

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

DANIEL PEREIRA DOS SANTOS MEDEIROS  
DANIELLE OLIVEIRA BARZA  
MARIA VITÓRIA FALCÃO DE MOURA FARIAS

**O TREINAMENTO CORPORATIVO PARA  
ADAPTAÇÃO DO TRABALHO REMOTO NAS  
INSTITUIÇÕES**

RECIFE  
2022

DANIEL PEREIRA DOS SANTOS MEDEIROS  
DANIELLE OLIVEIRA BARZA  
MARIA VITÓRIA FALCÃO DE MOURA FARIAS

# **O TREINAMENTO CORPORATIVO PARA ADAPTAÇÃO DO TRABALHO REMOTO NAS INSTITUIÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina TCC II do Curso de Bacharelado em Administração do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Orientador: Prof. Espec. Emanuel Lima Xavier

RECIFE  
2022

M488t

Medeiros, Daniel Pereira dos Santos.

O treinamento corporativo para adaptação do trabalho remoto nas instituições. / Daniel Pereira dos Santos Medeiros; Danielle Oliveira Barza; Maria Vitória Falcão De Moura Farias. - Recife: O Autor, 2021.

44 p.

Orientador(a): Emanuel Lima Xavier.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – Unibra. Bacharelado em Administração, 2021.

1.Treinamento. 2.Gestão. 3.Pessoas. 4.Pandemia.  
5.Tendências. I. Centro Universitário Brasileiro - Unibra. II. Título.

CDU: 658

DANIEL PEREIRA DOS SANTOS MEDEIROS  
DANIELLE OLIVEIRA BARZA  
MARIA VITÓRIA FALCÃO DE MOURA FARIAS

## **O TREINAMENTO CORPORATIVO PARA ADAPTAÇÃO DO TRABALHO REMOTO NAS INSTITUIÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina TCC II do Curso de Bacharelado em Administração do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Examinadores

---

Prof. Orientador Emanuel Lima Xavier - Espec.

---

Profa. Avaliadora Deborah da Silva Araújo Ferreira - Ma.

Recife, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

NOTA: \_\_\_\_\_

*Dedicamos este trabalho a Deus, a nossos familiares e amigos e a todos os professores que fizeram parte da nossa jornada acadêmica.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradecer a Deus, acima de todas as coisas, pois, sempre foi o meu refúgio, onde em diversos momentos, obtive forças e motivos para que me fizessem continuar, levando até este momento. Desde o primeiro momento em que decidi iniciar este curso, o coloquei na frente de minhas decisões e segui as preferências do meu coração.

Agradecer muito aos meus pais, Simone Pereira e Genival Clemente, que sempre me motivaram a seguir minhas intuições e se mantiveram segurando a barra durante todos os anos, para que o sonho da minha graduação se tornasse realidade.

Agradeço a minha namorada e companheira, Mirelly Galdino, pela paciência e compressão diante de todas as adversidades que me foram atribuídas durante todo o curso, onde me fez auxiliou bastante e me motivou a seguir um sonho que não era só meu, mas, sim, nosso.

Agradeço a minha família, pelo amor incondicional, pela força e motivação diária e continua, sempre objetivando e incentivando para que eu conseguisse me tornar o primeiro da família a conseguir a graduação.

Agradeço aos amigos que fiz durante o curso, a todas as pessoas que de alguma forma, contribuíram na minha jornada acadêmica e a todos os meus amigos de infância, entre eles, Fabio e Abraão, que se mantiveram presentes em praticamente todos os momentos durante esta graduação.

Agradeço também a Companhia Pernambucana de Saneamento – COMPESA, que me proporcionou uma oportunidade de trabalho, durante toda a realização deste sonho, onde fui Jovem aprendiz e logo após, virei um estagiário. Sempre tive orgulho de vestir esta “camisa” e representar a COMPESA, de alguma forma. Terei a eterna gratidão, especialmente a Gerência de Controle de Qualidade – GQL e a Coordenação de Gestão de Pessoas - CGP, sob tudo o que foi me ensinado e pela participação na minha jornada acadêmica e profissional.

Agradeço ao professor Emanuel Xavier pela paciência e disponibilidade em qualquer circunstância de poder ajudar e contribuir na realização deste sonho, e a todos os professores do corpo docente da UNIBRA, pelos ensinamentos e experiências de vida, compartilhadas.

Daniel Pereira dos Santos Medeiros

Agradeço a Deus por ter guiado meu caminho até o presente momento, me dando sabedoria e paciência para que eu pudesse trilhar essa trajetória acadêmica com sucesso.

Agradeço a meus pais Tania e Zózimo que não mediram esforços para que eu pudesse me tornar uma graduanda, a meus amigos por todo incentivo, em especial a Caique Bello, Maria Beatriz, Thaís Sales e Yalle Litwak, que leram e releeram meu projeto milhões de vezes e me motivaram a continuar sempre, ao meu namorado Rômulo Neto que diversas vezes me amparou em momentos de desespero e me apoiou bastante, ao pessoal da Gerência de Faturamento da COMPESA que me incentivaram bastante e cederam espaço e equipamentos para que eu pudesse dar continuidade a este projeto, obrigada Daniel e Vitória pela paciência e dedicação e agradeço a todos que me estenderam a mão no momento que eu mais estava precisando de apoio.

Agradeço também a todos os professores que fizeram parte da minha trajetória, obrigada professor e orientador Emanuel Xavier, pelos ensinamentos, disponibilidade e paciência para que pudéssemos concluir este projeto.

Danielle Oliveira Barza

Agradeço primeiramente a Deus por me ajudar a concluir os deveres acadêmicos.

Agradeço aos meus pais Valéria e Romero por sempre acreditarem em mim e torcerem pelo meu futuro, e principalmente por me darem apoio nos momentos mais difíceis.

E agradeço aos incríveis professores que tive a chance de conhecer nessa trajetória.

Maria Vitória Falcão de Moura Farias

*“No que diz respeito ao empenho, ao compromisso, ao esforço, à dedicação, não existe meio termo. Ou você faz uma coisa bem-feita ou não faz.”*  
*(Ayrton Senna)*



## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo relacionar o treinamento corporativo com o processo de adaptação para o trabalho remoto nas instituições, conceituando treinamento, abordando seus objetivos, seus tipos, suas características e suas técnicas para elaboração e execução, com o conceito de trabalho remoto, apontando os fatos históricos que levaram à transição do método presencial para o remoto, também citaremos as ferramentas tecnológicas principais para a adoção deste método e as vantagens e desvantagens de sua utilização. Apesar deste método de trabalho já ser conhecido e adotado por algumas corporações antigamente, nos dias atuais tornou-se muito mais frequente devido à pandemia do Coronavírus, na qual atingiu a humanidade em meados do ano de 2020 e causou diversas mudanças não só na população em geral, como também no meio corporativo, que também serão citadas neste trabalho. Almejamos impactar as organizações para que seja percebida a importância de instruir seus colaboradores, através de uma boa equipe de Gestão de Pessoas, que se faz responsável pelo treinamento e desenvolvimento de funcionários. O uso da metodologia bibliográfica nos permitiu enfatizar o tema em questão abordado na visão de diversos autores, citando suas contribuições para o meio empresarial e relações humanas, fazendo diversas comparações entre as suas citações. O presente estudo também abordará as próximas tendências e inovações empresariais em meio a tantas mudanças, a fim de mostrar como é necessário que as corporações sempre se mantenham atualizadas, para promover a motivação e evolução dos conhecimentos de seus colaboradores. Por fim, pode-se concluir que o treinamento corporativo é benéfico não só para a corporação, mas para todos os colaboradores que nela exercem suas funções e necessitam das devidas instruções, para que seja possível a adaptação em qualquer circunstância que possa vir a acontecer e impactar o ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Treinamento; Gestão; Pessoas; Pandemia; Tendências.

## **ABSTRACT**

This paper aims to relate corporate training with the adaptation process for remote work in institutions, conceptualizing training, addressing its objectives, types, characteristics and techniques for elaboration and execution, with the concept of remote work, pointing out the historical facts that led to the transition from the face-to-face to the remote method, we will also mention the main technological tools for the adoption of this method and the advantages and disadvantages of its use. Although this work method is already known and adopted by some corporations in the past, nowadays it has become much more frequent due to the Coronavirus pandemic, in which it reached humanity in mid-2020 and caused several changes not only in the population in general, as well as in the corporate environment, which will also be mentioned in this work. We aim to impact organizations so that the importance of instructing their employees is perceived, through a good People Management team, which is responsible for training and developing employees. The use of bibliographic methodology allowed us to emphasize the theme in question addressed in the view of several authors, citing their contributions to the business environment and human relations, making several comparisons between their citations. This study will also address the upcoming trends and business innovations amidst so many changes, in order to show how it is necessary for corporations to always keep up-to-date, to promote the motivation and evolution of their employees' knowledge. Finally, it can be concluded that corporate training is beneficial not only for the corporation, but for all employees who exercise their functions and need the proper instructions, so that it is possible to adapt to any circumstances that may occur and impact the work environment.

**Keywords:** Training; Management; People; Pandemic; Tendencies.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	13
<b>3 RESULTADOS</b> .....	14
<b>3.1 TREINAMENTO CORPORATIVO</b> .....	14
3.1.1 Objetivos do treinamento .....	16
3.1.2 Tipos de treinamento .....	18
3.1.3 Elaboração e execução .....	21
<b>3.2 TRABALHO REMOTO</b> .....	24
3.2.1 Métodos de trabalho na era flexível .....	25
3.2.2 Habilitadores operacionais para execução do trabalho remoto .....	26
3.2.3 Treinamento corporativo como habilitador instrucional .....	28
3.2.4 Vantagens e desvantagens do trabalho remoto .....	29
<b>3.3 PANDEMIA E SEUS IMPACTOS NAS CORPORAÇÕES</b> .....	30
<b>3.4 GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	32
3.4.1 Desafios da Gestão de Pessoas na Pandemia .....	33
<b>3.5 TENDÊNCIAS E INOVAÇÕES NAS CORPORAÇÕES</b> .....	35
3.5.1 O que há de inovador no meio empresarial .....	36
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	38
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	40

## 1 INTRODUÇÃO

Observando as diversas alterações em nosso planeta como um todo, está bem perceptível a necessidade de uma readaptação em relação ao modo de conduta de cada indivíduo. Novas regras, novos meios e novos métodos estão sendo cada vez mais implantados pelo mundo, sendo de extrema importância que a sociedade acompanhe de fato essas mudanças. Diversos setores em várias áreas de atuação, como por exemplo, instituições de ensino públicas ou privadas, hospitais, lojas e restaurantes, precisaram passar por certas adaptações. Novos métodos foram impostos para atender às necessidades de cada um desses ambientes, novos treinamentos e instruções foram implantados para que os indivíduos pudessem lidar com a aplicação do esquema híbrido e remoto nas organizações.

A abordagem do tema em questão é para explicar a relevância do treinamento corporativo na fase de adaptação do trabalho híbrido e remoto, tendo em vista que a necessidade de promover orientação aos funcionários para esta nova fase tornou-se um ponto imprescindível para manter a integridade e motivação. As empresas têm um papel fundamental na movimentação da economia e na área de negócios, por este motivo uma de suas responsabilidades básicas é conduzir atentamente os seus serviços e instruir de maneira correta os seus colaboradores para que o serviço seja bem executado.

Devido a pandemia do Coronavírus, a implantação do trabalho híbrido e remoto nas instituições se tornou essencial e foi uma das únicas alternativas disponíveis para manter a continuidade das operações nos diversos ramos empresariais, tendo como objetivo garantir a segurança de seus funcionários diante dos riscos. O setor de Gestão de Pessoas, entende que é muito importante que o processo de aprendizagem continue evoluindo para que seus colaboradores contribuam positivamente com o crescimento e inovação, tanto de suas companhias quanto de suas carreiras. Por outro lado, é necessário fazer uma análise comportamental dos profissionais, disponibilizar uma rede de apoio completa para evitar o desgaste emocional e o sentimento de isolamento durante esse período.

Para chegarmos na abordagem do tema principal do artigo, será abordado primeiramente sobre o treinamento corporativo de forma que fique clara suas características. Serão apresentadas as principais estratégias utilizadas nas

empresas para a continuidade do trabalho e a importância do treinamento nesse período de adaptação. Vamos conceituar trabalho híbrido e remoto, mas para isso será necessário fazer uma retrospectiva sobre a cultura do tradicional trabalho presencial. Apesar de já ser possível tecnologicamente a implantação do trabalho remoto, o método presencial seguiu como o padrão, pois todos os processos e costumes nas organizações foram pensados considerando o modelo de trabalho presencial. Também contará com uma breve explicação sobre o funcionamento do setor de Gestão de Pessoas e sua grande colaboração no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. Será abordado o fator causador da realização em massa do trabalho remoto nas instituições, a pandemia do Coronavírus, juntamente com a apresentação dos seus impactos na população e no meio corporativo.

E por fim, faremos uma abordagem sobre as inovações e tendências no meio empresarial, principalmente em relação aos novos métodos de treinamento que já estão vigorando, como o treinamento EAD, por exemplo, que tem se mostrado bastante eficiente, pois superou o índice de interesse e de participação, quando comparado a um treinamento de forma presencial. Portanto, a tendência é que esse método seja cada vez mais aperfeiçoado e utilizado em grande escala pelas corporações.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

De acordo Strauss &Corbin (1998), o método de pesquisa é um conjunto de procedimentos e técnicas utilizados para se coletar e analisar os dados. O método fornece os meios para se alcançar o objetivo proposto, ou seja, são as “ferramentas” das quais fazemos uso na pesquisa, a fim de responder nossa questão.

Para Marconi e Lakatos (1992), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. A sua finalidade é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações.

Marconi e Lakatos (2003) explicam que a abordagem qualitativa se trata de uma pesquisa que tem como premissa, analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e ainda fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências

de comportamento. Assim, é notório que a ênfase da pesquisa qualitativa é nos processos e nos significados.

Diante das considerações acima, foi de suma importância o conhecimento das metodologias em questão, tendo como base e fonte de pesquisa: livros, artigos, revistas científicas, sites e dissertações que abordem o tema treinamento corporativo para adaptação do trabalho híbrido e remoto nas instituições, utilizando de métodos da pesquisa qualitativa, para que sejam identificados os fatores que determinaram a introdução do trabalho híbrido e remoto nas instituições e analisar o comportamento dos colaboradores diante dos fatos, de acordo com a realidade que estamos vivendo.

### **3 RESULTADOS**

#### **3.1 TREINAMENTO CORPORATIVO**

O verbo treinar vem do francês *trainer* e significa exercitar, praticar. O substantivo treinamento é formado pelos vocábulos treinar + mentor, onde mentor é a pessoa que aconselha, ensina ou guia alguém a fazer algo (AMARAL, 2014).

O processo de treinamento envolve todo o procedimento para a adaptação comportamental e capacitação dos colaboradores, para que seja realizado um trabalho com competência e coerente com o esperado pela organização. Seguindo este parâmetro, Wexley (1984) afirma que o treinamento é visto como um esforço planejado de uma organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos exigidos pelo trabalho.

Para Chiavenato (2014, p. 310), treinamento é definido da seguinte forma:

Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos.

Na visão de Goldstein (1991), treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho, obtidos por meio da análise de tarefas e princípios da tecnologia instrucional.

Pacheco (2005, p. 18), afirma que “[...] O treinamento profissional diz respeito à preparação do indivíduo, com a assimilação de novos hábitos, conhecimento,

técnicas e práticas voltadas para a satisfação de demandas no exercício da profissão”.

“A aprendizagem é um processo dinâmico por meio do qual a pessoa aprende novos conhecimentos, habilidades e atitudes, proporcionando ao treinando novas informações, habilidades e hábitos em relação ao seu trabalho” (RIBEIRO, 2005).

Desde o início da história da humanidade que se observa a necessidade de ensinar e de aprender certas habilidades como uma forma de manter os costumes e a tradição de algum povoado. Um exemplo característico é o da caça e da pesca, onde os mais experientes repassavam seus conhecimentos e técnicas como uma forma de treinamento para que os mais novos pudessem desenvolver as devidas habilidades e futuramente estar bem instruídos para ensinar a próxima geração, garantindo sua sobrevivência e a de seus familiares, em TOLEDO (1986, p.11) é abordada essa questão. Falando na linguagem corporativa sobre treinamento, “É importante tanto para o funcionário novo quanto para aquele que já trabalha na empresa há mais tempo” (IVANCEVICH, 2008).

“Frederick Winslow Taylor é considerado o pai do treinamento, pois teria sido o primeiro grande administrador a se preocupar com a execução de atividades laborais com eficiência” (AMARAL, 2014).

Nas organizações, o treinamento garante vantagens competitivas e melhor capacitação da equipe. Oliveira e Vanalle (1999 apud Ferreira, 1985; Fleury, 1995; e Malvezzi, 1994) afirmam que na década de 80 com o crescimento tecnológico, verifica-se na literatura revisada, que as organizações passaram a investir recursos nos programas de treinamento e na capacitação de todos os níveis hierárquicos, como tentativa de ampliar sua margem de atuação no mercado competitivo.

Para Mello (2010), antes da revolução industrial, um trabalhador recebia de 4 a 6 horas de treinamento intensivo para se tornar qualificado. Após a revolução industrial, um rápido treinamento capacitava um trabalhador e um substituto.

Diante o exposto, Pacheco (2005) observa que no decorrer das décadas, com o surgimento de novas tecnologias e da globalização, surgiram outras necessidades de desempenho, nas quais exigem inovação, agilidade e transformação da aprendizagem em vantagem competitiva.

Ao longo do tempo, com as evoluções tecnológicas e com a alta da competitividade no mercado, surgiu a necessidade de aplicar métodos

organizacionais para manter a eficiência nos negócios. De acordo com Ferreira (1987, p.40):

Sentir o desafio do desenvolvimento e da participação nos treinamentos pode conduzir a pessoa para contribuir, experimentar a satisfação de realizar o trabalho bem feito e descobrir-se desejosa de aprender continuamente (FERREIRA, 1987, p.40).

Ou seja, com a aplicação de um treinamento adequado e atrativo, o colaborador sente-se mais confiante e motivado para exercer aquilo que lhe foi estabelecido, almejando obter cada vez mais conhecimentos e contribuir com o crescimento da corporação. “Empresas bem-sucedidas investem fortemente em treinamento, a fim de obter maiores e melhores resultados” (CHIAVENATO, 2014).

Ainda sobre o que se observa na visão de autores sobre a conduta dos colaboradores, “o treinamento envolve mudanças no comportamento dos funcionários de várias categorias por meio de transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, de conceitos e desenvolvimento ou modificações de atitudes” (OLIVEIRA, 2014).

O chefe é como um espelho para o restante da equipe, tendo em vista que a técnica do treinamento não é caracterizada somente pela apresentação formal, mas também pelo ensinamento a cada dia do chefe ou pessoa responsável pelo setor. Assim, cada vez que é mostrada a uma pessoa a forma de como realizar uma tarefa, é um treinamento sendo efetuado (LACOMBE, 2011).

“A organização somente aprende através das pessoas que a constitui, a organização somente se desenvolve a partir do desenvolvimento de seus funcionários e colaboradores” (CHIAVENATO, 2009, p. 153). Partindo desta afirmação e das abordagens nos parágrafos anteriores, o treinamento enriquece o patrimônio humano das organizações.

### **3.1.1 Objetivos do treinamento**

O histórico das etapas da formação profissional é bastante extenso e passou por diversas alterações e melhorias desde a administração científica até os dias de hoje. Com a Revolução Industrial, a necessidade de aumentar a eficiência e competência das organizações tornou-se cada vez mais evidente e, segundo Malvezzi (1994), foi durante a revolução que o treinamento começou a ser sistematizado, visando à diminuição de erros na produção e à ampliação da



capacidade humana para realizar outras tarefas e foi assim que as empresas criaram escolas dentro das próprias fábricas.

A formação do treinamento corporativo nas empresas tem como objetivo geral aumentar o conhecimento e desenvolvimento das habilidades humanas, com o intuito de ampliar e melhorar o desempenho dos trabalhadores diante de suas atividades específicas. Esta afirmação é abordada por diversos autores, para Toledo & Millionni (1986), o treinamento corporativo é considerado uma atividade que busca ambientar os empregados novatos, instruir os colaboradores nos conhecimentos específicos necessários para garantir o bom desempenho e criar boas condições para o autodesenvolvimento pessoal contínuo. Partindo desta ótica existem outras definições propostas, afirmando sempre que a principal função do treinamento é desenvolver as competências dos indivíduos para manter o bom desempenho na realização das atividades que a eles são atribuídas. “Treinamento é uma atividade industrial organizada e programada para melhorar as habilidades de uma pessoa.” IIDA (1993) apud NÓBREGA (1998, p.40).

De acordo com Chiavenato (2009, p. 390):

Os principais objetivos do treinamento são: 1. Preparar as pessoas para execução imediata das diversas tarefas do cargo; 2. Proporcionar oportunidades para contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções mais complexas e elevadas; 3. Mudar a atitude das pessoas seja para criar um clima mais satisfatório entre elas ou para aumentar-lhes a motivação e torna-las mais receptivas às novas técnicas de gestão.

O treinamento é compreendido como a ferramenta fundamental para a preparação do indivíduo para desempenhar de forma eficaz as tarefas designadas ao cargo que ocupa ou que ocupará, tornando-os mais produtivos, criativos e inovadores, para que se alcancem os objetivos da organização.

Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 186):

[...] os objetivos de capacitação refletem as mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado em que a empresa atua, exigindo a efetivação de planos de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados.

Marras (2009) definiu dois tipos de objetivos na área de treinamento: Genéricos e Específicos. Os objetivos específicos considerados mais relevantes são a formação profissional, que tem a meta de atingir um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias para obter o bom desempenho para executar uma função; a

especialização proporciona ao treinando uma ampla área de conhecimento ou prática específica dentro de um campo de trabalho para a otimização dos resultados; e a reciclagem, que tem como finalidade básica rever os conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades. Ainda segundo Marras (2009), o aumento da produção, o aumento da qualidade, o estímulo motivacional e o aprimoramento pessoal e organizacional são alguns dos objetivos genéricos destacados por ele.

É possível então concluir que, treinamento é o processo que promove mudanças no comportamento dos indivíduos e seu objetivo principal é atender as necessidades da tarefa ou do cargo atual, suprimindo habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para desempenhar tarefas específicas, de acordo com o padrão de produtividade estabelecido.

### **3.1.2 Tipos de treinamento**

Do ponto de vista tradicional, segundo Brandão (1991), o treinamento é classificado em dois tipos, o interno (que é realizado no próprio ambiente de trabalho) e o externo (fora da corporação), ainda segundo ele, ambos os treinamentos seguem a seguinte estruturação: treinamento de ambientação e adaptação, aperfeiçoamento, especialização, formação, treinamento em serviços, treinamento por correspondência, entre outros.

“A literatura aborda quatro tipos de treinamentos que são os mais adotados pela empresa: treinamento de integração; treinamento técnico-operacional; treinamento gerencial, e treinamento de cunho comportamental” MACIAN (1987).

Segundo Gonçalves (2017), treinamento de integração é a modalidade de treinamento inicial para que o funcionário possa se estabelecer na organização, obtendo todas as informações necessárias para a sua adaptação incluindo informações precisas sobre a instituição, como por exemplo: cultura da organização, estrutura da organização, negócio principal e ramos de negócios, objetivos da organização, práticas e políticas, número de empregados da empresa, setor de trabalho do recém-chegado, colegas com quem ele atuará ou o público com o qual terá contato, benefícios oferecidos, questões de segurança e higiene de trabalho.

Este tipo de treinamento pode durar de um a cinco dias ou até meses dependendo da intensidade de socialização que a empresa pretende repassar aos colaboradores. Os casos em que os treinamentos de integração duram meses são

aqueles em que o novo colaborador deverá ocupar um cargo de destaque, seja em nível de gerência ou direção, tendo o compromisso de passar por diversas áreas e departamentos para que seja habituado ao seu novo cargo. De acordo com Chiavenato (2010), sua finalidade é fazer com que o novo participante aprenda e incorpore valores, normas e padrões de comportamento que a organização considera imprescindíveis e relevante para o bom desempenho de seus empregados. Ainda segundo este autor, [...] suas vantagens são: redução da ansiedade das pessoas, redução da rotatividade, economia de tempo, ajustamento das expectativas e socialização (CHIAVENATO, 2004).

O treinamento técnico-operacional é comandado por colaboradores mais experientes, ofertado para colaboradores que atuam em funções operacionais onde a capacitação é feita através de situações reais de trabalho. Segundo Gonçalves (2017), este tipo de treinamento consiste em um meio de alcançar as metas previamente estabelecidas pela empresa, impulsionando a produtividade em curto prazo, englobando informações técnicas para o melhor aproveitamento e desenvolvimento de habilidades operacionais.

O treinamento técnico-operacional é formado pela assimilação de habilidades operacionais, que são relevantes para o desempenho de tarefas específicas que são baseadas na categoria profissional que o colaborador pertence e a sua capacidade de colaboração, em termos de informações técnicas sobre suas funções e responsabilidades no cargo. Macian (1987) afirma que este treinamento enfatiza comportamentos sensoriais e motores para o desenvolvimento de habilidades, não excluindo, porém, conhecimentos e mesmo atitudes, pois os indivíduos reagem, geralmente, de forma global e se envolvem integralmente nos processos.

O treinamento gerencial é voltado ao desenvolvimento de competências administrativas e os treinandos são os colaboradores que ocupam cargos de chefia, gerentes ou executivos, que foram indicados para participação por conta da necessidade de obter competências específicas, na qual guiarão os próximos passos de suas carreiras na empresa e, de acordo com Milkovich e Boudreau (2006), este tipo treinamento nas grandes corporações está relacionado a um plano sucessório. Quando a empresa sugere este tipo, ela procura:

“Proporcionar os meios e os recursos para a capacitação de seu quadro de dirigentes, de maneira que eles possam se autodesenvolver por meio dos

conhecimentos de novas técnicas, métodos e processos de administração”. FONTES (1980, p.154).

A vantagem da utilização do treinamento gerencial, na visão de Gonçalves (2017), reside no enriquecimento de gerentes e executivos em termos de fomento à criatividade para soluções, além do espírito inovador, que, juntos, acionam nos subordinados o desempenho produtivo que deles se espera, baseado no potencial de cada um. Toledo (1981) aponta algumas técnicas gerenciais de grande importância para as chefias médias e diretorias executivas, que segundo ele, um dirigente que possuir a capacidade de usá-las, estará muito bem capacitado para executar sua função de chefia. São técnicas simples de planejamento, organização, coordenação e controle, mas que seu uso oferece condições aos dirigentes, para melhor trabalharem suas competências e coordenar um grupo de indivíduos nas suas atribuições, redimensionando as atividades pertencentes aos postos de trabalhos de cada um destes funcionários.

O treinamento comportamental é elaborado com intuito de melhorar as relações humanas, a comunicação e as habilidades intrapessoal e interpessoal no meio corporativo. Segundo Chiavenato (2010), sua finalidade é mudar atitudes e despertar consciência sobre a importância dessa mudança para a obtenção de melhor relacionamento entre as pessoas e de seus resultados em termos organizacionais.

Na aplicação do treinamento comportamental, de acordo com Gonçalves (2017), é muito importante que a mente seja bem trabalhada para saber que as dificuldades surgiram nos relacionamentos e convivência humana e isto reduz as expectativas sobre os resultados deste tipo de treinamento. Por isso que para sua elaboração é necessário buscar conhecimentos de ciências sociais e comportamentais, como a Sociologia e Psicologia, para que os resultados sejam satisfatórios ou menos frustrantes. Inteligência emocional, comunicação e administração de conflitos, são temas que são tratados para impactar positivamente na mudança de atitude no ambiente de trabalho, possibilitando a ampliação de conhecimentos que facilitam o reconhecimento das dimensões humanas, levando os empregados a alcançar suas metas de realização profissional e pessoal.

Todos os tipos de treinamento mencionados acima são indispensáveis para motivação, capacitação e instrução dos colaboradores se colocados em prática de

acordo com os propósitos estabelecidos e com o uso de técnicas adequadas para a sua execução.

Como disse Lacombe (2005, p. 313): “Quem trabalha numa empresa ganha não só a remuneração, mas também aprendizagem e contatos profissionais. A prioridade que a empresa dá ao treinamento sinaliza para seu pessoal a importância atribuída às pessoas”.

### **3.1.3 Elaboração e execução do treinamento**

Para elaborar um treinamento numa corporação é necessário fazer um levantamento de suas necessidades, onde serão avaliados os pontos a serem melhorados e que tipo de treinamento deverá ser organizado. De acordo com Dessler (2009, p.141):

[...] o primeiro passo para o processo de treinamento será determinar se o treinamento se faz necessário ou não, uma das formas abordada por ele é o levantamento das necessidades de treinamento nas quais são; identificar as necessidades específicas dos cargos, analisar o público para garantir de que o programa seja adequado como também especificar os objetivos do treinamento.

Marras (2009, p. 150) cita que o levantamento das necessidades responde basicamente a duas questões iniciais, que são: quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido?

Macian (1987) afirma que o levantamento de necessidades deve abranger três níveis, que são: organização, indivíduos e ambiente. Para a autora, a instituição deve ser vista como uma troca mútua de aprendizado, para que o ambiente externo e interno seja favorecido e os objetivos sejam atingidos. Segundo Chiavenato (1999, p. 299), “[...] na medida em que o treinamento focaliza essas necessidades e carências e as elimina, ele se torna benéfico para os funcionários, para a organização e, sobretudo para o cliente”.

O treinamento evoluiu bastante desde a origem do Taylorismo até os dias atuais, passou por várias transformações e também inovações para o desenvolvimento de métodos e técnicas para a sua elaboração. Segundo Pontual (1994, p. 22), “[...] o treinamento passou por cinco fases que nas quais se referem à estratégia existente e o futuro do treinamento”. São elas: 1ª fase: Subdesenvolvimento; (completa utilização da mão de obra, início da capacitação da mão de obra de acordo com a demanda, a procura da mão de obra profissional); 2ª fase: Em desenvolvimento (padronização de mão de obra e trabalho, estudo de

tempos e movimentos, padronização do trabalho e avaliação de desempenho, o fortalecimento do treinamento em relação à mão de obra, instrução de treinamento, formação profissional e fortalecimento da base institucional), 3ª fase: Após o início da industrialização avançada (responsabilidade social interna, planejamento de negócio através da mão de obra, avaliação da mão de obra e ênfase na eficiência e mobilidade interna); 4ª fase: Industrialização avançada (formular planos de negócios há longo prazo para atendimento social, planejamento e desenvolvimento de RH, desenvolvimento da potencialidade da mão de obra para a futura força de trabalho, educação por meio das ciências do comportamento para fortalecer o desenvolvimento gerencial, benefícios diretos e promoção do bem-estar) e 5ª fase Pós Industrialização (aceleração da inovação gerencial, promoção do desenvolvimento organizacional e patrocínio de seminários de desenvolvimento gerencial).

Marras (2009, p.150), afirma que “[...] o processo de treinamento aplicado nas organizações segue basicamente o seguinte fluxo; diagnóstico, programação, execução e avaliação”. A primeira etapa, ainda segundo Marras, é o diagnóstico da situação, onde é feita a análise e o levantamento das necessidades, como já foi explicado. A segunda etapa é o planejamento e a programação, que na visão de Gil (2001, p. 129), “[...] planejamento consiste em um processo de desenvolvimento que se baseia na realidade na qual se tem pelo diagnóstico, que visa assegurar com a máxima eficácia possível acarretar ações essenciais para atingir os objetivos desejados” e para Marras (2009, p. 156), “[...] a programação de treinamento consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, previamente planejado”. Esta etapa se faz necessária para garantir a eficácia do planejamento e da programação do treinamento, para que se alcance um resultado satisfatório.

A etapa de execução, ainda de acordo com Marras (2009, p. 157), “[...] consiste na aplicação prática daquilo que foi planejado como também programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”, é nesta etapa que o treinamento é executado e é colocado em prática tudo o que foi planejado e programado. “A última etapa é a de avaliação, na qual tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização” (MARRAS, 2009, p.159). De acordo com Chiavenato (2009, p. 405), esta etapa deve considerar dois aspectos, que são: verificar se o

treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados e o outro, verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com o alcance de metas da empresa.

Para iniciar a execução de um treinamento, devem-se avaliar suas condições e necessidades para que seja devidamente aplicado e deve seguir algumas estratégias. De acordo com Gil (2001, p. 136-137), “[...] são várias as estratégias de treinamento disponíveis [...]” e para ele as mais importantes são: exposição, que consiste em uma preleção verbal dos instrutores com a finalidade de transmitir conhecimento aos treinandos; a discussão em grupo, que favorece a reflexão acerca de conhecimentos obtidos através da leitura ou exposição; demonstração para ensinamento de habilidades manuais ou processos de rotina; estudo de caso, que depende de uma apresentação de fatos ou resumos narrativos de situações ocorridas em organizações, tendo em vista sua análise pelos colaboradores; dramatização, que é a representação de situações de uma maneira simulada; jogos e atividades espontâneas, que são realizados por mais de uma pessoa, dirigida por critérios de perda ou ganho; leituras é a estratégia mais usada para transmitir informações nos programas de treinamento; instrução programada é a estratégia que consiste na apresentação aos colaboradores das informações na qual necessita de respostas certas a determinadas perguntas para poder dar sequência à leitura do texto.

Segundo Chiavenato (1994, p. 430),

as técnicas de treinamento são classificadas quanto ao uso, quanto ao tempo e quanto ao local de aplicação. Baseando-se na literatura, são usadas diferentes técnicas para colocar os treinamentos em prática, dentre essas técnicas podemos destacar: treinamento em tarefas realizadas no local de trabalho; treinamento em grupos (no ambiente de trabalho ou fora dele); treinamento por rodízio de cargos (também no ambiente de trabalho); aulas expositivas (que podem empregar recursos audiovisuais); leituras; estágios; palestras; workshops; seminários; conferências e cursos presenciais; jogos (cooperativos, e não competitivos); simulações; dinâmicas e discussões em grupo; estudos de caso; dramatizações.

Por mais que a aplicação dos treinamentos seja tão importante para as corporações e para os colaboradores, infelizmente muitos programas de treinamento visam somente preparar o trabalhador para produzir mais e melhor, desconsiderando esta prática como um meio de transformação e desenvolvimento dos indivíduos que dela participam, conforme Freschi et al. (2006).

Atualmente, investir em programas de aprimoramento e capacitação profissional é condição essencial para que a organização possa atuar de

forma competitiva, garantindo e expandindo seu espaço de atuação, mas também, contribuindo bastante para o desenvolvimento das pessoas e da sociedade onde se insere. (FRESCHI et al., 2006).

O treinamento está atualizando-se cada vez mais, vale destacar algumas técnicas citadas por Batalha (1994) que exigem a utilização de recursos tecnológicos, tais como, métodos de instrução assistido pela informática, por meio da comunicação on-line; multimídia; videoconferências; instrução baseada na internet, possibilitando treinamento à distância (ou e-learning); treinamento por meio de laboratório virtual, livro eletrônico, e-mail, chats, sites e o CBT (*Computer Based Training*), que é o treinamento baseado em computador e tornou-se uma das principais tecnologias utilizadas para a transmissão de novos treinamentos atualmente.

### 3.2 TRABALHO REMOTO

O termo em inglês *home office* que significa no sentido literal “escritório em casa”, é utilizado popularmente para definir trabalho à distância, trabalho remoto ou trabalho em casa e esta expressão, apesar de não ser tão recente, está ganhando cada vez mais força atualmente. Segundo Trope (1999), trabalho remoto é levar o trabalho até as pessoas, e não as pessoas irem até o trabalho e complementando esta afirmação, Nilles e Pinel (1998) afirma que este método é uma atividade profissional feita fora do espaço físico da empresa, com auxílio de tecnologias de informação e comunicação à distância e de transmissão de dados.

Analisando a 1ª Revolução Industrial, nas fábricas, o trabalho presencial era essencial, pois além dos meios de comunicação serem bem rudimentares, a operação das máquinas eram manuais e dificilmente era possível enviar documentos de texto ou alguma tabela com as contas de um balanço financeiro, por exemplo, isso se dá por conta da tecnologia que não era tão avançada e o custo para realizar estes serviços não eram baixos como hoje em dia. Com base nesse contexto, “[...] entende-se o porquê de todos os processos corporativos, ritos e o nosso estilo de vida ter sido pensado considerando um modelo de trabalho presencial” (ALLEN, GOLDEN, SHOCKLEY, 2015) e os riscos de realizar uma tentativa de mudança, foram colocados à frente dos possíveis benefícios de aderir ao trabalho remoto. Outra questão importante é que as leis trabalhistas não eram tão favoráveis para o empregado, então o funcionário era altamente explorado, seus



salários eram incompatíveis com as horas trabalhadas e as condições de trabalho eram péssimas e isso, de acordo com Huck (1995), provocou greves, revoltas, repressões por parte dos empregadores e constante vigilância nos serviços realizados. Devido a este fato, a desconfiança tornou-se algo comum entre empregador e empregado e fixou-se a ideia de que o empregado seria produtivo apenas sob supervisão. Isso nos leva a entender que esse foi o motivo pelo qual se iniciou a construção cultural de que o gestor seria visto como alguém que precisa vigiar constantemente os trabalhadores e que, caso seja adotado o modelo remoto, “[...] os trabalhadores deixariam de trabalhar e passariam o dia assistindo filmes e séries, pois não estariam sendo vigiados” (BAKER; AVERY; CRAWFORD, 2006).

O trabalho remoto surgiu para quebrar paradigmas em relação aos moldes de trabalho contemporâneos. Na década de 80, as inovações tecnológicas permitiram a introdução dos computadores, laptops e smartphones e então o trabalho remoto começou a ganhar espaço diante das facilidades. “Quanto mais os modelos de dispositivos remotos ficavam menores, mais aumentava o uso e a qualidade da conexão com a internet” (ALLEN; GOLDEN; SHOCKLEY, 2015). O modelo remoto de trabalho, segundo Goulart (2009), foi oficialmente introduzido no Brasil no ano de 1997, Seminário *Home Office/Telecommuting* – Perspectivas de Negócios e de Trabalho para o Terceiro Milênio, mas antes mesmo disso, em 1970, surgiu a primeira a primeira definição de teletrabalho e foi denominado desta maneira por Jack M. Nilles, chamado de “pai do teletrabalho” (AMIGONI; GURVIS, 2009). Para Taschetto & Froehlich (2019), o desenvolvimento tecnológico e o uso frequente da Internet, proporcionaram uma nova forma de desenvolver o trabalho, tanto para as organizações, quanto para os trabalhadores. Ainda segundo estas autoras, o trabalho remoto proporciona práticas de trabalho diferentes das convencionais, que possibilitam maior autonomia, flexibilidade e oportunidades aos teletrabalhadores.

### **3.2.1 Métodos de trabalho na era flexível**

Devido ao histórico das revoluções tecnológicas e a necessidade de inovação nas corporações, segundo Goluboff (2011), o trabalho remoto passou a ser visto como uma maneira de facilitar a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho e colaborar com o meio ambiente ao reduzir a poluição. Os métodos de

trabalho tornaram-se mais flexíveis e graças à tecnologia, as barreiras que limitavam o trabalho apenas ao local e tempo no escritório foram reduzidas.

“A busca pela qualidade de vida no trabalho começou a ganhar força em meio a Revolução Industrial e ao longo dos anos surgiram vários estudos científicos para que os indivíduos se sintam cada vez melhores em seus ambientes de trabalho” (LIMONGIFRANÇA, 2003). Mesmo diante de tantos pontos positivos da flexibilização, antigamente, alguns sindicatos acreditavam que esta prática era uma forma de cortar salários ou remover as leis que protegiam os menos qualificados, mas com o tempo foi entendido que era necessário e que, segundo Chahad (2002), novos empregos seriam gerados, o processo de produção seria melhorado e facilitado, as empresas iriam reduzir os custos não salariais, entre outros benefícios.

Os métodos de trabalho se tornaram cada vez mais favoráveis aos indivíduos e as novas práticas permitem a inclusão das horas de trabalho exigidas contratualmente em locais diferentes do ambiente corporativo. Mello (1999) abordou alguns novos termos que foram aderidos pelas organizações para definir os métodos de trabalhos flexíveis, como os autônomos, que são indivíduos que trabalham para si mesmo; o centro satélite e o centro local, onde em ambos, os funcionários comparecem regularmente para trabalhar, mas no centro local o edifício permite a presença de funcionários de organizações diferentes; *home office*, no qual o colaborador pode exercer funções de suas organizações de origem em suas residências; escritório virtual, que é o local de trabalho onde as pessoas levam ou têm a sua disposição tudo o que necessitam para trabalhar; negócios em casa, onde os indivíduos não possuem nenhum vínculo empregatício e utilizam suas residências como sede administrativa das atividades desenvolvidas; teletrabalho, onde é permitido executar as atividades periodicamente fora da empresa (onde se assemelha muito com o método híbrido de trabalho), entre outros.

### **3.2.2 Habilitadores operacionais para execução do trabalho remoto**

Na medida em que os anos vão se passando, os meios de comunicação se aprimoram cada vez mais e a difusão dos softwares que facilitam a comunicação e colaboração, foram essenciais para a transição do presencial para o remoto, especialmente agora com a pandemia, permitindo a realização de reuniões virtuais, treinamentos, conferências, entre outros (OKEREAFOR; MANNY, 2020).

Conforme estudo feito na obra dos autores Okereafor e Manny (2020), eles citaram os habilitadores que possibilitam a execução do trabalho remoto. Primeiramente o acesso a uma banda larga de alta velocidade é essencial, pois a conexão entre os colaboradores é feita através da internet para que seja possível o uso de videoconferência, troca de mensagens ou manuseio dos sistemas comerciais das corporações. Sendo assim, o investimento em segurança, aumento de velocidade da internet e redes de celular, possibilitaram uma conexão segura não só para os indivíduos, como também para as organizações, dando mais estabilidade para os sistemas e ferramentas necessárias para o trabalho remoto. Outro habilitador, segundo estes autores, é o *cloud services* ou serviços em “nuvem”, que são recursos que facilitam o acesso à base de dados, aos materiais e aos arquivos necessários para executar o trabalho a qualquer momento e de qualquer local fora da corporação. Os serviços na nuvem incluem o aplicativo software, programas utilitários para apresentações, plug-ins baseados na web, mensagens instantâneas e outros programadores complementares. Alguns dos programadores de documentos compartilhados para a sincronização e armazenamento de arquivos, citados por Okereafor e Manny (2020), são: Google Drive e Microsoft One Drive, que são aplicativos de gerenciamento de documentos na web; o Google Docs e Drop Box, para o armazenamento dos arquivos, todos estes compõem os sistemas dos serviços em nuvem.

Os terminais são os dispositivos de conexão do usuário final através dos quais as comunicações e trocas são iniciadas, recebidas ou controladas. Eles incluem smartphones, laptops, tablets, computadores desktop, juntamente com seus acessórios: webcams, monitores, alto-falantes, fones de ouvido, etc (OKEREAFOR; MANNY, 2020).

Segundo estes autores, outro habilitador de extrema importância são os sistemas de segurança e proteção, existe uma variedade desses sistemas que quando se juntam proporcionam proteção durante toda a execução do trabalho remoto. Sistemas como *Virtual Private Network* (VPN) e Voz sobre Protocolo de Internet (VoIP), protegem os terminais, garantem segurança aos serviços da nuvem e fornecem criptografia para evitar ou minimizar o risco de escuta de informações confidenciais em uma reunião online, por exemplo. Por fim, conforme foi citado por estes autores alguns dos inúmeros aplicativos que possibilitam a rápida e eficiente comunicação, com baixo custo e em tempo real, são: o Zoom, Skype, Microsoft

Teams, Google Meet, Hangouts e Whatsapp, aplicativos estes que permitem troca de mensagens e videoconferência ou reunião em grande e pequena escala.

### **3.2.3 Treinamento corporativo como habilitador instrucional**

Os habilitadores operacionais proporcionam a execução do trabalho remoto de forma eficiente e segura como foi visto anteriormente, mas para que os colaboradores consigam de fato usufruir das ferramentas disponíveis que estejam de acordo com os métodos utilizados em cada corporação, o treinamento corporativo entra como um habilitador instrucional, pois atualmente “[...] para cada clima organizacional existe a necessidade de uma estratégia de treinamento a ser aplicada” (GIL, 2001).

Com o passar dos anos, o trabalho remoto está ganhando cada vez mais espaço e as corporações estão flexibilizando cada vez mais seus métodos de trabalho. Essa transição do trabalho presencial para o remoto requer dos funcionários conhecimentos específicos, principalmente no cenário da pandemia onde as organizações e os funcionários foram surpreendidos, tendo poucas possibilidades para manter a continuidade das operações. Em resposta à ameaça à saúde pública, o treinamento corporativo também precisou de adaptação, tornando-se cada vez mais on-line e as empresas precisaram investir em plataformas de aprendizagem remota para garantir a oferta de treinamento para os seus colaboradores, dando assim, permissão para que os treinamentos fossem acessados enquanto os funcionários trabalham em casa (CHRISTENSEN, 2020). Segundo Marras (2009, p.145) “[...] o treinamento corresponde a um processo de assimilação da cultura em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho”. A especialização e reciclagem, são os objetivos específicos que se enquadram muito bem para a elaboração de um treinamento direcionado para a instrução do trabalho remoto.

A formação contínua de aprendizado e a necessidade de se manter atualizado diante das transformações no meio corporativo, é um interesse tanto das empresas quanto dos colaboradores. Conforme afirmação de Tikhonov (2020), as empresas almejam por competência para atender as demandas de mercado e buscam sempre reforçar o sistema de formação corporativa, por outro lado, os colaboradores precisam manter sua qualificação profissional e acompanhar as

inovações para resolver suas funções no trabalho de maneira eficiente. O avanço global e tecnológico, ainda segundo Tikhonov (2020), exige dos empregadores um investimento maior em educação corporativa e que seja feita uma reforma nos processos de treinamento dos funcionários.

No cenário da crise mundial por conta da pandemia do Coronavírus, o investimento em programas de treinamento é para que seja possível a resistência diante das diversas dificuldades que surgiram. Os métodos de treinamento de forma online se mostraram bastante eficientes, principalmente quanto o índice de participação e preferência dos participantes, segundo o relato de Li et. al (2020), as empresas que possuem uma cultura forte de incentivo ao uso da tecnologia digital, se saíram melhor em meio à pandemia, mas para que isso seja possível, os funcionários devem ser treinados antes de serem expostos às tecnologias digitais.

### **3.2.4 Vantagens e desvantagens do trabalho remoto**

Sabemos que o método de trabalho remoto traz muitos benefícios para as organizações, mas antes do gestor definir a forma de trabalho de sua equipe, é necessário fazer uma análise dos impactos positivos e negativos que a adesão deste método causará na corporação. De acordo com a análise de Kovács (2005) sobre as formas de emprego contemporâneas, a ascensão de “empregos flexíveis” é notória e estes novos modelos se contrapõe aos modelos de trabalho tradicional promovidos por Ford, gerando diferentes implicações objetivas e subjetivas ao empregado e Blanch (2003) alerta sobre as mudanças nas condições de trabalho, onde incluem as circunstâncias sob qual o trabalho é realizado, alterando alguns valores e concepções.

Os autores possuem diversos pontos de vista em relação a este assunto. O mundo moderno na visão de Guerreiro (2006), é uma rede de conexões rápidas que proporcionam a ligação entre universos paralelos e multidimensionais de pessoas, facilitando o deslocamento, os serviços, as rotinas organizacionais, a comunicação e o exercício dos papéis sociais e a internet no meio corporativo está promovendo mudanças na sociedade em geral, que de acordo com Silveira (2008), a conexão permite a eliminação de custos e barreiras de comunicação e facilita a divulgação gratuita das organizações através das redes sociais.

Costa (2007) afirma que o trabalho remoto permite que a organização tenha o poder de funcionar ininterruptamente e de qualquer lugar do mundo através dos

trabalhadores de forma online. Segundo Mello (1999), esta forma de trabalho traz muitos benefícios para as empresas e os colaboradores garantem flexibilidade para obter um melhor convívio familiar, adequar suas responsabilidades do trabalho, reduzir o estresse e as despesas provenientes das constantes idas e vindas ao escritório. “O trabalho remoto pode favorecer uma agilidade na execução de processos, um maior entendimento deles à nível organizacional e maior compartilhamento de informações e conhecimentos” (VERGARA; VIEIRA, 2005).

Por outro lado, estas afirmações contradizem outras que são propostas por outros autores, como por exemplo, para Cazeloto (2009) o uso do trabalho remoto nas corporações dificulta a interação e a experiência relacional entre as pessoas, provocando o afastamento dos indivíduos do convívio social e Perin (1998), implica que nós como seres vivos que convivemos em sociedade buscamos no outro o equilíbrio nas relações e quando há um afastamento, é possível que a solidão e a sensação de distanciamento do indivíduo com o restante da organização se instale provocando adoecimento e aumento da insatisfação. Outra questão importante, de acordo com Tietze (2005), com o trabalho remoto as organizações se obrigam a ter um maior controle em cima dos funcionários, a criatividade por parte dos colaboradores e gestores torna-se menor e a jornada tende a ser maior que a tradicional, sem contar que pode ocorrer do teletrabalhador ter problemas em compartilhar seu espaço com os demais familiares e ainda, caso haja falta de suporte por parte da organização, o colaborador terá de arcar com custos de energia e investir na infraestrutura própria necessária para a execução do trabalho.

Por mais que existam gestores que questionem e se preocupem com o formato remoto de trabalho, já existem provas de que este método é um estilo eficiente para a execução das atividades dos funcionários e diante de tantas vantagens, para os gerentes, a melhor alternativa será sempre aquela que promova a obtenção dos melhores resultados, que aumentem a eficiência da produção, que garanta o bem-estar do empregado e o crescimento da empresa.

### **3.3 PANDEMIA E OS IMPACTOS NAS CORPORAÇÕES**

Segundo Pereira et al. (2020), o Coronavírus é uma infecção respiratória que chegou ao país em dezembro de 2019, logo após um surto de pneumonia de causa desconhecida envolvendo pessoas da cidade de Wuhan na China. Mas foi em 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou a COVID- 19

como uma pandemia (Schmidt et al., 2020). O vírus se propagou tomando uma proporção grandiosa pelo mundo em menos de meses e mais de 180 países foram infectados, pois é transmitido com facilidade por contato direto ou por gotículas e aerossóis variando de pessoa para pessoa. Pereira et al. (2020) alerta que as pessoas que tiveram contato com infectados ou que estejam com qualquer outra suspeita, devem permanecer em quarentena por catorze dias até a manifestação do vírus.

Diante dessas circunstâncias, as autoridades buscaram medidas preventivas para conter o avanço do vírus e a que mais afetou sem dúvidas as corporações foi o decreto do *lockdown* que foi recomendado pela OMS, no qual proíbe a circulação da população nas ruas, nas escolas, nas empresas, fechamentos de estabelecimentos considerados não essenciais, como shoppings, bares, restaurantes, limitações de viagens em geral, redução das frotas de transporte público, etc.

De acordo com Aquino (2020), o termo lockdown refere-se ao caso extremo de distanciamento social, tratando-se de uma contenção comunitária ou bloqueio, por meio da qual a comunidade fica vetada de sair de casa, a não ser para o consumo de suprimentos básicos ou movimentação dos serviços de urgência.

Devido a este cenário, a pandemia trouxe prejuízo para o comércio, com estabelecimentos fechando e aumento do índice de desemprego, afetando a economia de diversas famílias. De acordo com o IBGE (2021), são mais de 13,4 milhões de pessoas sem emprego no país.

As empresas não visaram alternativas que fossem diferentes do trabalho remoto, infelizmente muitas outras tiveram que fechar as portas ou reduzir drasticamente o quadro de funcionários. Mas mesmo com os riscos e dificuldades, os obstáculos devem ser superados e é isso que os colaboradores e gestores buscam até o presente momento. Os empreendedores tomaram conta do país e segundo Hisrich, Peters e Sheapherd (2009, p. 30), empreendedorismo é:

“[...] o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência financeira e pessoal”.

E essa foi a saída encontrada pela população que foi desamparada devido aos impactos da pandemia no país.

### 3.4 GESTÃO DE PESSOAS

Historicamente, o setor de Gestão de Pessoas começou a tomar maior visibilidade na Inglaterra com a Revolução Industrial. Nesta época, de acordo com Marras (2000), o que importava para as indústrias era que o trabalhador estivesse com uma boa saúde e que fosse dedicado, pois assim poderia ser explorado e aguentaria executar os serviços por até 18 horas diárias em péssimas condições. Ainda segundo este autor, nesse mesmo período surgiu o “Chefe de Pessoal” nas corporações, onde sua função era controlar as entradas e saídas, efetuar pagamentos, distribuir vales, descontos, contabilizar faltas, advertir ou despedir funcionários e informar as outras demais irregularidades. O interesse por parte das organizações de investir numa boa Gestão de Pessoas surgiu devido ao receio que houvesse uma revolta dos trabalhadores.

Tendo em vista, a evolução dos processos, as inovações na forma de agir e pensar e a chegada de vários outros aspectos ligados ao desenvolvimento dos colaboradores nas organizações, temos a Gestão de Pessoas, como base para o incentivo na organização estratégica e a capacitação para as demandas de trabalho.

De acordo com Fleury & Fischer (1992), a Gestão de Pessoas evolui de acordo com as condições do contexto organizacional e social que a cerca.

A evolução dos processos de leis e direitos trabalhistas promoveu melhorias na qualidade do trabalho e a capacidade diferenciada de identificar, construir e alavancar novas competências passou a ser vista como essencial para a obtenção e manutenção de vantagens competitivas (CARBONE et al., 2005). Seguindo este parâmetro, Chiavenato (2004, p. 577) define Gestão de Pessoas como:

Um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho.

De acordo com Bergue (2007, p. 18), a função da Gestão de Pessoas é orientar e desenvolver pessoas nas organizações, juntamente com a manutenção e controle de suas operações, desde que esteja de acordo com os direitos constitucionais e com as necessidades do ambiente de trabalho. E para Júlia, Reis e Trescastro (2010, p. 19),

Essa área deve ser a detentora das informações sobre o perfil dos funcionários da organização e também sobre os resultados, devendo coordenar os esforços para suprir as necessidades de pessoal de uma forma altamente técnica, com a identificação dos perfis profissionais adequados.



O ponto principal sobre este assunto é a forma em que ele deve ser inserido na prática pelas organizações. Visando o bem estar, explorando os seus pontos fortes, além das dificuldades pelo caminho, como uma delas, a desmotivação dos seus colaboradores.

Os processos que são de responsabilidade da Gestão de Pessoas são: recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento, controle e avaliação de desempenho, motivação, planos de cargos e salários, entre outros. O profissional dessa área deve ser bem capacitado para ter uma análise mais crítica para obter o desenvolvimento pessoal e das habilidades técnicas de seus colaboradores, entre os diferentes perfis, além de conhecer bem o ambiente de trabalho e as demandas diárias exigidas pela corporação, sob a supervisão em cada atividade relacionada aos diversos setores da empresa. Na visão de Chiavenato (p. 6, 2014):

As organizações são verdadeiros organismos vivos em constante ação e desenvolvimento. Quando elas são bem-sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, com o aumento de capital e instalações, incremento de tecnologia, atividades de apoio, etc. E, de lambuja, provoca o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de intensificar a aplicação de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à manutenção e à competitividade do negócio.

Sendo assim, quando a Gestão de Pessoas é inserida na prática, deve visar sempre o bem estar dos colaboradores e garantir o bom desempenho de suas funções, tomando medidas para evitar a desmotivação ou insatisfação e assegurar uma boa comunicação entre empresa e empregados.

### **3.4.1 Desafios da Gestão de Pessoas na Pandemia**

Devido à pandemia do Coronavírus, foram adotadas medidas que influenciaram diretamente no meio corporativo, como o distanciamento social e conseqüentemente a proibição das atividades presenciais, sendo permitidos apenas serviços considerados essenciais. Com essa nova realidade, o trabalho remoto foi obrigatoriamente adotado pelas organizações e o setor de Gestão de Pessoas teve que tomar medidas rápidas para orientar os funcionários e garantir a continuidade das operações.

Muitas dificuldades surgiram diante da pandemia, a *Great Place to Work* (GPTW) realizou uma pesquisa em dezembro de 2020 com 1.724 pessoas na qual

aborda os principais desafios enfrentados pelo setor de Gestão de Pessoas neste período, entre eles podemos destacar:

- A flexibilização da estrutura de trabalho, como por exemplo, o trabalho remoto, permissão para horários flexíveis e adesão ao modelo híbrido;
- Garantir eficiência na comunicação interna entre os setores e as equipes;
- Ofertar programas de benefícios à saúde mental dos colaboradores;
- Estruturar os processos do RH para a migração do presencial para o digital;
- Treinar os gestores e colaboradores para a mentalidade digital.

Os profissionais responsáveis pelo setor de Gestão de Pessoas das corporações que foram afetadas pelo plano de contingência para evitar o avanço do Coronavírus, precisaram analisar as alternativas utilizadas por todo o planeta para manter a autonomia e alavancar a produtividade dos colaboradores. Seguindo a visão de Martins e Honório (2012), as organizações bem sucedidas são aquelas que proporcionam às pessoas um ambiente de trabalho acolhedor e agradável, onde elas possuem plena autonomia. Funcionário ocupando um espaço físico no escritório já não é sinônimo de produtividade. A flexibilidade no trabalho passa a ter um novo entendimento.

Chiavento (2004) deixa claro em sua obra como as pessoas devem ser vistas nas corporações: as pessoas como seres humanos e não como recursos da organização; As pessoas como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais capazes de proporcionar uma constante renovação e dinamizar a organização; As pessoas como parceiras da organização, comprometidas e vistas como parte integrante e importante das tomadas de decisão.

Seguindo essa linha de raciocínio, o funcionamento de uma empresa não depende só da mão de obra ou do maquinário, é um conjunto de uma boa gestão e liderança, nas quais estão sempre buscando motivar e treinar os funcionários, principalmente diante de uma pandemia mundial, onde as alternativas foram poucas. Uma empresa que tem em seu quadro de funcionários uma equipe de Gestão de Pessoas preparada para qualquer situação desafiadora, com certeza já está à frente da concorrência que não percebe a importância disto.

### 3.5 TENDÊNCIAS E INOVAÇÕES NO MEIO EMPRESARIAL

Santaella (2001) disse “A entrada do século XXI deverá ser lembrada no futuro como a entrada dos meios de comunicação em uma nova era: a da transformação em todas as mídias em transmissão digital” e assim foi.

Partindo desta afirmação, houve a chegada de novos desafios para a adequação ao chamado de “novo normal”. Ao decorrer do tempo novos softwares e aplicativos de videoconferência, surgiram e em meio à pandemia do Coronavírus, estes foram alguns dos facilitadores para a adaptação do trabalho remoto. Surgiram também novos modelos de indicadores de desempenho, onde seu objetivo é acompanhar de forma conjunta o andamento dos processos da organização e verificar se realmente a missão abordada pelas empresas, está sendo cumprida. De acordo com Goulart (2009, p.19):

A interação remota entre empregado e empresa tende a crescer e uma das principais razões é o crescimento explosivo da internet. Assim que algumas questões de segurança das informações forem resolvidas, o teletrabalho crescerá além das restrições da telecomunicação, podemos até dizer que de forma irreversível.

Sabendo que no período pandêmico foi de grande importância, promover uma comunicação assertiva, para que houvesse a abordagem de forma acolhedora e empática e assegurando que o comportamento dos colaboradores não fosse afetado. Devido a isto, as empresas procuraram estar sempre atualizadas sobre as principais tendências pós-pandemia do Coronavírus.

O termo que ganhou visibilidade neste período foi o *Employee Experience*, que quando traduzido nada mais é do que “experiência do funcionário”, na qual segundo a pesquisa realiza pela *Great Place to Work* (GPTW),

[...] trata-se de uma estratégia do setor de gestão de pessoas para promover o maior acolhimento do funcionário e, conseqüentemente, fortalecer o elo entre ele e a empresa. Para isso, é preciso compreender a vivência da equipe e criar ações para valorizá-la. Seu objetivo é promover ações que visam o crescimento e bem-estar das equipes na corporação.

A matéria publicada no site Voicers (2021), aborda as seguintes tendências relacionadas a trabalho e trabalhador:

1 - Revisão nas crenças e valores: a crise de saúde pública é definida por alguns pesquisadores como um reset, uma espécie de um divisor de águas capaz de provocar mudanças profundas no comportamento das pessoas;

2 - Reconfiguração dos espaços do comércio: os cuidados com a saúde e o bem-estar, que estarão em alta, devem se estender aos locais públicos, especialmente os fechados, pois o receio de locais com aglomeração deve permanecer;

3 - Novos modelos de negócios para restaurantes: “restaurantes fantasmas”, termo usado para descrever os estabelecimentos que funcionam só com delivery. Com a possibilidade de novas ondas da pandemia num futuro próximo, o setor de restaurantes deve ficar atento a mudanças no seu modelo de negócios, e o serviço de entrega vai continuar em alta e pode se tornar a principal fonte de receita em muitos casos.

4 - Experiências culturais imersivas: como resposta ao isolamento social, os artistas e produtores culturais passaram a apostar em shows e espetáculos online, assim como os tours virtuais a museus ganharam mais destaque. Esse comportamento deve evoluir para o que se pode chamar de experiências culturais imersivas, que tentam conectar o real com o virtual a partir do uso de tecnologias que já estão por aí, mas que devem se disseminar como a realidade aumentada e virtual, assistentes virtuais e máquinas inteligentes;

5 - Morar perto do trabalho: com o receio de novas ondas de contágio, morar perto do trabalho a ponto de ir a pé e não usar transporte público, deve se tornar um ativo ainda mais valorizado.

6 - Shopstreaming: com o isolamento social, as lives explodiram, principalmente no Instagram. As vendas pela Internet também, passando a ser uma opção também para lojas que até então se valiam apenas do local físico.

7 - Busca por novos conhecimentos: num mundo em constante e rápida transformação, atualizar seus conhecimentos é questão de sobrevivência no mercado.

8 - Educação a distância: se a busca por conhecimentos está em alta, o canal para isso daqui para frente será a educação a distância, cuja expansão vai se acelerar. Neste contexto, uma nova figura deve entrar em cena: os mentores virtuais.

### 3.5.1 O que há de inovador no meio empresarial

Nos últimos anos, a evolução tecnológica e educacional se manteve muito além do que é abordado dentro dos padrões científicos, ou seja, o ser humano se viu fora de sua zona de conforto, sendo obrigado a repensar suas crenças e valores.

A palavra inovação significa criar algo novo, é derivada do termo latino innovation, e refere-se à ideia, método e criação de algo diferente dos antigos padrões. Para Bessant e Tidd (2019), inovar é a criação ou a identificação de novas oportunidades, é a criação novas maneiras de atendimento aos mercados já existentes, reestruturar os serviços, atender as necessidades sociais e melhorar as operações, ou seja, continuar realizando as tarefas, mas sempre buscando melhorias.

De acordo com Pierry (2001, p. 23):

No cenário competitivo atual, é importante desenvolver produtos e prestar serviços com qualidade, sem retrabalho e de maneira inovadora. Ou seja, é fundamental aliar método, ferramentas de qualidade, criatividade e inovação para se diferenciar no mercado. Grandes partes das empresas já passaram pela fase da motivação e da garantia da qualidade, onde as certificações e a padronização dos processos auxiliaram na gestão das organizações. Hoje, além dessas necessidades, o alto desempenho e a inovação são os diferenciais competitivos.

Os autores Van de Ven, Angle e Poole (2000), definiram a inovação como sendo o processo para desenvolver e programar novas ideias que, quando somadas à eficiência, resultaram na produção de tecnologias inovadoras.

Nas corporações, os canais de comunicação corporativa devem investir em blogs profissionais, criação de canais de TV ou no Youtube com a marca, a transmissão de Podcasts, publicação de posts e vídeos que permitem criar conteúdo para a marca, independente de dia ou horário, no qual podem ser baixados através de outras plataformas digitais, onde os usuários podem assistir, ler ou ouvi-los onde e quando quiserem. “Isso permitirá melhorar o posicionamento e engajamento da marca” (PAREDES, 2019). “Na web, o diferencial de ações em tempo real fica por conta das notícias de última hora, das atualizações imediatas e das notas curtas” (CAPPARELLI, 2002, p.30). Outra tendência, que mesmo não sendo tão recente assim, é a inovação e melhoria da intranet, que é o carro-chefe das corporações e permite acesso aos arquivos e bases de dados das corporações a todos os funcionários.

No meio industrial a tendência da Indústria 4.0, segundo o portal da indústria (2021):

[...] é um conceito que representa a automação industrial e a integração de diferentes tecnologias como inteligência artificial, robótica, internet das coisas e computação em nuvem com o objetivo de promover a digitalização das atividades industriais melhorando os processos e aumentando a produtividade. Também chamada de Quarta Revolução Industrial, engloba um amplo sistema de tecnologias avançadas que estão mudando as formas de produção e os modelos de negócios no Brasil e no mundo.

Sem dúvida, a inovação é a principal ferramenta que as empresas têm para obter vantagens competitivas e como afirmou Castells (2003), as redes são, e serão, as componentes fundamentais das novas organizações. De acordo com a pesquisa realizada na *lebschool* por (PAREDES, 2019), o setor de tecnologia e inovação está em expansão. Depois de muitos anos em que só vimos inovações na Internet por meio de modelos de negócios digitais, agora vários projetos surgiram onde predominam as invenções conectadas à rede. Portanto, uma das principais tendências será o que chamamos de Internet das coisas, isto é, quando a Internet faz parte de todos os objetos e aplicações que nos cercam.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste estudo foi possível identificar os diversos tipos e métodos de aplicação do treinamento corporativo, que quando são devidamente bem elaborados promovem a capacitação, melhorias comportamentais e facilitam para que os colaboradores sejam capazes de adaptarem-se em diversas situações que requerem mudanças no âmbito empresarial. A pandemia do Coronavírus fez com que as corporações adotassem o método de trabalho remoto, que foi uma das poucas alternativas restantes para manter a continuidade do trabalho e a pesquisa mostra como o treinamento corporativo contribuiu positivamente neste período de transição repentina do método presencial para o remoto. Mas para a introdução deste método, surgiram diversas preocupações e questionamentos que impactaram nas perspectivas dos gestores e colaboradores.

A equipe de Gestão de Pessoas, sendo bem estruturada e preparada, se mostrou fundamental para direcionar e acolher os funcionários, onde é possível esclarecer e identificar o desempenho dos colaboradores, coletando feedbacks para

buscar sempre melhoria para a organização. E com essas novas adaptações, surgiram novas tendências no meio corporativo e as empresas já tratam o trabalho remoto e o investimento na tecnologia como alternativa pioneira para executar as operações.

Por mais que o período pandêmico tenha sido bem desafiador para o meio corporativo, a área de Treinamento e Desenvolvimento passou por muitas inovações em seus métodos de aplicação, obtendo resultados positivos em termos de participação por parte dos colaboradores diante das mudanças. O treinamento nas corporações é a chave para a formação de uma equipe preparada para adaptações e entusiasmada para a obtenção de novos conhecimentos e aprendizados, seja para a mudança de cargo ou para alterações no ambiente de trabalho que provoque impactos em toda a organização.

## REFERÊNCIAS

- ALLEN, T.; GOLDEN, T.; SHOCKLEY, K. **How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings**. Psychological Science in the Public Interest, v. 16, n. 2, p. 40-68, 2015
- AMARAL, C.S. **Avaliação do Sistema Capacita**: a eficiência no levantamento das necessidades de treinamento. Brasília, 2014. 105 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Programa de Pós-Graduação em Administração Legislativa: Instituto Legislativo Brasileiro (ILB).
- AMIGONI, Michael; GURVIS, Sandra. **Managing the Telecommuting Employee: Set Goals, Monitor Progress, and Maximize Profit and Productivity**. Kindle ebook. Avon, Massachusetts: Adams Business, 2009.
- BAKER, E.; AVERY, G.; CRAWFORD, J. **Home Alone: The Role of Technology in Telecommuting**. Information Resources Management Journal, v. 19, n. 4, p. 1-22, 2006
- BATALHA, Paulo Eduardo Lopes. Informática e T & D. In: BOOG, Gustavo G. (coord). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento** – ABTD. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educus, 2007.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. 3 ed. Porto Alegre, Bookman, 2019.
- BLANCH, J. M. **Trabajar en la modernidad industrial**. In BLANCH, J. M., Teoría de las relaciones laborales: fundamentos. Barcelona: UOC, 2003.
- BRANDÃO, Inalda M. C. **Desenvolvimento de recursos humanos**, análise do processo de treinamento: o caso de uma empresa de telecomunicações. Dissertação (Mestrado) -UFPB, 1988, 189p.
- CARVALHO, Antônio Vieira, NASCIMENTO, Luiz Paulo de. SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. Cengage Learning, São Paulo, 2012.
- CASTELLS, M. **A Galáxia da Internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.



- CAPPARELLI, Sérgio. **Alguns dispositivos on-line da imprensa de referência internacional**. Coleção Intercom de Comunicação, n. 15. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2002. P. 17-37.
- CAZELOTO, Edilson. Apontamentos sobre a ã “D ã I ”. In: TRIVINHO, Eugênio; CAZELOTO, Edilson (Orgs.). **A cibercultura e seu espelho: campo de conhecimento emergente e nova vivência humana na era da dimensão interativa**. São Paulo: ABCiber; Instituto Itaú Cultural, 2009.
- COSTA, I. S. A.; VIEIRA, P. R2. 2004. 124 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004
- COSTA, I. S. A. **Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades**. 2007. Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/6m3FZKkkjb5GVBzYtVczpVk/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: nov. 2021.
- CHAHAD, J. P. Z. **Emprego flexível e mercado de trabalho no Brasil**. Revista da ABET, v. 2, n. 2, p. 37-70, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel nos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. ver. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel nos Recursos Humanos nas Organizações**. 4. Ed. São Paulo: Manole, 2014. Cap. Parte V, P. 310.
- CHRISTENSEN, U. 2020. “**What Companies Can Learn From COVID-19 Remote Learning ‘Experiments’**”, 2020
- Consumidor Moderno. **Os desafios atuais da gestão de pessoas e como enfrenta-los**. Consumidor Moderno, 2021. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2021/02/23/desafios-atuais-gestao-de-pessoas-como-enfrenta-los/>. Acesso em: 24 out, 2021.
- DESSLER, Gary, **Administração de Recursos Humanos – 2º Edição**, São Paulo, 2005.

- DAU, Gabriel. **Os principais desafios na gestão de pessoas no momento atual.** Jornal Contábil, 2021. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/os-principais-desafios-na-gestao-de-pessoas-no-momento-atual/>. Acesso em: 24 out, 2021.
- FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de Pessoal. A Técnica Pedagoga de Treinamento.** Ed Atlas, 1987.
- FONTES, Lauro B. **Manual de treinamento na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 1980.
- FRESCHI, C.P. et al. **Treinamento e desenvolvimento profissional: um programa de qualidade no atendimento ao público para o campus da Unesp de Bauru.** Anais do XIII SIMPEP. Bauru, 06 a 08 de novembro de 2006.
- GOLUBOFF, N. **The Law of Telecommuting.** ALI-ABA, 2001.
- GONÇALVES, P.M. O Psicólogo nas Organizações de Treinamento. **Psicologia.com.pt.** Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0263.pdf>
- GOULART J. O. **Alternativa de trabalho flexível.** 1a ed. Brasília: Senac; 2009, 229p.
- GUEREIRO, Evandro Prestes Cidade digital: **Infoinclusão social e tecnológica em rede.** São Paulo. SENAC, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, Antônio Carlos, **Gestão de Pessoas – Enfoque nos Papéis Profissionais.** São Paulo, Editora Atlas S.A. 2001.
- HUCK, P. **Infant Mortality and Living Standards of English Workers During the Industrial Revolution.** The Journal of Economic History, v. 55, n. 3, p. 528–550, 1995.
- IIDA, Itiro. **Ergonomia: projeto e produção.** 2 ed. São Paulo: Edgar Blucher, 1993. 465p.
- IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos.** São Paulo: McGraw – Hill, 2008
- JÚLIA, M. P; REIS, M. S. C; BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público.** Brasília: ENAP, 2010.
- KOVÁCS, I. Emprego flexível em Portugal: alguns resultados de um projecto de investigação. In KOVÁCS, I., **Flexibilidade no emprego: riscos e oportunidades.** Oeiras: Celta, 2005

- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005 e 2011.
- LI, K., LIU, X., MAI, F., & ZHANG, T. The role of corporate culture in bad times: Evidence from the COVID-19 pandemic. **Unpublished working paper**, 2020.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade Pós-Industrial. São Paulo: Atlas, 2003.
- MACIAN, Leda M. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1987. 110 p.
- MALVEZZI, Sigmar. Do Taylorismo ao Comportamentalismo – 90 Anos de Desenvolvimento de Recursos Humanos. In: BOOG, Gustavo G. (coord). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Editora Atlas, 1992. 4ª ed. p.43 e 44.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo : Futura, 2000.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: Do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MARTINS, A. A. V.; HONÓRIO, L. C. **Clima organizacional: uma questão estratégica de desenvolvimento em benefício da produtividade**. Revista Pensar Gestão e Administração, v.1, n. 2, 2012.
- MELO, Clayton. **10 Tendências para o Mundo Pós-Pandemia**. Voicers, 2021. Disponível em: <https://www.voicers.com.br/10-tendencias-para-o-mundo-pos-pandemia/>. Acesso em: 26 out, 2021.
- MELLO, A. **Teletrabalho**: o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- NÓBREGA, Carmem A. Lyra. **Treinamento técnico-operacional para construção civil**: estudo de caso no SENAI. Dissertação (Mestrado) - UFPB, 1998, 140 p.
- NILLES, J.; PINEL, M. F. L. **Teletrabalho: o trabalho na era digital**. Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 1998. (Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis), 1998.

- OKEREAFOR, K.; MANNY, P. **Understanding Cybersecurity Challenges Of Telecommuting And Video Conferencing Applications In The Covid-19 Pandemic**. International Journal in IT & Engineering, v. 8, n. 6, p. 13-23, 2020.
- OLIVEIRA, N. M. de, & VANALLE, R. M. (1999) **Treinamento como dimensão competitiva das organizações**. Revista de Ciência & Tecnologia, 14, 85-92.
- OLIVEIRA, Otávio J. **Curso básico de gestão da qualidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- PACHECO, Luiza. **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas**. Luiza Pacheco, Anna CherubinaScofano, Mara Beckert, Valéria De Souza. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- PAREDES, Arthur. **5 Principais tendências em Inovação Empresarial**. IEBS, 2019. Disponível em: [www.iebschool.com/pt-br/blog/marketing/5-principais-tendencias-em-inovacao-empresarial/](http://www.iebschool.com/pt-br/blog/marketing/5-principais-tendencias-em-inovacao-empresarial/). Acesso em: 29 out, 2021.
- PIERRY, Luiz Ildebrando. **Inovação como diferencial competitivo no mercado globalizado**. Porto Alegre: [s.n.], 2001. Disponível em: [http://www.enfato.com.br/artigos\\_det.php?titulo=10](http://www.enfato.com.br/artigos_det.php?titulo=10). Acesso em: 29 out, 2021.
- PERIN, C. **Work, space and time on the threshold of a new century**. In: JACKSON, Paul J.; VAN DER WIELEN, J. M. Teleworking: new international perspectives from telecommuting to the virtual organisation. Londres: Routledge, 1998
- PONTUAL, M. **Evolução do treinamento empresarial**. In: BOOG, G.G. (coord.). Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994, pp. 15-31.
- Portal da indústria. **Indústria 4.0: Entenda seus conceitos e fundamentos**. Portal da indústria, 2021. Disponível em: [www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/industria-4-0/](http://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/industria-4-0/). Acesso em: 29 out, 2021
- RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SANTAELLA, Lucia. **Novos Desafios da Comunicação**. Rio de Janeiro: Facom UFJF, 2001.
- SILVEIRA, Sergio. **Convergência digital, diversidade cultural e esfera pública**. Disponível em <https://books.scielo.org/id/22qtc/pdf/preto-9788523208899-03.pdf>. Acesso em 12 de novembro de 2021.

- STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa Qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 1998.
- Taschetto, M., & Froehlich, C. (2019). **Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos** do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. *Revista de Carreiras e Pessoas*
- TIETZE, S. Discourse as strategic coping resource: **managing the interface between “home” and “work”**. *Journal of Organization Change Management*. p. 48-62. 2005.
- TIKHONOV, A. Corporate Training Programs in Russian and Foreign Companies: Impact on Staff and Time Challenges. **International Journal of Higher Education**, v9 n3 p183- 189 2020.
- TOLEDO, F., MOLLIONI, B. **Dicionário de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986. 126 p
- TROPE, A. Organização virtual: **Impactos do teletrabalho nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1999.
- VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, HAROLD L.; POOLE, Marshall S. **An introduction to the Minnesota innovation research program**. In: VAN DE VEN, Andrew Harold; VERGARA, S C.; VIEIRA, M. M. **Sobre a dimensão tempo-espaço na análise organizacional**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 2, p. 103-119, jun. 2005. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552005000200006>. Acesso em out, 2021.