

CENTRO UNIVERSITÁRIO MARIO PONTES JUCÁ - UMJ
Curso de Graduação em Gestão de Recursos Humanos

Jéssica da Silva Santos

**DESAFIOS NA GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO
DA PANDEMIA DE COVID-19**

MACEIÓ-AL
2022.1

JÉSSICA DA SILVA SANTOS

**DESAFIOS NA GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO
DA PANDEMIA DE COVID-19**

Artigo original apresentado ao Centro Universitário Mario Pontes Jucá - UMJ, como parte das exigências do curso de Graduação em Gestão de Recursos Humanos, para obtenção do Título de Bacharelado.

Orientadora: Profa. Msc. Lorena Karolly Santos da Silva

Coorientador: Prof. Msc. Fábio Correia da Silva

MACEIÓ-AL
2022.1

DESAFIOS NA GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DA PANDEMIA DE COVID-19

Jéssica da Silva Santos¹
Lorena Karolly Santos da Silva²
Fábio Correia da Silva³

RESUMO: Uma crise mundial foi instaurada quando a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o COVID-19 como pandemia. A pandemia da COVID-19 trouxe novos paradigmas para a gestão de pessoas? Atualmente, diante das grandes dificuldades que enfrenta a população brasileira, faz-se necessário abordar os impactos causados pelo novo coronavírus, além da economia, saúde, os desafios enfrentados por empregados e empregadores. Em primeiro lugar, é necessário dizer que o tema é de bastante relevância em sociedade tendo em vista que ocorreram inúmeros casos fatais por todo o mundo envolvendo a doença, como também o desemprego gerado, falência de grandes empresas, sendo que os comércios continuam em sua grande maioria fechados até a presente data. Diante do exposto, o objetivo deste é identificar os principais desafios da gestão de pessoas no contexto da pandemia de COVID-19. Assim, este é um trabalho de abordagem qualitativa, quanto ao objetivo é exploratório e descritivo e sobre os meios, apresenta uma revisão na literatura da área. Entende-se que a gestão de pessoas assume importante papel em qualquer tempo, inclusive diante de uma crise sanitária como a vivenciada, visto que as pessoas constituem o maior ativo das organizações.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Desafios. Pandemia, COVID-19.

ABSTRACT: A global crisis was created when the World Health Organization (WHO) declared COVID-19 a pandemic. Did the COVID-19 pandemic bring new paradigms for people management? Currently, in view of the great difficulties facing the Brazilian population, it is necessary to address the impacts caused by the new coronavirus, in addition to the economy, health, the challenges faced by employees and employers. Firstly, it is necessary to say that the subject is very relevant in society, considering that there have been numerous fatal cases around the world involving the disease, as well as the generated unemployment, bankruptcy of large companies, and the shops continue in their the vast majority closed to date. Given the above, the objective of this is to identify the main challenges of people management in the context of the COVID-19 pandemic. Thus, this is a work with a qualitative approach, as the objective is exploratory and descriptive and on the means, it presents a review of the literature in the area. It is understood that people management assumes an important role at any time, including in the face of a health crisis such as the one experienced, since people are the greatest asset of organizations.

KEYWORDS: People management; Challenges; Pandemic, COVID-19.

¹ Graduanda do Curso Superior em Gestão de Recursos Humanos pelo Centro Universitário Mário Pontes Jucá – UMJ. E-mail: jessica.santos101@academico.umj.edu.br

² Professora Orientadora. Mestra em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE. E-mail: lorena.silva@umj.edu.br

³ Professor Coorientador. Mestre em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Alagoas - UFAL. E-mail: fabio.silva@umj.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Uma crise mundial foi instaurada quando a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o COVID-19 como pandemia. Surgiram então grandes dificuldades para as pessoas e empresas, uma vez que os impactos causados pelo novo coronavírus afetaram não somente a saúde, mas a economia, e por consequência, empregados e empregadores.

A presente pesquisa tem como problema: a pandemia da COVID-19 trouxe novos paradigmas para a gestão de pessoas? Diante disso, surgiu o seguinte objetivo geral: identificar os principais desafios da gestão de pessoas no contexto da pandemia de COVID-19.

A escolha do tema justifica-se pelo impacto da pandemia tanto nas empresas como na sociedade como um todo, uma vez que aconteceram várias fatalidades por culpa da doença, mas também aumentou o número de empresas fechando e desemprego gerado.

Metodologicamente, este é um estudo de abordagem qualitativa, descritivo e exploratório quanto ao objetivo e de caráter ensaístico, tendo sido realizada uma revisão bibliográfica na literatura da área, explorando palavras-chave como “gestão de pessoas”, “pandemia” e “COVID-19”. Nesse sentido, Sampieri, Collado e Lúcio (2013) apontam que numa pesquisa qualitativa, o pesquisador começa examinando o mundo social, buscando primeiro explorar e descrever.

Assim busca-se orientar a gestão de pessoas em sua atuação, diante do novo contexto acarretado pela pandemia, observando questões como os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que possam ser demandadas tanto dos indivíduos quanto das equipes, diante do desafio imposto à gestão das organizações pelo COVID-19.

Para uma organização, importa ter um colaborador que esteja satisfeito com sua função e local de trabalho, questão que deve ser trabalhada e aprimorada sempre, pois se um colaborador não estiver satisfeito com seu trabalho ele pode passar de fonte de lucro para fonte de despesa, e a relação de espírito de equipe entre a empresa e o colaborador acaba se perdendo e se tornado uma relação de conflito. Em todos os cenários empresariais, a gestão de pessoas é considerada de

extrema importância para o desempenho das organizações, por se tratar de um fator que interfere diretamente na rotina e no cotidiano delas.

2 A GESTÃO DE PESSOAS NA ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES

A gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2008).

No contexto de mudanças no cenário organizacional vivenciada, a carreira assume papel mais importante que o “estar empregado” em um determinado local, impondo às organizações o desafio de construir vínculos de apego dos seus indivíduos num momento em que os mesmos estão mais preocupados em avançar nos degraus da vida profissional (BASTOS, 1998).

Um modelo de gestão de pessoas, segundo Dutra (2004), pode ser definido como a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho.

Segundo Albuquerque e Leite (2009), na tentativa de apresentar a evolução da gestão de pessoas, propõem a mesma na forma de eras, afirmando existirem a Era Industrial, a Era Pós-Industrial e a Era Informacional. A Era Industrial é caracterizada pela “divisão do trabalho, caracterizada pela fragmentação e programação, tendo a eficiência e a produtividade como critérios únicos para a otimização dos recursos e dos fatores de produção”.

Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2007) apud Albuquerque e Leite (2009), caracterizam a Era Pós-Industrial, cronologicamente situada na segunda metade do século XX por mudanças pela alocação de mão-de-obra no setor de serviços, apesar da ainda grande concentração em indústrias de manufatura. Já a Era Informacional traz como características os recursos humanos tornando-se globais, graças principalmente ao acesso facilitado e popular de redes de computadores, que deu origem a empreendimentos em rede, como visto em

Dentro desse contexto, a questão básica é escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiros da organização. Os empregados podem ser tratados como recursos produtivos das organizações. Os chamados recursos humanos, como recursos eles padronizados, uniformes, inertes e precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades (CHIAVENATO, 2008).

Os principais agentes do sistema de administração de carreiras são as próprias pessoas, que baseadas em seu projeto profissional e no conhecimento das oportunidades oferecidas pela empresa e pelo mercado de trabalho, gerenciam suas carreiras. À empresa cabe estimular e apoiar as pessoas em seu crescimento profissional (DUTRA, 2004; SILVA, 2003; ARTHUR, 1996).

Mascarenhas (2008) reforça esta ideia ao afirmar que a evolução do pensamento acerca das pessoas nas organizações traz a consciência da organização informal como também influente no comportamento individual. Esta organização é conceituada pelo autor como o conjunto de relações sociais não previstas no organograma oficial da empresa, que tem caráter espontâneo, e no qual reinam comportamentos afetivos e jogos de poder, onde os indivíduos são imbricados neste sistema sociocultural. Ainda na sequência, o autor salienta que o comportamento do indivíduo, ao contrário do pensamento clássico, não deveria ser encarado apenas como originário de estímulos econômicos, mas também fruto da imersão no ambiente sociocultural. Daí, percebe-se a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As pessoas constituem o principal ativo da organização.

Fischer (2002) também se preocupa em fazer um resgate histórico do papel da área de gestão de pessoas nas organizações, mas desenvolve seu raciocínio ocupando-se em descrever os principais modelos dominantes de cada período e propõe existirem basicamente três grandes características destes períodos que marcam esta evolução.

A necessidade de alinhar os interesses individuais com os organizacionais tem seu berço na preocupação das empresas em ordenar o seu crescimento através da visualização de um futuro almejado. Esta postura ou capacidade de projetar um futuro desejado e estudar maneiras de obtê-lo é conhecida como Planejamento Estratégico. Almeida (2010) conceitua Planejamento Estratégico como “uma técnica

administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”, continua seu raciocínio ao afirmar que após o ordenamento das ideias, é preciso ordenar as ações, implementando o plano estratégico, evitando assim o desperdício de esforços e caminhando-se na direção pretendida.

A gestão de pessoas é, assim, a função que permite a colaboração eficaz das pessoas, funcionários ou qualquer denominação que seja utilizada para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

3 A PANDEMIA E O IMPACTO NAS EMPRESAS

A Covid-19, doença causada pelo coronavírus Sars-CoV-2, teve seu primeiro foco detectado na China e, rapidamente, tornou-se um problema de saúde pública mundial, sendo então classificada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como uma pandemia (DWECK et al., 2020).

Em Wuhan, os primeiros óbitos foram referentes a trabalhadores do mercado de frutos do mar da cidade, considerado o foco inicial de contaminação devido ao manuseio de animais vivos (BARROSO et al., 2020). No Brasil, o primeiro caso da doença havia sido reportado no dia 26 de fevereiro (CHERON et al., 2020). Tanto no Brasil quanto na China, as primeiras mortes por COVID-19 foram de trabalhadores contaminados no exercício de suas funções (BARROSO et al., 2020).

Diante das necessárias medidas de isolamento social, a Covid-19 produz impactos econômicos simultâneos tanto sobre a oferta quanto sobre a demanda; tais impactos têm levado a economia mundial a uma rápida desaceleração e podem conduzir ao que pode se tornar a pior recessão da história (DWECK et al., 2020).

A pandemia do COVID-19 mudou o funcionamento de 5,3 milhões de pequenas empresas no Brasil, o que equivale a 31% do total dessas empresas. Outras 10,1 milhões, ou 58,9%, interromperam as atividades temporariamente. É o que mostra a segunda edição da pesquisa O impacto da pandemia de Corona vírus nos pequenos negócios, realizada pelo Sebrae (2020).

Segundo Trisotto (2020), se em um primeiro momento a mudança para o *home office* foi “forçada”, em razão da situação sanitária, com o passar dos meses a

situação foi bem aceita aos olhos dos empregadores e seus colaboradores, mesmo que esse modo de trabalho não seja geral.

Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) sobre o Covid-19, de maio de 2020, divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no fim de junho, mostraram que 8,7 milhões de brasileiros estavam trabalhando remotamente por causa da pandemia naquele mês (IBGE, 2020)

De acordo com Angelica Mari e Gabriela Arbex, que escreveram para o site da Forbes no Brasil (2020), desde que surgiram os primeiros indícios da gravidade da pandemia de COVID-19, institutos de pesquisas e organizações internacionais estão tentando calcular os prejuízos econômicos e no mercado de trabalho. Em março de 2020, a OIT (Organização Internacional do Trabalho) fez a previsão de que a paralisação da economia poderia exterminar 25 milhões de empregos em todo o mundo.

E, mesmo antes do surto do novo coronavírus ter se espalhado para quase 50 países, com atualizações diárias crescentes (LAI et al., 2020), os mercados financeiros em função do medo, desde o mês de janeiro começou a precificar a difusão de uma potencial pandemia global, o que gerou forte volatilidade nos mercados.

Neste contexto internacional os efeitos negativos da crise do novo coronavírus têm repercussões imediatas no curto prazo no desabastecimento microeconômico de uma logística internacional das cadeias globais de produção e consumo, mas também em eventuais transbordamentos macroeconômicos de tendências negativas no crescimento internacional (SENHORAS, 2020, p.1)

Pode-se mencionar alguns entendimentos de empresários diante dessa crise, como:

No “front” das organizações ao trabalhar com pessoas, a área de Recursos Humanos precisa lidar diariamente com diferentes desafios no atual momento. Para o professor Roberto Aylmer, especialista em liderança e gestão estratégica de pessoas e diretor da Aylmer Desenvolvimento Humano, a primeira atitude de um RH no contexto de crise é, parafraseando Nelson Rodrigues, lidar com “a vida como ela é”. “Não vai ajudar uma amenização mentirosa que só ilude e retarda a tomada de decisão. É tempo de nos sentarmos juntos e pensarmos em soluções que façam sentido hoje e amanhã”. O segundo ponto, na opinião de Aylmer, é entender que o medo mata mais do que a crise. Reduzir as reações frenéticas, manter as pessoas com o senso de combate e compromisso com o coletivo. “No Japão, após o

tsunami, havia uma pilha de garrações de água de 5 litros e cada família só pegava um. Não tinha ninguém controlando. Eles sabiam que se pegassem dois, sua família teria mais conforto, mas outra poderia morrer de sede. É hora de pensar no coletivo” (FERIGATO, 2020).

Esse momento desesperador para algumas empresas, pode ser também desafiador para após a crise, o levantamento de empresas mais fortes, mais experientes com a crise superada e possivelmente o destacamento em seu ramo de negócios. Será desafiador, porém, será também momento de crescimento.

Segundo Dalmau e Tosta (2009), uma empresa precisa e depende dos colaboradores e os colaboradores precisam e dependem da empresa, e para uma boa gestão é preciso que esse ciclo esteja sempre favorável entre as duas partes, sendo que a dependência das pessoas da organização está relacionada ao trabalho que ela faz, ao seu salário, relações sociais e realizações profissionais.

4 OS DESAFIOS DA PANDEMIA DE COVID-19 NO ÂMBITO DA GESTÃO DE PESSOAS

Pessoas e organizações sofreram impactos com o COVID-19. No entanto, essa pandemia e suas consequências, geraram a necessidade de mudança na gestão de pessoas, mudanças nas rotinas empresariais, de modo geral.

Nos dias atuais, o capital humano nunca foi tão importante para as organizações e mesmo com o avanço da tecnologia, a mão-de-obra humana ainda se mantém como a essência do desenvolvimento dos negócios e investir na manutenção deste recurso se torna imprescindível para que as organizações tenham êxito em seus produtos e serviços ofertados (AGAPITO; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2015).

No início do ano de 2020, diversos países estavam sendo afetados por essa nova doença respiratória que, diante desse cenário, fez a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarar situação de emergência de saúde internacional, a fim de evitar a propagação do vírus e o combate à doença (SENHORAS, 2020).

O ano de 2020 tinha aparentemente começado como qualquer outro ano, se não fosse o susto que fez o mundo todo parar, inclusive o Brasil. O Coronavírus COVID-19, desde janeiro vem causando toda sorte de impactos e prejuízos, tendo

chegado no Brasil (BARROS DELBEN et al., 2020; CRUZ et al., 2020; SOHRABI et al., 2020). O quadro abaixo explana alguns dos desafios acarretados pela pandemia,

Quadro 01: Desafios trazidos pela pandemia

DESAFIOS TRAZIDOS PELA PANDEMIA
1. Estabelecer equipes de tomada de decisões de emergência;
2. Avaliar os riscos e esclarecer mecanismos de resposta a emergências, planos e divisão de trabalho;
3. Estabelecer um mecanismo positivo de comunicação de informações para funcionários, clientes e fornecedores, e criar documentos de comunicação padronizados;
4. Manter o bem-estar físico e mental dos funcionários e analisar a natureza de diferentes negócios e trabalhos para assegurar a adequada retomada desses trabalhos;
5. Foco em planos de resposta a riscos da cadeia logística de suprimentos;
6. Desenvolver soluções para riscos de conformidade e manutenção de relacionamento com clientes decorrentes da inabilidade de retomar a produção em curto prazo;
7. Prática de responsabilidade social e gerenciamento de partes interessadas e incorporação de estratégias de desenvolvimento sustentável às tomadas de decisão;
8. Criar um plano de gestão de dados dos profissionais, garantindo segurança e confidencialidade de informações;
9. As empresas precisam considerar ajustes em seus orçamentos e planos de implantação, planejamento de fluxo de caixa e mecanismos de notificação prévia para comércio internacional;
10. Melhoria dos mecanismos de gestão de risco

Fonte: Adaptado de Deloitte (2020)

Diante do contexto a gestão de pessoas precisa se reinventar. As discussões sobre isso já se iniciaram e várias são as preocupações da área (CALIGURI et al., 2020). Destaca-se o formato de trabalho, a cultura organizacional e o comprometimento dos indivíduos. (YAWSON et al., 2020).

Já era alertado por Ulrich (1998) sobre o papel estratégico, de parceiro empresarial da gestão de pessoas e muitas empresas de porte grande avançaram nessa direção nos últimos tempos. Destarte, o fator humano é a grande chave para o posicionamento estratégico das empresas nesse momento pandêmico/pós pandêmico (GUIMARÃES, 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em face ao exposto é possível afirmar que o objetivo proposto foi atendido. A pandemia recaiu sobre um contexto laboral já bastante precário, para o qual contribuem diversos fatores, desde os associados à crise do trabalho e à reestruturação produtiva, inerentes ao modelo neoliberal, até a retração de direitos sociais (CHERON et al., 2020).

Não sabemos a extensão dos danos que serão causados pela Covid-19 nem em termos econômicos e financeiros nem emocionais e psicológicos, tendo em vista

o medo, a insegurança e a incerteza que vivemos todos os dias desde o início da pandemia (BRAGA, 2020).

A pandemia COVID-19 causou um grande impacto nas atividades, inclusive naquelas em que ocorrem interações diretas entre os consumidores, refletindo em diversas mudanças no curto e no médio prazo às quais o mundo do trabalho precisa se adaptar (FABRIS et al., 2020).

Merece destaque a compreensão de que inúmeras variáveis influenciam no desenvolvimento de uma gestão de cultura organizacional e do comprometimento organizacional, portanto, uma estratégia organizacional demanda uma análise bastante aprofundada de cada situação, envolvendo o ambiente interno e externo de cada empresa.

A expedição de Medidas Provisórias (MP) pela União para conter o avanço da Covid-19, tais como a MP 927, que já perdeu sua validade e a MP 936, que foi convertida na Lei nº 14.020, de 6 de julho de 2020, que trouxeram reflexos na economia, proporcionou às empresas a possibilidade de redução e/ou suspensão dos contratos de trabalhos e antecipar as férias e feriados dos seus funcionários, evitando a demissão em massa e o fechamento das empresas por falta de rentabilidade (BEZERRA et. al.; 2020). O trabalho surgiu como um importante recurso para que as empresas pudessem manter suas atividades laborais.

Neste contexto, as ações de enfrentamento ao COVID-19, na perspectiva de gestão de pessoas foram no sentido de não afetar o comportamento organizacional dos colaboradores permitindo uma segurança laboral e evitar demissões.

A pandemia do coronavírus tem trazido enormes desafios para a economia mundial. O mundo do trabalho vem sendo duramente afetado. Seja com a perda de emprego e renda, com a introdução massiva do trabalho remoto ou com a exposição a situações de risco de contágio, trabalhadores de todo o planeta sofrem os efeitos da COVID-19, das políticas restritivas e da retração econômica (SILVA, 2020). Os trabalhadores estão se esforçando ao máximo para conseguirem não só lidar com a própria pandemia, como também para realizarem suas atividades que foram ampliadas em termos de carga horária, bem como as cobranças, pressões e fiscalização.

REFERÊNCIAS:

- AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **Rev. Adm. Mackenzie**, edição especial, p. 71-93, nov./dez. 2015.
- ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless carrer**: A new employment principle for a new organization era. New York: Oxford University Press, 1996.
- AYITTEY, F. K., et. al., “Economic impacts of Wuhan 2019 nCoV on China and the world”. **Journal of Medical Virology**, February 12th, 2020.
- BARROS, et. al., (2020). Saúde mental em situação de emergência: Covid-19.
- BARROSO, Bárbara Iansã de Lima et al. A saúde do trabalhador em tempos de COVID-19: reflexões sobre saúde, segurança e terapia ocupacional. **Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional**, v. 28, n. 3, p. 1093-1102, 2020.
- BASTOS, A.V. B. **Comprometimento no Trabalho**: os caminhos da pesquisa e os seus desafios teórico-metodológicos. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997. Cap.VIII, p.105-127.
- BRAGA, Beatriz Maria. **O dia a dia na pandemia**: trabalho escola e família. GV EXECUTIVO, v. 19, n. 4, p. 49, 2020.
- CALIGURI, P. et. al., International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. **Journal of International Business Studies**, v. 51, p. 697–713, junho de 2020.
- CHERON, Cibele et al. **A precarização do trabalho docente na rede pública estadual do Rio Grande do Sul em meio à pandemia de Covid-19**. A Covid-19 em múltiplas perspectivas: volume 2: educação, ciência e cultura. Goiânia: Espaço Acadêmico, 2020. p. 172-184, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 579 p. 2008.
- DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE, 2009.

- DELOITTE, 2020. **10 ações para empresas diante de uma pandemia**. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/> Acesso em: 04 nov. 2021
- DUTRA, J. S.; HIPOLITO, J. M. A.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: O caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, jan.-mar. 2000.
- DWECK, Esther et al. **Impactos macroeconômicos e setoriais da Covid-19 no Brasil**. Rio de Janeiro, May, 2020.
- FABRIS, Diego Cachapuz et al. **Mapa do Comportamento do Consumidor a partir da COVID-19**: uma análise das reações do consumidor frente às mudanças enfrentadas pela pandemia. In: CLAV 2020. 2020.
- FERIGATO, Gabriela. Como os RHs de PMEs estão lidando com o cenário de Coronavírus? **Revista Rh pra você**. Disponível em: <https://revistamelhor.com.br/o-outro-lado-do-home-office> Acesso em: 04 nov. 2021.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FORBES, Mari A. et. al., **Serviços que ajudam no trabalho em casa e no entretenimento estão se destacando positivamente durante o isolamento social**. Disponível em: <https://forbes.com.br/>. Acesso em: 04 nov. 2021
- GUIMARÃES, R. RH tem de ser mais pragmático a partir de agora: Para Ricardo Guimarães, da Thymus, a evolução já colocou o humano num patamar muito relevante para a empresa e para a sociedade. [Entrevista concedida a] redação da **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, agosto de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/as-lico-es-que-a-pandemia-trouxe-para-o-grupo-sabin/> - Acesso em: 04 nov. 2021.
- IBGE/PNAD **Covid**: Entre não afastados 8,7 milhões trabalharam de forma remota.2020.
- LAI, K. K. R. et. al., **“Coronavirus: Tracking the Spread of the Outbreak”**. New York Times. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/brasil>. Acesso em: 04 nov. 2021.
- LEITE, N. P. Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. **Gestão de Pessoas**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2009.
- MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

- MINAYO, M.C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo-Rio de Janeiro, HUCITEC-ABRASCO, 2016.
- SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. **Metodologia de pesquisa.** 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SEBRAE, 2020.**O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios>. Acesso em: 04 nov. 2021.
- SILVA. C. M. **A gestão de competências e sua influência na implementação da gestão estratégica de pessoas:** Estudo de caso. 2003. 177 f. Dissertação (Mestrado em administração), USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2003.
- TRISOTTO, F. **Home office vai virar tendência após pandemia.** Mas o que a lei diz sobre isso. Gazeta do Povo, 2020, Paraná, 2020.
- ULRICH D, et. al., **RH de dentro para fora: seis competências para o futuro da área de recursos humanos.** Porto Alegre: Bookman, 2013.
- VIDAL, M. As lições que a pandemia trouxe para o Grupo Sabin: Como a gestão de RH manteve mais de 5 mil colaboradores seguros e já se prepara para o futuro com a criação de um comitê de transformação. [Entrevista concedida a] Inês Pereira. **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, julho de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/as-licoes-que-a-pandemia-trouxe-para-o-grupo-sabin/> - Acesso em: 04 nov. 2021.
- YAWSON, R. Strategic flexibility analysis of HRD research and practice post COVID-19 pandemic. **Human Resource Development International**, v.23, n.4, p.406-417, 2020.