

## Percepções sobre a área de TD&E no contexto da pandemia COVID-19

Vera Lúcia da Conceição Neto  
Universidade Federal do Espírito Santo – UFES

Guilherme Lima Moura  
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE

### Resumo

O estudo pretendeu identificar as percepções dos profissionais de TD&E sobre a área, no contexto da pandemia (COVID-19). A qualificação profissional do trabalhador e as práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) nas empresas são aspectos essenciais da nova organização do trabalho. Esses temas são destacados pelas transformações sociais no que se refere à organização do trabalho nas empresas, em que a qualificação profissional assume caráter imprescindível no desenvolvimento das competências humanas. Nesse momento da pandemia, os treinamentos deixaram de ser presenciais e estão migrando para as plataformas *on-line*, devido ao distanciamento social. A abordagem do estudo foi de caráter exploratório, contemplando os dados descritivos quantitativamente pelo uso da ferramenta *Mentimeter* como recurso digital interativo para obtenção de informações sobre a área de TD&E, durante uma *Live* ao vivo no *Youtube* que teve um público respondente entre 61 a 79 pessoas que se identificaram como analistas de recursos, gerente de treinamento, diretor de T&D, diretor de recursos humanos e outros. Os resultados evidenciaram que atualmente, a prioridade de TD&E é desenvolver treinamentos remotamente. Para isto a área de TD&E precisa lidar com muitos desafios simultaneamente em relação aos seus processos, tais como motivar funcionários para os treinamentos *on-line*, identificar plataformas e ferramentas e adaptar a parte orçamentária. Uma das tendências da área de TD&E é a digitalização dos seus processos para que o profissional se dedique às questões mais estratégicas de desenvolvimento dos talentos. Compreende-se que a ampliação do trabalho remoto gerará uma necessidade de desenvolvimento de novas competências dos colaboradores e provavelmente os treinamentos *on-line* serão mantidos e expandidos após a pandemia. Essa expansão dos treinamentos *on-line* requer que os profissionais da área de TD&E dominem conhecimentos sobre a transformação digital e desenvolvam habilidades no uso de várias ferramentas tecnológicas. Quanto ao futuro da área de TD&E, os profissionais sentem-se desafiados, esperançosos e confiantes em praticar a inovação.

## 1. Introdução

Diante de um cenário econômico instável, global e competitivo, marcado pela virtualidade e pelas redes sociais, a gestão estratégica de pessoas surgiu como uma forma de refutação da tradicional visão de RH direcionada para funções administrativas e operacionais, e colocou em pauta a ênfase no fator humano como fonte de vantagem competitiva. Partindo disto, as empresas precisaram criar condições para que seus colaboradores aplicassem constantemente novos conhecimentos, novas habilidades e atitudes (CHAs) alinhados aos requisitos do cargo e às posições hierárquicas.

Portanto, o desenvolvimento de projetos e programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) tornou-se imprescindível para a elevação das taxas de sobrevivência da organização, principalmente em empresas brasileiras que estão cercadas desde o início de 2019, por turbulências econômicas, crise fiscal e crise política. E agora em 2020, essas turbulências e crises apresentam um ‘agravamento sem limites’ associado à crise na área da saúde proveniente da pandemia que assola o país, a COVID-19 (do inglês *Coronavirus Disease 2019*). O momento atual exige uma postura reflexiva e crítica dos profissionais de treinamento sobre os investimentos em qualificação profissional, uma vez que os programas de TD&E são considerados instrumentos eficazes de aprendizagem para a aquisição de habilidades complexas no desempenho das atividades dos colaboradores como já foi enfatizado contemporaneamente por autores como Meneses, Zerbini e Abbad (2010) e Salas e Cannon-Bowers (2001).

Devido aos avanços da tecnologia, principalmente com a possibilidade do trabalho remoto em maior escala, surgiu a necessidade de um gerenciamento mais sofisticado da força de trabalho, de forma que houve na década de 90, por parte das empresas, investimentos volumosos em programas de TD&E (GOLDSTEIN, 1991). Porém, constata-se que ao longo dos anos, os processos de diagnóstico e prognóstico de necessidades educacionais nas práticas de TD&E não promovem a articulação dos resultados individuais dos treinamentos com as metas, os objetivos e os resultados organizacionais (MENESES, 2006).

Ressalta-se que cada organização é uma configuração única da função de gestão de pessoas fundamentada em uma cultura e em competências resultantes de repositórios de processos históricos de aprendizagem com padrões de adoção de práticas específicas compartilhadas por comunidades organizacionais. As empresas compartilham suas práticas apesar de suas demandas serem diferentes e exigirem práticas específicas, provavelmente, devido às seguintes razões: 1. Submissão às pressões institucionais que levariam à difusão das práticas por causa das incertezas ambientais; 2. O papel dos profissionais de gestão de pessoas e dos consultores na difusão das práticas e 3. A imposição governamental ou de organizações parceiras que levaria à adoção coercitiva de novos modelos de gestão de pessoas (MASCARENHAS, 2015), especificamente em TD&E.

Algumas práticas de TD&E favorecem a aprendizagem e a transferência de forma eficaz para o desempenho competente, entre elas estão: o acompanhamento e orientação individualizados, a avaliação 360°, a aprendizagem ativa e a criação de comunidades de aprendizado (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2011). O acompanhamento pode envolver treinamento no local de trabalho para funções operacionais e técnicas, e programas de *coaching* e *mentoring* para funções gerenciais. De forma que os programas de TD&E, em sua grande maioria, eram programados para a execução presencial.

Essas práticas de TD&E, além de promover a vantagem competitiva da organização, auxilia o trabalhador na sua própria empregabilidade, envolvendo a aquisição de

competências individuais como forma de qualificação profissional. A empregabilidade é um termo contemporâneo e é reflexo da situação de crise no mercado de trabalho, decorrente da redução dos empregos formais e aumento dos níveis de desemprego, principalmente no atual contexto da COVID-19.

Justifica-se o interesse pelo tema com base na demanda nacional de qualificação profissional e mudanças das práticas de TD&E. Nesse momento, os treinamentos deixaram de ser presenciais e estão migrando para as plataformas *on-line*, devido ao isolamento social. Assim, espera-se que esse trabalho contribua para identificar o que pensam e sentem os profissionais de TD&E das empresas brasileiras, nesse momento da pandemia.

Diante disto, a investigação pretende responder a seguinte questão norteadora: quais são as percepções dos profissionais de TD&E sobre a área, no contexto da pandemia (COVID-19)? Nessas condições, a pesquisa está direcionada para o seguinte objetivo: identificar as percepções dos profissionais de TD&E sobre a área, no contexto da pandemia (COVID-19).

Esse estudo considera que o tema trata de questões centrais como qualificação profissional, competências, aprendizagem, conhecimento, empregabilidade, motivações, contradições, mediações e busca pela eficiência no trabalho, além de identificar as demandas postas a área de Gestão de pessoas, pela classe trabalhadora e empresarial no atual cenário da pandemia.

## 2. Referencial teórico

Parte-se da concepção de que as organizações são sistemas abertos de aprendizagem que visam assegurar a sua sobrevivência e seu crescimento perante um ambiente em permanente mudança. O processo de aprendizagem se traduz pela geração, pelo compartilhamento, pela difusão e pela aplicação do saber na organização, e o sistema de Gestão de pessoas, especificamente os processos de TD&E são responsáveis pela reprodução, preservação e a difusão das práticas existentes na organização. Destaca-se que o termo Treinamento originalmente absorvido pela *American Society for Training and Development* (ASTD), após a Segunda Guerra Mundial, incorporou o conceito de Desenvolvimento em 1970 e o de Educação, no final do século XX, após o surgimento das concepções sobre Educação corporativa.

Os processos de TD&E preocupam-se em desenvolver tecnologias que favoreçam o processo de ensino e aprendizagem nas organizações e que possibilitem a elas desenvolver um conjunto básico de conhecimentos e experiências que garantam a vantagem competitiva sobre os concorrentes. De uma forma geral, TD&E é entendido como “um componente do sistema organizacional que tem por objetivo identificar e prescrever sobre o alinhamento entre ações de TD&E e os objetivos organizacionais, que competências devem ser treinadas e quais são as pessoas que devem ser capacitadas” (PILATI, 2006, p. 115).

Diante disto, faz-se necessário esclarecer os três conceitos essenciais e como eles estão inter-relacionados.

O treinamento é percebido como um processo de efetuar mudanças no comportamento do indivíduo, aplicado na aquisição de habilidades relacionadas à sua tarefa. É qualquer esforço da empresa para estimular o aprendizado de seus membros e tem por objetivo suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas, necessárias para desempenhar tarefas específicas, conforme padrão de produtividade estabelecido, em curto prazo (BOHLANDER; SCOTT; SHERMAN, 2015; BORGES-ANDRADE; ABBAD, 1996; HANASHIRO;

TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2010). Apresenta como enfoque a necessidade da tarefa ou cargo atual, tem características corretivas, tornando-se um meio de se resolver um problema de produção. A organização executa o treinamento por meio de todos os níveis de liderança ou profissionais especializados que são assessorados pelo subsistema de TD&E. Os resultados esperados do treinamento são qualificar e aperfeiçoar indivíduos que desempenham tarefas específicas, atendendo aos padrões de eficiência e ao aumento de produtividade dos recursos (físicos, financeiros, informações, sistemas, entre outros) de forma a realizar as metas preestabelecidas no trabalho (BOOG, 1980; HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2010).

O desenvolvimento é entendido como um processo de crescimento integral do indivíduo, a expansão de sua habilidade de utilizar totalmente as suas capacidades e aplicar seu conhecimento e experiência para a solução ou resolução de novas e diferentes situações. Tem o objetivo de suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas para o desempenho de tarefas futuras, num processo de crescimento contínuo. Seu enfoque é na necessidade e no potencial do indivíduo mais a tarefa e o cargo futuro, e tem caráter preventivo, pois é um meio de se evitar que surja um problema de produção. Geralmente, o desenvolvimento é executado por pessoas em cargos de liderança que podem assumir o papel de mentor. No desenvolvimento, o que se espera é obter indivíduos preparados para ocuparem os cargos-chave dentro da organização, na qualidade, quantidade e época necessária. O desenvolvimento amplia as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades ou um desempenho superior no futuro, por isso é executado a médio e longo prazo (BOOG, 1980; BOHLANDER; SCOTT; SHERMAN, 2015; HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2010).

A educação é um processo por meio do qual a série total de potencial de capacidade do indivíduo é estimulada e aumentada. Tem o objetivo de fornecer conhecimentos, habilidades e valores necessários para viver com sucesso, mais a habilidade de manejar com eficácia os novos dados e as situações mutáveis. O enfoque da educação é que o indivíduo preveja a aplicação futura da aprendizagem atual. As atividades de educação ultrapassam os limites da organização, pois é também uma responsabilidade das instituições públicas de ensino. A educação é um processo de longo prazo e espera-se como resultado que os indivíduos continuamente adquiram e processem eficazmente novas informações (BOOG, 1980).

O conceito de educação é mais abrangente que o de desenvolvimento, uma vez que as ações estão direcionadas para o crescimento profissional e pessoal. As ações educacionais englobam os cursos de média e longa duração, tais como técnicos profissionalizantes, graduação, especialização, mestrado, doutorado, etc. As ações de desenvolvimento contemplam programas de qualidade de vida no trabalho, orientação profissional, autogestão de carreiras e similares (oficinas, cursos, palestras, etc.). As ações de treinamento englobam cursos e oficinas direcionadas ao desempenho no cargo. Ainda, podem ser incluídas ações direcionadas à instrução, tais como orientações baseadas em objetivos instrucionais, realizadas com o apoio de manuais, cartilhas, roteiros, etc. e também dirigidas à informação, tais como aulas, manuais e roteiros (VARGAS; ABBAD, 2006).

Indiscutivelmente, a educação levanta três questões sobre a ideia de qualificação: 1. Um processo de formação profissional adquirido por meio escolar ou por experiência ou carreira profissional que permite o ingresso e a manutenção no mercado formal de trabalho; 2. Um processo de qualificação/desqualificação onde existe o interesse da relação capital-trabalho em qualificar um pequeno grupo e desqualificar a grande massa, ou manter o

trabalhador desqualificado para exercer controle, ou a falsa ideia de qualificação quando associada a adestramento por meio de cursos e treinamentos de conteúdos limitados; e 3. Um processo de requalificação que requer uma elevação da qualificação média da força de trabalho para assumir funções especializadas ocasionando maior autonomia e respeito ao trabalhador – aqui se insere a noção de competência como a mobilização de um conjunto de recursos cognitivos, afetivos e socioculturais para ser aplicado em situações concretas de trabalho (BASTOS, 2006).

Os processos de TD&E apresentam duas abordagens específicas. A primeira abordagem refere-se a um sistema composto de elementos que se integram. O sistema de TD&E contempla os seguintes elementos ou etapas: levantamento de necessidades, planejamento, execução e avaliação. Porém, o planejamento pode abarcar a execução e ser uma etapa conjunta do sistema. E a segunda abordagem refere-se aos processos de TD&E como um subsistema pertencente ao contexto organizacional em que se alinham as ações instrucionais aos objetivos estratégicos da empresa (SALAS; CANNON-BOWERS, 2001).

O levantamento de necessidades também conhecido como levantamento de necessidades de treinamento (LNT) é um instrumento de diagnóstico que identifica a diferença entre o nível de eficiência atual dos indivíduos e o nível de eficiência desejado. O objetivo principal do LNT é eliminar ou pelo menos reduzir essa diferença. É um reconhecimento das discrepâncias entre resultados, desempenhos, capacidades ou soluções desejadas (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). O primeiro cuidado para se eliminar a distância entre o nível atual e o desejado de eficiência é verificar quais são realmente as necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação.

O levantamento das necessidades de TD&E pode ser efetuado em três diferentes níveis de análise: 1. A análise organizacional é um exame do ambiente, das estratégias e dos recursos da empresa para determinar onde enfatizar os processos de TD&E, envolvendo questões sobre fusões, aquisições, mudanças tecnológicas, globalização, reengenharia, gerenciamento da qualidade; preocupações táticas com reestruturação organizacional, *downsizing*, *empowerment* e trabalho em equipe; preocupações sociais, tais como assédio moral e sexual; e tendências na força de trabalho direcionadas para a flexibilidade no ambiente organizacional, horizontalização da hierarquia, autonomia, autodesenvolvimento, preparação para a aposentadoria. Essa análise indica o porquê e o para que deve-se realizar os processos de TD&E; 2. A análise das tarefas trata da revisão da descrição de cargos e a especificação para identificar as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes - CHAs), comportamentos e características de personalidade exigidas pelos cargos e funções. Esta análise indica o que deve ser aprendido que comporá o conteúdo do treinamento; e 3. A análise da pessoa tem a finalidade de determinar que indivíduos necessitam dos processos de TD&E, conforme a avaliação do desempenho, dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes individuais e no âmbito coletivo. Essa análise indica quem deverá ser submetido aos processos de TD&E e qual tipo de instrução necessária, métodos e técnicas (BOHLANDER; SCOTT; SHERMAN, 2015).

Na prática, constata-se que as organizações não se dedicam à análise organizacional, dirigindo maior atenção à análise das tarefas e à análise da pessoa, de forma que negligenciam o contexto em que as ações educacionais de TD&E devem produzir resultados conforme as estratégias, os objetivos, as metas e os planos organizacionais (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

A etapa do planejamento contempla os planos, programas, objetivos instrucionais, prazos, clientela, executantes, métodos e técnicas didáticas, recursos, avaliação da aprendizagem e custos. Geralmente, o planejamento envolve as seguintes questões: qual a melhor maneira de treinar e desenvolver? Quem deve ser ensinado? Quais comportamentos devem ser modificados? O que deve ser ensinado? Como deve ser ensinado? Quanto deve ser ensinado? Quando deve ser ensinado? Onde deve ser ministrado? Quem deve treinar e desenvolver? O que deve ser avaliado? Qual será o valor do investimento? (ARAÚJO; GARCIA, 2010).

A etapa da implementação implica na execução de qualquer planejamento dos processos de TD&E. Envolve vários detalhes que podem prejudicar os resultados do que foi diagnosticado e planejado, principalmente quando se exige a presença física dos participantes (público-alvo e ministradores), tais como: condições e arrumação da sala, seleção criteriosa dos participantes, qualidade do material e dos recursos instrucionais, envolvimento da administração superior, facilidades de comunicação e de relacionamento entre participantes, comportamentos dos participantes, situações extras (barulhos, interrupções, ausências e atrasos dos participantes), flexibilidade do programa para que se possa facilitar as mudanças de métodos de ensino, didática, entre outros. A implementação necessita de um cuidadoso acompanhamento das atividades durante a execução do trabalho (ARAÚJO; GARCIA, 2010; BOOG, 1980; HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2010).

A etapa da avaliação de resultados fornece informações sobre os resultados esperados dos processos de TD&E e o aproveitamento dos participantes. A avaliação pode ser realizada em quatro níveis: reação ao evento, aprendizagem, comportamento e resultados (KIRKPATRICK; KIRKPATRICK, 2010).

A avaliação de reação trata de colher informações sobre a satisfação e a percepção imediata dos participantes ao término do programa de TD&E considerando os fatores ligados à infraestrutura do evento, aos ministradores, à didática e organização geral do evento. Costuma-se aplicar uma ficha de avaliação para que os participantes registrem suas impressões sobre o evento, suas satisfações, insatisfações e sugestões. De posse das fichas, os coordenadores do evento fazem um mapeamento quantitativo (estatístico) e qualitativo (comentários, indicações e sugestões gerais) do evento realizado.

A avaliação de aprendizagem identifica os níveis de absorção dos conteúdos ministrados, mudança de atitudes e aquisição ou aperfeiçoamento das habilidades que foram focadas no programa ministrado. Essa avaliação pode ser feita antes (pré-teste), durante (testes parciais) e no final do evento (pós-teste). O pré-teste determina o nível de conhecimentos que o participante traz ao iniciar um curso. Os testes parciais determinam a aprendizagem adquirida em cada objetivo estabelecido. O pós-teste determina o nível de conhecimento que o participante leva ao concluir um curso.

A avaliação de comportamento ou de conduta procura identificar o nível de mudança efetiva dos participantes, por meio de uma visível transferência da aprendizagem ou impacto no trabalho. Nessa avaliação averigua-se o desempenho do participante em sua área de trabalho, após ter sido treinado, por meio da elaboração de um questionário baseado nos resultados esperados do participante após o evento, e o momento de aplicação deve ser entre 60 e 90 dias após o curso. O questionário deve ser respondido pelo funcionário e pelo seu superior imediato com a finalidade de refletir sobre o desempenho e dar/receber o *feedback*.

A avaliação dos resultados mede o alcance dos resultados fixados no planejamento. Geralmente envolve indicadores de aumento da qualidade e da produtividade; redução de

custos, desperdícios, greves, acidentes, rotatividade e absenteísmo; diminuição de queixas, insatisfações, desmotivações e conflitos; melhoria no relacionamento interpessoal e no clima de trabalho, entre outros.

As principais limitações em relação aos processos de TD&E apontam para a ausência de avaliações sistemáticas das necessidades de TD&E de diferentes níveis alinhadas às capacidades e estratégias organizacionais. Também se observam um pequeno esforço de avaliação de aprendizagem e um precário investimento em planejamento instrucional tanto de cursos presenciais quanto *on-line*, produção tecnológica em avaliação de treinamentos baseados na *web* (TBWs) e treinamentos baseados em computador (TBCs). Outra questão é que existe uma preferência por executar “treinamentos presenciais, que privilegiam poucas pessoas da organização, em detrimento de treinamentos a distância que poderiam alcançar um número bem maior de participantes de diferentes unidades da organização” (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010, p. 22). Atualmente, a pandemia revelou com clareza que os treinamentos poderiam estar em outro patamar, se as organizações tivessem investido também nas plataformas *on-line*.

As críticas em relação aos processos de TD&E demonstram o fato de que os investimentos no capital humano são instrumentos de lucro, crescimento e vitalidade empresarial. Especificamente, os treinamentos transformam-se em uma ‘alienação funcional’, envolvendo pacotes programados de adestramento do comportamento humano que são armadilhas instrumentais da organização, gerando uma busca incessante por autoeficácia e por autoeficiência (BOOG, 1980). A qualificação real do funcionário para chances de empregabilidade é apenas um discurso e uma falácia organizacional.

Por fim, a reflexão sobre a área de TD&E poderá levar para novas concepções de ferramentas e metodologias que possam valorizar não apenas o desempenho funcional, mas promover uma qualificação real do funcionário como forma de redução da exclusão social após a pandemia.

### **3. Procedimentos metodológicos**

Nesse estudo foram adotados os princípios da pesquisa exploratória contemplando os dados descritivos quantitativamente.

Os instrumentos de coleta de informações foram: levantamento bibliográfico e participação em uma *live* que utilizou a ferramenta *Mentimeter* como recurso digital interativo para obter informações sobre as organizações.

Inicialmente, realizou-se um levantamento bibliográfico em abril/2020 sobre o tema ‘TD&E nas modalidades presenciais e *on-line*’, envolvendo o durante e após a pandemia, analisando a produção acadêmica disponível na plataforma Sucupira, no sistema Google e nas bibliotecas *on-line* (SPELL - *Scientific Periodicals Electronic Library* e *SciELO*). A maioria da produção científica, no período de 2019 a 2020, que abordava o durante e após a pandemia estava direcionada para a área de saúde (Medicina, Enfermagem e Psicologia) em torno de 12 artigos, principalmente na SPELL, e geralmente os mesmos artigos apareciam nas outras plataformas. No segundo levantamento bibliográfico realizado em julho/2020 surgiu na SPELL a área de negócios com um total de 14 artigos sobre os seguintes temas: Empreendedorismo, Gestão de pequenas empresas, Turismo, Comunicação, Políticas públicas, Saúde mental e ética, Agricultura, Linhas de crédito, Crise econômica e política, Transparência das informações, Ensino contábil. Tanto no primeiro quanto no segundo

levantamento não se observou produção científica na área de Gestão de pessoas sobre a área de TD&E.

Para preencher a lacuna de produção científica sobre o assunto, os pesquisadores optaram por consultar o que estava sendo veiculado e produzido pela mídia sobre TD&E. Partindo dessas primícias, optou-se por participar em tempo real de aproximadamente 26 (vinte e seis) *lives*, sendo 25 (vinte e cinco) nacionais e 01 (uma) internacional ao vivo sobre o assunto, desde o dia 15 de abril até 25 de junho de 2020, disponibilizadas pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD). Algumas *lives* foram realizadas no *Youtube* anunciadas como ‘Compartilha ABTD’.

A opção por assistir as 26 *lives* ao vivo possibilitou interagir e também analisar as informações e as perguntas expostas no *chat* pelos participantes. Grande parte das *lives* tinha uma duração de 60 minutos. Porém, algumas duraram entre 65 a 70 minutos.

Nessas condições, os dados foram obtidos quantitativamente pela ferramenta *Mentimeter* durante uma *live* ao vivo no *Youtube* oferecida pela empresa *go FLUENT Corporativa* (multinacional que atua no segmento de treinamento de idiomas *e-learning*), expositora do Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento (CBTD/2020) que é promovido pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD). O tema da *live* foi ‘Desafios do engajamento *e-learning* pós COVID-19’, realizada no dia 13 de maio de 2020 às 16hs até 17hs04 minutos pela palestrante e psicóloga Priscila Rodrigues (*Costumer Success Manager go FLUENT Brasil*).

Ressalta-se que as questões apresentadas na *live* foram elaboradas pela empresa *Go Fluent Corporativa* com um total de 19 (dezenove), mas só foram expostas nesse trabalho 18 (dezoito), uma pergunta se referia a consulta sobre idiomas e desta forma, foi retirada, então os pesquisadores consideraram ser interessante analisar as demais perguntas, dando os devidos créditos aos produtores. Pois, a produção científica apresenta-se inexistente no momento e havia uma concessão pública da empresa *Go Fluent Corporativa* para utilização dos dados, já que foram disponibilizados ao término da *live* para todos os participantes presentes ao vivo, por meio de um *link* da ABTD. Atualmente, a *live* está disponibilizada no *Youtube* (<https://www.youtube.com/watch?v=TU7wAbRDjYs>), com 508 (quinhentas e oito) visualizações até o dia 17 de julho de 2020, em que foi acessada pela última vez por um dos pesquisadores.

O público presente na *live* registrado no painel do *Youtube* e anotado pelo pesquisador no momento da pesquisa, era em torno de 120 (cento e vinte) participantes, entretanto obteve-se a resposta de 61 (sessenta e uma) a 79 (setenta e nove) pessoas que se identificaram como analistas de recursos, gerente de treinamento, diretor de T&D, diretor de recursos humanos e outros. Ressalta-se que o Diretor da ABTD, Igor Cozzo, informou no final da *live* que mais de 270 (duzentas e setenta) pessoas se conectaram para assistir a *live*.

O *Mentimeter* é um recurso digital e uma ferramenta de apoio para palestrantes, oradores, docentes, pesquisadores ou pessoas em geral interessadas em aplicativos que possibilita criar interações em tempo real, tais como enquetes, nuvem de palavras ou coleta de perguntas. Possui distribuição gratuita que permite realizar um cadastro na plataforma pelo *e-mail* ou pelo *facebook* das pessoas, dando a opção da versão gratuita e/ou paga (PEREIRA; VOLSKI; OLIVEIRA; SZMOSKI, 2018).

Em seguida, as pessoas interessadas no uso do *Mentimeter* elaboram suas perguntas por meio das seguintes opções: múltiplas escolhas, gráficos por questões mais respondidas,

por imagens, pontuação, questão mais votada, entre outras. Após a criação das questões, um código é gerado automaticamente para ser disponibilizado ao público participante do evento.

Os participantes devem portar um dispositivo móvel *tablet* ou *smartphone* ou possuir um computador/*notebook* para poder ter acesso às questões. Elas deverão acessar o endereço [www.menti.com](http://www.menti.com) e digitar o código gerado, e assim poderão responder ou votar nas questões que foram disponibilizadas pelo palestrante, entre outros.

O *Mentimeter* possibilita que o participante apresente uma ou mais respostas por questão, caso isto tenha sido permitido pelo produtor das questões. As respostas surgirão na tela em dois tamanhos: maior para as respostas mais votadas e menor para as menos votadas. Já na parte inferior o produtor das questões sabe o número de participantes que votaram ou responderam a questão. Durante o processo de votação, os resultados aparecem visíveis para todos de forma automática e anônima.

As vantagens da ferramenta *Mentimeter* é a possibilidade de realizar diagnósticos, enquetes, pesquisas e avaliações diversas, envolvendo um grande número de participantes em tempo real.

Os dados desse estudo foram apresentados conforme os recursos disponíveis na plataforma *Mentimeter* e analisados pelos pesquisadores.

#### 4. Análise dos resultados

Nesse item apresentam-se os resultados obtidos pela plataforma *Mentimeter* em formato de nuvens de palavras e gráficos.

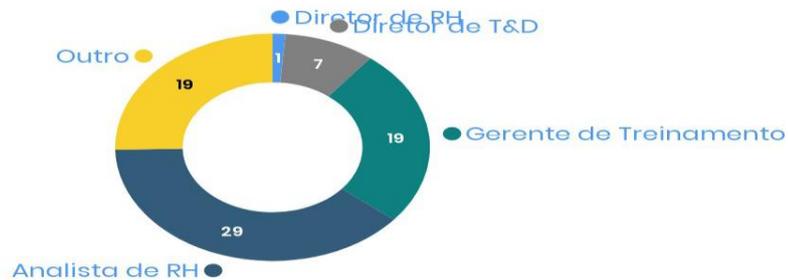
Percebe-se na nuvem de palavras que a maioria dos respondentes (61) apresenta um sentimento positivo em relação ao atual momento da pandemia. Porém observa-se que o termo “ansiosa” assume lugar de destaque junto ao termo “bem” em posição central. Os níveis de depressão e ansiedade assumiram um recorde em vários países - uma taxa estimada de 33% apontado no largo estudo no Estado Regional de Amhara, Etiópia, em abril de 2020 (UNITED NATIONS, 2020). No Brasil estima-se que os percentuais médios esperados da ansiedade eram de 8,7% antes da pandemia (segundo a Organização Mundial da Saúde – OMS) e agora subiu para 14,9%. Porém, as pesquisas ainda estão em revisão. Veja abaixo.

### Como você está se sentindo hoje?





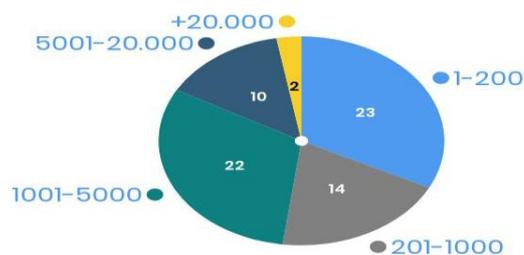
## Qual o seu cargo?



 75

Quanto ao quadro de funcionários das empresas. O maior número de respondentes está entre 01 a 200 (23), seguida de 1.000 a 5.000 (22). Observe abaixo.

## Quantos funcionários tem sua empresa no Brasil?



 71

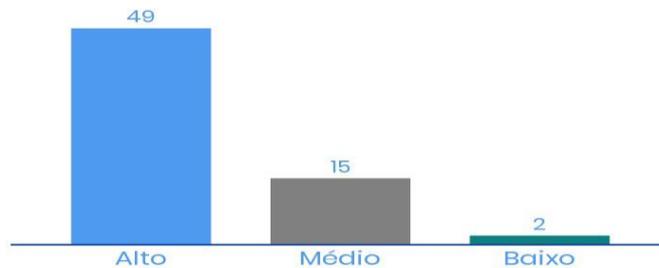
Os treinamentos considerados relevantes para as organizações antes da COVID-19 eram: desenvolvimento das lideranças, desenvolvimento de competências técnicas e de competências comportamentais – *soft skills* (habilidades interpessoais). Essas prioridades sofreram um alto impacto com a pandemia e grande parcela dos treinamentos nas empresas era presencial. Segue abaixo.

## Qual modalidade de treinamento sua empresa priorizava?



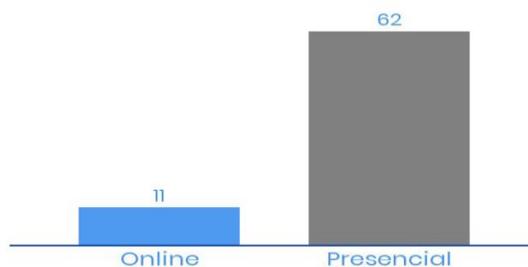
 70

### Qual impacto o COVID-19 trouxe para esta modalidade?



66

### Antes do COVID-19, a maioria dos treinamentos da sua empresa eram



73

Antes da COVID-19, os respondentes informam que existiam resistências dos colaboradores em participarem dos treinamentos *on-line*. A resistência é decorrente de zonas de incertezas que estão presentes em maior ou menor grau em qualquer tipo de mudança requerida de comportamento. A percepção de ameaça, desconforto e perda de controle origina o medo e a inquietação quando faz-se necessário abandonar antigos padrões comportamentais, como é o caso dos padrões de conduta nos treinamentos presenciais para novas condutas nos treinamentos *on-line*. Observe abaixo.

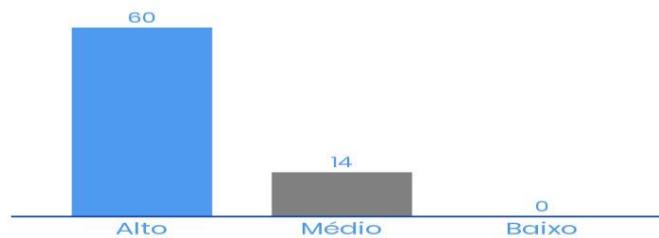
### Antes do COVID-19, oferecer treinamentos online era um desafio e os colaboradores demonstravam resistência?



73

Os respondentes vislumbram que haverá um alto impacto sobre o planejamento das atividades de T&D no pós-quarentena do COVID-19, provavelmente necessitando de adaptação e flexibilidade. Veja a seguir.

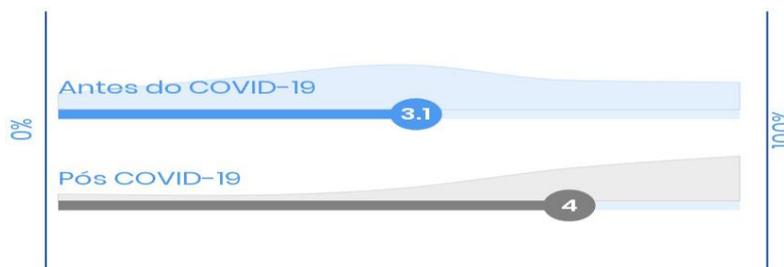
**Qual impacto você imagina que o COVID-19 terá em seu planejamento de T&D pós quarentena?**



74

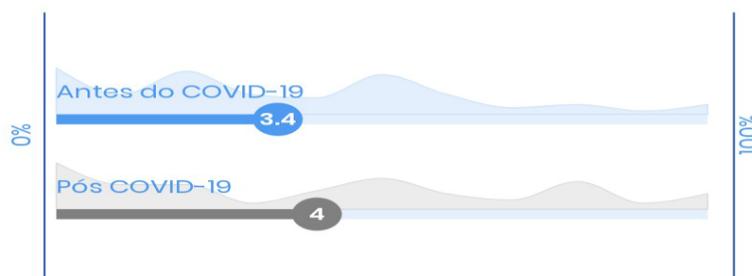
Os respondentes informam que a maioria dos colaboradores não estava (3,1%) e nem estará equipado o suficiente (4%) para os treinamentos *on-line*. Pode-se inferir que as empresas ainda não estão preparadas para dedicarem investimentos consideráveis com plataformas de aprendizagem, equipamentos e estruturas metodológicas. Provavelmente, essas mudanças na área de TD&E não estavam orçadas (*budget*) no planejamento estratégico nem de empresas de pequeno e médio porte com 01 a 200 funcionários (23 respondentes) e nem de empresas de grande porte com 1.000 a 5.000 funcionários (22 respondentes). Veja os dois gráficos a seguir.

**Qual é/era o % de colaboradores da sua empresa que estão/estavam equipados para receber treinamento online?**



79

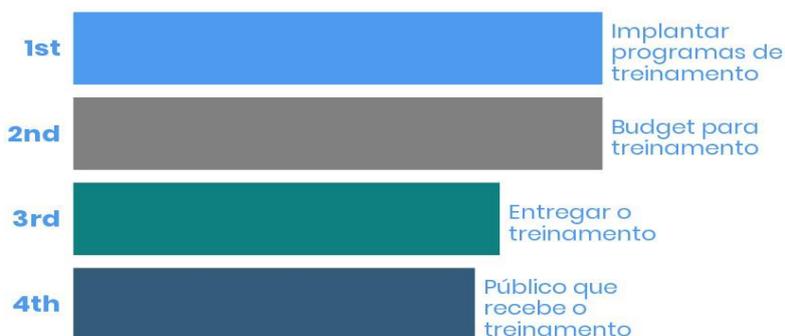
**Qual o % do budget disponível para treinamento online na sua empresa?**



77

Os respondentes informam que os processos de TD&E mais afetados foram a implantação dos programas de treinamento e a questão orçamentária. Observe abaixo.

### Qual dos componentes abaixo foram mais impactados?



 77

A prioridade de TD&E é desenvolver treinamentos remotamente. Observa-se que a motivação dos funcionários para os treinamentos *on-line* é uma prioridade que está muito próxima da identificação de plataformas e ferramentas com a adaptação da parte orçamentária. Isto sugere que a área de TD&E precisa lidar com muitos desafios simultaneamente em relação aos seus processos. Veja a seguir.

### Atualmente, quais são suas prioridades no setor de T&D?

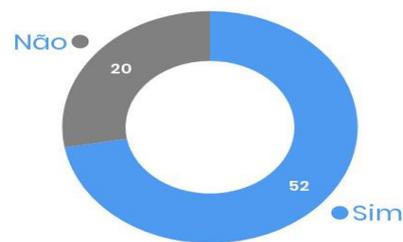


 75

Uma das tendências da área de TD&E é a digitalização dos seus processos para que o profissional se dedique às questões mais estratégicas de desenvolvimento dos talentos. Os respondentes confirmam que as empresas já se dirigiam para a digitalização da área e modernização de *softwares* de aprendizagem. Então, pode-se inferir que a transformação digital dos processos da área de TD&E já era uma necessidade das empresas para a

reinvenção significativa da aprendizagem e do desenvolvimento, com cursos menores e especializados (ciclos curtos de aprendizagem), onde o colaborador monta uma grade de temas conforme suas necessidades no trabalho e pode utilizar recursos como *games* e *podcasts*, além de participar de uma rede de conhecimento compartilhada. Segue abaixo.

### Você sente que sua empresa está melhor preparada para seguir no processo de digitalização de T&D?



 72

Quase todos os respondentes acreditam que os treinamentos *on-line* serão mantidos após a pandemia. Compreende-se que a ampliação do trabalho remoto gerará uma necessidade de desenvolvimento de novas competências dos colaboradores. Veja a seguir.

### Pós COVID-19, você acredita que sua empresa manterá os treinamentos online?



 75

Os treinamentos *on-line* são percebidos pelos respondentes como desafio e inovação que exigem flexibilidade, adaptação e disciplina. Esse tipo de treinamento requer que os profissionais da área de TD&E dominem conhecimentos sobre a transformação digital e desenvolvam habilidades no uso de várias ferramentas tecnológicas. Observe abaixo.



Em resposta à pergunta norteadora, observa-se que os respondentes sentem-se bem, porém estão ansiosos com o atual momento da pandemia.

Antes da COVID-19, os treinamentos prioritários estavam direcionados para o desenvolvimento das lideranças, desenvolvimento de competências técnicas e de competências comportamentais – soft *skills* (habilidades interpessoais) e sofreram um alto impacto com a pandemia. Grande parcela dos treinamentos nas empresas era executada de forma presencial – essa informação converge para a crítica de Meneses, Zerbini e Abbad (2010) de que as empresas preferem a modalidade presencial em detrimento da *on-line*. Os autores afirmam que os treinamentos a distância abarcam um maior número de pessoas.

As resistências dos colaboradores em participarem dos treinamentos *on-line* eram notórias, segundo a percepção dos respondentes. Geralmente, as resistências a qualquer mudança são inerentes ao indivíduo, e muitas vezes, desconhecidas para o próprio indivíduo que assume uma postura de acomodação (ROBBINS, 2015). Então, é imprescindível abandonar antigos padrões comportamentais para absorver novas condutas (ZANELLI, 2019).

Especificamente, os treinamentos *on-line* incluem novas condições de estudo ao aprendiz e novas formas de interação aprendiz-professor que podem gerar novos resultados no processo de ensino-aprendizagem. O uso de recursos didáticos adaptados às tecnologias e multimídia pode assustar as pessoas por requerer ações de protagonismo, autonomia e responsabilidade, pois promove uma aprendizagem mais independente e flexível, onde são considerados, tempo, espaço e ritmo do aprendiz (ZERBINI, 2019).

No pós-quarentena do COVID-19, vislumbra-se que o planejamento das atividades de T&D sofrerá um grande impacto, necessitando de adaptação e flexibilidade por parte dos profissionais da área. As empresas ainda não estão preparadas para dedicarem investimentos consideráveis na área de TD&E com plataformas de aprendizagem, equipamentos e estruturas metodológicas, pois não disponibilizaram orçamento suficiente no seu planejamento estratégico. Desta forma, a maioria dos colaboradores não estava e nem estará equipado o suficiente para os treinamentos *on-line*. Portanto, os processos de TD&E mais afetados foram a implantação dos programas de treinamento e a questão orçamentária.

Atualmente, a prioridade de TD&E é desenvolver treinamentos remotamente. Para isto a área de TD&E precisa lidar com muitos desafios simultaneamente em relação aos seus processos, tais como motivar funcionários para os treinamentos *on-line*, identificar as plataformas e as ferramentas e adaptar a parte orçamentária.

Uma das tendências da área de TD&E é a digitalização dos seus processos para que o profissional se dedique às questões mais estratégicas de desenvolvimento dos talentos. A transformação digital dos processos da área de TD&E já era uma necessidade das empresas para a reinvenção significativa da aprendizagem e do desenvolvimento, com cursos menores e especializados (ciclos curtos de aprendizagem), onde o colaborador monta uma grade de temas conforme suas necessidades no trabalho e pode utilizar recursos como *games* e *podcasts*, além de participar de uma rede de conhecimento compartilhada.

Compreende-se que a ampliação do trabalho remoto gerará uma necessidade de desenvolvimento de novas competências dos colaboradores e provavelmente os treinamentos *on-line* serão mantidos após a pandemia.

Os treinamentos *on-line* requerem que os profissionais da área de TD&E dominem conhecimentos sobre a transformação digital e desenvolvam habilidades no uso de várias ferramentas tecnológicas. Portanto, eles são percebidos pelos respondentes como um desafio e uma inovação que exigem flexibilidade, adaptação e disciplina.

Por fim, no que se relaciona à percepção sobre o futuro da área de TD&E, pós COVID-19, os profissionais sentem-se desafiados, esperançosos e confiantes em praticar a inovação na nova fase da aprendizagem digital.

O presente estudo possibilitou uma visão geral sobre as percepções dos profissionais da área de TD&E no atual momento da pandemia. Sugerem-se futuras pesquisas que podem ser direcionadas para as práticas de TD&E recentemente adotadas em vários estados brasileiros, as ferramentas e plataformas mais eficazes para os processos de ensino-aprendizagem e as contribuições e implicações da transformação digital para a área.

Conclui-se que a área de TD&E, favorecida pelas novas tecnologias de informação e comunicação contribuirá para democratizar os sistemas de ensino-aprendizagem e o uso de novas ferramentas e plataformas de transformação digital para a formação e qualificação de profissionais novos e requalificação dos veteranos absorvidos localmente quanto dispersos geograficamente em âmbito nacional e internacional.

### **Referências bibliográficas**

- ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações do trabalho. *In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B., (Orgs.), Administração, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2011. p. 237-275.
- ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BASTOS, A. V. B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. *In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. 1.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 23-40.
- BOHLANDER, G.; SCOTT, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. 16<sup>a</sup> edição. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento de pessoal**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S. Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. **Revista de Administração – RAUSP**. São Paulo, v. 31 n. 2, p. 112-125, 1996.
- GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. *In: Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Dunnette, M.D. and Hough, L.M. (Orgs), p. 507-619, Palo Alto, Consulting Psychologists, 2. ed., 1991.
- HANASHIRO, D.; TEIXEIRA, M. L.; ZACCARELLI, L. **Gestão do fator humano**. São Paulo: Saraiva, 2010.

KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. **Como implementar os quatro níveis de avaliação de treinamento de equipes**: um guia prático. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2010.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

MENESES, P. P. M. Treinamento e desempenho organizacional: a contribuição dos modelos lógicos e do método quase-experimental para o delineamento de avaliações de ações educacionais. **Anais 30º EnAnpad**, 2006.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. S. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre. Bookman & Artmed, 2010.

PEREIRA, B. R. G. F.; VOLSKI, L. K.; OLIVEIRA, K.; SZMOSKI, R. M. O uso do Mentimeter como ferramenta de apoio ao docente. **Anais VI SINECT – Simpósio Nacional de Ensino de Ciência e Tecnologia**, p. 1-12, 2018.

PILATI, R. História e importância de TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 159-176.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J. A. The science of training: a decade of progress. **Annual Review of Psychology**, v.52, p. 471-499, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.471>

UNITED NATIONS. **Policy brief: covid-19 and the need for action on mental health**. 13 may 2020. Disponível em: [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un\\_policy\\_brief-covid\\_and\\_mental\\_health\\_final.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un_policy_brief-covid_and_mental_health_final.pdf). Acesso em: 17 jul. 2020.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases conceituais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação –TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 137- 158.

ZANELLI, J. C. Mudança organizacional. *In*: BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. (Orgs.). **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. Belo Horizonte: Artesã, 2019. p. 463- 472.

ZERBINI, T. Treinamento e educação a distância. *In*: BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. (Orgs.). **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. Belo Horizonte: Artesã, 2019. p. 673- 677.