

TREINAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE DAS TENDÊNCIAS NO CONTEXTO DA PANDEMIA COVID-19 EM EMPRESAS CAPIXABAS

Nathan Pompermayer

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

Vera Lúcia da Conceição Neto

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

1. INTRODUÇÃO

O século XXI, marcado até hoje pela potencialização da globalização e da revolução digital, iniciou-se em primeiro de janeiro de 2001 e terá seu término em 31 de dezembro de 2100. Suas marcas trouxeram mudanças significativas no mundo do trabalho, uma gestão estratégica de pessoas com ênfase no fator humano como fonte de vantagem competitiva (CANÇADO; VENDRAMINE; OLIVEIRA, 2020; MASCARENHAS, 2020), gerando disrupções que dão suporte a revolução digital, a automação e a inteligência artificial (HARNEY; COLLINGS, 2021; MINBAEVA, 2021). Portanto, pode-se dizer que a ordem social do trabalho nas organizações foi modelada pelas transformações nos contextos mundiais, nacionais, regionais e locais, requerendo uma revisão das políticas e práticas da Gestão de desenvolvimento de pessoas.

Essa situação de mudança foi aguçada pela pandemia da COVID-19 (*Coronavirus Disease* 2019) que provocou uma crise sanitária seguida por grave consequência social, econômica e política, atingindo agressivamente a realidade do trabalhador e suas relações de trabalho (MORAES, 2020).

No período pré-pandemia, parte das necessidades de aprendizagem dos trabalhadores relacionava-se com os requisitos do cargo e as demandas das próprias organizações. Durante a pandemia, a maioria das organizações experimentou pela primeira vez o trabalho remoto de caráter compulsório, sem qualquer preparação material ou psicológica para essa súbita transição (ABBAD; LEGENTIL, 2020; SHRM, 2020). Portanto, para que as capacitações dos colaboradores ocorressem de forma satisfatória foi necessário realizar investimentos na área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), devido às mudanças nos modos dos treinamentos, do presencial para o *online*/Educação a distância (EAD). De forma que o aprendizado possa

acontecer praticamente em qualquer lugar e a qualquer momento (BELL *et al.*, 2017) pelo uso de aulas curtas e digitais (SITZMANN; WEINHARDT, 2019).

Nessas condições, o presente trabalho considera como ponto de partida, a publicação da Confederação Nacional da Indústria (CNI) que divulgou os dados dos Mapas do Trabalho Industrial em 2017-2020 e em 2020-2025 elaborados pelo Observatório Nacional da Indústria pertencente ao Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) referente à oferta de formação profissional. O mapa de 2017-2020 informou que era preciso qualificar 13 milhões de trabalhadores industriais no Brasil nos níveis superior (625,4 mil profissionais), técnico e de qualificação técnica (5,1 milhões de trabalhadores) e de qualificação básica, por exemplo, operadores de máquinas de costura (7,1 milhões) entre 2017 e 2020 que trabalham na indústria ou em atividades de serviços ou comércio (CNI, 2019). O mapa de 2020-2025 (divulgado em 16 de maio de 2022) informou que o Brasil necessitará qualificar 9,6 milhões de pessoas até 2025 no setor industrial, em que 2 milhões serão para a formação inicial para a reposição de inativos ou para o preenchimento de novas vagas e os 7,6 milhões restantes serão para trabalhadores que precisam de atualização para exercerem as funções como formação continuada. Em síntese, 79% da necessidade de formação será em aperfeiçoamento nos próximos quatro anos (CNI, 2022).

No tocante ao Estado do Espírito Santo, a indústria precisará de 179 mil profissionais qualificados até 2025. A indústria exige a qualificação de 140 mil pessoas que já estão no mercado de trabalho e a formação de 39 mil novos profissionais (A GAZETA, 2022; SENAI, 2022).

Como justificativa econômica, o Espírito Santo é um estado que integra a região Sudeste do Brasil e sua capital é a cidade de Vitória. Ele se destaca pela industrialização principalmente nos segmentos de produtos alimentícios, madeira, celulose, têxteis, móveis e siderurgia (IDEIES, 2018).

Conforme os dados de 2019 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) dos municípios brasileiros, Vitória apresenta-se como o sétimo lugar no Estado do Espírito Santo e concentra as principais indústrias siderúrgicas, tais como a Companhia Ferro e Aço de Vitória, e a Usina de pelotização de minério de ferro da Companhia Vale do Rio Doce. Além destas, localizam-se as indústrias nos segmentos madeireiro, têxtil, de louças, de café solúvel, de chocolates e frigorífica. Já as

indústrias de cimento, de açúcar e álcool e de conservas de frutas estão localizadas no vale do rio Itapemirim.

Em outra pesquisa sobre o panorama de treinamento no Brasil realizada em 2020/2021 pela Associação Brasileira de T&D (ABTD) observou-se que os orçamentos mínimos do ano de 2020 foram superiores a 20% (R\$ 339.779) se comparado ao ano de 2019 (R\$ 227.968). Em 2019 (71%) e 2020 (56%) os treinamentos foram presenciais, tendo uma queda percentual de 27%, decorrente dos modos a distância (44%) com ou sem tecnologia e em 2021. 13% (2019) e 19% (2020) foram *online*/EAD não ao vivo (auto treinamento), 6% (2019) e 18% (2020) foram *online*/EAD com professor ao vivo, e 6% (2019) e 7% (2020) sem utilização de tecnologia (apostilas e manuais). Na pandemia (2020), o treinamento *online* ao vivo cresceu 200% e direcionou-se para a liderança (55%). Houve um aumento do volume de horas de treinamento, porém o tamanho das equipes de T&D decresceu, uma vez que os treinamentos foram realizados *online*/EAD ao vivo e com baixos custos (ABTD, 2019, 2021).

E agora na pesquisa da ABTD 2021/2022 os orçamentos mínimos do ano de 2021 foram de R\$ 241.831 e tiveram uma queda de quase 30% em relação ao ano de 2020 (R\$ 339.779). Em 2021, 31% dos treinamentos foram presenciais, tendo uma queda percentual de 44,7% em relação ao ano anterior (56%), decorrente dos modos a distância (69%) com ou sem tecnologia; 33% foram *online*/EAD com professor ao vivo; 28% foram *online*/EAD não ao vivo (auto treinamento) e 8% EAD sem utilização de tecnologia (apostilas e manuais). No segundo ano de pandemia o modelo *online*/EAD ultrapassou o modelo presencial (ABTD, 2022).

Quanto à produção acadêmica realizada na plataforma Sucupira, nos sistema Google, Google acadêmico e EBSCO, e nos anais dos Encontros Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) e dos Encontros de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGRP) existe uma maior produção entre 2010 e 2014 referente a políticas de TD&E, avaliação dos resultados de treinamento e validação de escalas de mensuração dos resultados pelas autoras Luciana Mourão (UNIVERSO), Gisela Demo e Gardênia Abbad (Universidade de Brasília - UnB) e geralmente envolve ensaio teórico e estudo de caso. O tema ‘Treinamento e Desenvolvimento de pessoas’ associado à pandemia COVID-19 não foram encontrados.

Diante disto, justifica-se o interesse pelo tema e a pesquisa pretendeu responder a seguinte questão: quais são ou serão as práticas adotadas nos treinamentos de qualificação profissional em empresas capixabas, no contexto da pandemia COVID-19?

Para responder à pergunta de pesquisa elaboraram-se as seguintes questões norteadoras da investigação: 1. Quais são as práticas de treinamentos adotadas nas empresas capixabas, durante a pandemia COVID-19? 2. Quais as tendências de treinamentos que serão adotadas pelas empresas capixabas, após a pandemia COVID-19? 3. Como as práticas de treinamento serão configuradas nas empresas capixabas após a pandemia COVID-19? 4. Quais fatores contribuem e/ou dificultam o desenvolvimento das práticas de treinamento nas empresas capixabas, no contexto da pandemia?

O objetivo geral contempla a pergunta de pesquisa exibida acima: identificar e analisar as práticas de treinamento adotadas para a qualificação profissional do trabalhador em empresas capixabas, no contexto da pandemia (COVID-19). Os objetivos específicos da pesquisa são: 1. Identificar na literatura organizacional as práticas de treinamento atuais e futuras, considerando o contexto da pandemia; 2. Identificar as características das práticas de treinamento segundo as modalidades presencial e *on-line*; 3. Estabelecer, com base no estudo dessas características, os referenciais para análise das práticas de treinamentos em empresas capixabas; 4. Analisar a condução metodológica das práticas de treinamento no que se refere à qualificação profissional do trabalhador nas empresas capixabas; 5. Estabelecer os referenciais teóricos e empíricos sobre a qualificação profissional e as práticas de treinamento em empresas capixabas, no contexto da pandemia (COVID-19).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica aborda dois pontos: do Treinamento à incorporação do Desenvolvimento e da Educação (TD&E), enfocando a trajetória histórica e o *home office* e as tendências do treinamento no pós-pandemia.

2.1 Do Treinamento à incorporação do Desenvolvimento e da Educação (TD&E): trajetória histórica

Etimologicamente, o termo treinamento originou-se da expressão *treina* vindo do francês antigo *traîne*, hoje *traîne* referindo-se aos animais utilizados (coelhos e aves) com o intuito de treinar os falcões para as atividades de caça na Idade média. O treinamento dos

falcões, geralmente, era custeado pela nobreza por requerer tempo, dinheiro e espaço, tinha o objetivo de caçar aves e pequenos quadrúpedes, e também presas maiores como os veados, e envolvia o desenvolvimento da destreza (velocidade, força, resistência, agilidade, percepção, entre outras), por meio de adestramentos e condicionamentos (MOURÃO, 2019).

Além disto, historicamente o treinamento está associado ao trabalho. O homem primitivo preparava seus jovens para as atividades de caça, pesca, entre outras, por meio até de rituais que marcavam a passagem de uma faixa etária para outra, como forma de assegurar a sobrevivência da espécie.

No início da idade média (século V), o trabalho foi dirigido pela tradição, seu sistema de produção era familiar e artesanal, dirigido para o cultivo agrícola. A família produzia para si e não para situações comerciais, o *métier* era passado de pai para filho, por meio de treinamentos. O *métier* significa o indivíduo dotado de um saber-fazer profissional que garante a sua identidade social e portanto, a sua autonomia (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2016). Posteriormente, entre o século XIV e o século XV, com a ampliação do mercado, os artesãos empregavam duas ou três pessoas como seus aprendizes, preparando-os para o prosseguimento do seu ofício.

Na idade moderna, a emergência das fábricas criou as bases do capitalismo industrial apoiado pela revolução industrial (1840-1873). As forças produtivas dos trabalhadores deveriam gerar o lucro em relação ao capital investido por meio da massificação de produtos, então, se fazia necessário identificar formas sobre como obter maior eficiência e produtividade do indivíduo para que as indústrias penetrassem em mercados competitivos. Nessa época, o treinamento é realizado de forma mecanicista para operação das máquinas.

No século XIX surge o sistema fabril e a produção é realizada na indústria ou fábrica do empregador. O progresso industrial acelerou a transformação dos trabalhadores autônomos em assalariados e estes se tornaram dependentes do sistema fabril. As ferramentas, matérias-primas e comercialização não pertenciam mais aos artesãos e o uso intensivo de maquinário possibilitou a perda da importância das habilidades. O artesão perdeu o controle sobre o processo produtivo do seu trabalho, começou a controlar máquinas, vendendo a sua força de trabalho como mercadoria (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2016). Nessa situação, o treinamento busca adaptar o homem ao trabalho.

Ainda no século XIX ocorrem as duas Grandes Guerras Mundiais. A primeira Guerra (1914 e 1918) envolveu as grandes nações europeias que disputavam o mercado de matéria-prima e metais preciosos na Ásia e na África, e exigiu grandes investimentos em armamento esoldados bem treinados para as ações militares. Especificamente, na segunda Guerra (1939 a 1945) houve uma preocupação com a eficácia das ações de treinamento (MOURÃO, 2019), para a obtenção de sucesso nos campos de batalha, por meio da capacidade de desenvolver estratégias e resistências pessoais.

No início do século XX ao final do ano de 1930, surge o movimento de racionalização do trabalho que legitimou o controle e a disciplina na organização por meiodos estudos de Taylor (1903), Fayol (1919) e Ford (1923). Taylor preocupou-se com avelocidade de produção, simplificação dos esforços, padronização, diminuição de tempos na execução das tarefas e estabelecimento de normas. Fayol proclamou que eram necessárias uma unidade de comando e uma separação entre tarefas técnicas e tarefas de gestão. E Ford concebeu o trabalho como fonte de riqueza sem permitir que houvesse desperdícios derecursos humanos, materiais e financeiros, e institui a produção em massa para o consumo em massa. Nessa ocasião, o controle do trabalho nas organizações se estabelece de forma rígida, autoritária e fiscalizadora por parte da supervisão. Então, o treinamento é direcionado para o desenvolvimento de aptidões específicas para os cargos de operações ocupados pelos trabalhadores e cargos gerenciais ocupados pela alta administração.

Em 1940 foi criada a *American Society of Training Directors* nos Estados Unidos em que o treinamento pôde ser entendido como “ações de capacitação, promovidas pelas organizações de trabalho, voltadas para a aquisição de conhecimentos a fim de propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual dos empregados” (MOURÃO, 2019, p. 665). Posteriormente, a instituição foi denominada como *American Society of Trainingand Development* (ASTD), incorporando a expressão treinamento e desenvolvimento (T&D) em 1970. Destaca-se que o termo “Desenvolvimento” foi utilizado primeiramente por Leonard Nadler em 1969, quando trouxe a expressão “Desenvolvimento de Recursos Humanos”, então o desenvolvimento foi entendido como “a aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico, e que teria a função de promover aprendizagem nos empregados, visando ao alcance dos objetivos organizacionais” (MOURÃO, 2019, p. 665).

O papel do treinamento e do desenvolvimento também se expandiu e agregou o termo “Educação” no final do século XX, após o surgimento das concepções sobre Educação corporativa. A Educação é entendida como “processos pelos quais as pessoas adquirem compreensão do mundo”, e ao ser direcionada ao trabalho é compreendida como “a aprendizagem que visa preparar o indivíduo para um trabalho diferente, porém identificado como um futuro próximo” (MOURÃO, 2019, p. 666). Então, utiliza-se o termo TD&E em processo de consolidação no século XXI, abarcando as mudanças tecnológicas.

É interessante pontuar que o TD&E não é apenas uma maneira de melhorar as capacidades individuais, mas também uma alavanca valiosa para melhorar a eficácia da equipe para que as organizações obtenham vantagem competitiva (MASCARENHAS, 2020).

Há um imperativo comercial e pessoal para entender melhor como as pessoas aprendem no trabalho e como melhor projetar, implementar e apoiar atividades de treinamento e desenvolvimento. O conhecimento em relação ao processo de T&D percorreu um longo caminho nos últimos 100 anos, com pesquisas produzindo muitos *insights* práticos que ajudaram e orientaram a prática nas organizações. Destaca-se o trabalho de BELL *et al.* (2017) que selecionaram 450 artigos publicados no *Journal of Applied Psychology* (JAP) traçando uma linha do tempo sobre os rumos do T&D. O Quadro 1 apresenta uma trajetória dos artigos e os pontos centrais de cada período.

Quadro 1 – Uma linha do tempo de pesquisa de T&D no JAP

PERÍODO (1918 – 2018)	TRAJETÓRIA DO T&D NO DECORRER DOS ANOS
1918-1959 Os primeiros anos	• Primeiros artigos de treinamento, mostram um caráter voltado ao treinamento de psicólogos; • Crescimento do número de artigos publicados, com maior interesse em identificar fatores que predizem o sucesso do treinamento, em específico para área militar; • Primeira vez, surgem artigos com focos em métodos e instrumentos para medição do progresso; • O final deste período foi marcado pelo contínuo crescimento das pesquisas, com ênfase nas relações humanas e no desenvolvimento de habilidades e atitudes de supervisão. Também se iniciou o treinamento a distância com o uso da tecnologia, comparando o ensino sala de aula e a televisão.
1960-1970 O surgimento da teoria	• Continuam a testar intervenções ao invés do uso da teoria; • No início da década de 70, surgiram pesquisas de treinamento orientadas pela teoria e pelo pensamento de sistemas; • No final da década de 70, as pesquisas publicadas reconheceram que a eficácia de um programa de treinamento é moldada pelo sistema mais amplo.

1980 O estagiário está vivo	• Estudos com maior interesse para ver como os estagiários se aproximam e respondem a aprendizagem durante o treinamento; • Aumento no interesse no estudo da transferência para melhorar a aplicação do treinamento no local de trabalho.
1990 Treinamento em contexto	• Nesta década a pesquisa se concentrou no contexto de formação mais amplo, na formação da participação dos colaboradores em atividades de desenvolvimento, aprendizagem e transferência; • Mostrou que a aplicação de habilidades treinadas para o trabalho pode ser influenciada por aspectos do ambiente de trabalho.
2000-2018 Além do indivíduo e da sala de aula	• Interação com diferenças individuais e o crescimento do uso do treinamento <i>online</i> nas organizações; • Foco nos benefícios da aprendizagem para os indivíduos, equipes e organizações.

Fonte: Elaborado pelos autores baseados em Bell *et al.* (2017).

Observa-se que o uso dos treinamentos *online* nas organizações já despontava no período de 2000 e 2018, sendo expandido e consolidado com o contexto da Pandemia COVID-19, especificamente abarcando os anos de 2020, 2021 e 2022.

2.2 O *home office* e as tendências do Treinamento no pós-pandemia

A pandemia da COVID-19 impôs o trabalho remoto (*home office*) e com ele as necessidades de treinamento de um modelo que não se apresentava fortalecido nas organizações.

O *home office* é uma palavra inglesa que significa escritório em casa. O termo em sua amplitude significa o trabalho fora do local que foi estabelecido como empresa/organização. Diante disto, têm-se os trabalhos realizados em residências, cafés, hotéis, aeroportos, taxi, parques, entre outros. Esses escritórios possuem vários arranjos, entre eles estão: o Teletrabalho caracterizado como um trabalho a distância fora do local tradicional de trabalho com a utilização da tecnologia de informação e comunicação; o *Freelancer* que são projetos avulsos de trabalho e o *Home based* onde um pequeno empresário localiza a sede da sua empresa ou trabalho na sua residência (ABBAD; LEGENTIL; MORAES, 2020). Em 2015, 30% do mundo possuía trabalhadores que exerciam suas atividades em *home office*, contabilizando 58 milhões de pessoas no mundo e no Brasil, 20 milhões de pessoas ou mais. Destaca-se que o modelo do trabalho remoto surgiu em 1970, sendo bem sucedido em cidades grandes.

Quando bem implantado nas organizações, o trabalho remoto traz os seguintes benefícios: a ausência do presenteísmo que é o controle visual do chefe sobre o funcionário, implicando na mudança da gestão; o respeito e a confiança mútua entre líderes e liderados que influenciam na mudança da cultura de trabalho e na autonomia; a flexibilidade de horários e locais de trabalho que requer novos modelos de organização do trabalho e novas normas organizacionais, e programas de qualidade de vida; menor carga emocional diante de interrupções de colegas com brincadeiras, piadas, conversas e ruídos que levam à exaustão emocional; tempo para o lazer, a prática de esportes, curtir os amigos e familiares, participar da educação dos filhos e de projetos de cursos de autodesenvolvimento; praticar o êxodo, residindo onde deseja com o deslocamento dos grandes centros para pequenas cidades; entre outros benefícios. Diante disto, o trabalho remoto requer autodisciplina de horário e desenvolvimento de habilidades para as atividades mais complexas, tais como: leituras, escritas, análises, avaliação de documentos, entre outras, que exigem alta concentração, alta especialização, alta experiência, pois o indivíduo não depende necessariamente do outro, pode controlar o início, o meio e o fim do seu trabalho (ABBAD; LEGENTIL, 2020; SHRM, 2020).

Então, para refletir sobre as demandas de aprendizagem relacionadas ao trabalho remoto, faz-se necessário superar a crença de que essa modalidade se restringe apenas à transição entre espaços dedicados ao trabalho. Esse pensamento limitante tende a tornar a fase de adaptação ainda mais desafiadora, especialmente em cenários nos quais as lacunas de conhecimentos e habilidades requeridas pela migração do trabalho presencial para o trabalho remoto não foram supridas antes da pandemia (ABBAD; LEGENTIL; MORAES, 2020).

Nesse contexto de crise e de mudanças no desenho do trabalho, os profissionais da área de gestão de pessoas precisam buscar estratégias para evitar que o trabalho remoto seja mais um fator de estresse, adoecimento ou ansiedade. Para mitigar a ocorrência de resultados indesejáveis, pode-se incentivar o redesenho do trabalho de modo que o trabalho em *home office* mantenha as características positivas como autonomia, variedade e identidade das tarefas, suporte social, *feedbacks* construtivos de outras pessoas e contexto de trabalho confortável e ergonomicamente adequado à sua realização (PARKER; MORGESON; JOHNS, 2017).

É interessante frisar que as necessidades de aprendizagem em contexto de trabalho remoto podem ser organizadas em termos da aquisição de habilidades, do enriquecimento de

habilidades sociais e de suporte social, da atenção e cuidado com o contexto do *home office*, além do uso de recursos adicionais de apoio ao redesenho constante do trabalho. Programas breves de treinamento poderão apoiar o desenvolvimento de habilidades de enfrentamento do trabalho remoto neste período de combate à pandemia (ABBAD, LEGENTIL; MORAES, 2020).

Muitas empresas, devido às mudanças trazidas pela pandemia, tiveram a necessidade de se reinventar e instituir novos conceitos internos, com o intuito de não prejudicar as equipes devido a distanciamento físico, promovendo eficientes estratégias como ações de engajamento, de motivação e de desenvolvimento contínuo, para manter o envolvimento dos colaboradores com a empresa (ABRH BRASIL, 2021).

Devido à crescente busca dos profissionais de T&D pelo aprendizado contínuo em consonância com a ascensão da EAD, novas metodologias que estavam iniciando no mercado se fortaleceram. Algumas tendências do T&D são as seguintes segundo a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH BRASIL):

- **Onboarding:** consiste na integração do novo colaborador com a instituição. Muitas empresas investem nesta etapa mesmo a distância, fornecendo aos novos colaboradores kits de boas-vindas personalizados e inclusivos;
- **E-learning:** trata-se de uma técnica de EAD que aprimora a gestão do conhecimento, reforçando e incluindo o uso de diversos recursos audiovisuais e interativos. Se faz necessário contar com as plataformas de aprendizagem, pois as empresas divulgam seus treinamentos corporativos, ganham alcance e capilaridade com baixo custo;
- **Blended learning:** neste método é possível que existam encontros programados dentro do treinamento corporativo, com o intuito de realizar dinâmicas, discussões em grupo, avaliações, realização de apresentações, etc. O foco desta ferramenta é que exista um mínimo de interação presencial, para que as trocas entre os colaboradores sejam ainda mais fomentadas;
- **Gamificação:** trata-se da utilização de jogos e elementos lúdicos e recreativos com o propósito de aprimorar o aprendizado e a prática. Por propor desafios, competições e diversos outros elementos, a *gamificação* cria altos níveis de engajamento e resultados;
- **Learning by doing:** significa aprender fazendo. Tão importante quanto a teoria é a prática, aprender com os erros, tentar até dar certo. A modalidade *learning by doing* deve

ser incentivada e explorada, devido à solidão do *home office*, pois por não ter ninguém olhando, as pessoas tendem a arriscar novas ações com menos medo.

Entre essas tendências, destaca-se que o *e-learning* engloba uma ampla diversidade de aplicações, como treinamento via *web* e redes sociais. Ele contém o fornecimento de conteúdo por meio da *internet*, *intranet* e *extranet*, dispositivos móveis, e salas de aula virtuais. Cada vez mais, o *e-learning* envolve a utilização de um sistema de gestão da aprendizagem (*learning management system* – LMS) que auxilia em ferramentas de avaliação do colaborador e em outras finalidades de treinamento de forma personalizada para cada organização, por meio de fornecedores de *softwares*. Assim, as organizações podem avaliar as habilidades de seus colaboradores e fornecer cursos, meios interativos de aprendizagem, em qualquer momento e quando houver necessidade (SNELL; NORRIS; BOHLANDER, 2020).

Para as organizações que ainda não estavam oferecendo o aprendizado digital, a pandemia atuou como um catalisador para a entrega *online* e desafiou as suposições sobre quais meios de aprendizado são mais eficazes. Algumas organizações e indústrias trataram a aprendizagem digital com ceticismo; no entanto, no contato da pandemia COVID-19 muitas dessas organizações mudaram drasticamente sua postura para abraçar todos os aspectos do aprendizado digital. Sendo assim, os *insights* para o futuro são de que há lugar para todas as formas de aprendizado, totalmente presencial, totalmente digital e híbrido. As decisões de intervenção de aprendizagem serão específicas e adequadas ao contexto de cada organização. No entanto, a maioria das instituições empresariais adotará os benefícios do aprendizado digital, combinados com intervenções presenciais de alta qualidade que promovam a interação social e os benefícios do aprendizado periférico que o acompanham (PUGH; LEWIS; YARKER; GREEN, 2021).

3. METODOLOGIA

Nesse estudo adotou-se a pesquisa qualitativa. Essa metodologia está voltada para a exploração e o entendimento do significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Esse tipo de pesquisa abrange questionamentos e procedimentos; coleta de dados que em sua maioria pertence ao ambiente do participante; contém a análise indutiva desses dados que se inicia nas individualidades e são transportadas para temas gerais e possibilita a compreensão do pesquisador sobre o significado dos dados (CRESWELL; CRESWELL, 2021).

Inicialmente, realizaram-se as buscas sobre o tema: ‘treinamentos no período antes, durante e pós-pandemia, e suas tendências’ nas principais bases de dados como Sucupira, bibliotecas *on-line* (SPELL - *Scientific Periodicals Electronic Library*, Scielo, entre outras), Google acadêmico, anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) em 2021, especificamente o Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGRP) e o Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD). Consultou-se também o Google, os sites da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH BRASIL), da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) e da Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo (FINDES). As buscas foram realizadas por meio das palavras-chave “treinamento”, “desenvolvimento”, “COVID-19” no idioma português, de forma separada e junta, e após, no idioma inglês “*training*”, “*development*” e “COVID-19” com filtros ao ano de publicação (2015 a 2021) e ao tipo de material (artigos).

Após a revisão bibliográfica, realizou-se um levantamento das empresas capixabas do setor industrial de médio e grande porte, conforme os parâmetros definidos pelos BNDES e SEBRAE referentes ao porte por renda anual ou por número de empregados, respectivamente, e consultou-se também o anuário das 200 maiores empresas do Espírito Santo 2020/2021 do IEL e os *websites* das empresas.

Foram convidadas por *e-mail* 14 empresas do segmento industrial de médio e grande porte para realização de uma entrevista com a área de Gestão de pessoas. Duas empresas de grande porte aceitaram o convite sem contato presencial, devido aos riscos da pandemia COVID-19. Por questões de anonimato, foi utilizada a seguinte legenda: Empresa Industrial 1 (EI1) e Empresa Industrial 2 (EI2).

As empresas entrevistadas são do setor de siderurgia (EI1) e mineração (EI2) e Sociedades Anônimas (S/A) respectivamente. As duas possuem unidades no Estado do Espírito Santo, além de terem outras unidades em outros estados do Brasil e no exterior. Segundo o anuário da IEL (2020), a EI1 possui 5.219 colaboradores com receita bruta de 9 bilhões de reais e a EI2 tem 7.184 colaboradores com receita bruta de 13 bilhões de reais. Estes dados se referem apenas as unidades do Estado do Espírito Santo.

Na EI1 foram entrevistadas três analistas do setor de treinamento e desenvolvimento (áreas operacional, comportamental e de segurança), no dia 24/fevereiro/2022 de 13h às 14h.

Uma analista tinha 1 ano de empresa, outra com 3 anos e a última tinha mais de 10 anos de empresa. Na EI2 foi entrevistada uma analista de RH Master com 2 anos de empresa, no dia 15/março/2022 de 16h às 17h. As entrevistas foram realizadas pela plataforma *Teams* com uma duração em média de uma hora e foram gravadas.

Elaboraram-se 04 perguntas semiestruturadas que tratavam das práticas de treinamento e desenvolvimento (T&D), tendências, configurações dessas práticas, facilidades e dificuldades conforme os quatro objetivos. Essas perguntas foram intercaladas com outras abertas e fechadas que emergiram durante o diálogo com as entrevistadas.

As informações coletadas foram tratadas pela análise de conteúdo (BARDIN, 2016). Para o autor grande parte dos procedimentos de análise é organizada em um processo de categorização. As categorias são rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos que objetiva condensar e representar de maneira simplificada as informações brutas.

As respostas das entrevistadas foram analisadas conforme as categorias escolhidas. Os dados foram respaldados no referencial teórico, identificando informações relevantes para inferir, compreender e comparar as tendências de T&D que visem à qualificação profissional nas organizações.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se os dados da análise de conteúdo e as quatro categorias.

Os principais resultados obtidos foram que no período pré-pandemia, algumas empresas já faziam os treinamentos *online* em menor montante que os presenciais. Porém, a pandemia potencializou a mudança dos treinamentos presenciais para modelos em formato *online* e de Educação a distância (EAD).

Na EI1, o treinamento em formato *online* era um projeto piloto que foi iniciado no ano de 2018. Porém, com a pandemia, ele foi executado na empresa com alguns ajustes conforme uma pesquisa de satisfação realizada com os funcionários, de forma que 70% dos treinamentos adquiriram o formato *online*/EAD e somente 30% dos treinamentos permaneceram presenciais, pois eram obrigatórios de acordo com a legislação brasileira para empresas industriais conforme seu segmento.

Durante a pandemia, houve o acesso aos profissionais e consultores de outros países da Europa, a contratação de dinâmicas de grupo e *games* educativos (escalada *everest* e *skyte*) por profissionais especializados e a divisão de salas na plataforma *online* para trabalhos em

grupo. Além disto, houve a aplicação de novas tecnologias para auxiliar a aprendizagem dos funcionários, por exemplo, o uso da realidade virtual (*virtual reality* - VR) em que a empresa utilizou a ferramenta para a área da segurança. A VR não era uma substituição da parte prática, mas uma complementação, segundo as entrevistadas. A EI1 possui a plataforma LMS (*Learning Management System*) conforme aponta Snell, Norris e Bohlander (2020).

Para o período pós-pandemia, a EI1 pretende mesclar os dois tipos de treinamento o *online* e o presencial (BELL *et al.*, 2017). As futuras tendências serão redesenhar o projeto de formas de aprendizagem para *podcast*, leitura, *quiz*, *lives*, vídeos, casos práticos, inclusão da realidade virtual, simuladores e gamificação (ABRH BRASIL, 2021). A configuração dessas práticas focou a diversificação das formas de aprendizagem e o protagonismo dos aprendizes.

Os fatores que contribuíram para T&D foram a familiaridade dos empregados com a plataforma desde 2018 e a criação de um tutorial de como acessá-la. As dificuldades encontradas foram referentes à mentalidade (*mindset*) dos funcionários de que os formatos *online*/EAD não apresentavam a mesma qualidade do treinamento presencial.

Na EI2, antes da pandemia, os treinamentos eram 50% presenciais (práticas em máquinas e casos pontuais) e 50% *online*/EAD. No contexto da pandemia, 80% dos treinamentos foram *online*/EAD e 20% presenciais. Realizaram-se práticas, tais como jornada, *Skill development* e treinamentos com duas abordagens (formato e de conteúdo). A abordagem do formato abordou o uso da plataforma digital, webinar *Teams* e *Zoom*, conceitos síncrono e assíncrono.

A abordagem do conteúdo enfocou a aprendizagem e a comunicação (como eu aprendo e me comunico a distância), a tecnologia (alfabetização digital), trabalho remoto e comunicação (*officeless*), trabalho remoto e saúde mental, ferramentas de aprendizagem assíncrona (vídeos e quiz) e síncrona (*Kahoot*, jogos no *mentimeter*, divisão de grupo na plataforma *Zoom*).

As futuras tendências de T&D serão o formato híbrido para retirar as pessoas de ambientes de risco e adotar posições de cargos elegíveis para permanência em casa. As configurações dessas práticas focaram o *home-office*, a quantidade de trabalhos *online* e a gestão remota (ABBAD; LEGENTIL, 2020; SHRM, 2020; ABBAD, LEGENTIL; MORAES, 2020).

Os fatores que contribuíram para T&D foram rodas de conversas, meditação e yoga com uma hora de duração, e a tecnologia. As dificuldades encontradas nas práticas de T&D foram o estado emocional das pessoas, definir o que é essencial para o trabalho na atualidade e treinamentos que fizessem sentido (MORAES, 2020).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo pretendeu identificar e analisar as tendências do treinamento no contexto da pandemia da COVID-19, em que foram considerados o antes, o durante e a pós-pandemia.

Em resposta ao primeiro objetivo (Identificar na literatura organizacional as práticas de treinamento atuais e futuras, considerando o contexto da pandemia COVID-19). Na literatura, a prática do modelo de ensino a distância no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores era algo que estava sendo implementado nas organizações desde o final do século XX, onde começou a se falar nesta prática, porém a tecnologia existente era limitada e com alto custo. Até mesmo no ano antes da pandemia (2018), o treinamento presencial era muito forte, como foi relatado por uma das empresas entrevistadas, onde a metodologia era convencional, em ambiente como sala de aula, ou seja, os treinamentos eram presenciais com conteúdo expositivo.

Já no contexto da pandemia, o isolamento social fez com que o treinamento presencial fosse temporariamente interrompido, surgindo a tendência do sistema *online*, com plataformas de ensino EAD que antes eram apenas “apostas de aprendizagem”. Os sistemas com cursos presenciais foram adaptados para o formato EAD, por exemplo, a plataforma LMS (*Learning Management System*). A metodologia aplicada nas práticas de treinamento para a qualificação do colaborador foi definida online/EAD em duas formas: o modo síncrono e o modo assíncrono.

Em resposta ao segundo objetivo (Identificar as tendências dos treinamentos que serão adotados pelas empresas após a pandemia COVID-19). As futuras tendências de T&D serão o formato híbrido e o redesenho das formas de aprendizagem.

Em resposta ao terceiro objetivo (Analisar como as práticas de treinamento serão configuradas nas empresas capixabas após a pandemia COVID-19). As configurações das práticas de treinamento ainda focarão na diversificação das formas de aprendizagem, no protagonismo dos aprendizes, no *home-office*, na quantidade de trabalhos *online* e na gestão remota.

Em resposta ao quarto objetivo (Averiguar os fatores que contribuem e/ou dificultam as práticas de treinamento nas empresas capixabas, no contexto da pandemia). Os fatores que contribuíram para treinamento foram a familiaridade dos empregados com a plataforma *online* e a elaboração de um tutorial de acesso, as práticas como as rodas de conversas, meditação e yoga, e o uso da tecnologia. As dificuldades encontradas foram a mentalidade (*mindset*) dos funcionários de que os formatos *online*/EAD apresentam baixa qualidade de ensino-aprendizagem em relação aos presenciais e a interferência do estado emocional das pessoas no aprendizado.

No que tange as limitações, a pesquisa encontrou dificuldades para conseguir empresas que participassem das entrevistas, visto que o próprio fator pandemia limitou o contato presencial, logo o canal de contato foi por *e-mail* e as plataformas digitais das empresas, porém nem todas as empresas convidadas responderam aos *e-mails*. Outra dificuldade foi a obtenção de materiais acadêmicos atualizados sobre o tema, pois como a pandemia não acabou, esses materiais ainda estão sendo atualizados. Logo para futuras pesquisas cabe abranger um número maior de empresas para serem entrevistadas, além da amostra não se limitar apenas a um Estado. Sugere-se continuar o mesmo tema de pesquisa e realizar investigações sobre as abordagens de T&D para as lideranças no contexto da pandemia COVID-19.

Em conclusão, a tendência é um sistema híbrido de TD&E e haverá uma ressignificação do trabalho da Gestão de pessoas devido à prática do *home-office*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G. S.; LEGENTIL, J. Novas demandas de aprendizagem dos trabalhadores face à pandemia da COVID- 19. In: MORAES, M. M. (org.). **Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2020. p. 45-57. (Coleção O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho, v. 2).

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS (ABRH BRASIL). **Treinamentos e Desenvolvimento: mudanças e tendências**. Disponível em: <https://www.abrhbrasil.org.br/cms/treinamento-e-desenvolvimento-mudancas-e-tendencias/>. Acesso em: 20 dez. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (ABTD). **Panorama do treinamento no Brasil: indicadores e tendências em gestão do T&D**. 14. ed. 2019/2020. 2019. Disponível em: <https://www.integracao.com.br/wp->

content/uploads/2020/02/pesquisa-panorama-do-treinamento-no-brasil-2019.pdf. Acesso em: 11 dez. 2021.

_____. **Panorama do treinamento no Brasil: indicadores e tendências em gestão de T&D.** 15. ed. 2020/2021. 2021. Disponível em: <https://abtd.com.br/documents/pesquisa-2020-21.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2022.

_____. **Panorama do treinamento no Brasil: indicadores e tendências em gestão de T&D.** 16. ed. 2021/2022. 2022. Disponível em: <https://abtd.com.br/blog/baixada-pesquisa-o-retrato-do-treinamento-no-brasil-16a-ed>. Acesso em: 11 dez. 2021.

A GAZETA. Indústria precisará de 179 mil profissionais qualificados até 2025 no ES. Disponível em: <https://www.agazeta.com.br/es/economia/industria-precisara-de-179-mil-profissionais-qualificados-ate-2025-no-es-0522>. Acesso em: 24 jul. 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 3. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BELL, B. S.; TANNENBAUM, S. I.; FORD, J. K.; NOE, R. A.; KRAIGER, K. **100 years of training and development research: What we know and where we should go.** Journal of Applied Psychology, v. 102, n. 3, p. 305-323, 2017.

CANÇADO, V. L.; VENDRAMINE, M.; OLIVEIRA, E. J. **Revisitando as Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos: estudo em empresas no Brasil.** Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, v. 10, n. 1, p. 1-14, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-14.1251>.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). Indústria precisa qualificar 13 milhões de trabalhadores até 2020 (2016). Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/educacao/industria-precisa-qualificar-13-milhoes-de-trabalhadores-ate-2020/>. Acesso em: 26 mai. 2019.

_____. **Brasil precisa qualificar 9,6 milhões de trabalhadores em ocupações industriais até 2025.** Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/trabalho/mapa-do-trabalho-2022-2025/>. Acesso em: 24 jul. 2022.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Porto Alegre: Grupo A, 2021.

HARNEY, B.; COLLINGS, D. G. Navigating the shifting landscapes of HRM. **Human Resource Management Review**, v. 31, n. 4, p. 1-10, Dec. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100824>.

IEL - INSTITUTO EUVALDO LODI. **Anuário IEL 200 Maiores e Melhores Empresas no Espírito Santo.** 2020. Disponível em: <https://www.ielespiritosanto.com.br/anuario2020/>. Acesso em: 16 dez. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br/home/>. Acesso em: 24 jul. 2022.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL E INDUSTRIAL DO

ESPÍRITO SANTO (IDEIES), 1971-. Setores portadores de futuro para o Estado do Espírito Santo 2035. Espírito Santo: IDEIES, 2018. Disponível em: https://portaldaindustria-es.com.br/system/repositories/files/000/000/222/original/setores_port.pdf?1558105407. Acesso em: 24 jul. 2022.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2020.

MINBAEVA, D. Disrupted HR? **Human Resource Management Review**, v. 31, n. 4, p. 1-23, Dec. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100820>.

MORAES, M. M. **Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho.** Porto Alegre: Artmed, 2020. (Coleção O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho, v. 2).

MOURÃO, L. Treinamento e desenvolvimento. IN: BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. (Orgs.). **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações.** Belo Horizonte: Artesã, 2019.

PARKER, S. K.; MORGESON, F. P.; JOHNS, G. **One hundred years of work design research: looking back and looking forward.** Journal of Applied Psychology, v. 102, n. 3, p.403- 420, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0000106>.

PRESTES MOTTA, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração.** 3. ed. revista. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. *E-book*.

PUGH, C.; LEWIS, R.; YARKER, J.; GREEN, M. **Impact of COVID-19 on the L&D profession: perspectives from independent learning practitioners.** London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2021.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL (SENAI). Mapa do Trabalho 2022-2025: confira a demanda de profissionais por estado. Disponível em: <https://infogram.com/1pw1kvyqz2nle6tv00vzlkzrljs99erxw09>. Acesso em: 24 jul. 2022.

SHRM - SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. **The future of work arrives early how HR leaders are leveraging the lessons of disruption.** p. 1-16, 2020. Disponível em: <https://www.shrm.org/hr-today/trendsand-forecasting/research-and-surveys/documents/sap%20oe%20shrm%20global%20report.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2022.

SITZMANN, T.; WEINHARDT, J. M. Advancing training for the 21st century. **Human Resource Management Review**, v. 29, n. 2, p. 137-139. June 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.005>.

SNELL, S. A.; NORRIS, S. S.; BOHLANDER, G. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2020. *E-book*.

WINDELER, J. B., CHUDоба, K. M., SUNDRUP, R. Z. (2017). **Getting away from them all: managing exhaustion from social interaction with telework.** Journal of Organizational Behavior, v. 38, n. 7, p. 977-995. Doi: <https://doi.org/10.1002/job.2176>.