

**Análise das Tendências de Treinamento nas Organizações no Cenário da
Pandemia Covid-19**

Modalidade: **Jovem** – Categoria: **Acadêmico**

Índice

1. Introdução.....	4
2. Corpo do trabalho	4
2.1 Justificativa do tema	5
2.2 Objetivos	5
2.3 Análise de Resultados	7
3. Orçamento	9
4. Principais resultados obtidos e seus indicadores de avaliação e.....	9
monitoramento	9
5. Avaliação.....	11
6. Conclusão.....	13
7. Referências bibliográficas	14

Sinopse

A capacitação profissional e as práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) são cruciais na nova configuração do trabalho. Com a pandemia, os treinamentos presenciais migraram para plataformas online devido ao isolamento social.

A pesquisa investigou as práticas de treinamento adotadas para qualificação profissional em empresas capixabas durante a pandemia e as tendências futuras. Antes da pandemia, alguns treinamentos já eram online, mas o cenário acelerou a transição para o formato EAD.

Os resultados apontam para um futuro híbrido no TD&E, combinando modalidades presenciais e online como estratégia de longo prazo. Esse modelo oferece flexibilidade, minimizando riscos à saúde e alinhando-se às novas realidades, como o home office e a gestão remota. A transição não é apenas tecnológica, mas cultural, exigindo uma nova abordagem na gestão de pessoas para manter o engajamento e a cultura organizacional em um ambiente de trabalho cada vez mais virtual. O sistema híbrido de TD&E tende a se firmar como novo padrão, integrando interação humana e flexibilidade digital.

1. Introdução

O século XXI, caracterizado pela intensificação da globalização e da revolução digital, começou em 1º de janeiro de 2001 e se estenderá até 31 de dezembro de 2100. Este período tem sido marcado por transformações profundas no mundo do trabalho, destacando uma gestão estratégica de pessoas que coloca o fator humano como a principal fonte de vantagem competitiva (CANÇADO; VENDRAMINE; OLIVEIRA, 2020; MASCARENHAS, 2020). Essas mudanças disruptivas são impulsionadas pela revolução digital, automação e inteligência artificial (HARNEY; COLLINGS, 2021; MINBAEVA, 2021), reconfigurando a ordem social do trabalho nas organizações. Como resultado, houve a necessidade de revisar políticas e práticas de Gestão de Desenvolvimento de Pessoas, para se adaptar a novos cenários globais, nacionais, regionais e locais.

Essa dinâmica de transformação foi ainda mais intensificada pela pandemia da COVID-19, que desencadeou uma crise sanitária de grandes proporções, com graves consequências sociais, econômicas e políticas, afetando profundamente a realidade dos trabalhadores e suas relações laborais (MORAES, 2020).

Antes da pandemia, as necessidades de aprendizado dos trabalhadores estavam principalmente relacionadas aos requisitos dos cargos e às demandas das organizações. Durante a pandemia, a maioria das empresas enfrentou pela primeira vez o trabalho remoto obrigatório, sem a devida preparação material ou psicológica para essa transição abrupta (ABBAD; LEGENTIL, 2020; SHRM, 2020).

Para garantir que a capacitação dos colaboradores fosse eficaz, foi necessário investir em Treinamento e Desenvolvimento (T&D), adaptando os métodos de treinamento do formato presencial para o online/Educação a Distância (EAD). Assim, o aprendizado pode ocorrer em praticamente qualquer lugar e a qualquer momento, por meio de aulas curtas e digitais (BELL et al., 2017; SITZMANN; WEINHARDT, 2019).

Neste sentido, a pesquisa busca identificar as principais tendências do T&D nas empresas capixabas no período da pandemia.

2. Corpo do trabalho

Esta parte contempla quatro seções (Justificativa do tema, objetivos e análise dos resultados) que serão apresentadas de forma ordenada com o objetivo de dar

suporte à construção argumentativa sobre os temas estudados: Treinamento, desenvolvimento e educação.

2.1 Justificativa do tema

Para manterem sua competitividade, eficiência e produtividade, as organizações precisam garantir que seus funcionários estejam em constante aprendizado e desenvolvimento. Isso já representa um desafio para a área de recursos humanos em tempos de estabilidade, mas torna-se ainda mais desafiador e crucial em períodos marcados pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (MITSAKIS, 2023; NOONAN et al., 2017).

A pandemia da COVID-19 trouxe, inevitavelmente, transformações no mundo do trabalho, especialmente em relação à gestão, ao controle visual dos colaboradores e à cultura organizacional, influenciada pelo trabalho remoto. Diante dessa nova realidade, torna-se essencial criar estratégias de gestão inovadoras que fortaleçam as aprendizagens necessárias para enfrentar as demandas do novo cenário de trabalho (ABBAD; LEGENTIL, 2020; BERKENBROCK; TROJAN, 2020; MORAES, 2020).

Pesquisas indicam que o treinamento e o desenvolvimento (T&D) são métodos altamente eficazes para aprimorar o conhecimento, as habilidades e as atitudes relacionadas ao trabalho dos colaboradores (SALAS et al., 2012), impactando positivamente o desempenho organizacional (GARAVAN et al. a, b, 2021).

No tocante ao Estado do Espírito Santo, a indústria precisará de 179 mil profissionais qualificados até 2025. A indústria exige a qualificação de 140 mil pessoas que já estão no mercado de trabalho e a formação de 39 mil novos profissionais (A GAZETA, 2022).

De acordo com a pesquisa do Panorama de Treinamento no Brasil, realizada em 2023/2024 pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), observou-se que o volume de treinamentos no período anterior à pandemia, em 2019, até o presente momento, em 2023, tem se mantido maior na modalidade online/EAD (51%). Esse percentual refere-se à soma do online/EAD não ao vivo

(assíncrono) e do online/EAD com professor ao vivo, em comparação com o treinamento presencial (38%). Esses dados indicam um avanço no retorno dos treinamentos presenciais, considerando os anos da pandemia, quando a maioria dos treinamentos ocorreu na modalidade online/EAD: 68% em 2021 e 58% em 2022. Os dados também sugerem um equilíbrio entre os treinamentos presenciais e online/EAD, apontando para uma possível tendência futura de treinamentos na modalidade híbrida (ABTD, 2023).

Para aproveitar esses recursos de maneira eficiente, é essencial identificar as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores de maneira contínua e precisa. Isso permite que sejam tratadas de forma direcionada e adequada por meio de atividades de T&D apropriadas (FERREIRA et al., 2014; KRAIGER; CAVANAGH, 2014).

No passado, diversas tecnologias foram empregadas para projetar e gerenciar T&D de maneira eficiente por meio da digitalização. Como exemplo, tem-se a disponibilização de materiais de aprendizado em formato digital (texto ou audiovisual) e o uso de softwares de videoconferência para permitir que instrutores interajam com um número maior de participantes (STONE et al., 2015). No entanto, o avanço contínuo e acelerado da tecnologia oferece agora oportunidades que vão além da simples digitalização (WESCHE et al., 2022).

Diante disso, justifica-se o interesse pelo tema, e a pesquisa buscou responder à seguinte questão: quais são ou serão as práticas adotadas nos treinamentos de qualificação profissional em empresas capixabas, no contexto da pandemia de COVID-19?

2.2 Objetivos

Objetivo geral:

Contempla a pergunta de pesquisa exibida acima: identificar e analisar as práticas de treinamento adotadas para a qualificação profissional do trabalhador em empresas capixabas, no contexto da pandemia (COVID-19).

Objetivos específicos da pesquisa são:

1. Identificar na literatura organizacional as práticas de treinamento atuais e futuras, considerando o contexto da pandemia;
2. Identificar as características das práticas de treinamento segundo as modalidades presencial e on-line;
3. Estabelecer, com base no estudo dessas características, os referenciais para análise das práticas de treinamentos em empresas capixabas;
4. Analisar a condução metodológica das práticas de treinamento no que se refere à qualificação profissional do trabalhador nas empresas capixabas;
5. Estabelecer os referenciais teóricos e empíricos sobre a qualificação profissional e as práticas de treinamento em empresas capixabas, no contexto da pandemia (COVID-19).

Esta pesquisa alinha-se às discussões nos estudos organizacionais sobre questões como qualificação profissional e empregabilidade que são demandas postas à Administração das organizações, na área de Gestão de pessoas.

2.3 Análise de Resultados

Os resultados foram obtidos por meio de levantamento bibliográfico sobre a temática, além de entrevistas semiestruturadas com empresas capixabas. Em primeira análise será trazido os resultados na literatura, no tópico principais resultados obtidos iremos trazer as perspectivas das empresas sobre as tendências do T&D.

Devido às transformações trazidas pela pandemia, muitas empresas tiveram que se reinventar, implementando novos conceitos internos para evitar impactos negativos nas equipes por conta do distanciamento físico. Para manter o envolvimento dos colaboradores, foram adotadas estratégias eficazes, como ações de engajamento, motivação e desenvolvimento contínuo (ABRH BRASIL, 2021).

A crescente demanda por aprendizado contínuo por parte dos profissionais de T&D, alinhada ao crescimento da EAD, fortaleceu novas metodologias que estavam emergindo no mercado. Segundo a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH BRASIL, 2021), algumas das principais tendências em T&D incluem:

- **Onboarding:** Integração de novos colaboradores à empresa, com investimento em kits de boas-vindas personalizados e inclusivos, mesmo à distância.
- **E-Learning:** Técnica de EAD que melhora a gestão do conhecimento, utilizando recursos audiovisuais e interativos. Com a ajuda de plataformas de aprendizagem, as empresas conseguem divulgar treinamentos corporativos com maior alcance e baixo custo.
- **Blended Learning:** Método que permite encontros programados durante o treinamento corporativo para dinâmicas, discussões em grupo e avaliações, promovendo uma interação mínima, mas essencial entre os colaboradores.
- **Gamificação:** Uso de jogos e elementos lúdicos para aprimorar o aprendizado, criando altos níveis de engajamento através de desafios e competições.
- **Learning by Doing:** Aprendizado pela prática, incentivando a experimentação e a aprendizagem com erros, especialmente relevante no contexto do home office.

O *e-learning* se destaca por englobar uma variedade de aplicações, como treinamentos via web, redes sociais, e-learning através da internet e dispositivos móveis, e salas de aula virtuais. O uso de sistemas de gestão da aprendizagem (LMS) auxilia na personalização do treinamento, permitindo que as organizações avaliem as habilidades dos colaboradores e ofereçam cursos e meios interativos de aprendizagem conforme necessário (SNELL; NORRIS; BOHLANDER, 2020).

Para empresas que ainda não adotavam o aprendizado digital, a pandemia agiu como um catalisador, promovendo a entrega online e desafiando preconceitos sobre a eficácia de diferentes meios de aprendizado. Muitas organizações que antes eram céticas em relação ao aprendizado digital passaram a adotar essa modalidade de forma mais ampla durante a pandemia. O futuro aponta para uma coexistência de

diferentes formas de aprendizado – presencial, digital e híbrido – com intervenções específicas adaptadas ao contexto de cada empresa. A maioria das organizações provavelmente integrará os benefícios do aprendizado digital com intervenções presenciais de alta qualidade, que promovam a interação social e o aprendizado periférico que acompanha essas interações (PUGH; LEWIS; YARKER; GREEN, 2021).

3. Orçamento

A pesquisa foi financiada pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) durante um período de 06 meses.

Esses financiamentos foram realizados por meio de bolsa de estudo para o pesquisador no valor estimado de R\$ 2.400,00 (Dois mil e quatrocentos reais).

4. Principais resultados obtidos e seus indicadores de avaliação e monitoramento

Nesta seção, são apresentados os dados da análise de conteúdo e as quatro categorias principais. Os resultados indicaram que, no período pré-pandemia, algumas empresas já ofereciam treinamentos online, embora em menor escala em comparação aos presenciais. No entanto, a pandemia acelerou a transição dos treinamentos presenciais para formatos online e de Educação a Distância (EAD).

Na EI1, o treinamento online começou como um projeto piloto em 2018, mas com a pandemia, foi implementado com ajustes baseados em uma pesquisa de satisfação realizada com os funcionários. Como resultado, 70% dos treinamentos passaram a ser online/EAD, enquanto 30% continuaram presenciais, conforme exigido pela legislação brasileira para empresas industriais de determinados segmentos.

Durante a pandemia, a empresa teve acesso a profissionais e consultores de outros países europeus, contratou dinâmicas de grupo e jogos educativos (como escalada do Everest e skyte) com especialistas, e utilizou salas virtuais para trabalhos em grupo. Também aplicou novas tecnologias, como a realidade virtual (VR), principalmente na área de segurança. A VR não substituiu a prática, mas

complementou-a, segundo as entrevistadas. A EI1 também utiliza a plataforma LMS (Learning Management System), conforme descrito por Snell, Norris e Bohlander (2020).

Para o período pós-pandemia, a EI1 planeja combinar treinamentos online e presenciais (BELL et al., 2017). As futuras tendências incluem o redesenho das formas de aprendizagem para incorporar podcasts, leitura, quizzes, lives, vídeos, casos práticos, realidade virtual, simuladores e gamificação (ABRH BRASIL, 2021). A configuração dessas práticas destacou a diversificação das formas de aprendizagem e o protagonismo dos aprendizes.

Os fatores que contribuíram para o sucesso do T&D incluíram a familiaridade dos funcionários com a plataforma desde 2018 e a criação de um tutorial para facilitar o acesso. As dificuldades encontradas referem-se à percepção de alguns funcionários de que os formatos online/EAD não ofereciam a mesma qualidade dos treinamentos presenciais.

Na EI2, antes da pandemia, os treinamentos eram divididos igualmente entre presenciais (práticas em máquinas e casos específicos) e online/EAD. Com a pandemia, 80% dos treinamentos passaram a ser online/EAD, e 20% presenciais. As práticas adotadas incluíram jornadas de desenvolvimento de habilidades e treinamentos com duas abordagens principais: formato e conteúdo. A abordagem de formato envolveu o uso de plataformas digitais, como Teams e Zoom, e conceitos de aprendizado síncrono e assíncrono.

A abordagem de conteúdo focou na aprendizagem e comunicação à distância, alfabetização digital, trabalho remoto e comunicação sem escritório (officeless), saúde mental no trabalho remoto, ferramentas de aprendizagem assíncrona (vídeos e quizzes) e síncrona (Kahoot, jogos no Mentimeter, e divisão de grupos na plataforma Zoom).

As futuras tendências de T&D na EI2 incluem um formato híbrido para proteger os colaboradores em ambientes de risco e permitir que cargos elegíveis continuem em home office. A configuração dessas práticas priorizou o trabalho remoto, o aumento do trabalho online e a gestão à distância (ABBAD; LEGENTIL, 2020; SHRM, 2020; ABBAD, LEGENTIL; MORAES, 2020).

Os fatores que facilitaram o T&D incluíram rodas de conversa, sessões de meditação e yoga com duração de uma hora, e o uso da tecnologia. As dificuldades

encontradas nas práticas de T&D estavam relacionadas ao estado emocional dos colaboradores, à definição do que é essencial para o trabalho atual e à criação de treinamentos significativos (MORAES, 2020).

5. Avaliação

Neste estudo, optou-se pela pesquisa qualitativa, uma metodologia que visa explorar e entender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a problemas sociais ou humanos. Essa abordagem é caracterizada por uma coleta de dados que ocorre predominantemente no ambiente do participante e envolve a análise indutiva, começando com dados individuais que são posteriormente agrupados em temas gerais para proporcionar uma compreensão mais profunda do significado dos dados (CRESWELL; CRESWELL, 2021).

A primeira etapa do estudo envolveu uma revisão abrangente da literatura sobre o tema “treinamentos no período antes, durante e pós-pandemia, e suas tendências”. As buscas foram realizadas em bases de dados reconhecidas, como Sucupira, SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library), Scielo, e Google Acadêmico, além dos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), incluindo o Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (ENGRP) e o Encontro da ANPAD. Adicionalmente, foram consultados os sites da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH Brasil), da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) e da Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo (FINDES). As palavras-chave utilizadas incluíram “treinamento”, “desenvolvimento” e “COVID-19” em português e inglês, com filtros de ano de publicação (2014 a 2024) e tipo de material (artigos).

Após a revisão bibliográfica, foi realizado um levantamento das empresas capixabas do setor industrial de médio e grande porte, com base em critérios de porte estabelecidos pelo BNDES e SEBRAE, que consideram a renda anual ou o número de empregados. Também foi consultado o anuário das 200 maiores empresas do Espírito Santo 2020/2021 do IEL e os websites das empresas. Foram então contatadas por e-mail 14 empresas do setor industrial para entrevistas com a área de Gestão de Pessoas. Duas empresas de grande porte aceitaram participar

das entrevistas sem necessidade de contato presencial devido aos riscos associados à pandemia de COVID-19. Para garantir o anonimato, as empresas foram identificadas como Empresa Industrial 1 (EI1) e Empresa Industrial 2 (EI2).

As empresas entrevistadas operam nos setores de siderurgia (EI1) e mineração (EI2) e são sociedades anônimas com unidades no Estado do Espírito Santo, além de outras localidades no Brasil e no exterior. De acordo com o anuário do IEL (2020), a EI1 conta com 5.219 colaboradores e uma receita bruta de 9 bilhões de reais, enquanto a EI2 possui 7.184 colaboradores e uma receita bruta de 13 bilhões de reais, dados referentes apenas às suas unidades no Espírito Santo.

Na EI1, foram entrevistados três analistas do setor de treinamento e desenvolvimento, abrangendo as áreas operacional, comportamental e de segurança, no dia 24 de fevereiro de 2022, entre 13h e 14h. As analistas tinham, respectivamente, 1 ano, 3 anos e mais de 10 anos de experiência na empresa. Na EI2, a entrevista foi conduzida com uma analista de RH Master com 2 anos de empresa, no dia 15 de março de 2022, entre 16h e 17h. Todas as entrevistas foram realizadas por meio da plataforma Teams, com uma duração média de uma hora e gravadas para posterior análise.

Foram elaboradas quatro perguntas semiestruturadas focadas nas práticas de treinamento e desenvolvimento (T&D), tendências, configurações dessas práticas, facilidades e dificuldades, alinhadas aos quatro objetivos do estudo. Essas perguntas foram complementadas com questões abertas e fechadas que surgiram durante as entrevistas.

As informações coletadas foram analisadas utilizando a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2016). Segundo Bardin, grande parte dos procedimentos analíticos envolve um processo de categorização, onde as categorias são agrupamentos que condensam e representam as informações brutas de maneira simplificada. As respostas das entrevistadas foram analisadas conforme as categorias estabelecidas, e os dados foram correlacionados com o referencial teórico para identificar informações relevantes, inferir tendências e comparar as práticas de T&D voltadas para a qualificação profissional nas organizações.

A análise qualitativa proporcionou uma visão detalhada das práticas e tendências emergentes em T&D, destacando a importância de adaptações rápidas e eficazes durante e após a pandemia, bem como as implicações para a gestão de pessoas nas empresas.

6. Conclusão

O estudo visou identificar e analisar as tendências de treinamento no contexto da pandemia de COVID-19, considerando as fases pré-pandemia, durante a pandemia e o pós-pandemia. Inicialmente, a pesquisa revelou que, antes da pandemia, os treinamentos presenciais eram a norma, com o ensino a distância começando a ser explorado lentamente, devido a limitações tecnológicas e altos custos. Com a pandemia, a necessidade de distanciamento social forçou uma rápida adoção de plataformas online e EAD, revolucionando a forma como o treinamento e desenvolvimento eram realizados. A transição de métodos presenciais para modalidades online se acelerou, com a adaptação de sistemas presenciais para formatos EAD, como as plataformas LMS (Learning Management System), e a implementação de metodologias síncronas e assíncronas.

A pesquisa também apontou para um futuro onde o formato híbrido se consolidará como a norma, integrando tanto métodos presenciais quanto online. Esse modelo híbrido proporciona flexibilidade e adaptações às novas realidades do mercado, incluindo o home-office e a gestão remota. Além disso, o redesenho das formas de aprendizagem será crucial, com foco na personalização e na capacidade de atender às diferentes necessidades dos colaboradores.

No que diz respeito às práticas de treinamento nas empresas capixabas após a pandemia, a pesquisa sugere que a diversificação das formas de aprendizagem será uma prioridade. As práticas de treinamento deverão valorizar o protagonismo dos aprendizes, promovendo um ambiente de aprendizado mais autônomo e interativo, além de integrar o home-office e a gestão remota de forma eficaz. Isso implicará em novas abordagens para engajamento, colaboração e desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

O estudo também identificou fatores que facilitaram e dificultaram as práticas de treinamento. Os fatores positivos incluíram a familiaridade dos

colaboradores com plataformas online, a criação de tutoriais de acesso, e a incorporação de práticas de bem-estar como rodas de conversa, meditação e yoga, que contribuíram para uma experiência de aprendizado mais holística. No entanto, desafios significativos foram encontrados, como a percepção negativa de que o ensino online é inferior ao presencial e o impacto do estado emocional dos colaboradores no processo de aprendizagem.

As limitações da pesquisa incluem dificuldades na obtenção de participantes para entrevistas e a falta de materiais acadêmicos atualizados devido à natureza em evolução da pandemia. Recomenda-se para futuras pesquisas a ampliação do número de empresas entrevistadas e a consideração de amostras de diferentes estados, além de investigar abordagens específicas de TD&D voltadas para lideranças no contexto da pandemia. A pesquisa futura também pode explorar como as tecnologias emergentes, como a realidade virtual e aumentada, podem ser integradas às práticas de treinamento para enriquecer ainda mais a experiência de aprendizado.

Em conclusão, o cenário pós-pandemia indica uma tendência crescente para um sistema híbrido de TD&E, onde a flexibilidade e a adaptabilidade serão fundamentais. A prática do home-office e a gestão remota exigirão uma resignificação do papel da gestão de pessoas, com um foco renovado na criação de estratégias de desenvolvimento que atendam às novas exigências do ambiente de trabalho digital e distribuído. A adaptação contínua às mudanças tecnológicas e às necessidades dos colaboradores será essencial para o sucesso das futuras práticas de treinamento e desenvolvimento.

7. Referências bibliográficas

ABBAD, G. S.; LEGENTIL, J. Novas demandas de aprendizagem dos trabalhadores face à pandemia da COVID-19. In: MORAES, M. (Org.). *Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2020. p. 45-57. (Coleção O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho, v. 2).

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS (ABRH BRASIL). Treinamentos e Desenvolvimento: mudanças e tendências. Disponível em: <https://www.abrhbrasil.org.br/cms/treinamento-e-desenvolvimento-mudancas-e-tendencias/>. Acesso em: 20 dez. 2021.

_____. Panorama do treinamento no Brasil: indicadores e tendências em gestão de T&D. 18. ed. 2023/2024. 2023. Disponível em: https://conecta.abtd.com.br/pesquisa-panorama-2023-2024/?utm_source=HomeABTD&utm_medium=Button&utm_campaign=PesquisaPanorama23&utm_term=MenuHome&utm_content=LinkUnico. Acesso em: 03 dez. 2023.

A GAZETA. Indústria precisará de 179 mil profissionais qualificados até 2025 no ES. Disponível em: <https://www.agazeta.com.br/es/economia/industria-precisara-de-179-mil-profissionais-qualificados-ate-2025-no-es-0522>. Acesso em: 24 jul. 2022.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. 3. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BELL, B. S.; TANNENBAUM, S. I.; FORD, J. K.; NOE, R. A.; KRAIGER, K. 100 years of training and development research: what we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, v. 102, n. 3, p. 305-323, 2017.

BERKENBROCK, J. P. B.; TROJAN, F. Perspectivas e potencialidades dos treinamentos corporativos no modelo e-learning frente ao cenário pandêmico da COVID-19. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10., 2020, [local de realização]. Anais do ConBRepro 2020, 2020.

CANÇADO, V. L.; VENDRAMINE, M.; OLIVEIRA, E. J. Revisitando as quatro faces da gestão de recursos humanos: estudo em empresas no Brasil. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 10, n. 1, p. 1-14, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-14.1251>.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Grupo A, 2021.

FERREIRA, R. R.; ABBAD, G. da Silva; MOURÃO, L. Training needs analysis at work. In: KRAIGER, K.; PASSMORE, J.; SANTOS, N. R. d.; MALVEZZI, S. (Eds.). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement*. 1. ed. Hoboken: Wiley, 2014. p. 32-49. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/9781118736982.ch3>. Acesso em: 14 jul. 2024.

GARAVAN, T. N. et al. Putting the system back into training and firm performance research: a review and research agenda. *Human Resource Management Journal*, v. 31, n. 4, p. 870-903, 2021a. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12337>. Acesso em: 14 jul. 2024.

GARAVAN, T. N. et al. Training and organisational performance: a meta-analysis of temporal, institutional, and organisational context moderators. *Human Resource Management Journal*, v. 31, n. 1, p. 93-119, 2021b. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12284>. Acesso em: 14 jul. 2024.

HARNEY, B.; COLLINGS, D. G. Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Review*, v. 31, n. 4, p. 1-10, Dec. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100824>.

IEL - INSTITUTO EUVALDO LODI. *Anuário IEL 200 Maiores e Melhores Empresas no Espírito Santo*. 2020. Disponível em: <https://www.ielespiritosanto.com.br/anuario2020/>. Acesso em: 16 dez. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br/home/>. Acesso em: 24 jul. 2022.

KRAIGER, K.; CAVANAGH, T. M. Training and personal development. In: KRAIGER, K.; PASSMORE, J.; SANTOS, N. R. d.; MALVEZZI, S. (Eds.). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement*. 1. ed. Hoboken: Wiley, 2014. p. 225-246. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/9781118736982.ch13>. Acesso em: 14 jul. 2024.

MASCARENHAS, A. O. *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

MITSAKIS, F. Strategic human resource development in times of business and economic uncertainty: the case of Greek banks. *European Journal of Training and Development*, v. 47, n. 1/2, p. 58-84, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2021-0038>. Acesso em: 14 jul. 2024.

MORAES, M. M. *Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2020. (Coleção O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho, v. 2).

- NOONAN, M.; RICHTER, G.; DURHAM, L.; PIERCE, E. Learning and the digital workplace: what? So what? Now what? *Strategic HR Review*, v. 16, n. 6, p. 267-273, 2017. DOI: 10.1108/SHR-09-2017-0061. Acesso em: 14 jul. 2024.
- PUGH, C.; LEWIS, R.; YARKER, J.; GREEN, M. *Impact of COVID-19 on the L&D profession: perspectives from independent learning practitioners*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2021.
- SALAS, E.; TANNENBAUM, S. I.; KRAIGER, K.; SMITH-JENTSCH, K. The science of training and development in organizations: what matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, v. 13, n. 2, p. 76-103, 2012. DOI: 10.1177/1529100612436661.
- SHRM - SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *The future of work arrives early: how HR leaders are leveraging the lessons of disruption*. p. 1-16, 2020. Disponível em: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/documents/sap%20oe%20shrm%20global%20report.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2022.
- SITZMANN, T.; WEINHARDT, J. M. Avanço do treinamento para o século XXI. *Human Resource Management Review*, v. 29, n. 2, p. 137–139, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.005>. Acesso em: 14 nov. 2021.
- SNELL, S. A.; NORRIS, S. S.; BOHLANDER, G. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2020. E-book.
- STONE, D. L.; DEADRICK, D. L.; LUKASZEWSKI, K. M.; JOHNSON, R. The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, v. 25, n. 2, p. 216-231, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>. Acesso em: 14 jun. 2024.
- WESCHE, J. S.; LANGER, M.; SONDEGGER, A.; LANDERS, R. N. Editorial to the virtual Special Issue: human-automation interaction in the workplace: a broadened scope of paradigms. *Computers in Human Behavior*, v. 134, p. 107335, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107335>. Acesso em: 14 mai. 2024.