

PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS ENQUANTO FERRAMENTA DE PROMOÇÃO DE SAÚDE: REFLEXÕES EM TEMPOS DE PANDEMIA

PEOPLE DEVELOPMENT PROGRAMS AS A HEALTH PROMOTION TOOL: REFLECTIONS IN PANDEMIC TIMES

Erci Fernandes da Costa¹
Júlio César Santos Gomes²
Ívine Moreira Miranda³
Brunna Luiza Martins Oliveira⁴
Juliana Vitoria de Paula⁵
Sâmela Karolayne Alvarenga Prates⁶
Daniel Louzada Barbosa Souza⁷
Maressa Farias da Silva⁸
Fulvia Cristina do Carmo Alves⁹

Data de submissão: 30 de outubro de 2020.

Data de aprovação: 02 de dezembro de 2020.

Disponibilidade: <https://doi.org/10.53426/unicad-v1n1.003>

RESUMO: O desenvolvimento de pessoas coloca-se como uma peça chave que contribui para alavancar os recursos das organizações, direcionando o colaborador para o crescimento pessoal, lhe proporcionando conhecimento que transcenda as exigências atuais de sua ocupação. O objetivo do presente trabalho é o de discutir a importância dos programas de desenvolvimento como ferramentas de promoção de saúde e de qualidade de vida aos trabalhadores. Além de proporcionar uma perspectiva a respeito das transformações ocasionadas pela pandemia nos processos de treinamento e de desenvolvimento de pessoas. A metodologia utilizada para a elaboração deste artigo foi uma revisão bibliográfica que se utilizou de livros acadêmicos e artigos científicos retirados de plataformas como o Scielo, Portal Capes e o Google Acadêmico; sendo tais artigos publicados nos últimos dez anos. Conclui-se com o presente estudo que no atual cenário mundial, da pandemia da COVID-19, os programas de desenvolvimento de pessoas, juntamente à aptidão para o autodesenvolvimento e para a mudança, são imprescindíveis para a manutenção da qualidade de vida dos colaboradores e das próprias instituições.

Palavras-chave: Desenvolvimento pessoal; Saúde; Pandemia.

ABSTRACT: The development of people is a key element that contributes to leveraging the resources of organizations, directing the employee towards personal growth, providing him with knowledge that transcends the current requirements of his occupation. The aim of this paper is to discuss the importance of development programs as tools to promote health and quality of life for workers. In addition to providing a perspective on the transformations caused by the pandemic in the training and development of people. The methodology used for the preparation of this article was a bibliographic review that used academic books and scientific articles taken from platforms such as Scielo, Portal Capes and Google Acadêmico; being such articles published in the last ten years. It is concluded with the present study that in the current world scenario, of the pandemic of COVID-19, the programs of development of people,

¹ Graduanda do oitavo período do curso de Psicologia da Faculdade Única de Ipatinga. erci.costa01@gmail.com

² Graduando do oitavo período do curso de Psicologia da Faculdade Única de Ipatinga. juliocezarsg10@gmail.com

³ Graduanda do oitavo período do curso de Psicologia da Faculdade Única de Ipatinga. ivinemiranda@gmail.com

⁴ Graduanda do oitavo período do curso de Psicologia da Faculdade Única de Ipatinga. brunnaluiza.02@hotmail.com

⁵ Graduanda do oitavo período do curso de Psicologia da Faculdade Única de Ipatinga. julianavtp@hotmail.com

⁶ Graduanda do oitavo período do curso de Psicologia da Faculdade Única de Ipatinga. samela_alvarenga@hotmail.com

⁷ Graduando do oitavo período do curso de Psicologia da Faculdade Única de Ipatinga. daniellouzadab@hotmail.com

⁸ Graduanda do oitavo período do curso de Psicologia da Faculdade Única de Ipatinga. maressafdsilva@gmail.com

⁹ Psicóloga, mestre em Gestão Integrada do Território, docente e supervisora de estágio do curso de Psicologia da Faculdade Única de Ipatinga. cristina.fulvia@gmail.com

together with the aptitude for the self-development and for the change, are essential for the maintenance of quality of life for employees and the institutions themselves.

Keywords: Personal development; Health, Pandemic.

INTRODUÇÃO

O ambiente e as relações de trabalho têm sofrido drásticas mudanças diante do cenário mundial atual. A pandemia ocasionada pelo novo Coronavírus (COVID-19) forçou as organizações a se reinventarem, propondo novas formas de organização para o trabalho e evidenciando a importância de se promover saúde e bem estar aos seus colaboradores. Neste sentido, Alves (2011) coloca que os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas são ações de grande importância para a manutenção da saúde e da qualidade de vida do trabalhador. O autor aponta que além de agregar conhecimentos, os programas de treinamento e desenvolvimento também contribuem para o aumento do desempenho, da produtividade e da satisfação profissional.

Ademais, Chiavenato (2009) coloca que ao investirem no aprimoramento pessoal dos trabalhadores as organizações estão também enriquecendo seu próprio patrimônio. Como numa via de mão dupla, ao acrescentar valor às pessoas as empresas, conseqüentemente, tendem a melhorar a produtividade de seus processos e viabilizam o aumento da qualidade de seus produtos e serviços. Neste viés, Carlos, Bazon e Oliveira (2012) apontam sobre a importância de se investir em treinamentos e desenvolvimentos para os colaboradores, visto que estes são a engrenagem motriz das instituições.

Assim, o objetivo do presente trabalho é o de discutir a importância dos programas de desenvolvimento como ferramentas de promoção de saúde e de qualidade de vida aos profissionais das organizações. Além de proporcionar uma perspectiva a respeito das transformações ocasionadas pela pandemia nos processos de treinamento e de desenvolvimento de pessoas; buscando reiterar o quanto tais ações mostram-se fundamentais no processo de fomento à motivação, engajamento e saúde mental do trabalhador, conceitos tão importantes nas circunstâncias atuais.

A metodologia utilizada para a elaboração deste artigo foi uma revisão bibliográfica que se utilizou de livros acadêmicos e artigos científicos retirados de plataformas como o Scielo, Portal Capes e o Google Acadêmico, sendo tais artigos publicados nos últimos dez anos. Tal construção mostra-se válida ao colocar-se como forma de discutir uma temática tão importante e atual, como é de fato a situação da pandemia ocasionada pelo COVID-19, baseada

em um assunto tão clássico e fundamental no contexto organizacional, a prática do desenvolvimento de pessoas.

Para a construção deste trabalho utilizaram-se de conhecimentos sobre a disciplina de Desenvolvimento de Pessoal, que tem como proposta relacionar as questões de saúde e bem-estar nas organizações às técnicas e tecnologias para treinamento e desenvolvimento de pessoas. Também se fizeram imprescindíveis para a produção deste artigo os ensinamentos da psicologia aplicada às organizações e ao trabalho. Além do conhecimento adquirido através dos estudos dos Fenômenos Psicopatológicos, sobre os fatores que podem interferir para o surgimento ou o agravamento das doenças psíquicas.

Programas de Desenvolvimento de Pessoas: conceitos, características e história

Segundo Chiavenato (2016) o desenvolvimento profissional caracteriza-se como uma forma de educação que tem como objetivo principal desenvolver e aperfeiçoar o sujeito, a fim de que tal profissional ascenda em sua carreira e se torne mais eficiente e produtivo em seu cargo. Já De Souza e Gonçalves (2012, p. 4) colocam o desenvolvimento de pessoas como “um processo de constante aperfeiçoamento e capacitação dos funcionários para que adquiram experiências e estejam preparados para enfrentar as mudanças organizacionais”.

Assim, o desenvolvimento de pessoas coloca-se como uma peça chave que contribui para alavancar os recursos expressivos do capital humano das organizações. Ainda de acordo com Chiavenato (2016) o desenvolvimento profissional tem objetivos menos amplos do que os de uma formação e é situado visando alcançar resultados a médio e longo prazo. Além disso, as ações de desenvolvimento são pensadas a fim de direcionar o colaborador para o crescimento pessoal, lhe proporcionando conhecimento que transcenda as exigências atuais de sua ocupação.

Os aspectos da moderna gestão de pessoas colocam que nos tempos atuais, tanto as instituições quanto os seus colaboradores precisam desenvolver-se continuamente para que consigam se adequar a instabilidade do mundo corporativo e à crescente necessidade de mudanças que este exige. Neste sentido, mostra-se importante explicar sobre os processos históricos que marcaram a evolução do treinamento e do desenvolvimento de pessoas. Sobre isso, Chiavenato (1999 *apud* De Souza e Gonçalves, 2012) aponta que:

A importância do desenvolvimento de pessoas dentro da organização começou a ser percebida a partir do início do século XX, com a Administração Científica de Frederick Taylor, que identificou que para ter maior eficiência no desempenho das tarefas e consequentemente aumentar a produtividade, era preciso analisar os

operários responsáveis pela execução das mesmas. Partindo desse princípio, Taylor elaborou o chamado “Estudo de Tempos e Movimentos” com o objetivo de obter a racionalização e padronização do trabalho através da divisão das tarefas, definição de cargos e especialização das pessoas para ocupá-los, tornando-os aptos à produção em massa a custos minimizados. (CHIAVENATO, 1999 *apud* DE SOUZA & GONÇALVES, 2012, p.2).

De acordo com Chiavenato (2014), grande parte das organizações foi estruturada no modelo tradicional, desenhado por Taylor e seus contemporâneos, moldado para atender as demandas da era industrial. Ainda como coloca o autor, tal modelo pautava-se num comando centralizado, na mecanização do trabalho e na estabilidade e inflexibilidade, tanto dos trabalhadores quanto da própria organização.

Polizelli e Ruiz (2011) apontam que o modelo Taylorista colocou em evidência várias referências que apontavam a necessidade de se conhecer e elaborar formas de aprimoramento e elevação da produtividade no trabalho. Entretanto, com o passar do tempo, ficou evidente que a fragmentação demasiada do trabalho, característica preponderante do modelo Taylorista, impossibilitava o desenvolvimento do trabalhador, dificultando sua aprendizagem e exigindo ainda mais supervisão. Neste sentido, o tal modelo precisou ser revisto e evoluir a fim de atender as novas demandas do mercado.

Se o taylorismo havia introduzido o perfil profissional, a sua evolução posterior exigiu elevar as capacidades profissionais de maneira ampla com destaque para a inteligência organizacional, transitoriedade da aplicação do conhecimento em função da variação dos desejos e necessidades dos clientes. A manufatura passa a ser constantemente redesenhada em função das alterações do mercado. Logo os trabalhadores da linha também devem ser constantemente qualificados (POLIZELLI & RUIZ, 2011, p. 5).

Atualmente, num mundo globalizado e tecnológico, fica evidente a necessidade de adaptação das organizações frente à instabilidade e as constantes mudanças do mercado. Chiavenato (2014) coloca que as organizações devem aderir a um modelo orgânico e flexível, para melhor se ajustarem às características ambientais da era da informação. Dito isso, os processos de desenvolvimento podem beneficiar grandemente as empresas e as pessoas que nela trabalham, pois “seus objetivos perseguem prazos mais longos, visando dar ao homem conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-o para assumir funções mais complexas ou numerosas” (CHIAVENATO, 2016, p. 36).

Ainda segundo o autor, o processo de desenvolvimento profissional é ofertado por organizações ou empresas especializadas em desenvolvimento de pessoal. Estas obedecem a um “programa preestabelecido e atendem a uma ação sistemática, visando à adaptação à

filosofia da organização, podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da organização” (CHIAVENATO, 2016, p.36). Neste viés, Marchi *et al* (2013) aponta algumas características essenciais dos programas de treinamento e desenvolvimento nas organizações:

Assim sendo, as principais finalidades de quaisquer processos de treinamento e desenvolvimento baseiam-se nas premissas: adequar as pessoas a culturas; mudar atitudes; desenvolver pessoas; adaptação das pessoas para lidar com a modernização da empresa; desfrutar das competências humanas; preparar pessoas para serem remanejadas; passar informações adiante; reduzir custos na busca por objetivos empresariais (MARCHI *et al*, 2013, p. 5).

Nessa lógica, o desenvolvimento de pessoas busca capacitar os indivíduos com novas habilidades e competências, visando não somente sua atuação profissional atual como também suas possibilidades futuras. Os programas de desenvolvimento pessoal são elaborados num viés sistêmico e macrovisionário. Ou seja, num viés integrado a todo o sistema organizacional e pautados na identificação e criação de oportunidades; preparação e resolução das adversidades. Pensados para incentivar a aprendizagem contínua, a criatividade e a inovação, requisitos indispensáveis no profissional contemporâneo.

Promoção de Saúde e Qualidade de Vida por meio de Programas de Desenvolvimento Pessoal

De acordo com Alves (2011), a saúde sofre diversas influências; além do estilo de vida dos indivíduos, os profissionais da área também devem considerar os fatores endógenos e exógenos, atentando-se às variadas interferências do meio. Neste viés, é importante ressaltar o ambiente de trabalho como um espaço de grande influência para a saúde física e mental do colaborador, pois é neste local que o indivíduo passa, geralmente, a maior parte de seu tempo.

Dessa forma, é inegável a relação existente entre a saúde e o trabalho, sendo estes interdependentes. Segundo Benaglia e Padua (2013) o ambiente laboral deve fornecer aos seus contribuintes condições adequadas para que os mesmos possam exercer o seu fazer, evitando os processos de adoecimento e promovendo saúde e qualidade de vida. Ainda como apontam as autoras, uma organização que viabiliza um estado de saúde precário fracassa em alcançar a máxima produtividade de seus trabalhadores, bem como perde em riquezas e recursos. Nesta perspectiva, Galeano *et al* (2010 *apud* Benaglia e Padua, 2013) chamam a atenção para a estreita relação entre o ambiente laboral e a promoção da saúde do trabalhador.

Numa perspectiva mais subjetiva, pode-se dizer que ter um ambiente saudável para se trabalhar é ter um espaço que proporcione qualidade de vida ao trabalhador, pois a relação que existe entre a saúde, qualidade de vida no trabalho e a produtividade traduz uma latente realidade: a de que empresas deixam de lucrar, gastam em excesso e têm grande custo social, devido a sua má gestão dos processos nos quais os trabalhadores estão envolvidos (GALEANO *et al* 2010, *apud* BENAGLIA E PADUA, 2013, p. 6).

Nesse sentido, promover, apoiar e construir programas de desenvolvimento que prezem pelo aperfeiçoamento e pela saúde dos trabalhadores tem se mostrado uma estratégia promissora para o aumento dos benefícios internos à organização, como o aumento da produtividade e da motivação. Sobre isso, Chiavenato (2009) coloca que o aprimoramento pessoal está intimamente ligado à melhora na qualidade de vida das pessoas. O autor aponta que é através da capacitação constante e do crescente desenvolvimento profissional que o colaborador adquire mais confiança e habilidade para executar suas funções, por fim, ele às realiza com mais prazer, felicidade e qualidade.

Assim, a oferta de programas de desenvolvimento pessoal que assimilem treinamentos e projetos de qualidade de vida para as organizações, torna-se indispensável para o futuro saudável de uma instituição. Angeluci (*et al*, 2005 *apud* Alves, 2011) coloca que a inclusão de programas de qualidade e vida nas empresas reduz os custos com a saúde dos colaboradores, também diminui os níveis de estresse, de doenças ocupacionais e dos absenteísmos. Além disso, eles também são associados a melhoras na qualidade das relações interpessoais, bem como no aumento da produtividade dos trabalhadores.

Programas de Desenvolvimento Pessoal e a Pandemia do COVID-19: uma perspectiva

A pandemia do novo Coronavírus (COVID-19) vem impactando tanto a sociedade quanto as organizações e os seus processos de trabalho e de lucro. A manutenção da saúde mental dos indivíduos neste contexto do isolamento social e da quarentena é um dos temas mais debatidos na atualidade pelos profissionais da gestão e da saúde. Cabe ressaltar que a prática do isolamento e da quarentena são distintas, conforme preceitua a Lei 13.979, artigo 2º:

“I - Isolamento separação de pessoas doentes ou contaminadas, ou de bagagens, meios de transporte, mercadorias ou encomendas postadas afetadas, de outros, de maneira a evitar a contaminação ou a propagação do coronavírus, e

II – quarentena restrição de atividades ou separação de pessoas suspeitas de contaminação das pessoas que não estejam doentes, ou de bagagem, contêineres, animais, meios

de transporte ou mercadoria suspeitos de contaminação, de maneira a evitar a possível contaminação ou a propagação do coronavírus”.

Dito isto, tais medidas podem ser vivenciadas como uma experiência pessoal desagradável, desconfortável ou dolorosa, devido à separação, o confinamento e a todas as incertezas que acompanham o momento. Neste viés, no que tange ao cenário organizacional, os gestores e profissionais estão tendo de lidar com novos paradigmas e desafios para a sua atuação, há uma exigência gritante por novas metodologias de trabalho e por ações de promoção à saúde mental do colaborador.

Chiavenato (2014) coloca que em tempos de constantes mudanças, é preciso que as organizações e os seus colaboradores estejam abertos à inovação e à flexibilidade, buscando um desenvolvimento mútuo e continuado. Nesse sentido, a flexibilidade e a capacidade de adaptação à mudança tem sido características essenciais para que os colaboradores e as organizações se mantenham saudáveis. Assim, dentre as estratégias adotadas pelas organizações, para sanar algumas das problemáticas evidenciadas pela pandemia, destacam-se a educação e o trabalho a distância, bem como a oferta de treinamentos e de programas de desenvolvimento de forma remota, visando o aprendizado e a produção facilitados pelo uso da tecnologia e dos materiais digitais.

Cabe salientar que os treinamentos e a educação a distância não são uma inovação pensada para os tempos de pandemia, mas estas ferramentas têm alcançado grande importância neste cenário devido à impossibilidade dos encontros presenciais. De Souza e Gonçalves em 2012 já apontava os investimentos das organizações nos treinamentos à distância. Werneck (2020) coloca que o teletrabalho ou *home office* não é um tema novo, e foi colocado em pauta a partir dos anos 70, ganhando mais notoriedade a partir dos anos 2000 com o advento da internet. A autora coloca algumas vantagens dessa modalidade de trabalho:

Alguns benefícios do teletrabalho são a diminuição dos deslocamentos, que resulta em menos engarrafamentos e poluição ambiental e mais horas livres para o funcionário. Também fornece maior equilíbrio entre trabalho e vida familiar, aumento da autonomia e flexibilidade ao trabalhador, foco nos resultados e produtividade, redução dos gastos, tanto empresariais quanto pessoais, e menor incidência de atrasos e faltas. Muitos autores consideram que esse panorama favorável resulta em aumento da motivação e da produtividade dos indivíduos (WERNECK, 2020, p. 3).

Em contrapartida, a autora também aponta sobre alguns malefícios da prática do *home office* como o aumento dos níveis de estresse, devido ao uso intenso e frequente da tecnologia; a dificuldade em manter o foco e cumprir a rotina, visando atingir as metas e os resultados pré-

estabelecidos. Como também os problemas físicos que podem surgir devido à falta de ergonomia adequada para determinadas funções, maiores possibilidades de distrações e acidentes no horário laboral. Além disso, a deficiência nas relações entre a equipe de trabalho e a comunicação pode ser afetada (WERNECK, 2020).

Outro ponto passível de atenção está ligado aos profissionais e trabalhadores da saúde, que durante a pandemia estão envolvidos direta e indiretamente no enfrentamento ao novo Coronavírus, correndo riscos de contaminação e letalidade. Zwielewski *et al* (2020) faz algumas considerações relevantes a respeito da atenção aos profissionais da saúde:

Esses profissionais precisam, por isso, se proteger da fadiga e tensão excessivas, da exaustão resultante da recusa ao descanso e da necessidade de manter a concentração e atenção em alerta para não se contaminarem. (...) É necessário implementar meios para a redução do estresse, da ansiedade, insônia, tristeza, mágoa, desamparo, depressão, frustração e culpa diante da morte de pacientes (ZWIELEWSKI et al, 2020, p. 3).

Ainda, Werneck (2020) aponta que a Covid-19 vem sendo apontada como um fator de estresse, que pode vir a causar um esgotamento na saúde mental dos colaboradores, sendo uma precursora para o desenvolvimento de problemas psicológicos a médio e longo prazo. Nesse sentido, cabe às instituições de saúde e às organizações promoverem programas de treinamento e desenvolvimento a fim de gerar e estimular a qualidade de vida e a saúde em seus colaboradores.

Assim, algumas ações podem ser pensadas e introduzidas a fim de contribuir para a saúde mental do trabalhador, dentre elas: proporcionar um ambiente laboral agradável, mesmo à distância. Tendo o cuidado de possibilitar uma atmosfera de cooperação, de descontração, de motivação e de confiança entre a equipe. Ofertar programas que fortaleçam e desenvolvam a inteligência emocional e a comunicação dos colaboradores; como também incentivar o autoconhecimento, o autocontrole e a autogestão, que são fatores que podem contribuir neste momento de pandemia.

Já no que tange aos programas de desenvolvimento de pessoas, além das características citadas acima, Werneck (2020) aponta um conjunto de competências que também devem ser treinadas e desenvolvidas de acordo com as exigências deste novo contexto, como: a motivação, a disciplina, a organização, a adaptação, a capacidade de trabalho, ainda que com pouco contato social; a habilidade para gerenciar as tarefas laborais com as demais responsabilidades, a tomada de decisões, a capacitação técnica para o uso das tecnologias, o planejamento e o

comprometimento com cronogramas, a confiança e a proatividade. Além desses atributos, Werneck (2020) também coloca características pessoais a serem trabalhadas, como a automotivação, controle e disciplina; capacidade de trabalhar em isolamento e concentração nas tarefas.

A autora também salienta a importância do desenvolvimento dos gestores, chamando a atenção para programas que trabalhem competências específicas como a liderança, o desenvolvimento da equipe, a capacidade de motivar; a comunicação, influência, processo decisório, conhecimento político e cultural, negociação, estabelecimento de confiança e gerenciamento de conflitos (WERNECK, 2020). Além disso, ela também discorre sobre os desafios e sobre a importância do entendimento desses, pois pode haver falhas na comunicação, um aumento na ocorrência de mal-entendidos, problemas no compartilhamento e experiências, agravamento da sensação de isolamento e aumentos nos custos tecnológicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capital humano de uma empresa constitui-se como a engrenagem chave para um funcionamento satisfatório, por isso é importante que os colaboradores se sintam motivados, engajados e estejam alinhados aos valores, cultura e a visão da organização onde se fazem presentes. Neste viés, os programas de treinamento e desenvolvimento mostram-se extremamente eficazes por salientar e aprimorar as competências e os comportamentos dos trabalhadores, a fim de engajá-los num processo contínuo de aprimoramento. Ainda, Chiavenato (2014) coloca que desenvolver pessoas significa dar-lhes informação, apoio e oportunidade para que estas aprendam e adquiram novos conhecimentos a fim de torná-las mais eficientes naquilo que se propuserem a realizar.

Assim, no atual cenário mundial vivenciado pela população e pelas organizações como um todo, tem-se que a aptidão para o autodesenvolvimento e para a mudança nunca foram tão necessários. Portanto, mesmo num contexto de isolamento social e de impossibilidade de encontros presenciais, muitas foram as empresas que reformularam suas formas de trabalho e de relacionamento, tanto para com o cliente, quanto para com os seus colaboradores. As tarefas laborais via *home office* nunca foram tão requeridas e necessárias, e a interação virtual jamais fora tão valorizada quanto nos tempos de pandemia do Covid-19.

Portanto, em tempos de mudança e instabilidade, como neste contexto de pandemia, fica claro o quanto os programas de desenvolvimento de pessoas são importantes para a manutenção da qualidade de vida dos colaboradores e das próprias instituições. Pois tais programas são alinhados para o futuro, pensados pelo viés de uma macrovisão e propostos para corroborar de forma integral para a preparação e desenvolvimento de competências e habilidades necessárias para um bom desempenho e eficácia, tanto na vida profissional quanto no âmbito pessoal.

REFERÊNCIAS

ALVES, E. F. (2011). Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. **INTERFACEHS - Revista de Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade**, 6(1), 60-78. Disponível em: <<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-341359>>. Acesso em: 17 out.2020

BENAGLIA, M. D; PADUA, S. I. D. A promoção de saúde nas organizações como fator de vantagem competitiva sustentável. **XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. A Gestão dos Processos de Produção e as Parcerias Globais para o Desenvolvimento Sustentável dos Sistemas Produtivos**. Salvador, BA, Brasil, 08 a 11 de outubro de 2013. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_187_062_23156.pdf>. Acesso em: 15 out. 2020.

CARLOS, C. M. G; BAZON, S; OLIVEIRA, W. A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas de pequeno porte na cidade de Araras. **UNAR** (ISSN 1982-4920), Araras (SP), v. 6, n. 1, p. 15-30, 2012. Disponível em: <http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol6_n1_2012/2_a_importancia_do_treinamento.pdf>. Acesso em: 15 out. 2020.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Recursos Humanos: O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. 5º ed. Rio de Janeiro Atlas, 10 de fevereiro de 2020, 480 páginas.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 8. ed. Barueri, SP: Manole, 2016.

DE SOUZA, C. G. F; GONÇALVES, R. R. Treinamento de desenvolvimento de pessoas: fator de sucesso em vendas. **Instituto de Ciências Sociais e Comunicação - ICSC Curso de Administração**. São José dos Campos, p. 1-18, 2012. Disponível em: <<https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/td-fatordesucessoemvendas.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2020.

BRASIL, Lei nº 13.7979, de 06 de fevereiro de 2020, dispõe sobre as medidas de enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Disponível em www.planalto.gov.br.

MARCHI, M. O; SOUZA, T. M; CARVALHO, M. B. Treinamento e desenvolvimento de pessoas. **Cadernos de Graduação - Ciências Humanas e Sociais**. Aracaju, v. 1, n. 16, p. 29-40, mar. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.set.edu.br/cadernohumanas/article/view/359/0>>. Acesso em: 28 set. 2020.

POLIZELLI, D. L; RUIZ, J. R. Gestão do conhecimento e taylorismo: contribuições para a evolução da administração. **Interação (São Paulo)**, 2011. Disponível em: <http://www.uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170510155730.pdf>. Acesso em: 24 set. 2020.

WERNECK, T. S. Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da Covid-19. **Boletim do Gerenciamento**, [S.l.], v. 17, n. 17, p. 1-9, set. 2020. ISSN 2595-6531. Disponível em: <<https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/458>>. Acesso em: 27 set. 2020.

ZWIELEWSKI, G; OLTRAMARI, G; SANTOS, A. R. S; NICOLAZZI, E. M. S; MOURA, J. A; SANT'ANA, V. L. P; SCHLINDWEIN-ZANINI, R; CRUZ, R. M. Protocolos para tratamento psicológico em pandemias: as demandas em saúde mental produzidas pela Covid-19. **Revista Debates in Psychiatry - Ahead of print 2020**. Disponível em: <<http://www.hu.ufsc.br/setores/neuropsicologia/wp-content/uploads/sites/25/2015/02/Protocolos-psic-em-pandemias-covid-final.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2020.