

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

DANIELI BALDESSAR DA SILVA

**OS IMPACTOS DAS AÇÕES DE T&D EM CONTEXTO DE PANDEMIA EM
COLABORADORES EM *HOME OFFICE* DE UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA
DE PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2021

CIP - Catalogação na Publicação

DA SILVA, DANIELI BALDESSAR
OS IMPACTOS DAS AÇÕES DE T&D EM CONTEXTO DE
PANDEMIA EM COLABORADORES EM HOME OFFICE DE UMA
INDÚSTRIA FARMACÊUTICA DE PORTO ALEGRE / DANIELI
BALDESSAR DA SILVA. -- 2021.
63 f.
Orientadora: Cláudia Simone Antonello.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, Curso de Administração, Porto Alegre,
BR-RS, 2021.

1. INTRODUÇÃO. 2. REFERENCIAL TEÓRICO. 3.
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS. 4. APRESENTAÇÃO E
DISCUÇÃO DOS RESULTADOS. 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS. I.
Antonello, Cláudia Simone, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

DANIELI BALDESSAR DA SILVA

**OS IMPACTOS DAS AÇÕES DE T&D EM CONTEXTO DE PANDEMIA EM
COLABORADORES EM *HOME OFFICE* DE UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA
DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do SUL (UFRGS), como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em: ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Cláudia Simone Antonello (UFRGS – Orientadora)

(Avaliador)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, pois sem dúvidas Ele esteve ao meu lado durante todos os dias de minha vida e durante toda a minha graduação, especialmente neste momento desafiador que é o trabalho de conclusão.

Aos meus pais, Alcemar e Célia, que me deram a vida e sempre me incentivaram a buscar o que era melhor para mim. Estiveram ao meu lado em todos os momentos me dando força e coragem para seguir em busca dos meus sonhos, serei eternamente grata à vocês, muito obrigada. Ao meu irmão, Douglas, que sempre esteve disposto a me socorrer nos perrengues ao longo desta jornada, obrigada.

Ao meu amor, companheiro de vida, Diego, que desde o início deste sonho esteve ao meu lado me incentivando, me apoiando nos momentos em que precisei me ausentar para me dedicar na realização deste trabalho. Muito obrigada.

À minha melhor amiga, Déborah, irmã que a vida me deu, obrigada por estar comigo sempre em todos os momentos me ajudando e me apoiando. Por entender meus momentos de ausência, e me dar os empurrões necessários nos momentos em que parecia não conseguir dar conta. Muito obrigada, serei eternamente grata a tua amizade e parceria.

À empresa pesquisada, por abrir as portas para que eu pudesse realizar minha pesquisa, aos excelentes profissionais que tenho o prazer de estar todos os dias, aprendendo cada dia mais. Muito obrigada por todo apoio que vocês me deram para a concretização desta pesquisa.

À minha querida orientadora, professora Cláudia Antonello, por todos os ensinamentos passados durante este período, pela dedicação em cada orientação. Seu amor pela educação é visível e admirável, que sorte a minha ter tido a oportunidade de ser tua aluna e orientanda, muito obrigada.

Ao professor Gean Tomazzoni por toda ajuda na parte de tratamento dos dados estatísticos, muito obrigada.

Por fim, agradeço a todos que de alguma maneira estiveram comigo durante estes longos seis anos de graduação, sou grata por todas as pessoas que Deus colocou em meu caminho durante todo este tempo, muito obrigada a todos.

RESUMO

A crise causada pela pandemia da COVID-19 trouxe impactos avassaladores na saúde, na economia, nas organizações e no cotidiano da maioria dos trabalhadores brasileiros. Diante deste cenário, o objetivo deste estudo foi identificar e analisar os impactos das ações de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) nos colaboradores em regime de trabalho *home office* de uma indústria farmacêutica de Porto Alegre. Foi possível identificar a partir deste estudo as mudanças necessárias aplicadas pela organização a fim de adequar-se ao momento em que se encontrava, transformando alguns de seus treinamentos que anteriormente eram aplicados somente de forma presencial em um modelo de ensino a distância (EAD), para que pudesse atingir seus colaboradores em *home office*. Foi enviado um questionário aos colaboradores que se enquadravam no público alvo desta pesquisa, aproximadamente 115 funcionários, o qual se obteve um total de 75 respostas válidas, para identificar as suas percepções acerca das ações de T&D, utilizando a Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações (EPOA) e a escala adaptada de Estratégias de Aprendizagem em Curso a Distância. Foi possível concluir com este estudo que os colaboradores, de forma geral, tiveram uma boa percepção diante da tomada de decisão da empresa no que diz respeito às ações de T&D para treinamentos *online*, porém mesmo com nível de aceitação alto para o EAD, os funcionários ainda possuem preferência ao ensino na modalidade híbrida. Foi possível evidenciar também que o desenvolvimento das relações interpessoais, principalmente ao que se refere à troca entre os colegas, ficou afetada na modalidade de ensino EAD. A única troca que ficou perceptível e sem danos foi ao que diz respeito à interação com os instrutores dos treinamentos.

Palavras-chave: Treinamento e Desenvolvimento. Percepção de Oportunidades de Aprendizagem. Estratégias de Aprendizagem em Cursos a Distância. COVID-19.

ABSTRACT

The crisis caused by the COVID-19 pandemic had devastating impacts on the health, economy, organizations and daily life of most Brazilian workers. Given this scenario, the objective of this study was to identify and analyze the impacts of T&D actions by employees in a home office work regime in a pharmaceutical industry in Porto Alegre. From this study, it was possible to identify the necessary changes applied by the organization in order to adapt to the moment it was in, transforming some of its training that was previously only applied in-person into an EAD model, so that it could reach its employees in home office. A questionnaire was sent to employees who were part of the target audience of this research, around 115 employees, which obtained 75 valid responses, to identify their perceptions about these actions, using the Perception of Learning Opportunities Scale in Organizations (EPOA) and the adapted scale of Distance Learning Strategies. It was possible to conclude with this study that employees, in general, had a good perception of the company's decision-making regarding T&D actions for online training, but even with a high level of acceptance for distance learning, employees still prefer teaching in the hybrid modality. It was also possible to show that the development of interpersonal relationships, especially with regard to the exchange between colleagues, was affected in the distance learning modality, the only exchange that was noticeable and without damage was with regard to the interaction with the instructors of the trainings.

Key words: *Training and development. Perception of Learning Opportunities. Learning Strategies in Distance Learning Courses. COVID-19.*

LISTAS DE FIGURAS (TABELAS, QUADROS, FIGURAS)

Figura 1 - Etapas para Elaboração de T&D	17
Figura 2 - Fluxo para aplicação de treinamentos síncronos.....	32
Figura 3 - Fluxo para aplicação de treinamentos assíncronos	33
Quadro 1 - Objetivos	27
Quadro 2 - Normas estabelecidas pela Alfa para aplicação de treinamentos síncronos ou assíncronos	32
Tabela 1 - Evidência de confiabilidade das escalas	29
Tabela 2 - Perfil da amostra de pesquisa	35
Tabela 3 - Perfil ocupacional da amostra de pesquisa.....	36
Tabela 4 - Percepção dos colaboradores em <i>home office</i> acerca das ações de T&D	37
Tabela 5 - Estatísticas descritivas da escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações (EPOA)	39
Tabela 6 - Estatísticas descritivas da escala de Estratégias de Aprendizagem	42
Tabela 7 - Matriz de correlações	44
Tabela 8 - Comparação de médias	45

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS	11
1.1.1 Objetivo geral.....	11
1.1.2 Objetivos específicos	12
1.2 JUSTIFICATIVA	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO (T&D)	14
2.1.1 Conceitos, papel nas organizações, papel em tempos de crise	14
2.1.2 Etapas (Levantamento, Planejamento e Avaliação)	16
2.2 FORMATOS/TIPOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	18
2.2.1 Estratégias de aprendizagem em ambiente virtual	20
2.3 MEDIDAS PARA ANÁLISE DE MOTIVAÇÃO EM AVALIAÇÕES DE T&D.....	22
2.4 MEDIDAS PARA ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM.....	23
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	25
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	26
3.3 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	26
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	30
4.1 LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES SOBRE MUDANÇAS DE T&D EM CONTEXTO DE PANDEMIA	30
4.2 PERFIL DOS PESQUISADOS	34
4.3 RESULTADOS DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES EM <i>HOME OFFICE</i> ACERCA DAS AÇÕES DE T&D.....	36
4.3.1 Percepção de Oportunidades de Aprendizagem	36
4.3.2 Estratégias de aprendizagem em curso a distância	40
4.4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DA CORRELAÇÃO DAS AÇÕES DE T&D E A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES EM <i>HOME OFFICE</i>	43
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICES	53
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	53
APÊNDICES B – LISTA DE TREINAMENTOS QUE PASSARAM A SER APLICADOS NO FORMATO EAD	59

1. INTRODUÇÃO

A crise causada pela pandemia da COVID-19 vem trazendo impactos avassaladores na saúde, na economia, nas organizações e no cotidiano da maioria dos trabalhadores brasileiros. Medidas severas foram tomadas a fim de conter as implicações de contágio em massa da população com o intuito de propiciar o controle da pandemia no que diz respeito à capacidade de atendimento às situações de emergência e o uso de leitos finitos disponíveis nas unidades de saúde (CASTRO et al., 2020).

Inúmeras mudanças foram necessárias e praticamente impostas para que se conseguisse manter o andamento da vida diante do enfrentamento da pandemia, dentre elas destaca-se as ocorridas no mundo do trabalho. Havendo a necessidade de distanciamento social um “novo” modelo de trabalho precisou ser destacado, o *home office*, a fim de tentar garantir a sobrevivência das organizações e dos postos de trabalho. Conforme pesquisa realizada pelo Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), 20,8 milhões de pessoas podem utilizar o *home office*, o que corresponde a 22,7% dos postos de trabalho (CNI, 2020).

Por mais que o trabalho em casa tenha acontecido como uma forma temporária de prevenção à pandemia, para muitas empresas e trabalhadores instalou-se a partir dessa mudança a viabilidade de torná-la uma nova maneira de realizar o trabalho nos próximos anos. De acordo com Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2007):

As mudanças na base técnica da produção associam-se à emergência de novas ocupações, enquanto outras tendem a desaparecer de forma gradual, ganhando importância aquelas diretamente associadas com os processos de inovação tecnológica, com formação técnica especializada. Por exemplo, o crescimento do teletrabalho (Felstead e Jewson, 2000) é um arranjo que tem profundo impacto sobre os modelos de organização e gestão e impõe, por outro lado, enormes desafios para o próprio trabalhador (BORGES-ANDRADE et al., 2007, p.25).

Outra pesquisa relevante, realizado pelo ITA juntamente com seus parceiros FIA, Cia de Talentos e Xtrategie em abril de 2020, contou com a participação de 139 empresas sendo 42% pertencentes aos setores comerciais e de serviços, e 27% do setor industrial. Pode-se perceber através da pesquisa, que as empresas que mais sentiram os impactos da pandemia foram as de pequeno porte por terem uma estrutura de gestão de pessoas mais enxuta e, também, pela falta de recursos disponíveis. Já as empresas de grande porte não sofreram um impacto tão profundo

no que diz respeito à estrutura e área de gestão de pessoas, pois já possuíam em suas ações estratégicas um comitê de crise formado para enfrentar cenários atípicos. Segundo dados levantados pela pesquisa, 94% das empresas relataram que a experiência com o *home office* atingiu ou superou as expectativas, porém, 75% não planejam manter esta modalidade de trabalho após a pandemia ou estabelecerão somente até 25% do seu quadro (FIA/USP, 2020).

As mudanças – temporárias ou estáveis – engendradas pelo contexto pandêmico tem desdobramentos também na área de Gestão de Pessoas. A adoção do modelo de trabalho *home office* exige das organizações a adequação nas estratégias e práticas de gestão de pessoas. Processos de treinamento e desenvolvimento que mobilizam técnicas como cursos presenciais, por exemplo, precisaram ser (re)configurados, afim de não atravancar planos e ações estratégicos da área de Gestão de Pessoas.

As ações de Treinamento e Desenvolvimento das organizações, realizadas pela área de Gestão de Pessoas, cada vez mais exigem um posicionamento estratégico da área no que tange a efetividade destas ações. Visto que as organizações estão cada vez mais competitivas diante de seus concorrentes, se faz necessário o acompanhamento gradual das mudanças provenientes das evoluções científicas e tecnológicas que estão constantemente transformando o cenário mundial e atingindo concomitantemente o mundo do trabalho. Com isso, o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) tem sido uma ferramenta essencial na elaboração de estratégias que possibilitam respostas ágeis e versáteis frente às novas exigências e demandas (MENESES; ZERBINI, 2009).

Segundo Meneses e Zerbini (2009, p.51), a área de T&D é formada por três principais subsistemas que podem trazer referências muito importantes:

Esta abordagem advém de uma concepção de treinamento como um modelo de tecnologia instrucional, que enfatiza uma cuidadosa avaliação de necessidades, experiências de aprendizagem precisamente planejadas para alcançar objetivos instrucionais, e, por fim, a coleta de informações para fornecer feedbacks sobre os efeitos do sistema [...] (MENESES; ZERBINI, 2009, p.51).

O presente trabalho foi desenvolvido na sede de uma indústria farmacêutica situada em Porto Alegre, sendo que a empresa tem mais de 70 anos de mercado e conta com um vasto portfólio de produtos como, por exemplo, ansiolíticos,

dermatológicos, gastrointestinais, gripais, oftalmológicos, vitaminas e suplementos, etc. A organização, aqui denominada de Alfa, é considerada uma das dez maiores empresas farmacêuticas de produtos isentos de prescrição do Brasil. Além da matriz a empresa possui mais 4 centros de distribuição (CD) localizados em Porto Alegre/RS, Cotia/SP, Serra/ES e Contagem/MG. Conta hoje com aproximadamente 600 funcionários, distribuídos entre indústria e CD's.

A Alfa foi considerada uma das melhores empresas para se trabalhar no RS nos anos de 2019 e 2020 conquistou o certificado *GreatPlacetoWork* (GPTW). A GPTW é uma consultoria global que apoia organizações a obterem melhores resultados por meio de uma cultura de confiança, alto desempenho e inovação, certificando os melhores ambientes de trabalho em 109 países ao redor do mundo.

A empresa busca constantemente melhorar sua relação com seus funcionários, pois acredita que pessoas felizes dentro do ambiente de trabalho trazem qualidade e alta produtividade. Com isso a Alfa conta hoje com um setor de T&D que é responsável por administrar e garantir os treinamentos obrigatórios de cada função, e garantir a qualidade da aplicação destes treinamentos através do preparo adequado de seus multiplicadores. Diante da pandemia do COVID-19, o setor teve que se reinventar já que praticamente todos os seus treinamentos eram realizados de forma presencial e tiveram que adequar-se ao digital, tentando garantir a qualidade e eficácia dos aplicados anteriormente.

Este trabalho tem como foco o *home office* e as ações de T&D em contexto de pandemia, o que nos leva a seguinte indagação: **De que forma a mudança ocorrida na realização das ações de Treinamento e Desenvolvimento de uma indústria farmacêutica em condições pandêmicas impactaram nos seus colaboradores em regime de trabalho *home office*?**

A partir desta indagação, foram estabelecidos os objetivos do presente estudo que serão apresentados na seção a seguir.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Verificar e analisar como as mudanças ocorridas na realização das ações de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) em contexto do COVID-19 de uma indústria

farmacêutica de Porto Alegre impactaram nos seus colaboradores em regime de trabalho *home office*.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar as ações de Treinamento e Desenvolvimento que migraram do formato presencial para formato à distância para atender colaboradores em *home office* e as modificações realizadas;
- Analisar a percepção dos colaboradores em relação à modalidade de ensino remoto (EAD);
- Analisar as estratégias de aprendizagem utilizadas pelos pesquisados nos cursos em formato EAD.

1.2 JUSTIFICATIVA

A partir do presente trabalho espera-se verificar os impactos das ações em Treinamento e Desenvolvimento (T&D), em tempos de pandemia do COVID-19, percebidos por colaboradores em regime de trabalho *home office* de uma indústria farmacêutica de Porto Alegre.

A partir do envio de questionários aos colaboradores obteve-se informações referentes às suas percepções quanto aos benefícios e malefícios observados das ações de T&D tomadas pela empresa no formato remoto. Dados estes que poderão contribuir em futuras tomadas de decisões da área de Gestão de Pessoas, sendo capaz de subsidiar os profissionais da área em futuras definições das estratégias a serem realizadas. Além do mais, os resultados desta pesquisa podem trazer *insights*, capazes de colaborar na estruturação dos treinamentos desenvolvidos pela área a fim de cada vez torná-los efetivos, trazendo bons resultados no desempenho de seus colaboradores e, logo, bons resultados para a empresa.

Acredita-se também que o presente trabalho se faz muito oportuno por se tratar de um tema da atualidade em que as pessoas estão tendo que adaptar-se a um novo modo de viver o seu dia a dia, na maior parte dele diante de telas e aparelhos que estão tornando-se cada vez mais essenciais para a realização de atividades, principalmente, na maior parte dos casos, no trabalho. Estas constantes mudanças

precisam ser acompanhadas pela organização para que ela possa auxiliar de forma orgânica o desenvolvimento de seus colaboradores.

O presente trabalho está estruturado, além desta introdução, no capítulo 2 onde se aborda a revisão de literatura, trazendo conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação, papel do T&D nas organizações e em tempos de crise, formatos e tipo de treinamento, medidas para análise de estratégias de aprendizagem em ambientes virtuais e medidas para análise de motivação para aprendizagem. O capítulo 3 aborda os procedimentos metodológicos utilizados para amostragem e coleta de dados. No capítulo 4 é apresentado e discutido os resultados obtidos, bem como as possibilidades de análise levando em consideração a proposta deste estudo. Para finalizar, o capítulo 5 contém as considerações finais com sugestões de melhorias com base nos resultados desta pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo destina-se a apresentar a literatura que auxiliou na análise dos dados coletados. Foi realizada a revisão da literatura dos conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação (T&D), seus papéis nas organizações, etapas, formatos e tipos de treinamentos.

2.1 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO (T&D)

Diante as contínuas mudanças econômicas, políticas e sociais que dominam o posicionamento mercadológico das organizações modernas, faz-se essencial a criação de desenvolvimento de projetos e programas que colaborem para o aumento das taxas de sobrevivência e concorrência empresarial. As ações das áreas de gestão de pessoas e, por consequência, os setores encarregados pela qualificação e formação de seus colaboradores, vem sofrendo diversas transformações, o que requer atitudes mais reflexivas e críticas dos profissionais que atuam em favor do desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

Diversas organizações que se permitem reconhecer o valor da aprendizagem asseguram-se de tomar medidas necessárias a fim de garantir que os treinamentos e desenvolvimentos formais de colaboradores encontrem-se alinhados com os objetivos e metas estratégicas da empresa. Diferentes ações que também podem ser tomadas são a utilização de projetos de processo educativo com o intuito de buscar que os programas tornem-se efetivos, além disso, verificar e realizar *benchmarking* dos programas aplicados pela empresa com os de seus concorrentes podem ser grandes aliados na tomada de decisão para melhorias na aprendizagem da organização (RAYMOND, 2015).

2.1.1. Conceitos, papel nas organizações, papel em tempos de crise

Para qualquer área de conhecimento sabe-se que a multiplicidade de definições e conceitos é diversa. Ao longo do tempo, muitos autores vão ampliando através de seus conhecimentos sobre os fenômenos estudados, seus

posicionamentos próximos ou não a de outros autores. O que nos traz como uma evolução natural que reflete no processo de desenvolvimento da área estudada.

Hinrichs (1976) define treinamento como todos os métodos de decisão empresarial, do qual tenha por objetivo aumentar a aprendizagem através dos componentes da organização. Já de acordo com Goldstein (1991) “treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho” (apud VARGAS e ABBAD, 2007, p. 140). Rosenberg (2001) retrata a atribuição do treinamento mostrando que ele é empregado no momento fundamental para moldar a aprendizagem numa direção específica. E, ainda, na visão de Raymond (2015, p.6) treinamento é “o esforço planejado de uma empresa para facilitar o aprendizado de competências, conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados ao trabalho”, através dos conhecimentos adquiridos pelos colaboradores, estes devem ser capazes de colocá-los em prática em seu dia a dia. Embora sejam inúmeras as definições, pode-se perceber uma grande semelhança entre elas.

Para definir desenvolvimento, Nadler (1984) explica que é o conhecimento adquirido direcionado ao crescimento pessoal, não tendo necessariamente vinculação ao trabalho específico de cada colaborador. O autor defende esta expressão, pois segundo ele estão inclusos outros três importantes conceitos: treinamento, desenvolvimento e educação. Bastos (1991), por sua vez, sustenta a afirmação de que desenvolvimento é um conceito mais global, circundando outras funções de recursos humanos além do treinamento, o crescimento da utilização do desenvolvimento está ligado às dinâmicas de cada organização durante suas trajetórias de uma maneira mais ampla na forma de tratar seus recursos humanos. Para o autor o “desenvolvimento engloba e não substitui o conceito de treinamento” (apud VARGAS e ABBAD, 2007, p. 142). E por fim, para Raymond (2015) a definição de desenvolvimento é similar ao treinamento, no entanto mais focado no futuro, “ele engloba tanto treinamento quanto educação formal, experiências de trabalho, contatos e avaliação de personalidade, habilidades e talentos que ajudem o funcionário a se preparar para futuros empregos ou funções” (RAYMOND, 2015, p. 6).

O ensino corporativo deve demonstrar de que maneira colabora para o benefício das vantagens competitivas da organização através das melhorias de desempenho dos colaboradores, do suporte às estratégias de negócio e da colaboração expressiva para os resultados da empresa, como capacidade,

produtividade, elaboração de novos produtos e retenção de funcionários importantes. No entendimento da organização, a aprendizagem dos colaboradores coopera para o desenvolvimento de ativos intangíveis, o que Raymond define como capital humano,

[...] que é a soma de conhecimento (saber o quê), habilidades avançadas (saber como), entendimento do sistema e criatividade (saber por quê) e motivação para oferecer produtos e serviços de alta qualidade (preocupar-se por quê). (RAYMOND, 2015, p. 6).

Em um contexto de crise e de mudanças no formato tradicional de trabalho, a área de Gestão de Pessoas precisa procurar meios de evitar que o *home office* seja mais uma causa de estresse, doença, ansiedade ou *burnout*. A fim de amenizar esses incidentes, pode-se estimular o redesenho do trabalho de maneira que o *home office* sustente características positivas como a autonomia, multiplicidade das atividades, suporte social, feedback estimulantes de outros colegas e ambiente de trabalho ergonomicamente adequado à sua operação. A aprendizagem em circunstância de teletrabalho forçado pode ser estruturada em formatos para aquisição de habilidades, do desenvolvimento de capacidades sociais, da atenção e cautelas que devem existir para um *home office* saudável, além da aplicação de breves treinamentos que podem auxiliar no desenvolvimento de práticas que possam facilitar o teletrabalho neste período de enfrentamento à pandemia (MORAES, 2020).

2.1.2 Etapas (Levantamento, Planejamento e Avaliação)

Importantes fatores devem ser analisados em um ambiente organizacional a fim de realizar o levantamento de necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação (T&D). Tais necessidades podem ser detectadas através da avaliação de contextos intra e extra-organizacionais, a qual pode ser de caráter prospectivo e preventivo ou também de diagnóstico ou terapêutico. Por estes motivos é de extrema importância que um profissional de T&D conheça o contexto da empresa na qual trabalha, seus colaboradores, clientes, fornecedores, concorrentes, entre outros *stakeholders*, sendo esta uma análise de nível macro para as definições de necessidades de T&D (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2007).

Abbad, Freitas e Pilati (2007) afirmam que existem três tipos básicos de situações que geram necessidade de T&D, são elas: mudanças provocadas por

fatores externos à organização, mudanças internas realizadas na organização e ocorrências de lacunas de competência ou desvios de desempenhos, observados nos integrantes da organização quando da realização de atividades e trabalhos atuais. Cada um destes tipos é explicado pelos autores como:

[...] Nos dois primeiros casos, a necessidade geralmente surge como uma nova competência a ser desenvolvida pelos integrantes da organização. Nessas situações, a ação de TD&E estará voltada para apoiar a aprendizagem de novos CHAs, nunca antes exigidos dos profissionais ligados à organização.

No terceiro caso, estão classificadas as necessidades mais tradicionalmente enfocadas em TD&E, aquelas que surgem por falta de CHAs necessário à realização competente de tarefas do trabalho atual (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2007, p.232).

Segundo Raymond (2015, p. 9) “o processo de elaboração do treinamento refere-se a uma abordagem sistemática do desenvolvimento de programas de treinamento”. O autor define sete passos para criação desse processo, como podemos analisar na Figura 1 a seguir:

Figura 1 - Etapas para Elaboração de T&D



Fonte: (RAYMOND, 2015, p. 9)

A base para criação deste processo está diretamente ligada aos princípios do *Instructional System Desig* (ISD), que é um método de elaboração e desenvolvimento de programas de treinamento. Essa metodologia também pode ser chamada de modelo ADDIE, sigla para definição de *Analysis* (análise), *Desing* (elaboração), *Devopment* (desenvolvimento), *Implementation* (implementação) e *Evaluation* (avaliação). Os passos 1 e 2, que vemos na figura 1, estão associados à análise, os passos 3, 4 e 5 referem-se à elaboração, o passo 6 está relacionado à implantação e, por fim, o passo 7 está conectado à avaliação (RAYMOND, 2015). Independentemente do procedimento ISD selecionado, as definições sempre serão as mesmas:

A elaboração do treinamento só é eficaz quando ajuda o funcionário a alcançar as metas e os objetivos educacionais ou do treinamento; antes de iniciar o programa de treinamento, deve-se identificar objetivos de aprendizado mensuráveis; a avaliação tem um papel importante no planejamento e seleção de um método de treinamento, no monitoramento do programa e na sugestão de mudanças para o processo de elaboração do treinamento (RAYMOND, 2015, p. 9).

A elaboração do treinamento precisa ser sistemática, porém ao mesmo tempo flexível o bastante a ponto de poder adaptar-se às necessidades particulares de cada organização, possibilitando que passos diferentes possam ser dados simultaneamente. Como, por exemplo, realizar a escolha de um processo de treinamento sem antes ter definido as necessidades ou a convicção de que os colaboradores estão preparados para ele, pode elevar as chances deste método não trazer exatamente os resultados esperados a fim de atingir os objetivos determinados (RAYMOND, 2015).

2.2 FORMATOS/TIPOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A aprendizagem no trabalho pode ser formal, ou seja, dirigida de forma intencional, mediante aos programas de T&D organizados pela empresa. Poderá também ser informal, de maneira natural, espontânea, através dos contatos com colegas mais experientes, atitudes de imitação ou autodidatismo. O que é significativo ponderar está relacionado ao produto desta aprendizagem, uma vez que é aconselhável para toda ação a evidência em termos de desempenho pelo indivíduo,

focalizada sempre na potencialização de seus resultados (COELHO-JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Segundo Leslie et al. (1998) existem ainda algumas outras diferenças entre a aprendizagem formal e informal empregadas no contexto organizacional:

A aprendizagem formal possui relevância variável às necessidades dos trabalhadores e é pautada na programação e organização prévia de conhecimentos e habilidades que serão apresentados aos aprendizes. Tem foco na condução por um tutor/treinador e é caracterizada por apresentar lacuna temporal entre a aprendizagem e sua aplicação no trabalho. A aprendizagem informal é extremamente relevante às necessidades atuais dos trabalhadores e tem aplicabilidade imediata. É pautada na espontaneidade, sem qualquer tipo de planejamento prévio ou condução formalizada e possui outras fontes diversas de acesso aos conhecimentos e habilidades (tentativa e erro, imitação, auto-didatismo, busca de ajuda interpessoal) diferentemente das ações formais aprendizes no trabalho (LESLIE et al., 1998 apud COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008, p. 229).

Os formatos de aprendizagem utilizados em T&D podem ser aplicados de três formas: educação presencial, educação à distância (EAD) ou a educação semipresencial (híbrido).

Na educação presencial o aprendizado acontece em um determinado espaço físico, preparado especialmente para tal. Os treinamentos presenciais podem ser ministrados por profissionais da empresa, quando se trata de tópicos específicos da organização, como, por exemplo, treinamentos admissionais para novos colaboradores, treinamentos de regras internas para terceiros e visitantes, treinamentos de segurança com máquinas e equipamentos de trabalho, etc. Podem ser também através de congressos, fóruns, simpósios, encontros dentre outros, com data e local pré-definidos, aplicado por uma estipulada consultoria, publicado para o mercado em geral, o que possibilita a inscrição de mais de uma empresa. Esse tipo de treinamento possibilita a troca de experiência com outros profissionais da mesma área. Ou ainda, este mesmo tipo de treinamento pode ser realizado na versão "*in company*", com as mesmas características, porém todos os participantes são da mesma organização, a vantagem dessa modalidade é que o treinamento pode ser voltado às necessidades da empresa e não de maneira geral (MORAES, 2011).

No modelo EAD o aprendizado é disponibilizado por meio de um ambiente virtual, proporcionando uma maior flexibilidade no treinamento e possibilitando ao colaborador liberdade na hora de escolher quando e onde aprender. Utilizando

ferramentas tecnológicas, o aprendizado pode ser realizado através da exposição de videoconferências, treinamentos ministrados pela Internet, ou também pela Intranet da organização (MORAES, 2011).

Um modelo de ensino à distância que vem sendo bastante utilizados pelas organizações é o *e-learning*. Dauricio e Oliveira (2008) definem esse meio como:

O *e-learning* é definido como um conjunto de ações, recursos, estratégias e técnicas, com suporte tecnológico através de sistemas de computadores e redes com a finalidade de estabelecer ações de caráter educativo, voltadas para públicos gerais ou específicos. Boa parte das soluções de educação corporativa recorre total ou parcialmente a esse recurso de aprendizagem (DAURICIO; OLIVEIRA, 2008 apud MORAES, 2011, p. 69).

Em geral, o modelo *e-learning* aplicado pelas organizações é disponibilizado para transferência de conhecimentos podendo ser de maneira mais geral, específico ou também sensível ao tempo, ou seja, aquele conhecimento que é capaz de tornar-se ultrapassado rapidamente, ou também, dependendo de sua importância e impacto, fica imprescindível que seja transmitido de forma rápida para toda a organização. Enquanto a forma presencial advém de ocasiões que se fazem necessárias a interatividade, a especificidade, ou também à aprendizagem mais comportamental e complexa (MORAES, 2011).

A educação semipresencial (modelo híbrido) ou também conhecida por abordagem *blendedlearning* busca o equilíbrio entre o treinamento com o andamento ditado pelo participante, através da aprendizagem *online*, e metodologias que proporcionem a interação interpessoal entre os integrantes, por meio da aprendizagem pela ação, interação que acontece no modelo presencial (RAYMOND, 2015).

Como o presente trabalho tem como foco compreender o impacto das ações de T&D para trabalhadores em *home office* a próxima subseção se dedicará as questões de T&D em ambiente virtual.

2.2.1 Estratégias de aprendizagem em ambiente virtual

No modelo de educação à distância (EAD) sempre estão presentes novas tecnologias que auxiliam na aplicação de cursos e treinamentos, porém é importante lembrar que a aprendizagem deve estar no centro de todos os tipos de aplicações. O *e-learning* não abrange somente métodos de conteúdos e instruções entregues via

internet ou intranet, ele exige certo grau de interatividade que precisa ocorrer para estimular a experiência da aprendizagem. Diante disso, é importante que entendamos as diferenças entre os conceitos de interatividade e interação, cuja diferenciação muito provavelmente poderá desaparecer em um futuro próximo (MESQUITA; PIVA JR.; GARA, 2014).

Segundo Mesquita, Piva Jr. e Gara (2014) a interatividade vai muito além de uma aula ou palestra *online*, ela é a criação de uma plataforma onde os alunos são muito mais do que ouvintes passivos, eles criaram uma relação de envolvimento a partir do que é dito tornando-se sensíveis às suas ações. Resultando em maior absorção do conhecimento, ajudando os participantes a compreenderem melhor os conteúdos. Os autores trazem ainda que:

O potencial da interatividade ainda está para ser plenamente realizada no âmbito do ensino e da aprendizagem. A maioria de nós teve a impressão de que em um curso *e-learning* é permeado pela interatividade. Mas, na verdade, essa é uma falsa impressão, pois esse método apenas permite que o aluno leia, busque o conteúdo em um computador ou *tablet*, e realize algumas poucas atividades. Esse significado de aprendizagem não é compatível com o conceito de interatividade. Interatividade é um processo mais “divertido do que isso e faz com que os alunos sintam-se interessados, curiosos, envolvidos e desafiados em qualquer ambiente (MESQUITA; PIVA JR.; GARA, 2014, p. 125).

Em contrapartida, interação é uma atividade de aprendizagem no qual o aluno é exposto a um cenário onde a meta de aprendizagem é estabelecida para que o participante faça ações informativas. Para que isso aconteça, ele vai recebendo informações de tempos em tempos. O ponto chave para uma boa criação de interação é não deixar que seja absolutamente aberta, precisa ter efeito definido e, também, necessita manter o interesse do aluno até o final do curso. Exemplos interessantes de interação são as formas simuladas, jogos, *quizzes* dentre outros. As alternativas são infinitas, além de ser um desafio para *designers* instrucionais, já que precisam manter os participantes envolvidos e estimulados mentalmente durante todo o curso (MESQUITA; PIVA JR.; GARA, 2014).

Como podemos observar as diferenças entre interação e interatividade em *e-learning* são bem pequenas. Porém, é importante pensar que a interatividade é uma ação orientada a um processo, da qual a interação é o meio para fazer estes processos. Mas acima de tudo, o importante nestes dois termos é saber que são

fundamentais para que a aplicação do curso *e-learning* complete a experiência de aprendizagem interativa do aluno.

2.3 MEDIDAS PARA ANÁLISE DE MOTIVAÇÃO EM AVALIAÇÕES DE T&D

Das diversas teorias e estudos existentes sobre motivação, pode-se observar definições tanto de causa, razão ou justificativa para explicar os comportamentos dos indivíduos (ABBAD et al., 2012).

Segundo Abbad et al. (2012) são muitas as definições no que diz respeito a motivação para aprender, porém convergem as opiniões que trazem como a definição desta motivação, o direcionamento para o esforço, intensidade e perseverança dos alunos nas atividades de aprendizagem antes, durante e após o curso. Determinados estudiosos como Colquitt e Simmering (1998), Noé e Schmitt (1986) indicaram que os fatores motivacionais relativos ao treinamento precisariam ser ponderados sob o ponto de vista da teoria de experiência de Vroom (1964), que aborda a motivação como um processo de decisão no qual o aluno considera pontos situacionais, contextuais e disposicionais antes de resolver a cerca de quanta dedicação empregará em tal ação. Define essa teoria como:

Essa teoria é baseada na ideia de que o indivíduo formula expectativas cognitivas a respeito de efeitos decorrentes de seus próprios comportamentos e do valor relativo que atribui a cada um desses efeitos. Dessa maneira, o treinamento tem um valor positivo para o indivíduo quando serve de instrumento para o alcance de outros resultados também valorizados pelo indivíduo, como uma expectativa de promoção ou aumento de salário (ABBAD et al., 2012, p. 200).

Conforme Silva (2007), o modelo original de Vroom (1964), o qual determinava a variável Força no sentido de desempenhar uma ação como consequente da relação entre as variáveis, Valência x Expectância. Era operacionalizado o cálculo da força motivacional como o produto entre duas variáveis, este modelo multiplicativo foi criado para indicar escolhas pessoais relacionadas ao trabalho, fundamentadas em análises de percepções acerca de benefícios decorrentes dessas ações. Alguns anos depois, esta teoria teve uma evolução significativa, passou a ser conhecida como o modelo VIE (Valência-Instrumentalidade-Expectância) como indicador de Força Motivacional, a partir dela o indivíduo faz escolhas e toma decisões conforme suas percepções sobre:

[...] a Valência (o quanto uma pessoa deseja uma consequência favorável); a Instrumentalidade (estimativa de que aquele desempenho será um meio adequado para chegar à recompensa ou consequências positivas esperadas) e a Expectância (estimativa pessoal da probabilidade de que um determinado esforço resultará em um desempenho bem-sucedido) (ABBAD et al., 2012, p. 201).

Segundo esta perspectiva, é plausível dizer que um indivíduo escolhe o nível de esforço que empregará em um treinamento de acordo com a avaliação feita sobre a relevância de ter consequências positivas, a Valência, e da forma como o curso se faz apropriado e eficaz para que consiga desenvolver e exercitar seus conhecimentos e práticas fundamentais para obter as recompensas e benefícios que ele aprecia, a Instrumentalidade do treinamento. Todavia, o participante também precisa analisar seu nível de entendimento e sua capacidade em aprender os ensinamentos do curso, a Expectância (SILVA, 2007). De modo que, na medida em que a Valência, a Instrumentalidade e a Expectância (VIE) ficarem mais fortes e positivas, maior será a dedicação do participante para estudar, aprender e aplicar os novos conhecimentos em outras situações pós-treinamento. Caso contrário, pode-se dizer que quanto menores forem os valores de VIE, a força motivacional para aprender e transferir será menor, conforme essa perspectiva.

2.4 MEDIDAS PARA ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM

Segundo Zerbini e Abbad (2008), as estratégias de aprendizagem são compostas por procedimentos de habilidades cognitivas e comportamentais, que os indivíduos utilizam enquanto realizam atividades de aprendizagem a fim de garantir o êxito de todas as suas fases. A partir da intenção de elevar a eficiência e eficácia da aprendizagem em um exercício, as estratégias podem ser alteradas, pois não existem estratégias certas ou erradas e, sim, aquelas que são mais adequadas ou não a determinado tipo de aprendizagem para cada atividade.

Para cada natureza de atividades existem graus diferentes de complexidade, sendo necessárias formas diferentes de estratégias, como, por exemplo, estudantes universitários carecem de uma estratégia de aprendizagem diferente daquele indivíduo que precisa aprender algo no ambiente organizacional. A partir destas distinções, autores como Warr e Allan (1998) estabeleceram uma classificação de

estratégias compostas por três grandes divisões, onde cada uma permite análises de diferentes níveis. Vejamos a seguir:

1) Estratégias cognitivas (primárias):

a) Repetição – acontece a partir da repetição mental dos conteúdos realizada pelo aprendiz para melhor absorção.

b) Organização – o aprendiz identifica as ideias centrais do material e a partir disso cria esquemas mentais associados a informações já aprendidas em outros momentos.

c) Elaboração – a associação realizada pelo aprendiz a partir da reflexão entre o conteúdo a ser aprendido e os conhecimentos já existentes, sobre possíveis conexões entre um e o outro.

2) Estratégias comportamentais:

a) Busca de ajuda interpessoal – quando o aprendiz busca, de forma proativa, auxílio de outras pessoas, sejam professores ou outras pessoas que possam ser referências no assunto, a fim de tirar dúvidas sobre os conteúdos.

b) Busca de ajuda no material escrito – quando o aprendiz busca informações através de documentos e manuais escritos, programas de computadores ou outras fontes que não necessitem contato social com outras pessoas.

c) Aplicação prática – quando o aprendiz utiliza-se de colocar em prática o conhecimento aprendido.

3) Estratégias auto-regulatórias:

a) Controle da emoção – quando o aprendiz busca manter o controle da ansiedade e a eliminação das distrações que podem afetar a sua concentração.

b) Controle da motivação – quando o aprendiz busca manter sua atenção e motivação no conteúdo da atividade mesmo quando seu interesse esteja baixo e limitado.

c) Monitoramento da compreensão – quando o aprendiz avalia o seu processo de aprendizagem e se necessário modifica seu comportamento de aprendizagem.

A pesquisa sobre estratégias de aprendizagem pode auxiliar organizações no aprimoramento do planejamento instrucional de cursos ou treinamentos à distância, pois auxilia na identificação das estratégias mais utilizadas pelos indivíduos e, também, a investigar quais são os procedimentos instrucionais mais adequados para cada tipo de pessoa (ZERBINI; ABBAD, 2008).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos essenciais utilizados para a realização do estudo. A partir da análise do referencial teórico, método utilizado para coleta de dados e procedimento realizado para análise e síntese dos dados, buscou-se o atingimento dos objetivos descritos no primeiro capítulo deste trabalho.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para Duarte et al. (2009) a pesquisa é um processo infinito, que vai se desenvolvendo, porém estará sempre presente já que sempre existirá algo a ser descoberto. O que importa são os resultados obtidos e divulgados a fim de continuar com a evolução da ciência e com o desenvolvimento da geração de novos conhecimentos. Em relação ao conhecimento científico, Duarte et al. (2009) define como:

O conhecimento científico tem como característica fundamental a sua veracidade, o que o distingue das demais formas de conhecimento. Para que um conhecimento possa ser considerado científico torna-se necessária a identificação das operações mentais e técnicas seguidas, ou seja, determinar o método que possibilitou atingir esse conhecimento. Método é, portanto, o caminho percorrido para se atingir determinado fim (DUARTE et al., 2009, p. 5).

Esta pesquisa tem caráter descritivo, ou seja, a partir dela busca-se encontrar ou explicar da melhor forma o problema-raiz do estudo, por meio de manifestações e indícios que auxiliam a pesquisadora a alcançar seus objetivos. Para este tipo de pesquisa, se tem como base “estudos bibliográficos, exploração de campo, uso de cognição livre para captar pontos relevantes de investigação” (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004, p. 37). Este tipo de pesquisa pode também determinar as correlações entre as variáveis e determinar sua natureza, não necessariamente tem como objetivo exemplificar os fatos que descreve, porém pode ajudar na base dessa explicação (VERGARA, 2016).

Para que fosse atingido o primeiro objetivo específico, foi utilizado a metodologia de pesquisa descritiva de caráter qualitativo, ou seja, com esse tipo de pesquisa os resultados não podem ser quantificados, porém são analisados de

maneira indutiva para a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados (MATIAS-PEREIRA, 2019).

O método utilizado nesta pesquisa para o atingimento do segundo e terceiro objetivos específicos foi do tipo *survey*. Segundo Vergara (2016), para realização de uma pesquisa deste tipo deve-se utilizar ferramentas que possuam variáveis de caráter quantitativo, que disponibilizem métricas numéricas, além de precisar de um número significativo de respondentes para ser validada. E ainda conforme Fonseca (2002):

A pesquisa com *survey* pode ser referida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (FONSECA, 2002, p. 33).

3.2. UNIVERSO E AMOSTRA

A partir da definição do campo e objeto de estudo, a empresa pesquisada, aqui denominada por Alfa, possui atualmente cerca de 450 colaboradores na indústria de Porto Alegre. Com a chegada da pandemia do Covid-19 a empresa precisou adotar a modalidade de trabalho *home office*, anteriormente não praticada, para reduzir ao máximo a quantidade de colaboradores dentro do ambiente organizacional, se adequando a todas as exigências necessárias para o enfrentamento da pandemia. Diante disto, cerca de 115 funcionários passaram a realizar suas atividades de maneira remota, alguns 100% *home office* e outros em formato híbrido, ou seja, alguns dias da semana em casa outros na empresa.

O público-alvo desta pesquisa foram todos os colaboradores da empresa Alfa que realizaram o trabalho *home office* alguma vez durante a pandemia. A partir disso, durante a coleta de dados foram obtidas 101 respostas, sendo 26 excluídas, por se tratar de respondentes que não se enquadravam no público-alvo da pesquisa e 75 respostas válidas para o estudo. O questionário foi aplicado no período de 2 a 16 de setembro de 2021.

3.3. TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para a captação dos dados qualitativos foram realizadas entrevistas com a responsável pela área de T&D da Alfa, levantamento de documentos, tais como as

normas criadas para aplicação de treinamentos *online*, os fluxos de treinamentos para orientações aos multiplicadores e lista de treinamentos oferecidos pela empresa aos seus colaboradores. Estas informações podem ser vistas de forma mais detalhada no subitem 4.1 deste trabalho (p. 30).

Para obtenção dos dados quantitativos, foi utilizado o aplicativo *Google Forms*, ferramenta para gerenciamento de pesquisas, disponibilizado pela empresa *Google* de forma gratuita. Com o auxílio desta ferramenta aplicou-se um questionário aos funcionários (vide Apêndice A) em *home office* a fim de analisar os aspectos que facilitaram ou dificultaram a participação dos pesquisados nos cursos propostos em contexto do Covid-19, conforme Gil (1989):

Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. (GIL, 1989, p.24).

Em um primeiro momento apresentou-se um questionário às responsáveis pelo departamento de TD&E da empresa Alfa, o qual foi solicitado ajustes nas questões inicialmente estabelecidas a fim de aplicar-se às exigências da empresa. Diante desta solicitação houve a necessidade de adaptação das questões o que também levou a adaptação das escalas inicialmente escolhidas pela autora para análise.

Para o atingimento do segundo e terceiro objetivos específicos, as escalas do tipo *likert* utilizadas como base para a criação do questionário estão descritas no Quadro 1 e explicadas na sequência:

Quadro 1 - Objetivos

Objetivo	Bloco/Escala
Caracterizar Perfil dos respondentes	Bloco I - Perfil dos respondentes
Identificar a percepção dos colaboradores em <i>home office</i> acerca das ações de T&D	Bloco II - Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações
Analisar as estratégias de aprendizagem utilizadas pelos pesquisados nos cursos em formato EAD	Bloco III- Escala Estratégias de aprendizagem em curso a distância

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A escala de **Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações (EPOA)** tem por objetivo analisar a percepção das possibilidades de aprendizagem, tanto formal como informal, que os colaboradores têm das suas empresas em que trabalham, ou seja, verificar a percepção que os funcionários têm do sistema de T&D e do incentivo à aprendizagem que a empresa a qual estão vinculados os fornece. Esta escala serve para auxiliar no entendimento, a partir da visão do colaborador, possibilidades de aprendizagem pertinentes e das necessidades de aprimoramento das práticas realizadas de acordo com o perfil da empresa. Além disso, pode auxiliar também na compreensão de variáveis relacionadas ao bem-estar e satisfação do colaborador no trabalho, podendo esclarecer o grau de influência que estas ações podem estar vinculadas à satisfação do funcionário com a empresa. A EPOA: Possui 8 afirmativas escalonadas de 1 a 10, onde 0 significa discordo totalmente e 10 concordo totalmente, dando um total de 10 pontos. Será considerado o escore médio obtido através das respostas, onde os valores médios entre 1 e 4 indicam que as percepções de oportunidades são escassas; entre 4,1 e 7 indicam percepções medianas de aprendizagem; e entre 7,1 e 10 percepção de incentivo de aprendizagem por parte da organização (MOURÃO; ABBAD; ZERBINI, 2014).

A escala **Estratégias de Aprendizagem em curso a distância** foi utilizada com base nas teorias e instrumentos de Warr e Allan (1998) e Warr e Downing (2000), adaptada a partir de Zernibi e Abaad (2008). A escala contém 22 itens referente ao Bloco III do questionário, associados a uma escala do tipo Likert, de 10 pontos, onde 1 corresponde a Discordo Totalmente e 10 Concordo Totalmente. Essa escala tem como objetivo identificar as características do aluno na dimensão cognitivo-comportamental, ou seja, o estudo sobre estratégias de aprendizagem é capaz de auxiliar no aprimoramento do planejamento instrucional de cursos EAD, por ajudar a identificar quais são as formas de aprendizagem mais usadas pelos alunos, assim como apoiar na análise dos procedimentos mais adequados para cada pessoa (ZERBINI; ABBAD, 2008).

Para análise dos dados, preliminarmente, realizou-se a verificação da confiabilidade das escalas de mensuração, por meio do cálculo do indicador de *alpha de Cronbach* (HAIR JR. et al., 2009). São considerados, como parâmetros, bons

indicadores de confiabilidade valores acima de 0,7(HAIR JR. et al., 2009). Como descrito na Tabela 1, todos os fatores utilizados apresentam confiabilidade.

Tabela 1 - Evidência de confiabilidade das escalas

ESCALA	Itens	Alfa de Cronbach	Conclusão
Valor Instrumental do Treinamento	5	0,838	Satisfatório
<i>Estratégias de Aprendizagem</i>			
Busca de Ajuda Interpessoal	7	0,913	Excelente
Repetição e Organização e Ajuda do Material	7	0,781	Satisfatório
Elaboração e Aplicação Prática do Conteúdo	3	0,846	Satisfatório

Fonte: Dados da pesquisa.

Garantida à confiabilidade das escalas, realizaram-se análises descritivas (frequências, médias e desvio padrão), análises de correlação, por meio da técnica correlação de Spearman, e comparação de médias por meio do teste ANOVA.

Os dados foram analisados com o auxílio dos softwares “Microsoft Excel” versão 2010, “StatisticalPackage for Social Sciences” versão 18, ferramenta que permite realizar cálculos estatísticos complexos e visualizar os resultados correlacionados entre as variáveis apresentadas. Para os testes, foram consideradas estatisticamente significantes as diferenças que representaram um $p < 0,05$.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas as análises dos resultados obtidos a partir das informações coletadas com a empresa Alfa, a fim de cumprir com o primeiro objetivo específico e os dados coletados a partir do questionário online para avaliar a percepção dos colaboradores para cumprir com o segundo e terceiro objetivo específico.

4.1 LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES SOBRE MUDANÇAS DE TD&E EM CONTEXTO DE PANDEMIA

Para o atingimento do primeiro objetivo específico, que era o de identificar as ações de Treinamento e Desenvolvimento que foram migradas do formato presencial para a modalidade à distância, a fim de atender os colaboradores em *home office* e as modificações realizadas, a pesquisadora realizou uma reunião com a pessoa responsável pela área de T&D da empresa Alfa, a fim de entender quais foram as modificações necessárias realizadas pela organização para atender os colaboradores em *home office* no período de pandemia.

O plano de desenvolvimento dos colaboradores da empresa Alfa é composto por uma trilha de treinamentos obrigatórios e de desenvolvimento, grupal ou individual. Os treinamentos obrigatórios são compostos por um mapa, comum à função de cada colaborador, e tidos como essenciais para o desempenho de suas atividades no dia a dia de trabalho. Para os treinamentos obrigatórios, o setor de Recursos Humanos, juntamente com o gestor das áreas, realiza uma avaliação, tendo como base o mapa de competências de cargo e as expectativas para as atividades a serem desempenhadas.

A empresa Alfa compreende a necessidade de proporcionar aos colaboradores uma base de conhecimento sólida para que as atividades desempenhadas sigam as padronizações necessárias para garantir a qualidade de seus produtos e a segurança dos colaboradores. Dessa forma, o mapa de treinamentos obrigatórios é composto por treinamentos dos procedimentos da empresa, normas regulamentadoras e treinamentos técnicos, de sua área e, também, dos setores de interface, proporcionando o desenvolvimento de visão sistêmica e melhor entendimento do funcionamento da empresa. A trilha de desenvolvimento obrigatória é iniciada quando

há um novo colaborador contratado, uma movimentação interna ou sempre que há uma mudança em um dos procedimentos e esta esteja atrelada a função que executa a atividade em questão.

A fim de proporcionar o desenvolvimento contínuo, a Alfa possui trilhas de desenvolvimentos que são definidas pelo setor de Recursos Humanos, em conjunto com os gestores das áreas. Esses treinamentos seguem um cronograma anual, e possuem como objetivo atender necessidades mapeadas previamente ou identificadas em planos de desenvolvimentos individuais.

A empresa possui mais de 500 treinamentos para serem aplicados a diferentes cargos e funções. Com a chegada da pandemia do Covid-19, a área de treinamento e desenvolvimento teve que remodelar sua estrutura no que diz respeito às aplicações dos treinamentos, já que até então todos aconteciam 100% de forma presencial, diante disso, cerca de 160 treinamentos passaram para o formato EAD, conforme podemos analisar no Apêndice B deste trabalho. Os treinamentos aplicados pela empresa são em sua maioria técnicos, aplicáveis às atividades do dia a dia de cada cargo em específico como explicado anteriormente, por exemplo, o treinamento “PO-INF-013 Sistemas de Infraestrutura de TI”, é obrigatório para o colaborador que faz parte da equipe de Tecnologia e Informação da empresa, o “PO-SGQ-003 Desvios de Qualidade” é obrigatório para quem faz parte da equipe de garantia da Qualidade. E assim sucessivamente para todos os cargos da Alfa.

A partir disso a área passou então a utilizar a ferramenta *Microsoft Teams* como recurso para a transmissão e aplicação de treinamentos. Através desta ferramenta, encontrou-se a possibilidade de criarem-se grupos e equipes de trabalho, permitindo a troca de ideias, arquivos, quebras de sala (como se fosse uma simulação de divisão de grupos no presencial), etc. Os treinamentos passaram a ser aplicados basicamente de duas formas: online (ao vivo) ou por vídeo gravado, que pode ser assistido a qualquer momento pelo colaborador. A forma de aplicação fica a critério de cada multiplicador de área (colaborador responsável por aplicar os treinamentos), porém devem seguir algumas normas estabelecidas pela empresa, como podemos ver a seguir no Quadro 2:

Quadro 2 - Normas estabelecidas pela Alfa para aplicação de treinamentos síncronos ou assíncronos

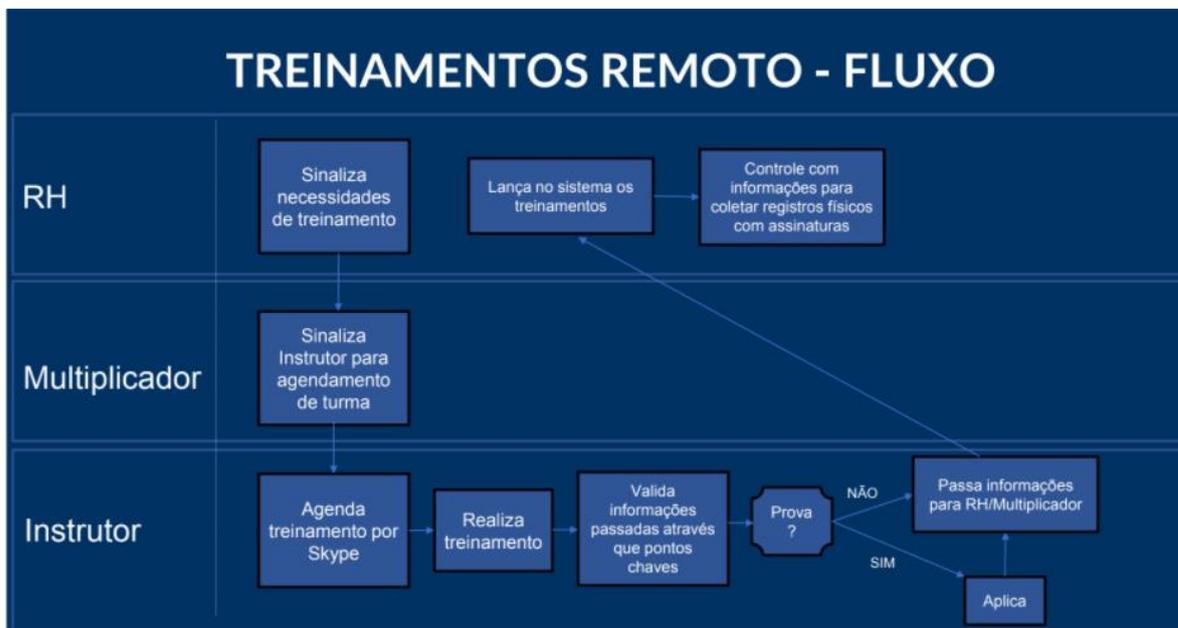
NORMATIVAS PARA VÍDEOS GRAVADOS E ENCONTROS AO VIVO:

- Os vídeos devem ser gravados através do *Microsoft Teams* para disponibilização na plataforma *Stream*;
- É necessária a criação do *Microsoft Forms* para todos os treinamentos (pré-teste);
- O treinamento só é concluído a partir do momento de trocas entre instrutor e participante;
- Obrigatório a entrega de registro físico, com as devidas assinaturas, no RH;
- Para treinamentos que possuem prova, esta pode ser preenchida online, mas deve ser impressa, assinada pelo instrutor, para entrega junto com o registro de treinamento;
- Obrigatório a aprovação do gestor para uso desta modalidade.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações fornecidas pela empresa Alfa.

A área desenvolveu fluxos para servir como orientação e guia aos instrutores durante a implementação desta modalidade, conforme podemos ver nas figuras 2 e 3:

Figura 2 - Fluxo para aplicação de treinamentos síncronos



Fonte: Material fornecido pela empresa Alfa.

Figura 3 - Fluxo para aplicação de treinamentos assíncronos



Fonte: Material fornecido pela empresa Alfa.

A partir das informações levantadas pela pesquisadora sobre a área de TD&E da Alfa, pode-se perceber que a empresa valoriza o aprendizado corporativo como um aliado a fim de manter seus colaboradores alinhados com os objetivos e metas da empresa, assim como proposto por Raymond (2015). De acordo com este autor o ensino corporativo deve demonstrar de que maneira colabora para o benefício das vantagens competitivas da organização através das melhorias de desempenho dos colaboradores, do suporte às estratégias do negócio e da colaboração expressiva para os resultados da empresa.

Quanto à elaboração dos treinamentos, pode-se perceber que existem oportunidades nas definições deste processo, já que hoje os treinamentos são criados e aplicados sem estarem em um fluxo de análise que permita uma visão amplificada de cada item para que sejam possíveis alterações pontuais a fim de adequar a cada aplicação. Para auxiliar a área a pesquisadora propõe que seja analisado o modelo ADDIE elaborado por Raymond (2015) explicitado neste trabalho na seção 2.1.2. O processo de elaboração dos treinamentos é bastante importante e precisa ser sistemático, porém ao mesmo tempo flexível a ponto de poder adaptar-se as necessidades da organização. E justamente por este motivo o modelo ADDIE pode auxiliar a área, por proporcionar através de um fluxo pré-estabelecido os passos necessários como a análise, elaboração, desenvolvimento e implantação (RAYMOND, 2015). Este modelo também pode auxiliar a área nas definições de

avaliações dos treinamentos aplicados pois, conforme podemos identificar nos fluxos desenvolvidos pela empresa, estão previstas aplicações de avaliações somente na modalidade síncrona. O que poderia ser uma oportunidade para a Alfa é que seja analisada a implementação de avaliações, tanto de conhecimento como também avaliações de impacto no trabalho do colaborador, abrangendo a modalidade assíncrona. Isto porque acredita-se que diante da necessidade de verificar se realmente o colaborador conseguiu absorver os conteúdos aprendidos, a fim de aplica-los em seu dia a dia de trabalho, podem trazer informações valiosas para a área de T&D.

Outro ponto importante é o que diz respeito às estratégias adotadas pela área de T&D da Alfa para a aplicação dos treinamentos no formato EAD. O conceito trazido sobre a diferença entre interatividade e interação pelos autores Mesquita, Piva Jr. e Gara (2014), em que interatividade está ligada ao dinamismo que uma plataforma digital pode trazer para enriquecer os treinamentos da empresa. E a interação está ligada às atividades de aprendizagem propostas, a fim de trazer desafios ao aprendiz para que ele se sinta envolvido e estimulado durante todo o curso. Conforme informações fornecidas pela responsável da área de T&D, a empresa pretende investir em uma plataforma EAD para unificar e melhorar a estrutura de seus treinamentos ainda no ano de 2021. Diante disso, é preciso que a área esteja atenta à importância destes conceitos de interatividade (a nova plataforma EAD da Alfa) e interação que devem andar juntos, pois não basta apenas fornecer uma plataforma tecnológica e interativa, é preciso manter o participante ativo, estimulando-o através da exposição de cenários com atividades simuladas, como jogos, por exemplo.

4.2 PERFIL DOS PESQUISADOS

Para definir o perfil sociodemográfico dos respondentes, foram elaboradas questões que são encontradas na primeira seção do questionário, com o intuito de coletar informações e entender o perfil dos pesquisados. A pesquisa contou com 75 colaboradores respondentes, o que **representa 65,22% do total de colaboradores que estão dentro do público-alvo desta pesquisa**. Destes a maioria são do **sexo feminino, 69,3%**, e 30,7% do sexo masculino. As idades variam entre 18 e 54 anos, sendo **48% na faixa de 31 a 40 anos**, 24% nas faixas de 41 a 54 anos e 21 a 30 anos, respectivamente, e um público menor (4%) na faixa de 18 a 23 anos. No que diz

respeito ao **estado civil dos respondentes**, **45,3% são solteiros**, **40% casados**, 10,7% possuem união estável e 4% são divorciados. Referente a escolaridade dos respondentes, todos de alguma forma estão vinculados ao ensino superior, desde superior incompleto até pós-graduação completa. Destes, **41,3% possuem pós-graduação completa**, 25,3% possuem ensino superior completo, 22,7% possuem pós-graduação incompleta e 10,7% possuem ensino superior incompleto.

Tabela 2 - Perfil da amostra de pesquisa

GENERO	Frequência	Porcentagem
Feminino	52	69,3%
Masculino	23	30,7%
IDADE	Frequência	Porcentagem
18 anos a 23 anos	3	4,0%
24 anos a 30 anos	18	24,0%
31 anos a 40 anos	36	48,0%
41 anos a 54 anos	18	24,0%
ESTADO CIVIL	Frequência	Porcentagem
Solteiro (a)	34	45,3%
Casado (a)	30	40,0%
União Estável	8	10,7%
Divorciado (a)	3	4,0%
ESCOLARIDADE	Frequência	Porcentagem
Ensino Superior incompleto	8	10,7%
Ensino Superior completo	19	25,3%
Pós-graduação incompleta	17	22,7%
Pós-graduação completa	31	41,3%

Fonte: Dados da pesquisa.

No que diz respeito ao **perfil ocupacional** dos pesquisados, **36% estão há mais de 3 anos** na empresa, 24% estão de 7 meses a 1,5 anos na empresa, 21,3% estão de 1,5 anos a 3 anos na empresa e 18,7% têm até 6 meses de empresa. **Em relação ao nível de cargo**, **61,3% são analistas**, 14,7% assistentes, 10,7% coordenadores, 8% gerentes, 2,7% supervisores, 1,3% técnicos e 1,3% estagiários. **As áreas de atuação** destas pessoas foi em sua maioria a **área de Qualidade (33,3%)**, em seguida a área de Controladoria e Finanças (16%), Comercial (10,7%), *Marketing* e Novos Negócios (9,3%), Recurso Humanos (9,3%), *Supply Chain* (8%), PPCP (5,3%), Manutenção e Engenharia (4%), Corporativo (1,3%), Logística (1,3%) e Produção (1,3%).

Tabela 3 - Perfil ocupacional da amostra de pesquisa

TEMPO DE EMPRESA	Frequência	Porcentagem
Até 6 meses	14	18,7%
De 7 meses a 1,5 anos	18	24,0%
De 1,5 anos a 3 anos	16	21,3%
Acima de 3 anos	27	36,0%
ÁREA DE ATUAÇÃO	Frequência	Porcentagem
Qualidade	25	33,3%
Controladoria e Finanças	12	16,0%
Comercial	8	10,7%
Marketing e Novos Negócios	7	9,3%
Recursos Humanos	7	9,3%
<i>Supply Chain</i>	6	8,0%
PPCP	4	5,3%
Manutenção e Engenharia	3	4,0%
Corporativo	1	1,3%
Logística	1	1,3%
Produção	1	1,3%
ÁREA DE ATUAÇÃO	Frequência	Porcentagem
Analista	46	61,3%
Assistente	11	14,7%
Coordenador	8	10,7%
Gerente	6	8,0%
Supervisor	2	2,7%
Técnico	1	1,3%
Estagiário	1	1,3%

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao perfil geral dos respondentes, observa-se que a maioria corresponde a mulheres com idades que variam de 31 a 40 anos, solteiras e escolaridade em nível de pós-graduação. Possuem o cargo de analistas, atuantes na área de Qualidade e estão há mais de três anos na empresa Alfa.

4.3 RESULTADOS DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES EM *HOME OFFICE* ACERCA DAS AÇÕES DE TD&E

Para atingir o segundo e terceiro objetivos específicos, esta seção tem como finalidade identificar e analisar a percepção dos funcionários em *home office* acerca das ações de T&D realizadas pela empresa Alfa.

4.3.1 Percepção de Oportunidades de Aprendizagem

A fim de alcançar o objetivo específico, analisar a percepção dos colaboradores em relação à modalidade de ensino remoto (EAD), como já foi mencionado, utilizou-

se a escala de **Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações (EPOA) – (Bloco II do questionário).**

Para verificar quais foram às percepções dos colaboradores no que diz respeito ao acolhimento e amparo oferecido pela empresa Alfa, constatou-se que a maioria dos respondentes, o equivalente a 76%, disseram que sim, sentiram-se acolhidos e amparados pela organização, 21,3% disse sentir-se acolhido e amparado somente em alguns momentos e apenas 2,7% disse que não, não se sentiu acolhido e amparado pela empresa durante este período de trabalho *home office* em situação de pandemia (vide Tabela 4).

Tabela 4 - Percepção dos colaboradores em *home office* acerca das ações de T&D

Durante o seu período em <i>home office</i> você pode sentir-se acolhido (a) e amparado (a) pela empresa?	Sim		Às vezes		Não			
	N.	%	N.	%	N.	%		
	57	76,0%	16	21,3%	2	2,7%		
Em média, durante a pandemia do Covid-19, quantos cursos/treinamentos online você realizou?	Nenhum		1 a 2		2 a 4		5 ou mais	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
	3	4,0%	8	10,7%	19	25,3%	45	60,0%
Você tem preferência por qual modalidade de treinamentos?	Nenhum		EAD		Misto		Presencial	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
	1	1,3%	19	25,3%	38	50,7%	17	22,7%

Fonte: Dados da pesquisa.

Questionou-se também a preferência destas pessoas ao que se refere às modalidades de treinamentos e a **maioria (50,7%) dos colaboradores têm preferência por treinamentos no formato híbrido**, 25,3% preferem o modelo EAD, 22,7% preferem o modelo presencial e apenas 1,3% não tem nenhuma preferência. Diante disso perguntou-se também sobre a quantidade de cursos ou treinamentos que estas pessoas realizaram durante a pandemia e tivemos como resultado que **60% realizaram 5 ou mais cursos/treinamentos**, 25,3% realizaram de 2 a 4, 10,7% realizaram de 1 a 2 e apenas 4% não realizou nenhum curso/treinamento neste período.

Ficou perceptível então que a maioria dos respondentes sentiu-se acolhido e amparado pela empresa, possuem preferência pela modalidade de ensino no formato híbrido, ou seja, segundo Raymond (2015) o formato *blended learning* que busca o equilíbrio entre o que é controlado pelo participante, onde tem a possibilidade de

estabelecer o melhor momento e lugar para realizar seus estudos, e o controlado pelo instrutor, que possibilita a interação interpessoal através da aprendizagem pela ação. Pode-se analisar também que são pessoas ativas nas realizações dos cursos/treinamentos oferecidos durante este período de pandemia, o que se pode perceber é que os incentivos realizados pela empresa para o desenvolvimento de seus colaboradores possui resultados.

Na tabela 5, apresenta-se a distribuição dos respondentes levando em consideração a escala EPOA. A afirmativa **“2. O modelo EAD (*online*) cria oportunidades de aprendizagem já que posso assisti-las de qualquer lugar, a qualquer momento”** foi a que obteve maior média (8,6). Esse valor representa que os respondentes percebem incentivos por parte da organização para o desenvolvimento de treinamentos em EAD, visualizando como positivas as oportunidades que a flexibilidade deste modelo traz. Essa abordagem está atrelada a Pedagogia não diretiva de Carl Rogers, embasada na autonomia que o aluno tem para construir a sua aprendizagem, o que pode gerar motivação em aprender, o que afirma o resultado desta pesquisa (MADRUGA, 2018).

A afirmativa **“3. O modelo EAD (*online*) estimula o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes em meu trabalho (8,1),** também teve um bom resultado, o que nos aponta que os colaboradores da Alfa se sentem motivados com a modalidade de treinamento EAD e aplicam os conhecimentos adquiridos nestes treinamentos em seu dia-a-dia. Corroborando o que Madruga (2018) comenta: a grande evolução do conceito de trabalho com a chegada da internet, em que não é mais possível a imposição do líder para que seus funcionários cumpram suas tarefas simplesmente porque está sendo imposto sem explicar os motivos. Se faz necessário o compartilhamento do conhecimento, já que neste novo cenário o trabalho em equipe está diretamente relacionado ao aprendizado e a produção de conhecimento em conjunto visando à concretização bem sucedida dos projetos desenvolvidos.

Atrelado a isto, temos a afirmativa sete que também obteve uma boa média em suas respostas, **“7. A partir dos treinamentos aplicados sinto-me motivado (a) a buscar por mais conhecimentos. (8,2),** evidencia que os respondentes além de se sentirem motivados com a modalidade de treinamento aplicado, sentem-se estimulados a buscar por mais conhecimentos a partir dos adquiridos ao longo dos treinamentos disponibilizados pela empresa. Conforme Mourão; Abbad e Zerbini (2014) as práticas de T&D desenvolvidas pelas empresas abrangem um conjunto

amplo de ações que contemplam desde as informações voltadas para o trabalho até o desenvolvimento como um todo, que pode estar ligado a ações mais amplas, orientado não somente às atividades que o colaborador realiza, mas, também, a sua evolução, compreendendo também sua preparação para novas posições no futuro.

Tabela 5 - Estatísticas descritivas da escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações (EPOA)

Valor Instrumental do Treinamento	Média	σ
1. O modelo EAD (<i>online</i>) incentiva a minha participação de forma ativa no processo de aprendizagem.	7,3	2,08
2. O modelo EAD (<i>online</i>) cria oportunidades de aprendizagem já que posso assisti-las de qualquer lugar, a qualquer momento.	8,6	1,82
3. O modelo EAD (<i>online</i>) estimula o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes em meu trabalho.	8,1	1,85
4. Percebo que os treinamentos EAD (<i>online</i>) contribuem mais do que o treinamento presencial em meu desempenho nas atividades realizadas.	6,2	2,56
5. O modelo EAD (<i>online</i>) cria situações de aprendizagem que não eram possíveis no modelo presencial.	7,2	2,32
6. Percebo que os instrutores mantêm o mesmo entusiasmo na aplicação dos treinamentos EAD (<i>online</i>) e no presencial.	6,8	2,33
7. A partir dos treinamentos aplicados sinto-me motivado (a) a buscar por mais conhecimentos.	8,2	1,72
8. Consigo ter a mesma integração do presencial com os demais participantes no modelo EAD.	5,8	2,83

Fonte: Dados da pesquisa.

Já a afirmativa: “**8. Consigo ter a mesma integração do presencial com os demais participantes no modelo EAD**” teve a menor média (**5,8**) indicando uma percepção mediana de aprendizado por parte dos respondentes. Aqui é possível identificar uma oportunidade a ser avaliada pela área de T&D da empresa Alfa. Conforme Madruga (2018) é importante criar projetos online em grupos, em que propicie aos colaboradores a busca de um objetivo em comum, que os permitam discutir e confrontar seus pontos de vistas a fim de juntos buscarem soluções para o desafio. Esse tipo de atividade pode aproximar os colegas, podendo colaborar com essa ideia de diferenciação da integração entre colegas no presencial e EAD.

De modo geral, os respondentes possuem uma percepção positiva sobre o incentivo à aprendizagem que a empresa Alfa proporciona a seus colaboradores, porém, é importante levar em consideração as tendências de transformação que o EAD pode proporcionar. Segundo Madruga (2018) a forma simplificada de aplicação do EAD pode ser muito mais eficaz do que aquelas muito elaboradas, com diversas apresentações visuais. O *Rapid e-Learning* tem como objetivo suprir as necessidades

dos alunos com maior agilidade na produção de conteúdos, não considerando rebuscados efeitos técnicos e sim objetivando vídeos mais simples que respeitem os objetivos instrucionais e os conteúdos a serem ministrados. Arelado a isto, Madruga (2018) diz ser importante combinar o *Rapid e-Learning com o Lean e-Learning*, já que este modelo tem como objetivo extinguir a perda de tempo e de recursos tal como no desenvolvimento dos treinamentos como no acesso dos alunos à plataforma para a realização das atividades.

4.3.2 Estratégias de aprendizagem em curso a distância

A fim de atingir o objetivo específico analisar as estratégias de aprendizagem utilizadas pelos pesquisados nos cursos em formato EAD como já foi mencionado, utilizou-se a **Escala de Estratégias de aprendizagem em curso a distância– (Bloco III do questionário)**.

Como podemos ver na Tabela 8 a Escala de Estratégias de Aprendizagem é dividida em 3 conjuntos de itens: Busca de ajuda interpessoal, Repetição e organização e ajuda do material e Elaboração e Aplicação prática do conteúdo.

O primeiro conjunto “**Busca de ajuda interpessoal**”, continha um total de 7 itens que estão ligadas às definições de estratégias comportamentais de Warr e Allan (1998), ao que refere-se à procura de ajuda interpessoal para aprendizagem. Esse método corresponde à busca de ajuda de outras pessoas, como colegas e instrutores, a fim de tirar dúvidas de conteúdos. Retrata uma atitude proativa do aluno em buscar auxílio, ao contrário de buscar diretamente do material disponibilizado pelo curso. A maior média entre estes itens ficou em **7,7 para os** itens “1. Em atividades em que senti maior dificuldade na execução busquei ajuda com o instrutor do curso” e “7. Busquei auxílio do instrutor para esclarecer minhas dúvidas sobre o conteúdo.”. **Estes itens** possuem em comum a busca pelo instrutor do curso para auxílio sobre atividades e conteúdos do curso, por este motivo é importante frisar que “O papel preferível dos educadores é incentivar o desenvolvimento de competências presencialmente e a distância, e não de “maneira distante” (MADRUGA, 2018, p. 171).

Além disso, **as afirmativas** “3. Em atividades em que senti maior dificuldade na execução busquei ajuda de outras pessoas que para mim são referência no assunto” e “5. Troquei informações em busca de boas práticas com os instrutores sobre o conteúdo do curso”, revelaram uma boa média, ambas com **7,68**. Estas

afirmativas também estão ligadas as estratégias comportamentais, em que o indivíduo busca através do auxílio de outra pessoa a contribuição para o seu aprendizado, representando um comportamento proativo do aluno na busca por ajuda, ao invés de buscar informações apenas do material do curso (ZERBINI; CARVALHO; ABBAD, 2019).

O segundo conjunto **“Repetição, organização e ajuda do material”**, composto por 7 itens, visa entender as estratégias mentais de repetição das informações conforme vão sendo apresentadas e as estratégias mentais de organização estão atreladas a identificação das principais ideias do material e da construção de esquemas mentais que reúnem e relacionam os componentes já aprendidos. As estratégias comportamentais de busca de ajuda no material didático estão ligadas à obtenção de conhecimentos através de material escrito, manuais, consultas à internet ou qualquer outra fonte que não necessitem de contatos com outras pessoas (ZERBINI; CARVALHO; ABBAD, 2019). Aquelas com maiores médias foram as afirmativas **“10. Aprendo melhor utilizando a técnica de escrever resumos do conteúdo do curso (8,2)”** e **“11. Aprendo melhor utilizando a técnica de resolução de exercícios e simulados (8,0)”**, o que nos traz que para esta amostra a habilidade cognitiva utilizada é a escrita através de resumos e resolução de atividades, utilizadas pelos colaboradores a fim de garantir o sucesso de todas as etapas dos treinamentos. Isso, segundo Zerbini e Abbad (2008) está ligado aos estilos de aprendizagem dos indivíduos, que nada mais é do que as preferências que cada pessoa utiliza como maneira de estudar e absorver os conteúdos.

É interessante trazer também o resultado da afirmativa 16 **“Busquei outras fontes analógicas (livros, periódicos, jornais e revistas) adicionais relacionadas ao curso.”**, que obteve uma **média de 6,9**, que colabora com aquilo que já não mais uma novidade, cada vez menos as pessoas buscam por materiais físicos, impressos e analógicos. Diante da imensidão de recursos didáticos que são encontrados na internet, os autores Kanaane e Ortigoso (2018) destacam a responsabilidades que os profissionais envolvidos em processos educativos têm diante deste cenário. Segundo eles, cabe a estes profissionais a responsabilidade de criar de forma assertiva e criteriosa as escolhas dos instrumentos disponíveis, levando em consideração todas as variáveis pertencentes a este cenário como, por exemplo, o público alvo, as atribuições do curso, as vantagens e desvantagens de cada um destes recursos, não esquecendo, principalmente, do foco no processo de aprendizagem.

Tabela 6 - Estatísticas descritivas da escala de Estratégias de Aprendizagem

Busca de Ajuda Interpessoal	Média	σ
1. Em atividades em que senti maior dificuldade na execução busquei ajuda com o instrutor do curso	7,7	1,94
2. Em atividades em que senti maior dificuldade na execução busquei ajuda dos colegas de curso	7,19	2,08
3. Em atividades em que senti maior dificuldade na execução busquei ajuda de outras pessoas que para mim são referência no assunto.	7,68	1,95
4. Expresei minhas ideias nos <i>chats</i> e listas de discussões	7,33	2,11
5. Troquei informações em busca de boas práticas com os instrutores sobre o conteúdo do curso.	7,68	1,87
6. Toquei informações em busca de boas práticas com os colegas sobre o conteúdo do curso.	7,3	2,03
7. Busquei auxílio do instrutor para esclarecer minhas dúvidas sobre o conteúdo.	7,7	1,83
Repetição, Organização e Ajuda do Material	Média	σ
8. Aprendo melhor utilizando a técnica de repetição mental do conteúdo do curso.	6,6	2,23
9. Aprendo melhor utilizando a técnica de desenhar esquemas sobre o conteúdo do curso.	7,7	1,86
10. Aprendo melhor utilizando a técnica de escrever resumos do conteúdo do curso.	8,2	1,71
11. Aprendo melhor utilizando a técnica de resolução de exercícios e simulados.	8,0	1,84
12. Aprendo melhor utilizando a técnica de revisão da matéria para verificar o quanto eu domino o conteúdo.	7,2	2,11
15. Busquei por outros meios digitais conteúdos adicionais relacionados ao curso.	7,7	1,99
16. Busquei outras fontes analógicas (livros, periódicos, jornais e revistas) adicionais relacionadas ao curso.	6,9	2,60
Elaboração e Aplicação Prática do Conteúdo	Média	σ
13. Associei os conteúdos do curso aos meus conhecimentos e experiências anteriores.	8,4	1,41
14. Identifiquei, no meu dia a dia, situações para aplicar o conteúdo dos cursos.	8,5	1,41
17. Realizei as atividades propostas no final de cada módulo.	8,4	1,88

Fonte: Dados da pesquisa

E por fim o terceiro conjunto “**Elaboração e Aplicação Prática do Conteúdo**”, composto por 3 itens, tem como objetivo entender as estratégias cognitivas e comportamentais de aprendizagem, conforme Warr e Allan (1998). Segundo estes autores as estratégias cognitivas de elaboração estão ligadas aos métodos utilizados pelo aluno na intenção de observar e analisar as possíveis implicações e conexões entre o material dado e os seus conhecimentos já existentes. Já para as estratégias comportamentais de aplicação, objetiva-se o desenvolvimento do conhecimento através da aplicação prática do que foi aprendido. Neste conjunto, a afirmativa com maior média foi o item “**14. Identifiquei, no meu dia a dia, situações para aplicar o**

conteúdo dos cursos (8,5)”, seguida desta, temos também a afirmativa **“13. Associei os conteúdos do curso aos meus conhecimentos e experiências anteriores (8,4)”**, que estão diretamente ligadas às estratégias comportamentais de aplicação, focalizando a técnica de aprendizagem significativa, que é aquela onde o aluno entende o conteúdo aprendido como algo relevante e que será levado para toda a sua vida (MORAES, 2011). Além disso, a afirmativa **“17. Realizei as atividades propostas no final de cada módulo (8,4)”**, também obteve um bom resultado médio de **8,4**, que demonstra que os respondentes sentem-se engajados a realizarem as atividades propostas no final de cada módulo, a fim de colocar em prática os conteúdos aprendidos.

4.4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DA CORRELAÇÃO DAS AÇÕES DE T&D E A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES EM *HOME OFFICE*

Para verificar as correlações entre os construtos investigados – Valor Instrumental do Treinamento, Percepção de Oportunidade de Aprendizagem e Estratégias de Aprendizagem – empregou-se o teste de Spearman (HAIR JR. et al., 2009). A correlação de Spearman foi escolhida frente ao tamanho da amostra e a não aderência dos dados à distribuição normal. Este coeficiente revela a força e a direção da relação entre as variáveis, com valores que variam de -1 a +1, onde valores próximos a +1 são indicativos de pouca dispersão e uma correlação forte e positiva, enquanto que, próximos de zero, indicam muita dispersão e ausência de relação entre as variáveis, ou seja, não existe relacionamento linear. Já os próximos de -1 significam pouca dispersão e uma correlação forte e negativa (HAIR JR. et al., 2009).

Tabela 7 - Matriz de correlações

ESCALAS	VIT	EPOA	EDA	BAI	ROA	EAP
VIT Valor Instrumental do Treinamento	1					
EPOA - Percepção de Oportunidade de Aprendizagem	0,836*	1				
EDA Estratégias de Aprendizagem	0,783*	0,858*	1			
BAI Busca de Ajuda Interpessoal	0,770*	0,781*	0,937*	1		
ROA Repetição e Organização e Ajuda do Material	0,676*	0,802*	0,916*	0,754*	1	
EAP Elaboração e Aplicação Prática do Conteúdo	0,678*	0,753*	0,825*	0,704*	0,714*	1

Nota: *Correlação significativa ao nível de $p < 0,01$.

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio dos dados trazidos pela Tabela 8, pode-se verificar que **existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre todos os fatores de percepção do colaborador e as ações de T&D da Alfa**. Com isso, pode-se dizer que existe correlação direta entre a participação ativa dos colaboradores em treinamentos desenvolvidos pela Alfa e seus desejos em busca de novos conhecimentos em tempos de pandemia.

Com o objetivo de verificar possíveis diferenças de médias significativas, empregou-se o teste ANOVA. Com efeito, inicialmente realizou-se o teste de Levene para verificar a homogeneidade das variâncias (HAIR JR. et al., 2009). Ainda que tenha sido observada a violação de normalidade, o teste de Levene valida os dados da pesquisa, uma vez que não apresenta rejeição da hipótese nula, concluindo que as variâncias populacionais são homogêneas, validando a utilização do teste ANOVA.

Desse modo, atendido o critério de homogeneidade, o teste ANOVA foi empregado considerando três cenários de variáveis independentes: **i)** Durante o seu período em *home office* você pode sentir-se acolhido (a) e amparado (a) pela empresa?; **ii)** Em média, durante a pandemia do Covid-19, quantos cursos/treinamentos online você realizou?; **iii)** Você tem preferência por qual modalidade de treinamentos? No entanto, apenas **o terceiro cenário com a variável “preferência por qual modalidade de treinamentos”** apresentou diferenças de médias significativas, conforme descrito na Tabela 8. É preciso destacar que a variável independente “Nenhum” para opção de preferência por modalidade de treinamento foi excluída da análise por apresentar apenas um caso observado.

Tabela 8 - Comparação de médias

Variável Dependente	Variável Independente	Média	σ	z	Sig.
Valor Instrumental do Treinamento	Presencial	6,6	1,62	7,167	0,000
	EAD	8,6	1,38		
	Misto	7,6	1,42		
Percepção de Oportunidade de Aprendizagem	Presencial	6,2	1,48	5,792	0,001
	EAD	8,1	1,56		
	Misto	7,3	1,27		
Estratégias de Aprendizagem	Presencial	6,9	1,13	3,660	0,016
	EAD	8,2	1,19		
	Misto	7,8	1,37		
Busca de Ajuda Interpessoal	Presencial	6,7	1,26	3,106	0,032
	EAD	8,3	1,54		
	Misto	7,6	1,64		
Repetição e Organização e Ajuda do Material	Presencial	6,8	1,13	3,373	0,023
	EAD	8,0	1,19		
	Misto	7,6	1,41		
Elaboração e Aplicação Prática do Conteúdo	Presencial	7,7	1,72	3,156	0,030
	EAD	8,8	1,05		
	Misto	8,6	1,24		

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do teste ANOVA, os dados foram divididos em três amostras diferentes, as pessoas com preferências a modalidade presencial, EAD e híbrido, a fim de verificar a existência ou não de diferença significativa de média. Diante destes resultados foi possível verificar uma diferença significativa daqueles colaboradores que possuem preferência pela modalidade EAD. Estes resultados demonstram que estas pessoas buscam mais ajuda interpessoal; buscam mais por ajuda de materiais externos e repetição e percebem maior aplicação prática dos conteúdos aprendidos. Já as médias mais baixas estão ligadas àqueles colaboradores que preferem as modalidades presencial ou híbrida.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta pesquisa foi verificar e analisar o impacto das ações de Treinamento e Desenvolvimento em contexto de pandemia de uma indústria farmacêutica em seus colaboradores em regime de trabalho *home office*. Para isso foram estabelecidos três objetivos específicos.

O primeiro era identificar as ações de T&D da empresa Alfa que migraram da modalidade presencial para o EAD, já que antes do contexto de pandemia a empresa não possuía a prática de treinamentos *online*. Verificou-se, portanto, que para garantir o andamento de seus treinamentos, a empresa adotou a ferramenta *Microsoft Teams* como instrumento principal para a aplicação destes, a fim de viabilizar o aprendizado dos colaboradores que passaram a trabalhar em regime de *home office* e, também, por virtude do contexto em que se encontrava imposto pela chegada do vírus Covid-19 no país. A fim de organizar e auxiliar seus multiplicadores, a Alfa criou normativas e fluxos para aplicação dos 160 treinamentos que migraram para esta nova modalidade. Pode-se verificar a partir deste estudo que a Alfa possui uma preocupação e, logo, valoriza o aprendizado corporativo, tanto é que está investindo na implantação de uma plataforma digital que deve acontecer ainda no ano de 2021.

Para atingir os dois últimos objetivos específicos foi realizada uma pesquisa do tipo *survey* nos colaboradores em *home office* da Alfa. As escalas utilizadas para auxiliar na identificação destes objetivos foram as escalas de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações e Estratégias de Aprendizagem em cursos a distância, ambas precisaram ser adaptadas por exigência da empresa para que pudesse ser liberada a aplicação do questionário em seus colaboradores.

O bloco I do questionário tinha por objetivo identificar o perfil sociodemográfico dos colaboradores respondentes. O perfil geral então ficou definido como mulheres, com idades de 31 a 40 anos, solteiras, com escolaridades em nível de pós graduação, que ocupam cargos de analistas na área de Qualidade da empresa e possuem mais de três anos de casa, isto é, quadro de colaboradores da Alfa é formado majoritariamente de mulheres jovens. O nível elevado de escolaridade se dá pelo fato da maioria dos respondentes exercerem cargos de analistas da área de Qualidade da empresa, e para exercer suas atividades nesta área existem os pré-requisitos de formações e qualificações acima de ensino superior.

O segundo objetivo específico tinha o intuito de analisar a percepção dos colaboradores em relação à modalidade de ensino EAD. Os resultados obtidos foram positivos, o que demonstrou uma boa aderência por parte dos colaboradores, visto que a maioria afirmou ter realizado mais de 5 cursos durante a pandemia e afirmaram gostar da possibilidade de acesso a qualquer hora e lugar proporcionado por esta modalidade, porém também é importante salientar que mesmo aderindo ao modelo EAD os respondentes afirmaram ter preferência pela modalidade híbrida de ensino. Percebe-se que esse resultado está diretamente ligado ao outro achado desta pesquisa que diz respeito a baixa aderência ao relacionamento interpessoal entre os aprendizes, ou seja, os colaboradores percebem que a troca com os demais colegas fica afetada nesta modalidade EAD. Atrelado a isso, se pode perceber também uma relação positiva quanto à percepção de acolhimento e amparo oferecido pela empresa durante este período, como também a percepção de incentivo à aprendizagem oferecida pela Alfa.

O terceiro objetivo específico tinha como finalidade entender as estratégias de aprendizagem utilizadas pelos colaboradores nos cursos EAD. No item sobre busca por ajuda interpessoal o resultado que chamou a atenção foi a baixa aderência à troca com os colegas, os maiores resultados foram sobre busca de ajuda com os instrutores e pessoas consideradas referência no assunto, esse resultado associa-se ao obtido no bloco anterior. No item sobre repetição, organização e ajuda do material, o resultado sobre a busca de materiais analógicos demonstra como cada vez menos as pessoas utilizam fontes físicas e impressas, em função das possibilidades trazidas pela internet de facilitação ao acesso de diversos materiais e conteúdos de forma gratuita ou paga, os materiais analógicos estão se tornando cada vez mais obsoletos. Diante dos resultados obtidos relacionados à amostra analisada entende-se que esse estudo pode contribuir para subsidiar a área de T&D da Alfa, trazendo informações importantes para auxiliá-los no aprimoramento das ações de treinamento e desenvolvimento aplicadas em seus colaboradores. Uma sugestão que pode ser considerada pela empresa em particular, é o que diz respeito ao relacionamento de troca entre os colaboradores durante a aplicação dos treinamentos, segundo Madruga (2018) é importante criar projetos *online* em grupos, em que propicie aos colaboradores a busca de um objetivo em comum, que os permitam discutir e confrontar seus pontos de vistas a fim de juntos buscarem soluções para o desafio. Esse tipo de atividade pode aproximar os colegas, podendo colaborar com essa ideia

de diferenciação da integração entre colegas no presencial e EAD. Considera-se importante a atenção a este assunto, pois em um momento de pandemia em que as pessoas precisam estar longe fisicamente se faz necessário esforços extras que incentivem o relacionamento interpessoal através dos meios de comunicação *online* que temos a disposição hoje.

Para a academia, entende-se que este estudo colabora com pesquisas já existentes no que diz respeito à importância da educação corporativa, assim como a evidência de que as tendências de desenvolvimento dentro das organizações não podem mais focar somente nas necessidades da organização. A empresa precisa ter consciência de sua postura, não podendo mais ser considerada centralizada e exclusiva somente para apoio de seus processos, precisam também estarem alinhados às necessidades dos seus colaboradores (MADRUGA, 2018).

Propõe-se que as escalas utilizadas neste estudo, sejam aplicadas em outras organizações deste ramo, a fim de verificar a confirmação dos resultados aqui obtidos. Além do mais, recomenda-se que estas escalas sejam aplicadas na sua versão original, sem adaptações aos modelos propostos pelos autores.

Por fim, espera-se que os resultados deste estudo tenham sido oportunos à área de Treinamento e Desenvolvimento da Alfa no que diz respeito aos instrumentos de avaliação para entender as percepções dos colaboradores e as estratégias utilizadas para aprendizagem dos treinamentos a distância.

REFERÊNCIAS

BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G. S., MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

ABBAD, Gardênia da Silva *et al.* **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

CASTRO, B. L. G., OLIVEIRA, J. B. B., MORAIS, L. Q., & GAI, M. J. P. COVID -19 e Organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.20, n. 3, p. 1059-1063, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.3.20821>. Acesso em: 30 mar. 2021.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Teletrabalho no Brasil e mundo: legislações comparadas: estudo de relações do trabalho. **Confederação Nacional da Indústria**. – Brasília. 2020. Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/>. Acesso em: 3 mar. 2021..

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/paideia/v18n40/02.pdf>. Acesso em: 7abr. 2021.

DUARTE, Emeide Nóbrega *et al.* Estratégias metodológicas adotadas nas pesquisas de iniciação científica premiadas na UFPB: em foco a série " Iniciados". **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 14, n. 27, p. 170-190, 2009.

FIA/USP. Pesquisa Gestão de Pessoas na Crise COVID-19. 2020. Disponível em: <http://atmosfera.fia.com.br/covid-19/>. Acesso em: 25 mar. 2021.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GREAT PlacetoWork. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://gptw.com.br/>. Acesso em: 4 mar. 2021.

HAIR JR., J.F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R.E. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HINRICHIS, J.R. Personnel training. In: DUNNETTE, M.D. (Org.). **Handbook of industrial and organizacional psychology**. Chicago: RandMcNallyCollege, 1976.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A.F.. **Manual de treinamento: Como desenvolver programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

KLEY Hertz Farmacêutica. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.kleyhertz.com.br>. Acesso em: 3 mar. 2021.

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa**. 1. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T. Levantamento de necessidades de treinamento: Reflexões atuais. **Análise**, Porto Alegre, v.20, n.2, p. 50-64, jul./dez.2009. Disponível

em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/face/article/view/2644>. Acesso em: 14 abr. 2021.

MENESES, Pedro; ZERBINI, Thais; ABBAD, Gardênia. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MESQUITA, Deleni; PIVA JR., Dilermando; GARA, Elizabete Briani Macedo. **Ambiente virtual de aprendizagem: conceitos, normas, procedimentos e práticas pedagógicas no ensino a distância**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.

MOURÃO, Luciana; ABBAD, Gardênia da Silva; ZERBINI, Thais. Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

MORAES, Márcia Vilma Gonçalves de. **Treinamento e desenvolvimento: educação corporativa: para as áreas de saúde, segurança do trabalho e recursos humanos**. São Paulo: Érica, 2011.

MORAES, Melissa Machado de (org.). **Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2020.

NADLER, L. **The handbook of human resources development**. New York: Wiley, 1984.

RAYMOND, Noe A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática**. Tradução: Amanda Alice Weber Schmitt. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

ROSENBERG, M.J. **E-learning: strategies for delivering knowledge in the digital age**. New York: McGraw-Hill, 2001.

SILVA, C. R. E. da. **Orientação profissional: Utilidade, valor e impacto na gestão da carreira e na vida pessoal**. 2007. Dissertação (Mestrado) - FACE, Universidade de Brasília, [S. l.], 2007. Disponível em:

https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2810/1/2007_CarlosRobertoErnestodaSilva.pdf. Acesso em: 29 ago. 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WARR, P.; ALLAN, C. Learning strategies and occupational training. **Internacional Review of Industrial and Organizational Psychology**, [S. l.], v 13, p. 83-121, 1998. Disponível em: <http://www.sciepub.com/reference/181620>. Acesso em 16 out 2021.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. Estratégias de aprendizagem em curso a distância: validação de uma escala. **Psico-USF**, São Paulo, v. 13, ed. 2, p. 177-187, 2008.

ZERBINI, T.; CARVALHO, R. S.; ABBAD, G.. Treinamento a Distância via Internet: Construção e Validação de Escala de Estratégias de Aprendizagem. **Anpad**, [s. l.], 2019. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/9/enanpad2005-gpra-2104.pdf. Acesso em: 24 out. 2021.

APENDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Caro participante,

Você está sendo convidado (a) a responder este questionário, referente a pesquisa intitulada "Os impactos das ações de T&D em contexto do COVID-19 de uma indústria farmacêutica de Porto Alegre nos seus colaboradores em regime de trabalho *home office*". A pesquisa está sendo realizada por Danieli Baldessar da Silva, graduanda de administração da UFRGS, sob supervisão da Prof^a Dra. Claudia Simone Antonello, da Escola de Administração da UFRGS.

Este questionário tem por objetivo pesquisar a sua percepção acerca dos treinamentos realizados nesta empresa. As informações prestadas por você serão confidenciais, tratadas de forma agrupada e em conjunto com outros dados obtidos junto aos participantes dos treinamentos oferecidos por esta organização.

BLOCO I- Perfil dos Respondentes

1) Faixa etária:

- até 18 anos
- Entre 18 e 23 anos
- Entre 24 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Entre 41 e 54 anos
- Acima de 55 anos

2) Gênero:

- Feminino
- Masculino
- Outro: _____
- Prefiro não responder

3) Estado Civil:

- Solteiro (a)
- Casado (a)

- União Estável
 - Divorciado (a)
 - Viúvo (a)
- 4) Nível de escolaridade:
- Ensino Médio incompleto
 - Ensino Médio completo
 - Ensino Superior incompleto
 - Ensino Superior completo
 - Pós graduação incompleto
 - Pós-graduação completo
- 5) Tempo de Empresa:
- Até 6 meses
 - De 7 meses e 1 ano e meio
 - De 1 ano e meio e 3 anos
 - Acima de 3 anos
- 6) Em qual área você trabalha?
- Comercial
 - Controladoria e Finanças
 - Corporativo
 - Logística
 - Manutenção e Engenharia
 - Marketing* e Novos Negócios
 - PPCP
 - Produção
 - Qualidade
 - Recursos Humanos
 - Supply Chain*
- 7) Qual o seu cargo?
- Diretor
 - Gerente

- Coordenador
 - Supervisor
 - Analista
 - Técnico
 - Assistente
 - Auxiliar
 - Estagiário
- 8) Desde a chegada da pandemia você realizou trabalho em *home office* pelo menos alguma vez?
- Sim
 - Não
- 9) Durante o seu período em *home office* você pode sentir-se acolhido e amparado pela empresa?
- Sim
 - Não
 - Às vezes
- 10) Você tem preferência por qual modalidade de treinamentos?
- Presencial
 - EAD
 - Misto
 - Nenhuma
- 11) Em média, durante a pandemia do Covid-19, quantos cursos/treinamentos online você realizou?
- Nenhum
 - 1 a 2 cursos/treinamentos
 - 3 a 4 cursos/treinamentos
 - 5 ou mais cursos/treinamentos

12) Diante dos desafios trazidos pela pandemia do Covid-19, como você classifica as alterações necessárias, realizadas pela empresa, no que diz respeito à modalidade de aplicação dos cursos/treinamentos anteriormente aplicados de maneira presencial e que hoje são aplicados de forma *online*? Escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve a sua opinião e registre o número correspondente.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente Concordo Totalmente

1. O modelo EAD (*online*) incentiva a minha participação de forma ativa no processo de aprendizagem.
2. O modelo EAD (*online*) cria oportunidades de aprendizagem já que posso assisti-las de qualquer lugar, a qualquer momento.
3. O modelo EAD (*online*) estimula o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes em meu trabalho.
4. Percebo que os treinamentos EAD (*online*) contribuem mais do que o treinamento presencial em meu desempenho nas atividades realizadas.
5. O modelo EAD (*online*) cria situações de aprendizagem que não eram possíveis no modelo presencial.
6. Percebo que os instrutores mantêm o mesmo entusiasmo na aplicação dos treinamentos EAD (*online*) e no presencial.
7. A partir dos treinamentos aplicados sinto-me motivado (a) a buscar por mais conhecimentos.
8. Consigo ter a mesma integração do presencial com os demais participantes no modelo EAD.

BLOCO III– (Escala de Estratégias de Aprendizagem em curso a distância – Adaptada de Zerbini e Abbad (2008))

13) A escala abaixo varia de 1 (Discordo Totalmente) a 10 (Concordo Totalmente). Leia atentamente os itens listados e escolha o ponto da escala que melhor representa a frequência com que você se comportou durante os cursos realizados no período da pandemia. As informações prestadas por você serão confidenciais, tratadas de forma

agrupada e em conjunto com outros dados obtidos junto aos participantes dos cursos avaliados.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1. No contexto da pandemia do Covid-19, mantive o equilíbrio emocional durante a realização dos cursos que realizei EAD, mesmo que complexos.
2. Frente a conteúdos complexos eu me automotivei para chegar ao final do curso
3. Em atividades em que senti maior dificuldade na execução busquei ajuda com o instrutor do curso
4. Em atividades em que senti maior dificuldade na execução busquei ajuda dos colegas de curso
5. Em atividades em que senti maior dificuldade na execução busquei ajuda de outras pessoas que para mim são referência no assunto.
6. Expressei minhas ideias nos *chats* e listas de discussões.
7. Troquei informações em busca de boas práticas com os instrutores sobre o conteúdo do curso.
8. Troquei informações em busca de boas práticas com os colegas sobre o conteúdo do curso.
9. Busquei auxílio do instrutor para esclarecer minhas dúvidas sobre o conteúdo.
10. Aprendo melhor utilizando a técnica de repetição mental do conteúdo do curso.
11. Aprendo melhor utilizando a técnica de desenhar esquemas sobre o conteúdo do curso.
12. Aprendo melhor utilizando a técnica de escrever resumos do conteúdo do curso.
13. Aprendo melhor utilizando a técnica de resolução de exercícios e simulados.
14. Aprendo melhor utilizando a técnica de revisão da matéria para verificar o quanto eu domino o conteúdo.
15. Mesmo quando estive cansado(a) ou perdendo a concentração, mantive o foco e persistência durante todo o meu processo de aprendizagem do curso.
16. Entendo que todos os conteúdos de um curso tem igual relevância, para aqueles assuntos que tenho baixo interesse eu aumento minha concentração para aprender e reter aquele conteúdo.

17. Associei os conteúdos do curso aos meus conhecimentos e experiências anteriores.
18. Identifiquei, no meu dia a dia, situações para aplicar o conteúdo dos cursos.
19. Busquei por outros meios digitais conteúdos adicionais relacionados ao curso.
20. Busquei outras fontes analógicas (livros, periódicos, jornais e revistas) adicionais relacionadas ao curso.
21. Realizei as atividades propostas no final de cada módulo.

APÊNDICES B – LISTA DE TREINAMENTOS QUE PASSARAM A SER
APLICADOS NO FORMATO EAD

LISTA DE TREINAMENTOS QUE PASSARAM A SEREM APLICADOS NO FORMATO EAD	
DC-007_PO-VLD-015 Planilha de Critérios	SAP-PP-003 - Criar Modificar e Exibir Roteiro
DC-009_PO-VLD-027 Planilha de Classificação	SAP-PP-007 Lançamento de Ordens para Teste de P&D
DC-025_PO-SGQ-001 Manual de Operação do GED	SAP-QM-010 - Modificar dados para o lote controle
DC-045_PO-RHU-003 Manual de Operação do Metadados	SAP-QM-024 Conferência de certificados de calibração
DC-116_PO-SGQ-011 - Análise de Risco	SAP-SD-008 Devolução de Cliente
DC-119_PO-VLD-019 - Análise Estatística para RQP	SAP-SD-009 Cadastro de Regras/Exceções Fiscais
IT-SAC-001 Roteiro de Atendimento SAC Kley Hertz	SAP-SD-011 Modificação e consulta - Status de Nota
PO-FIS-001 - Elaboração de Contratos	SAP-WM-008 Lista de Documentos por Material (MB51)
PO-INF-002 Procedimento para Backup e Restauração	SAP-WM-021 - Criar Ordem de Transferência em Massa
PO-INF-003 Política de Senhas	SAP-WM-022 Criar Ordem de Transferência (LT01)
PO-INF-004 Proteção de Vírus	SAP-WM-027 Entrada de materiais produtivos (MIGO)
PO-INF-005 Procedimento de Utilização de Recursos	SAP-WM-028 Síntese dos estoques (LS26)
PO-INF-006 Criação de usuários e perfis SAP	SAP-WM-029 Visualizar estoques no subcontratado
PO-INF-008 Instalação de Sistemas em Ambientes	SAP-WM-031 Visualizar status de documentos de inventário
PO-INF-013 Sistemas de Infraestrutura de TI	SAP-WM-033 Modificar posição em depósito (LS02N)
PO-INF-014 <i>Active Directory</i>	Treinamento Técnico - Projetos da área de RH
PO-INF-015 Ferramenta de <i>Firewall</i>	Trein Comportamental Planejamento e Organização
PO-INF-016 Microsoft SQL Server	Trein. Téc. - Engenharia, Manutenção e Utilidades
PO-INF-017 Ferramenta de Virtualização	Trein. Técnico - Requisição de Compras Técnicas
PO-INF-018 Rede Wireless Corporativa	Treinamento Comportamental - Formação de Multiplicadores
PO-NNG-001 Investigação de Ideia	Treinamento Controladoria
PO-NNG-002 Projeto de Produtos	Treinamento Orientações Jurídicas
PO-REC-001 Recebimento de Materiais	Treinamento Técnico - Administração de Vendas
PO-REG-002 Elaboração de dossiês	Treinamento Técnico - Expedição
PO-RHU-001 Recrutamento e Seleção.	Treinamento Técnico - Sistemas Call Center

(continuação)

LISTA DE TREINAMENTOS QUE PASSARAM A SEREM APLICADOS NO FORMATO EAD	
PO-RHU-002 Avaliação de Desempenho	Treinamento Técnico - Técnicas de Vendas
PO-RHU-003 Treinamento e Desenvolvimento	Treinamento Técnico - Apresentação Organog Empresa
PO-RHU-004 - Admissão e Movimentação de Funcionários	Treinamento Técnico - Call Center
PO-RHU-005 Desligamento de Funcionários	Treinamento Técnico - Central de Cadastro
PO-RHU-006 Plano de Contingência - T&D	Treinamento Técnico - Comercial
PO-SAC-001 Serviço de Atendimento ao Consumidor	Treinamento Técnico - Comercial
PO-SAC-002 Sistema de Farmacovigilância	Treinamento Técnico - Contabilidade
PO-SAC-003 Sistema de Tecnovigilância	Treinamento Técnico - Contas a Pagar
PO-SAC-004 Sistema de Cosmetovigilância	Treinamento Técnico - Contas a Receber
PO-SAC-005 Plano de Contingência-Atendimentos SAC	Treinamento Técnico - Controladoria
PO-SAC-006 Sistema de Nutrivigilância	Treinamento Técnico - Controle de Qualidade
PO-SGQ-001 Sistema de Documentação da Qualidade	Treinamento Técnico - Diretrizes da Empresa
PO-SGQ-003 Desvios de Qualidade	Treinamento Técnico - Financeiro
PO-SGQ-006 Plano de Contingência GED	Treinamento Técnico - Fiscal
PO-SGQ-010 Revisão Gerencial	Treinamento Técnico - Garantia da Qualidade
PO-SGQ-011 Gerenciamento de Risco	Treinamento Técnico - Gerenciamento de Resíduos
PO-VEN-001 Atendimento a Vendas	Treinamento Técnico - Metadados
PO-VLD-005 Criação do Requerimento do Usuário (RU)	Treinamento Técnico - Novos Negócios
PO-VLD-006 Operação e Limpeza de Coletores de Amostras	Treinamento Técnico - NR06 - CD
PO-VLD-007 Estudo de Armazenamento de Produtos	Treinamento Técnico - NR10
PO-VLD-008 Técnicas de Amostragem para a Validação	Treinamento Técnico - NR11
PO-VLD-010 Plano de Contingência - GED	Treinamento Técnico - NR20
PO-VLD-013 Qualificação de Transporte	Treinamento Técnico - NR35
PO-VLD-015 Verificação e Ajuste Interno de Balança	Treinamento Técnico - Ordem de Produção
PO-VLD-017 Verificação Interna dos Tanques	Treinamento Técnico - Política Comercial
PO-VLD-018 Utilização dos dataloggers	Treinamento Técnico - Portfólio de Produtos
PO-VLD-019 Revisão da Qualidade de Produtos (RQP)	Treinamento Técnico - PPCP
PO-VLD-020 - Qualificação de Equipamentos	Treinamento Técnico - RDC 73/2016
PO-VLD-021 - Qualificação de Projetos	Treinamento Técnico - Regulatórios

(continuação)

LISTA DE TREINAMENTOS QUE PASSARAM A SEREM APLICADOS NO FORMATO EAD	
PO-VLD-023 - Criação do Termo de Aceite de Qualificação	Treinamento Técnico - Regulatórios Sist Anvisa
PO-VLD-024 - Geração de Etiquetas de Identificação	Treinamento Técnico - Requisição de Compra
PO-VLD-025 Planilhas Eletrônicas com Impacto em BP	Treinamento Técnico - RH Apresentação Organogramas
PO-VLD-026 - Verificação Continuada de Processo	Treinamento Técnico - RH Atividades R&S
PO-VLD-027 Controle de Dispositivo de Medição	Treinamento Técnico - RH Indicadores
SAP-CO-001 Manual das Principais Transações de Custos	Treinamento Técnico - Rotinas Suprimentos
SAP-CO-006 - Fechamento mensal	Treinamento Técnico - SAP Uso da Ferramenta
SAP-CO-007 Criar Ordem de Investimento	Treinamento Técnico - Sistema Analisa
SAP-FI-001 Pré editar fatura de Fornecedor (FV60)	Treinamento Técnico - Trade Marketing
SAP-FI-036 Balanço (F.01)	Treinamento Técnico - Validação
SAP-MM-019 Criar cadastro fornecedor (XK01)	Treinamento Técnico - Validação Indicadores e Cron
SAP-MM-022 Criar, liberar e exibir lista de reserv	Treinamento Técnico Administração de Pessoal
SAP-MM-027 Criar, Modificar e Exibir Requisição	Treinamento Técnico Almoxarifado
SAP-MM-029 Cadastro de Materiais (MM01)	Treinamento Técnico Almoxarifado e Fracionamento
SAP-MM-030 Entrada de Nota Fiscal (MIRO) e Estorno	Treinamento Técnico – Almoxarifado de Mae, Matéria Prima
SAP-MM-031 Devolução de Fornecedor e Cancelamento	Treinamento Técnico Apresentação diretrizes do RH
SAP-MM-032 Entrada de nota de importação (MIRO)	Treinamento Técnico Conferência de Planilhas e Log
SAP-MM-033 Entrada de Conhecimento de Transporte	Treinamento Técnico Estabilidade
SAP-PM-004 Criar, Modificar e Exibir Equipamento	Treinamento Técnico Fiscal (impaccad de clientes)
SAP-PM-009 Verificar o cronograma das ordens de materiais	Treinamento Técnico -Fiscal (imposto sobre vendas)
SAP-PM-010 Criar, Modificar, Exibir e Programar	Treinamento Técnico Indicadores da Garantia da Qualidade
SAP-PM-012 Criar confirmação individual (IW41)	Treinamento Técnico Logística
SAP-PM-016 Criar Nota de Manutenção PM (IW21)	Treinamento Técnico MEC Gerencial
SAP-PM-017 - Lista de tarefas para Manutenção (IA0)	Treinamento Técnico P & D

(conclusão)

LISTA DE TREINAMENTOS QUE PASSARAM A SEREM APLICADOS NO FORMATO EAD	
SAP-PM-019 Instalação e Desinstalação de equipamentos	Treinamento Técnico Qualificação de Equipamentos
SAP-PM-022 Entrada e Saída de materiais: transação	Treinamento Técnico RH -Controle de registro ponto
SAP-PP-001 - Apontamentos em Ordem de Produção	Treinamento Técnico SAC
SAP-PP-002 - Impressão Etiqueta Zebra (ZETIQ)	Treinamento Técnico - Org e arquivos Laudos e FISPQ's
PO-VLD-022 - Procedimento para Avaliação de Necessidades	Treinamento Técnico - Regulatórios (Legislação)
SAP-PM-018 Modificar Notas PM - Criar ordem (IW22)	Treinamento Técnico Produção (Alocação de Custo)

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações da empresa Alfa.