



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022  
ISSN 2177-3866

## **TREINAMENTO À DISTÂNCIA: TANTO FAZ SE É PARA TRABALHADORES PRESENCIAIS OU PARA TELETRABALHADORES?**

**ALLAN FERREIRA**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

# TREINAMENTO À DISTÂNCIA: TANTO FAZ SE É PARA TRABALHADORES PRESENCIAIS OU PARA TELETRABALHADORES?

## 1. Introdução:

### 1.1. Situação-problema

O teletrabalho é uma modalidade laboral que tem crescido nos últimos anos (Adamovic, 2022; Kim *et al.*, 2021). Porém, por sua própria complexidade, existem diferentes e díspares entendimentos sobre o tema (Rocha & Amador, 2018). Nesse sentido, para efeitos do presente estudo, adotar-se-á a definição de teletrabalho como a substituição parcial ou integral dos deslocamentos ao trabalho pelo uso de tecnologias de telecomunicações, conforme proposto por Nilles (1997).

Em meio a tal crescimento, acentuado pela pandemia de Covid-19 presente nos últimos anos (Organização Internacional do Trabalho, 2020), o teletrabalho traz consequências para o trabalhador. Como exemplos não exaustivos, pode-se citar impactos sobre o relacionamento organizacional (Boell *et al.*, 2013; De Vries *et al.*, 2019; Filardi *et al.*, 2020; Taskin & Edwards, 2007), sobre a autonomia percebida (Tremblay, 2002; Gajendran & Harrison, 2007; Charalampous *et al.*, 2019) e sobre a motivação (Caillier, 2012; Messenger *et al.*, 2017; Coelho Junior *et al.*, 2020).

Diante dessas consequências, é plausível supor que o teletrabalho pode influenciar vários processos organizacionais, como o de treinamentos. Se, a título de exemplo, a motivação é influenciada pelo teletrabalho (Caillier, 2012) e, por outro lado, a motivação se relaciona com o conceito de transferência da aprendizagem (Blume *et al.*, 2010), torna-se aí perceptível uma conexão relevante entre teletrabalho e treinamentos corporativos. Em uma situação hipotética, na qual o funcionário se encontra em teletrabalho, haverá alguma mudança em sua motivação para realizar um treinamento à distância? E, se essa mudança existir, trará ela influências sobre os resultados do treinamento?

Nesse sentido, o que a literatura científica tem investigado a respeito? E como as organizações têm administrado essa questão? Estarão seus planejadores instrucionais conscientes da possível influência do teletrabalho sobre treinamentos? Foi essa, portanto, a situação-problema investigada nesta pesquisa.

Ainda neste bloco “Introdução”, no próximo tópico, dissertar-se-á sobre o que a possível conexão entre teletrabalho e treinamentos corporativos, bem como as lacunas e agendas de pesquisas identificadas. Em seguida, estabelecer-se-ão os objetivos desta pesquisa. No bloco posterior, “Contexto e realidade investigada”, expor-se-á primeiramente um panorama da organização a ser estudada neste trabalho. Em seguida, descrever-se-ão as características da situação-problema no contexto dessa organização.

Em “Análise da situação-problema”, explicar-se-á a intervenção realizada, com uma descrição detalhada da metodologia empregada. Por fim, em “Conclusão e contribuições”, discutir-se-ão os resultados encontrados e, a partir das conclusões da presente pesquisa, dissertar-se-á a respeito de suas contribuições para a comunidade científica, para as organizações e para a sociedade.

### 1.2. Referencial teórico

No tópico anterior, explicou-se que, conforme achados na literatura científica, o teletrabalho traz impactos sobre o relacionamento organizacional (Boell *et al.*, 2013; De Vries *et al.*, 2019; Filardi *et al.*, 2020), sobre a autonomia percebida (Tremblay, 2002; Gajendran & Harrison, 2007; Charalampous *et al.*, 2019) e sobre a motivação (Caillier, 2012; Messenger *et*

*al.*, 2017; Coelho Junior *et al.*, 2020). E, nesse sentido, supôs-se que o teletrabalho pode influenciar uma variedade de processos organizacionais, como o de treinamentos. Ora, essa suposição não carece de fundamentos, uma vez que os três elementos mencionados (relacionamento organizacional, autonomia percebida e motivação) se conectam aos temas presente na literatura de treinamentos corporativos.

Por exemplo, é no contexto do relacionamento organizacional que um trabalhador vai perceber o suporte à transferência, a qual é uma variável que costuma estar associada positivamente a impacto no trabalho, conforme Ford *et al.* (2018). A autonomia, por sua vez, pode afetar a motivação para transferência, de acordo com Gegenfurtner *et al.* (2009). E a motivação, finalmente, está positivamente relacionada com transferência, segundo Blume *et al.* (2010). Porém, apesar de toda a aparente conexão, em pesquisa realizada na base científica Scielo não se encontraram nem estudos nem práticas organizacionais que conectem os dois temas.

Ora, se o teletrabalho traz impactos e se esses impactos podem interferir em treinamentos, faz sentido seguir treinando trabalhadores presenciais e teletrabalhadores do mesmo modo? Provavelmente não. Para as organizações, isso significa que as estratégias de educação corporativa possivelmente precisarão começar a considerar o fator teletrabalho. Por exemplo, o planejamento instrucional pode precisar ser adaptado, pois o teletrabalho se conecta às características funcionais dos aprendizes, as quais, por sua vez, estão relacionadas à seleção da modalidade instrucional mais eficiente, conforme Abbad *et al.* (2006).

Nesse contexto, oportunidades e barreiras deverão ser descobertas à medida que a pesquisa científica avança sobre o tema. Uma redução da percepção de suporte à transferência, devido ao impacto no relacionamento organizacional, pode se transformar em uma barreira à efetividade dos treinamentos. Um fortalecimento da autonomia, por outro lado, pode se tornar uma oportunidade, facilitando a transferência da aprendizagem. Já a motivação, que é afetada pela frequência do teletrabalho (Caillier, 2012), pode se converter tanto em uma oportunidade quanto em uma barreira, a depender da situação.

A ausência de pesquisas sobre a temática se constitui, portanto, em uma lacuna na literatura científica. E tal carência se conecta a agendas de pesquisas tanto na área de treinamentos corporativos quanto na de teletrabalho. Por exemplo, em estudo sobre a relação entre variáveis de clientela, suporte à aprendizagem e impacto de treinamento a distância, Coelho Junior *et al.* (2007) sugerem a inclusão da variável suporte à aprendizagem em estudos futuros de avaliação de treinamento em ambientes organizacionais distintos. Ora, isso pode ser feito no âmbito do teletrabalho: será que o impacto sobre os relacionamentos, existente nesse contexto, afeta a percepção de suporte à aprendizagem?

Ainda na literatura de treinamentos, o trabalho de Blume *et al.* (2010) revela que a maior parte dos estudos sobre contexto e transferência se concentram sobre suporte e clima para transferência, pouco abordando outras variáveis. Ora, diante do atual cenário de crescimento do teletrabalho, não será o caso de se investigar desde já a sua influência sobre resultados de treinamentos?

Já na literatura sobre teletrabalho, Boell *et al.* (2013) apontam uma necessidade de se compreender melhor as vantagens e os desafios associados ao teletrabalho, além da forma como eles se relacionam entre si. Nesse contexto, uma possível agenda seria investigar em que medida as vantagens e os desafios do teletrabalho são considerados por desenhistas instrucionais nas análises de necessidades educacionais e nos planejamentos de treinamentos à distância. São promovidas intervenções adaptativas para o contexto do teletrabalho? Eis uma relevante questão a ser investigada e que se conecta aos objetivos do presente trabalho.

### 1.3. Objetivos:

O objetivo geral desta pesquisa foi investigar como o teletrabalho influencia as percepções de funcionários e as práticas de planejamento de desenhistas instrucionais, no contexto de uma instituição financeira.

Os objetivos específicos, por sua vez, foram:

- descrever as percepções de funcionários da organização estudada a respeito da influência do teletrabalho sobre os cursos à distância que realizam;
- descrever em que medida as implicações do teletrabalho são consideradas por desenhistas instrucionais nos planejamentos de cursos à distância.

## 2. Contexto e realidade investigada:

### 2.1. O Banco X

A instituição investigada nesta pesquisa é o Banco X, assim denominado por solicitação da própria organização, de acordo com suas políticas institucionais. Com um efetivo total de aproximadamente 90 mil funcionários, a organização possui uma histórica tradição no mercado financeiro, marcando presença em todos os estados brasileiros e em diversos países, com negócios voltados a pessoas físicas, a empresas, ao agronegócio, ao setor público e ao comércio exterior.

### 2.2. Diagnóstico da situação-problema

A fim de cumprir seus objetivos organizacionais, obtendo resultado sustentável e gerando satisfação para seus clientes, o Banco X promove continuamente a capacitação de seus funcionários nas áreas em que atuam. Por tal motivo, a educação corporativa é uma das áreas na qual mais investe, por meio de uma universidade corporativa criada há muitos anos e que possui um papel significativo na organização.

Os treinamentos promovidos ocorrem basicamente nas modalidades presencial e à distância. A primeira modalidade promove o deslocamento de funcionários para uma sala de aula, onde recebem a formação pertinente pelo tempo que o curso durar. Porém, em virtude da pandemia de Covid-19, essa modalidade foi temporariamente inativada.

Já a outra modalidade, à distância, encontra-se ativa e contempla duas submodalidades: cursos autoinstrucionais, com material disponibilizado em site interno, acessíveis aos funcionários para que treinem no momento que lhes for mais favorável; e cursos online ao vivo, promovidos de maneira síncrona em salas de aula virtuais.

Em relação ao teletrabalho, os funcionários do Banco X sempre trabalharam em regime presencial. Com o advento da pandemia de Covid-19, porém, uma boa parte do corpo funcional passou a atuar em teletrabalho, basicamente no período entre março de 2020 e dezembro de 2021. Concluído esse período, então, os trabalhadores da instituição retornaram ao regime presencial, situação em que atualmente se encontram.

Nesse contexto, talvez pelo fato do teletrabalho ser uma realidade relativamente nova para a organização, talvez pelo fato de não haverem estudos conhecidos sobre a essa questão específica, os referidos cursos não foram adaptados para o caso do treinando estar nessa modalidade laboral. Isso significa que tanto o funcionário em regime presencial quanto o que está em teletrabalho acessam a mesma solução educacional.

Nesse sentido, diante das questões abordadas no referencial teórico desta pesquisa, é possível que com essa ausência de diferenciação nos cursos a organização esteja correndo riscos ou, pelo menos, deixando de aproveitar oportunidades. Se, como visto, o teletrabalho traz influências a uma variável como a autonomia percebida, pode-se supor que um funcionário em teletrabalho realizará cursos à distância de uma maneira diferente de um funcionário em regime presencial. Essas e outras suposições correlatas, portanto, serão mais bem investigadas nos próximos blocos.

### **3. Análise da situação-problema:**

#### **3.1. Intervenção realizada**

De acordo com as definições de Will (2016), optou-se por se realizar uma pesquisa bibliográfica e um levantamento por meio de entrevistas e questionários. Desse modo, buscou-se investigar o problema tanto a partir de bibliografias quanto a partir do questionamento direto das pessoas cujas percepções se desejou conhecer.

Ainda conforme Will (2016), esta pesquisa se classifica como exploratória, pois objetiva proporcionar maior familiaridade com a relação existente entre teletrabalho e treinamentos corporativos, tema sobre o qual os estudos ainda são aparentemente inexistentes; aplicada, pois é uma investigação que pretende solucionar um problema concreto, visando a resultados aplicáveis; teórico-empírica, pois as informações que a sustentam foram obtidas a partir de literatura sobre o tema e a partir da análise das percepções subjetivas dos entrevistados; e qualitativa, pois se volta para a compreensão do problema de uma forma não isolada, em um contexto fluente de relações.

Na primeira etapa da pesquisa, observou-se o Banco X e o contexto organizacional no qual implementa suas ações de educação corporativa, o que foi trazido na seção 2 deste trabalho. Na segunda etapa, entrevistaram-se individualmente os funcionários da organização, a fim de se analisar suas percepções relativas à influência do teletrabalho sobre os cursos à distância dos quais participam. Foram selecionados funcionários que já realizaram essa modalidade de curso tanto no regime presencial quanto em teletrabalho. O roteiro utilizado na entrevista, disponível no Anexo 1, foi construído no sentido de se identificar se o funcionário percebia, de uma maneira geral, alguma diferença entre realizar um curso à distância no regime presencial ou fazê-lo em teletrabalho.

Considerando que a motivação é uma variável afetada pelo teletrabalho (Coelho Junior *et al.*, 2020), o roteiro trouxe perguntas relacionadas à referida variável. Ainda, uma vez que teletrabalho influencia o relacionamento na organização (Boell *et al.*, 2013), o que por sua vez se conecta à variável suporte organizacional e que, finalmente, é preditora de aprendizagem (Abbad, 1999), o roteiro trouxe uma pergunta relacionada a esta última variável, a qual corresponde ao segundo nível do modelo de avaliação de treinamentos de Kirkpatrick (1976). Por fim, houve uma pergunta final a fim de se colher sugestões sobre como os cursos à distância destinados a funcionários em teletrabalho poderiam ser diferentes daqueles destinados a funcionários em regime presencial.

Ao final das entrevistas com os funcionários, aplicou-se um questionário para levantamento de dados demográficos, disponível no Anexo 2. O questionário foi construído a partir da literatura sobre teletrabalho e levanta variáveis que se conectam aos efeitos do teletrabalho, como gênero (Messenger *et al.*, 2017); escolaridade (Sakuda & Vasconcelos, 2005); estado civil e quantidade de pessoas que convivem na mesma casa, enquanto questões familiares (Gajendran & Harrison, 2007). O questionário levanta também pontos específicos do trabalho, como tempo na empresa, tempo em que atuou no regime de teletrabalho e local em que atuou em teletrabalho.

Por fim, na terceira etapa, entrevistaram-se individualmente os desenhistas instrucionais dos cursos da instituição, a fim de se analisar em que medida as implicações do teletrabalho são considerados nos planejamentos de treinamentos à distância. Os entrevistados atuaram no planejamento instrucional de cursos antes, durante e após o período de teletrabalho na pandemia de Covid-19. O roteiro utilizado na entrevista, disponível no Anexo 3, foi construído no sentido de se identificar se o funcionário percebia, de uma maneira geral, alguma necessidade de diferenciar um curso à distância quando destinado a funcionários em teletrabalho, visto que características do treinamento podem influenciar seus resultados (Abbad, 1999) e o planejamento instrucional contribui para o funcionamento do sistema de TD&E (Abbad *et al.*, 2006). Ao final das entrevistas, aplicou-se um questionário para levantamento de dados demográficos, disponível no Anexo 4, construído aos moldes do questionário aplicado a funcionários, acrescentando-se apenas a variável “tempo de atuação como desenhista instrucional”.

As entrevistas da segunda e da terceira etapas foram realizadas no mês de março de 2022. Foram selecionados apenas funcionários e desenhistas instrucionais que vivenciaram a experiência de teletrabalho no Banco X, em uma amostra por conveniência. No convite, informava-se ao participante que sua identidade seria preservada. O procedimento foi feito presencialmente, por telefone e pelo aplicativo Teams.

### 3.2. Resultados

A intervenção realizada nesta pesquisa se materializou em entrevistas a dez funcionários e a cinco desenhistas instrucionais. Os resultados obtidos com o procedimento são apresentados a seguir.

#### 3.2.1. Segunda etapa – Entrevistas com funcionários

Entrevistaram-se individualmente dez funcionários, cinco do sexo masculino e cinco do sexo feminino. Todos ocupam cargos de assessor na direção geral do Banco X, em Brasília (DF). Todos também estiveram no regime de teletrabalho durante a pandemia de Covid-19. Em relação à escolaridade, um concluiu a graduação, oito concluíram pós-graduação *lato sensu* e um concluiu pós-graduação *stricto sensu*. Possuem, em média, 21,7 anos de banco, e, desse período, passaram em média 20,3 meses em regime de teletrabalho. Durante o período exercido nessa modalidade, permaneceram predominantemente em casa. Cinco dos entrevistados são casados, enquanto cinco são solteiros. Em suas residências, convivem em média com 1,8 pessoas.

Quando perguntados se percebiam diferenças entre fazer um curso à distância em teletrabalho ou fazê-lo em regime de trabalho presencial, conforme questão 1 da entrevista, três dos entrevistados responderam que não percebiam diferenças. Os outros sete responderam que sim, mencionando a ausência de interrupções no teletrabalho como a principal diferença. De uma maneira geral, segundo esses sete entrevistados, o regime de teletrabalho lhes trouxe menos interrupções na realização de cursos e, com isso, lhes permitiu maior concentração. Dois dos entrevistados relataram, também, que em teletrabalho há menos ruídos, o que favorece a realização de cursos. Um dos entrevistados acrescentou, também, que em teletrabalho consegue gerir melhor o tempo para a realização de cursos. Esse entrevistado afirmou, ainda, que no teletrabalho se sente mais inclinado a realizar cursos, diferente do regime presencial, onde a prática pode levar os colegas a pensarem que ele não estaria trabalhando.

Quando perguntados se o fato de estar em teletrabalho influencia a motivação para realizar um curso à distância, conforme questão 2 da entrevista, sete dos entrevistados

informaram que não perceberam influências. Os outros três perceberam influências positivas sobre a motivação, por diferentes motivos. O primeiro relatou que se sentia mais motivado por se sentir menos pressionado, na medida em que os colegas não pensariam que ele estaria deixando de trabalhar ao fazer um curso. O segundo relatou que se sentia mais motivado porque o teletrabalho lhe permitia realizar o curso de maneira mais concentrada. O terceiro relatou que também se sentia mais motivado por perceber maior autonomia no controle do tempo destinado à realização de cursos.

Quando perguntados se o fato de estar em teletrabalho influencia a aprendizagem ao final do curso à distância, conforme questão 3 da entrevista, três dos entrevistados informaram que não perceberam influências. Os outros sete acreditam que no teletrabalho a aprendizagem é maior, em virtude do menor número de interrupções e da possibilidade de uma maior concentração. Um dos entrevistados acrescentou que a possibilidade de um melhor planejamento do tempo, existente no teletrabalho, também favoreceria uma melhor aprendizagem.

Quando perguntados se o fato de estar em teletrabalho influencia a motivação para se aplicar no trabalho o que se aprendeu no curso, conforme questão 4 da entrevista, oito dos entrevistados informaram que não perceberam influências. Os outros dois perceberam que o teletrabalho influencia essa motivação, porém de diferentes maneiras. O primeiro deles relatou que, como no teletrabalho a concentração e a aprendizagem são maiores, ele se sente mais seguro para aplicar o que aprendeu. O segundo também relatou uma influência positiva do teletrabalho, sentindo-se mais motivado para aplicar o que aprendeu na medida em que conseguiu se planejar melhor para fazer o curso, dedicar-se mais e aprender mais.

Finalmente, quando perguntados se os cursos à distância desenvolvidos para quem está em teletrabalho devem ser diferentes daqueles que são desenvolvidos para quem está em regime presencial, conforme questão 5 da entrevista, cinco dos entrevistados responderam que não enxergam necessidade de uma diferenciação. Os demais responderam que algumas adaptações seriam importantes, conforme exposto a seguir.

Em se tratando de sugestões para os cursos destinados a quem está em teletrabalho, a primeira seria a instituição ofertar o mesmo curso em uma versão completa, com vídeos e recursos mais complexos, e também em uma versão leve, essencialmente com textos. Essas duas versões facilitariam a realização do curso por quem está com uma internet em baixa velocidade, o que pode acontecer no teletrabalho, mas até mesmo no presencial, eventualmente. Outra sugestão dada é que os cursos para quem está em teletrabalho contenham fóruns online, de forma que os teletrabalhadores possam interagir com outros colegas que estão fazendo o curso, o que poderia resultar em melhor aprendizagem. Um terceiro ponto levantado é que cursos onde há necessidades de interação entre os treinandos deveriam ser adaptados de alguma maneira.

Por outro lado, houve também uma sugestão para os cursos destinados a quem está no regime presencial. A sugestão não concerne exatamente ao desenho instrucional, mas ao ambiente onde o curso é realizado. Três dos entrevistados sugerem que o banco disponibilize um espaço reservado e silencioso, no ambiente presencial, para que consigam realizar os cursos à distância de maneira mais concentrada, sem que sejam interrompidos. Um dos entrevistados inclusive relata que, quando se trata de um curso à distância síncrono, seria impossível realizá-lo no regime presencial, em virtude das frequentes interrupções.

Esses, portanto, são os resultados das entrevistas individuais realizadas com dez funcionários do Banco X, a fim de se ouvir suas percepções a respeito da influência do teletrabalho sobre os treinamentos à distância dos quais participam. A seguir, relatam-se os resultados das entrevistas com os desenhistas instrucionais da organização.

### 3.2.2. Terceira etapa – Entrevistas com desenhistas instrucionais

Entrevistaram-se individualmente cinco desenhistas instrucionais, todas do sexo feminino. As entrevistas exercem a referida função na área de educação corporativa do Banco X, em Brasília (DF), e todas estiveram no regime de teletrabalho durante a pandemia de Covid-19. Em relação à escolaridade, as cinco concluíram pós-graduação *lato sensu*. Possuem, em média, 18 anos de banco, e, desse período, atuam na área de desenho instrucional há 8,6 anos, em média. Passaram, também em média, 20,6 meses em regime de teletrabalho e, durante esse tempo, permaneceram em casa. Quatro das entrevistadas são casadas, enquanto uma é divorciada. Em suas residências, convivem em média com 2,4 pessoas.

Quando perguntadas se os cursos à distância desenvolvidos para quem está em teletrabalho devem ser diferentes daqueles que são desenvolvidos para quem está em regime presencial, conforme questão 1 da entrevista, todas responderam que não enxergam necessidade de uma adaptação no desenho instrucional. Duas delas ressaltaram, porém, que em se tratando de cursos à distância síncronos, os treinandos deveriam buscar um lugar mais reservado onde pudessem realizar o treinamento, de forma que este não ficasse prejudicado.

Em seguida, o entrevistador expôs que diversos trabalhos científicos relatam que o teletrabalho traz consequências para o trabalhador, como impactos sobre o relacionamento organizacional, sobre a autonomia percebida e sobre a motivação. Explicou, a seguir, que outras pesquisas demonstram que esses impactos podem influenciar treinamentos corporativos. Então, depois de trazidas essas informações, perguntou em que medida elas mudariam as respostas à pergunta anterior. As respostas a essa segunda pergunta, então, foram variadas.

Três das entrevistadas informaram que, a princípio, suas percepções não mudaram. A primeira alegou não enxergar onde precisaria fazer uma mudança. A segunda, por sua vez, entende que independente do ambiente em que o funcionário esteja, ele deve buscar uma condição adequada para a aprendizagem. A terceira, finalmente, defendeu que o teletrabalho trouxe visões mais amplas que devem ser aplicados a todos os treinamentos, não apenas àqueles destinados a quem se encontra em teletrabalho.

As duas outras entrevistadas responderam que talvez suas percepções mudassem, porém com algumas ressalvas. Uma delas informou que talvez algum ajuste seja necessário na execução do treinamento, mas não em seu planejamento. A outra informou que talvez algum ajuste fosse necessário nos cursos à distância síncronos, mas não saberia precisar se tal alteração deveria ocorrer no formato do curso.

Esses, portanto, são os resultados das entrevistas individuais realizadas com cinco desenhistas instrucionais do Banco X, a fim de se conhecer em que medida as implicações do teletrabalho seriam consideradas nas análises de necessidades educacionais e nos planejamentos de treinamentos à distância. A seguir, relatam-se as conclusões às quais foi possível chegar diante desses resultados.

#### **4. Conclusões e contribuições:**

##### **4.1. Discussão dos resultados**

Em relação aos resultados das entrevistas realizadas com funcionários, na segunda etapa da pesquisa, não se encontraram diferenças significativas entre as respostas de homens e mulheres. A partir dessas entrevistas, foi possível observar que parte dos entrevistados percebe diferenças entre teletrabalho e regime presencial, no que concerne à realização de um curso à distância. De uma maneira mais específica, constatou-se, em relação aos entrevistados, que:

- a) 70% percebem que realizar um curso à distância em teletrabalho é diferente de fazê-lo em regime presencial, apontando como principal diferença o fato da primeira modalidade trazer menos interrupções, o que permite uma maior concentração;
- b) 70% percebem que no teletrabalho a aprendizagem é maior, por conta de menos interrupções e de uma conseqüente maior concentração;
- c) 30% percebem uma influência positiva do teletrabalho sobre a motivação para realizar um curso à distância;
- d) 20% percebem uma influência positiva do teletrabalho sobre a motivação para aplicar no trabalho o que aprendem em um curso à distância;

Já em relação aos resultados das entrevistas realizadas com desenhistas instrucionais do Banco X, foi possível constatar, com a primeira pergunta, que:

- e) 100% delas, em um primeiro momento, não percebiam a necessidade de adaptações no desenho instrucional de cursos à distância destinados a funcionários que estão em teletrabalho;
- f) 40% delas reconhecem que, no caso de cursos à distância síncronos, os treinandos devem buscar lugares reservados onde possam realizá-los;

Após tomarem conhecimento dos indícios de conexões existentes entre teletrabalho e treinamentos, levantados a partir da literatura científica, foi possível constatar, em relação às desenhistas instrucionais, que:

- g) 60% seguem entendendo que não há necessidade de adaptações no desenho instrucional de cursos à distância destinados a funcionários que estão em teletrabalho;
- h) 40% passaram a reconhecer que é possível que algum ajuste seja pertinente em alguma fase do treinamento, a depender também de sua modalidade.

É interessante observar, em um primeiro momento, que a constatação (a) se conecta, de uma maneira geral, à pesquisa de Borges-Andrade (1982), em seu Modelo de Avaliação Integrado e Somativo. Neste modelo de avaliação de treinamentos, o pesquisador prevê que variáveis do componente **insumos** e do subcomponente **apoio** podem influenciar treinamentos. O primeiro abrange os fatores físico-sociais e os estados comportamentais, geralmente associados ao treinando, que podem afetar a realização do treinamento, enquanto o segundo, que está inserido dentro do componente **ambiente**, contemplaria variáveis do lar, da organização e da comunidade que influenciam diretamente os insumos, indiretamente, os resultados do treinamento (Borges-Andrade, 2002).

Ora, as percepções dos entrevistados caminham nesse sentido, na medida em que o teletrabalho termina por consistir em uma variável contemplada pelo subcomponente apoio e que influencia os insumos, como, por exemplo, a motivação (Coelho Junior *et al.*, 2020). O menor número de interrupções relatado (apoio) e a conseqüente possibilidade de maior concentração (insumos), nesse sentido, fazem a diferença no momento de realizar um curso à

distância, segundo 70% dos entrevistados. Isso reforça o indício de que o teletrabalho influencia resultados e preditores de resultados de treinamento, como veremos melhor a seguir.

A constatação (b) traz um indício de que a aprendizagem, que é um resultado do treinamento conforme Kirkpatrick (1976), acaba por ser influenciada pelo ambiente e pelos insumos, tal como previsto por Borges-Andrade (2002). Ao revelarem que em teletrabalho a aprendizagem é maior, por conta de menos interrupções e de maior concentração, os entrevistados reforçam a conexão entre insumos e apoio, de um lado, e aprendizagem, do outro.

As constatações (c) e (d), por sua vez, fornecem indícios de que a variável motivação conecta o teletrabalho com treinamentos corporativos. Essa conexão já era previsível teoricamente, uma vez que o teletrabalho influencia motivação (Coelho Junior *et al.*, 2020). As constatações sugerem, portanto, que essa influência na motivação se desdobra em motivação para aprender e em motivação para transferir.

A constatação (e) revela que efetivamente os desenhistas instrucionais do Banco X não têm planejado de maneira diferente os cursos à distância voltados a funcionários que se encontram em teletrabalho. A constatação (f) por sua vez revela que parte dos desenhistas entende que o ambiente exerce influência sobre a participação de um funcionário em um treinamento, o que se conecta ao modelo de Borges-Andrade (1982). É interessante notar, porém, com as constatações (g) e (h), que 40% dos desenhistas instrucionais começam a ter suas percepções alteradas diante de informações fornecidas pelo entrevistador, embora não saibam precisar o que efetivamente precisariam mudar. É possível que as informações trazidas pelo entrevistador sejam inéditas para os desenhistas instrucionais, o que não é improvável diante da carência de pesquisas envolvendo a conexão entre teletrabalho e treinamentos corporativos, conforme relatado anteriormente.

#### 4.2. Conclusões e agenda de pesquisa

O objetivo geral proposto nesta pesquisa foi investigar como o teletrabalho influencia as percepções de funcionários e as práticas de planejamento de desenhistas instrucionais, no contexto de uma instituição financeira. Diante dos resultados alcançados, conclui-se que ele foi atingido.

Os objetivos específicos também foram alcançados, na medida em que se descreveram as percepções dos funcionários da organização estudada a respeito da influência do teletrabalho sobre os cursos à distância que realizam. Por fim, descreveu-se em que medida as implicações do teletrabalho são consideradas por desenhistas instrucionais nas análises de necessidades educacionais e nos planejamentos de cursos à distância.

É possível concluir, fazendo uma alusão ao título deste trabalho, que existe divergência de opinião entre desenhistas instrucionais e funcionários do Banco X, no que concerne às diferenças entre realizar um treinamento à distância em teletrabalho e fazê-lo em regime presencial. Para os funcionários entrevistados, há uma maior percepção de necessidades de adaptações desses treinamentos. Nesse sentido, o Banco X poderia adotar algumas das ações sugeridas, tais como:

- a) disponibilizar, em ambiente presencial, um espaço reservado para que os funcionários realizem os cursos à distância de maneira mais concentrada, sem interrupções;
- b) adotar versões completas e versões leves para os cursos à distância, possibilitando a realização destes nas ocasiões em que a conexão à internet não estiver tão adequada;

- c) criar e acompanhar fóruns online, para que os participantes de cursos à distância, e que estão em teletrabalho, possam interagir com outros participantes.

Como limitação desta pesquisa, pode ser citado o fato dos entrevistados não terem sido selecionados de maneira aleatória ou em maior número. A realização de entrevistas em uma abordagem transversal, em vez de longitudinal, também pode ser considerada como uma limitação. Nesse sentido, recomenda-se que pesquisas futuras sobre o tema considerem esses pontos, de maneira que seus resultados atinjam maiores graus de precisão.

Ademais, diante das constatações levantadas no âmbito deste trabalho e dos indícios que sugerem, recomenda-se que futuras pesquisas conectando teletrabalho e treinamentos avaliem resultados e preditores de resultados de treinamentos, a partir de instrumentos cientificamente já validados (Borges-Andrade *et al.*, 2012), com a utilização de grupos de controle e de tratamento. Dentre as variáveis que poderiam ser avaliadas, para comparação entre funcionários do regime presencial e funcionários do teletrabalho, estão a motivação para a aprendizagem, a motivação para transferência, a percepção de suporte à aprendizagem, a percepção de suporte à transferência e os resultados do treinamento, ou seja, reação, aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho.

#### 4.3. Contribuições

Este trabalho contribui para a comunidade científica pois amplia o conhecimento sobre teletrabalho e sobre treinamentos, na medida em que investiga como o teletrabalho influencia as percepções de funcionários e as práticas de planejamento de desenhistas instrucionais, no contexto de uma instituição financeira. Ao se debruçar sobre essa investigação, esta pesquisa explora, de uma maneira anteriormente não identificada, a conexão entre teletrabalho e treinamento, bem como fornece indícios de como a primeira pode influenciar a segunda.

Sua relevância para a gestão das organizações se fundamenta no favorecimento do entendimento da relação entre teletrabalho e treinamentos corporativos. Assim, colabora para que futuras ações de educação corporativa sejam mais efetivas no contexto do teletrabalho e, portanto, para que as organizações atinjam seus objetivos estratégicos. Desse modo, ao contribuir para o desenvolvimento das organizações, esta pesquisa também contribui, em última instância, para o desenvolvimento da economia. Traz, igualmente e conseqüentemente, contribuições positivas para a sociedade, especialmente em um contexto de crescimento do teletrabalho.

#### Referências:

Abbad, G. (1999). *Um Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho - IMPACT*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.

Abbad, G. D. S., Zerbini, T., Carvalho, R. S. & Meneses, P. P. (2006). Planejamento instrucional em TD&E. In: Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed.

Abbad, G. D. S., Zerbini, T., Carvalho, R. S. & Meneses, P. P. (2006). Planejamento instrucional em TD&E. In: Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed.

- Adamovic, M. (2022). *How does employee cultural background influence the effects of telework on job stress? The roles of power distance, individualism, and beliefs about telework*. International Journal of Information Management, Volume 62, ISSN 0268-4012, doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102437>.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). *Transfer of training: A meta-analytic review*. Journal of Management, 36, 1065– 1105. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206309352880>
- Boell, S. K., Campbell, J., Cecez-Kecmanovic, D., & Cheng, J.E. (2013). *Advantages, Challenges and Contradictions of the Transformative Nature of Telework: A Review of the Literature*. In Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems (pp. 15-17).
- Borges-Andrade, J. E. (1982). *Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas*. Tecnologia Educacional, 11(46), 29-39.
- Borges-Andrade, J. E. (2002). *Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento*. Estudos de Psicologia (Natal) [online]. v. 7, n. spe, pp. 31-43. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2002000300005>
- Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. D. S., & Mourão, L. (2012). Modelos de avaliação e aplicação em TD&E. In G. S. Abbad, L. Mourão, P. P. M. Meneses, T. Zerbini, J. Borges-Andrade, R. Villas-Boas, & cols. (Orgs.). *Medidas de Avaliação TD&E: Ferramentas para a Gestão de Pessoas*. 1ed. Porto Alegre - RS: Artmed.
- Caillier, J. G. (2012). *The impact of teleworking on work motivation in a US federal government agency*. The American Review of Public Administration, 42(4), 461-480.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). *Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 28(1), 51-73.
- Coelho Junior, F. A., Abbad, G. S., & Vasconcelos, L. (2007). *Análise da Relação entre Variáveis de Clientela, Suporte à Aprendizagem e Impacto de Treinamento a Distância*. RAC. Revista de Administração Contemporânea, v. 2, p. 88-104.
- Coelho Junior, F. A., Faiad, C., Rego, M. C. B., & Ramos, W. M. (2020). *What Brazilian workers think about flexible work and telework?.* International Journal of Business Excellence, 20(1), 16-31.
- De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). *The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric?.* Review of Public Personnel Administration, 39(4), 570-593.
- Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020). *Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal*. Cadernos EBAPE.BR [online]. v. 18, n. 1, pp. 28-46. doi: <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>.

- Ford, J. K., Baldwin, T. P., & Prasad, J. (2018). *Transfer of Training: The Known and the Unknown*. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 5, 5.1-5.25. doi: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych032117-104443>.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). *The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences*. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gegenfurtner, A., Veermans, K., Festner, D., & Gruber, H. (2009). *Motivation to Transfer Training: An Integrative Literature Review*. *Human Resource Development Review*, 8(3), 403-423. C6.
- Kim, T., Mullins, L. B., & Yoon, T. (2021). *Supervision of telework: a key to organizational performance*. *The American Review of Public Administration*, 51(4), 263-277.
- Kirkpatrick, D. L. (1976). *Evaluation of training*. In R. L. Craig. *Training and development handbook* (2a edição, pp. 18.1–18.27). New York: McGraw-Hill.
- Messenger, J., Vargas Llave, O., Gschwind, L. B., Vermeylen, S., & Greet Wilkens, M. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*.
- Nilles, J. M. (1997). *Fazendo do Teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores*. (Ferreira. E. P., Trad.). São Paulo: Futura (Obra original publicada em 1994).
- Organização Internacional do Trabalho (OIT). (2020). *Elementos-chave para um teletrabalho eficaz durante a pandemia de COVID-19*. Brasília: OIT. Recuperado de [https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS\\_740097/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_740097/lang--pt/index.htm)
- Rocha, C. T. M., & Amador, F. S. (2018). *O teletrabalho: conceituação e questões para análise*. *Cadernos EBAP.EBR* [online]. v. 16, n. 1, pp. 152-162. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>.
- Sakuda, L. O., & Vasconcelos, F. C. (2005). *Teletrabalho : desafios e perspectivas*. *Organizações & Sociedade* [online]. v. 12, n. 33, pp. 39-49. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1984-92302005000200002>.
- Taskin, L., & Edwards, P. (2007). *The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: Lessons from the public sector*. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 195-207.
- Tremblay, D. G. (2002). *Organização e satisfação no contexto do teletrabalho*. *Revista de Administração de Empresas* [online]. v. 42, n. 3, pp. 54-65. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000300006>. Epub 15 Feb 2011. ISSN 2178-938X. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000300006>.
- Will, D. E. M. (2016). *Metodologia da pesquisa científica*. Palhoça: UnisulVirtual.

**Anexo 1**  
**Roteiro de entrevistas com funcionários**

1. Em sua perspectiva pessoal, na realização de um curso à distância, você percebe diferenças entre fazê-lo em teletrabalho ou fazê-lo em regime de trabalho presencial? Se você percebe diferenças, quais seriam elas?
2. Comparado com estar em trabalho presencial, você percebe se o fato de estar em teletrabalho influencia sua motivação para realizar um curso à distância? Se sim, de que maneira ocorre essa influência?
3. Comparado com estar em trabalho presencial, você percebe se o fato de estar em teletrabalho influencia sua aprendizagem ao final do curso à distância? Se sim, de que maneira ocorre essa influência?
4. Comparado com estar em trabalho presencial, você percebe se o fato de estar em teletrabalho influencia sua motivação, ao final do curso à distância, para aplicar no trabalho o que você aprendeu? Se sim, de que maneira ocorre essa influência?
5. Em sua percepção, você avalia que os cursos à distância desenvolvidos para quem está em teletrabalho devem ser diferentes daqueles que são desenvolvidos para quem está em regime presencial? Se sim, de que maneira devem ser diferentes?

**Anexo 2**  
**Questionário para coleta de dados complementares junto a funcionários**

1. Gênero:
  - a.  Masculino
  - b.  Feminino
  
2. Escolaridade:
  - a.  Ensino médio
  - b.  Graduação
  - c.  Pós-graduação *lato sensu* (especialização, MBA)
  - d.  Pós-graduação *stricto sensu* (mestrado, doutorado)
  
3. Estado civil:
  - a.  Solteiro(a)
  - b.  Casado(a) / União estável
  - c.  Divorciado(a)
  - d.  Viúvo(a)
  
4. Quantidade de pessoas que convivem na mesma casa.
  
5. Tempo na empresa, em anos.
  
6. Tempo em que atuou no regime de teletrabalho, em meses.
  
7. Local em que atuou em teletrabalho (múltiplas respostas):
  - a.  Em casa
  - b.  Em escritório externo à empresa
  - c.  Outros (especificar)

**Anexo 3**  
**Roteiro de entrevistas com desenhistas instrucionais**

1. Em sua percepção, você avalia que os cursos à distância desenvolvidos para quem está em teletrabalho devem ser diferentes daqueles que são desenvolvidos para quem está em regime presencial? Se sim, de que maneira devem ser diferentes?
2. Diversos trabalhos científicos relatam que o teletrabalho traz consequências para o trabalhador, como impactos sobre o relacionamento organizacional, sobre a autonomia percebida e sobre a motivação. Por sua vez, outras pesquisas demonstram que esses impactos podem influenciar treinamentos corporativos. Nesse sentido, em que medida essa informação muda sua resposta à pergunta anterior?

**Anexo 4**  
**Questionário para coleta de dados complementares**  
**junto a desenhistas instrucionais**

1. Gênero:
  - a.  Masculino
  - b.  Feminino
  
2. Escolaridade:
  - a.  Ensino médio
  - b.  Graduação
  - c.  Pós-graduação *lato sensu* (especialização, MBA)
  - d.  Pós-graduação *stricto sensu* (mestrado, doutorado)
  
3. Estado civil:
  - a.  Solteiro(a)
  - b.  Casado(a) / União estável
  - c.  Divorciado(a)
  - d.  Viúvo(a)
  
4. Quantidade de pessoas que convivem na mesma casa.
  
5. Tempo na empresa, em anos.
  
6. Tempo em que atua como desenhista instrucional, em anos.
  
7. Tempo em que atuou no regime de teletrabalho, em meses.
  
8. Local em que atuou em teletrabalho (múltiplas respostas):
  - a.  Em casa
  - b.  Em escritório externo à empresa
  - c.  Outros (especificar)