitando dessa forma a realizações de ações em conjunto as quais propiciaram, o enfrentamento das dificuldades manifestadas e o seguimento de seus negócios.

Conclusão

Este estudo concluiu que as empresas pesquisadas por estarem cientes da importância da capacitação corporativa, tem demandado esforços para que ela ocorra, mesmo em situação adversa como a atual pandemia. Ações oportunas foram adotadas pelas companhias pesquisadas em prol da manutenção de seus negócios, o que revelou-se factível de acordo com o constante nesse trabalho. Naturalmente foram identificados efeitos da epidemia nas operações destas empresas, porém, ainda assim, elas demonstraram flexibilidade e capacidade de ação na busca de soluções rápidas que permitissem a continuidade das suas atividades. Desse modo, uma das opções adotadas foi dar seguimento aos treinamentos através da educação online, que embora já utilizada pelas companhias em questão, se mostrou pouco explorada em sua totalidade de recursos e benefícios, conforme bibliografia pesquisada. Por certo que o momento de pandemia está servindo de válvula propulsora ao desenvolvimento de ações educacionais online. Contudo, transpareceu na pesquisa que atualmente a maior parte destas empresas possuem uma postura de reação nesse sentido, realizando contínuas adaptações de recursos e materiais, sem necessariamente ter o desenvolvimento de algo específico e dedicado ao universo online. Todavia a desconstrução do processo de aprendizado tradicional se mostra necessária para abrir caminhos às iniciativas de educação com base na integração do offline e online, principalmente tendo em vista a possibilidade de um novo normal pós-pandemia. Considerando que esse foi um estudo de base exploratória inicial, como oportunidade, identificou-se a existência de lacunas na educação online corporativa e alguns indícios de sua necessidade de preenchimento. Desse modo, para futuros estudos, sugere-se a realização de pesquisas quantitativas ademais das qualitativas, a ampliação do perfil de respondentes contemplando educandos, para que se possa realizar análises e cruzamentos que enriqueçam prováveis investigações e permitam, por exemplo, traçar o perfil dos desafios de alguns setores organizacionais quando se fala na aplicação e desenvolvimento da educação corporativa online.

Referências

Associação Brasileira de Educação à Distância [ABED]. 2019. Censo EAD.BR 2018: Relatório Analítico da aprendizagem a distância no Brasil. Disponível em: <http://abed.org.br/arquivos/CENSO_DIGITAL_EAD_2018_PORTUGUES.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2020.

Azevedo, L.G.; Machado, G.J.C. 2010. A presença social nos ambientes virtuais de aprendizagem: releituras. Revista EDaPECI – Educação a distancia e práticas educativas comunicacionais e interculturais. 5(5): 45-54. Disponível em: <<https://seer.ufs.br/index.php/edapeci/issue/view/70>>. Acesso em 01 maio 2020.

Bardin, L. 2011. Análise de conteúdo. Edições 70, Lisboa, Portugal.

Benakouche, T. 1999. Tecnologia é sociedade: contra a noção de impacto tecnológico. Caderno de Pesquisa. Institute of Governmental Studies (IGS), Berkley, Califórnia, EUA. Disponível em <http://site.pimentalab.net/wp-content/uploads/2013/11/Tamara_Benakouche_Tecnologia_eh_Sociedade.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2020.

Brasil. 2011. Lei n. 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº5452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Diário Oficial da União, Brasília, 16 dez. 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm>. Acesso em 24 maio 2020.

Brasil. 2020. Decreto n. 64.881, de 22 de março de 2020. Decreta do Estado de São Paulo. No contexto da pandemia do COVID-19 (Novo Coronavírus) e dá providências complementares. Disponível em:< <https://www.saopaulo.sp.gov.br/wp-content/uploads/2020/03/decreto-quarentena.pdf>>. Acesso em 24 maio 2020.

Brasil. 2020. Lei n. 13.979, de 06 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus responsável pelo surto de 2019. Diário Oficial da União, Brasília, 06 fev. 2020. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L13979compilado.htm>. Acesso em 24 maio 2020.

Brasil. 2020. Portaria n. 454, de 20 de março de 2020. Declara, em todo território nacional, o estado de transmissão comunitária do coronavírus (covid-19). Diário Oficial da União, Brasília, 20 mar. 2020. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-454-de-20-de-marco-de-2020-249091587>>. Acesso em 24 maio 2020.

Brasil. 2020. Portaria n. 454, de 20 de março de 2020. Declara, em todo território nacional, o estado de transmissão comunitária do coronavírus (covid-19). Diário Oficial da União, Brasília, 20 mar. 2020. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-454-de-20-de-marco-de-2020-249091587>>. Acesso em 24 maio 2020.

Brasil. 2020. Medida Provisória n. 936, de 01 de abril de 2020. Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e dispõe sobre medidas trabalhistas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 01 abr.

2020. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv936.htm>. Acesso em 24 maio 2020.

Campos, K.C.L.; Barduchi, A.L.J.; Marques, D.G.; Ramos, K.P.; Santos, L.A.D.; Becker, T.J. 2004. Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte. *Psicologia: Reflexão e Crítica*. 17(3): 435-446. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722004000300015>>. Acesso em 24 abr. 2020.

Chiavenato, I. 2016. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. 8ed. Editora Manole Ltda., Barueri, SP, Brasil. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788520450345>>. Acesso em: 02 maio 2020.

Chih-Cheng, L.; Tzu-Ping S.; Wen-Chien K.; Hung-Jen T.; Po-Ren H. 2020. Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 (SARS-CoV-2) and coronavirus disease-2019 (COVID-19): The epidemic and the challenges. *Science Direct International Journal of Antimicrobial Agents*. 55:1-9. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijantimicag.2020.105924>>. Acesso em 17 maio 2020.

Conforto, D.; Vieira, M.C. 2015. Smartphone na Escola: Da Discussão Disciplinar Para a Pedagógica. *Latin American Journal of Computing – LAJC*. 2(3): 43-54. Disponível em: < <https://lajc.epn.edu.ec/index.php/LAJC/article/view/95>>. Acesso em: 24 maio 2020.

Crozatti, J. 1998. Modelo de Gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. *Caderno de Estudos*. 10(18). Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-92511998000200004> >. Acesso em 17 maio 2020.

Duran, D. 2020. Coronavírus viraliza educação on-line. *Jornal da USP*. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/artigos/coronavirus-viraliza-educacao-online/>>. Acesso em 05 maio 2020.

Freitas, I.A.; Borges-Andrade, J.E. 2004. Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. 44(3):44-46. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000300005>>. Acesso em 21 abr. 2020.

Gabriel, M. 2013. Educar: A (r)evolução digital na educação. 1ed. Editora Saraiva, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502204881>>. Acesso em 22 abr. 2020.

Institute for Technology Entrepreneurship Culture [TEC] - Infobase Interativa. 2020. Tendências de Marketing e Tecnologia 2020: Humanidade redefinida e os novos negócios. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2020/04/COVID-Infobase_trendtecnologia.pdf>. Acesso em 24 abr. 2020.

Integração – Escola de negócios. 2020. Panorama do Treinamento no Brasil: Indicadores e Tendências em Gestão do T&D. Disponível em: <<https://www.integracao.com.br/pesquisa-panorama-do-treinamento-no-brasil-2019.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2020.

Kanaane, R.; Ortigoso, S.A.F. 2018. 1ed. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597017991>>. Acesso em: 22 maio 2020.

Kotler, P.; Bes, F.T. 2004. Marketing Lateral: uma abordagem revolucionária para criar novas oportunidades em mercados saturados. 4ed. Editora Campus/Elsevier, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Macena Neto, J.B.; Mota, F.P.B. 2017. Treinamento e desenvolvimento nas organizações: estudo sobre a satisfação com treinamento em uma instituição pública do ensino federal. Métodos e Pesquisas em Administração [MEPAD]. 2(2): 47-61. Disponível em <<https://periodicos.ufpb.br/index.php/mepad/article/view/36716>>. Acesso em 20 maio 2020.

Machado, G.J.C.; Sobral, M.N.; Santos, R.M., Oliveira, C.L.A.P.; Mercado, L.P.; Mercado, E.L.O.; Francisco, D.J.; Kurtz, F.D.; Thiel, K.C.N.; Neves, M.F.J.; Teixeira, A.C.; Carvalho, M.J.S.; Trentin, M.A.S.; MARcon, K.; Grasel, P.; Pimentel, F.S.C.; Pinto, A.C.; Mercado, L.P.L.; Mello, B.A.; Silva, D.R.; Santos, G.A.; Schneider, H.N.; Nunes, M.A.S.N.; Bezerra, J. S.; Reinert, D.; Moraes, D.; Silva, E. P.; Pereira, A.J.S. 2010. Educação e Ciberespaço: estudos, propostas e desafios. p. 255-282. In: Mello, B.A. et al. Educação e Ciberespaço: estudos, propostas e desafios. 1ed. Editora Virtus, Aracajú, SE, Brasil. Disponível em: <<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1798/Educacao%20e%20ciberespaco.pdf?sequence=1>>. Acesso em 10 maio 2020.

Machado, G.J.C.; Sobral, M.N.; Santos, R.M., Oliveira, C.L.A.P.; Mercado, L.P.; Mercado, E.L.O.; Francisco, D.J.; Kurtz, F.D.; Thiel, K.C.N.; Neves, M.F.J.; Teixeira, A.C.; Carvalho, M.J.S.; Trentin, M.A.S.; MARcon, K.; Grasel, P.; Pimentel, F.S.C.; Pinto, A.C.; Mercado, L.P.L.; Mello, B.A.; Silva, D.R.; Santos, G.A.; Schneider, H.N.; Nunes, M.A.S.N.; Bezerra, J. S.; Reinert, D.; Moraes, D.; Silva, E. P.; Pereira, A.J.S. 2010. Educação e Ciberespaço: estudos, propostas e desafios. p. 33-53. In: Santos, R.M.; Machado, G.J.C. Educação e Ciberespaço: estudos, propostas e desafios. 1ed. Editora Virtus, Aracajú, SE, Brasil. Disponível em: <<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1798/Educacao%20e%20ciberespaco.pdf?sequence=1>>. Acesso em 09 maio 2020.

Machado, G.J.C. 2016. Onde estou? A presença social nos ambientes virtuais de aprendizagem. 1ed. Editora Ixtlan, Mogi Mirim, SP, Brasil. Disponível em <<https://www.amazon.com.br/Onde-estou-presenca-ambientes-aprendizagem-ebook/dp/B07XK6YTD7>>. Acesso em 04 maio 2020.

Magaldi, S.; Salibi Neto, J. 2018. Gestão do Amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial. 4ed. Editora Gente, São Paulo, SP, Brasil.

Malhotra, N.K. 2019. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada [recurso eletrônico]. 7ed. Porto Alegre, RS, Brasil. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788582605103>>. Acesso em 27 maio 2020.

Marangoni, M.M.; Berimbau, M.M.R. 2018. Gamificação e Gestão de Pessoas: um estudo de caso sobre treinamento e ambiente de diversidade cultural. Recape Revista de Carreiras & Pessoas. 8: 431-444 . Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/37285/26434>>. Acesso em 10 maio 2020.

Mesquita, D.; Piva Jr., D. ; Gara, E.B.M. 2014. Ambiente virtual de aprendizagem: conceitos, normas, procedimentos e práticas pedagógicas no ensino a distância. 1ed. Editora Érica Ltda., São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788536522166>>. Acesso em 15 abr. 2020.

Ministério da Saúde [MS]. 2020. O que é Covid-19. Disponível em:
<<https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>>. Acesso em 30 abr. 2020.

Miranda, L. 2005. Educação online: interação e estilos de aprendizagem de alunos do ensino superior numa plataforma web. Tese de Doutorado em Educação (Área do Conhecimento de Tecnologia Educativa). Instituto Politécnico de Bragança, Universidade do Minho, Braga. Portugal. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10198/1120>>. Acesso em 09 maio 2020.

Noe, R.A. 2015. Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática. 6ed. Porto Alegre, RS, Brasil. Disponível em:
<https://books.google.com.br/books?id=sp3JDwAAQBAJ&pg=PT49&lpg=PT49&dq=resultados+da+pesquisa+ASTD+sobre+treinamento+e+desenvolvimento&source=bl&ots=MIRfhAoxlp&sig=ACfU3U0019JOb8AGXU2UrYAJtUnkwKJNaA&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwipyovSI9_pAhUElrkGHQf3DFUQ6AEwA3oECAcQAQ#v=onepage&q=resultados%20da%20pesquisa%20ASTD%20sobre%20treinamento%20e%20desenvolvimento&f=false>. Acesso em 18 mar. 2020.

Organização de Estados Ibero-Americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (OEI). 2003. Introdução aos estudos CTS: Ciência, Tecnologia e Sociedade. Disponível em <http://www.academia.edu/download/49136182/1__Introducao_aos_estudos_CTS_Bazzo_et_al.pdf>. Acesso em 01 maio 2020.

Palloff, R. M.; Pratt, K. 2007. O aluno virtual: um guia para trabalhar com estudante on-line. 1ed. Editora Artmed Editora S.A., Porto Alegre, RS, Brasil. Disponível em:
<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=GiL3LNwrkQoC&oi=fnd&pg=PA8&dq=palloff+e+pratt+2003+&ots=5QCixNKDx0&sig=GdeAiTwOmMwcOSa6C5gS7IOYLLw#v=onepage&q=palloff%20e%20pratt%202003&f=false>. Acesso em 25 mar 2020.

Palloff, R. M.; Pratt, K. 2013. O instrutor online: Estratégias para a excelência profissional. 1ed. Editora Penso Editora Ltda., Porto Alegre, RS, Brasil. Disponível em:
<<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=QB8fDGbYkyUC&oi=fnd&pg=PA7&dq=treinamento+online+&ots=QqpLmQjJJW&sig=MROg912J8drqpwgl1sx76cSTkY8#v=onepage&q=treinamento%20online&f=false>>. Acesso em 28 abr. 2020.

Paz, J.C.S.S. 2015. Ensinar em comunidade virtual de aprendizagem: a emergência da presença de ensino distribuída no desenvolvimento de uma comunidade de investigação. Doutorado em Educação, na área de especialização de Educação a Distância e e-learning. Universidade Aberta, Lisboa, Portugal. Disponível em:
<<http://hdl.handle.net/10400.2/4993>>. Acesso em 21 abr. 2020.

Pilati, R.; Abbad, G. 2005. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. Psicologia: Teoria e Pesquisa. 21(1):043-051. Disponível em
<<https://www.scielo.br/pdf/ptp/v21n1/a07v21n1.pdf>>. Acesso em 18 abr. 2020.

Santana, S.R.; Girard, C.D.T.; Costa, L.C.A.; Girardi, C.M.T.; Costa, D.J.E. 2020. Os desafios dos serviços psicológicos mediados pelas TIC no contexto da Pandemia do Coronavírus 2019-2020. Folha de rosto: Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação. 6(1):59-71. Disponível em
<<repositorio.ufra.edu.br/jspui/handle/123456789/987>>. Acesso em 05 maio 2020.

Santos Junior, V.B.; Monteiro, J.C.S. 2020. Educação e COVID-19: As tecnologias digitais mediando a aprendizagem em tempos de pandemia. Revista Encantar – Educação, Cultura e Sociedade. 2:01-15. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.46375/encantar.v2.0011>>. Acesso em 24 maio 2020.

Silva, M.; Blikstein, P.; Zuffo, M.K.; Moran, J.M.; Demo, P.; Soares, I.O.; Nova, C.; Alves, L.; Belisário, A.; Santos, M.; Pedrosa, G.T.L.; Azevedo, W.; Mustafá, S.P.; Ramal, A.C.; Almeida, M.E.B.; Santos, E.O.; Fuks, H.; Cunha, L.M.; Gerosa, M.A.; Lucena, C.J.P.; Andrade, A.F.; Vicari, R.M.; Okada, A.L.P.; Moraes, R.A.; Moniz, L.V.; Vavassori, F.B.; Raabe, A.L.A.; Paz, C.R.; Matuzawa, F.L.; Schuelter, G.; Moraes, M.; Fiuza, P.J.; Machado, S.C.V.; Medeiros, M.F.; Pernigotti, J.M.; Vargas, R.M.F.; Colla, A.L.; Franciosi, B.R.T.; Medeiros, G.M.; Herrlei, M.B.P.; Abreu, A.; Rocha, H.V.; Lobo Neto, F.J.S.; Alves, J.R.M.; Farias, G.; Ricardo, E.J.; Dias, J.C.V.; Mota, R.; Chaves Filho, H.; De Luca, Renata.; Pinto, A.L.S.; Birocchi, R.; Valente, J.A.; Silva, T.M.T.G.; Maia, C. 2006. Educação online: teorias, práticas, legislação e formação corporativa. p.11-40. In: Blikstein, P.; Zuffo, M.K. Educação online: teorias, práticas, legislação e formação corporativa. 2ed. Editora Loyola, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=TiYlzy3IM30C&oi=fnd&pg=PA41&dq=educação+online&ots=OP2EcEzt4i&sig=Ynk7rmkjRyl9UC_R58fpP_6_EBM#v=onepage&q&f=false>. Acesso em 19 abr. 2020.

Silva, F.A; Freitas, V. G. G.; Martins, B. M. R.; Cunha, P. A.; Goodman, T. A. H. 2019. O Modelo EaD e Estilos de Aprendizagem: Um Estudo de Caso no Colégio Pedro II. EaD em Foco. 9:e770. Disponível em < <https://doi.org/10.18264/eadf.v9i1.770>>. Acesso em 19 mar 2020.

Virgilito, S.B.; Guardani, F.; Consentino, H.M.; Pinheiro, J.C.S.; Lage, M.C.; Teixeira, M. L. M.; Fragoso, N.D.; Nassif, V.M.J. 2018. Pesquisa de marketing: uma abordagem quantitativa e qualitativa. 2ed. Editora Saraiva Educação, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788547220952>>. Acesso em 01 maio 2020.

Zanotta, E.B. 2018. Pesquisa de marketing: foco da definição do problema e na sua resolução. 1ed. Editora Atlas. São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597018011>>. Acesso em 22 abr. 2020.

Yin, R.K. 2015. Estudo de Caso: Planejamento e métodos. 5ed. Editora Bookman. Porto Alegre, RS, Brasil.