

---

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NO PÓS PANDEMIA**

**THE CHALLENGES OF PEOPLE MANAGEMENT DURING THE  
POST PANDEMIC**

*Silvia Néli de Lima Guedes Alves  
João Antônio da Silva Almeida*

---

**RESUMO:**

Este artigo objetiva identificar os desafios da Gestão de Pessoas, vivenciadas no pós pandemia da Covid-19. Foram utilizadas pesquisas bibliográficas que relatam os desafios que se apresentam às organizações. Com relação às dificuldades, tornou-se notória a necessidade de um líder que acentue as suas habilidades de delegar, comunicar e estimular os seus subordinados. As tendências identificadas na pesquisa, envolveram o uso de ferramentas digitais para executar práticas de gestão de pessoas, e também as startups que abrem oportunidades de trabalho aos profissionais da área. Destaca-se a atenção à saúde mental e ao bem-estar do funcionário, e as realidades de trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Pessoas, desafios, tendências, pós-pandemia Covid-19

**ABSTRACT:**

This article identifies the challenges for People Management, experienced in the post-Covid-19 pandemic. To understand this reality, bibliographical research was used to report the challenges that organizations face. With regard to the difficulties, the need for a leader who emphasizes his skills to delegate, communicate and encourage his subordinates. The trends identified in the survey involved the use of digital tools to implement people management practices, as well as startups, which open up job opportunities for professionals in the area. It is worth mentioning the attention to the mental health and well-being in work relationships.

**KEYWORDS:** People Management, challenges, trends, post-pandemic Covid-19

**INTRODUÇÃO:**

Durante o auge da pandemia o mundo estava passando por diversas mudanças que trouxeram impactos para o ambiente das organizações. Agora que o momento crítico passou, existe uma nova realidade. É preciso nesse momento fazer uma adaptação de diversos fatores. Se faz necessário fazer um balanço entre o que era feito antes e o que foi feito durante a pandemia.

Muitas empresas, que passaram a ter seu pessoal todo em home office, agora sentem a necessidade de buscar um equilíbrio entre o trabalho presencial e o online. Surge a modalidade de trabalho híbrido. Nesse novo cenário, se constata desafios para o setor de Recursos Humanos das empresas. Uma das preocupações constantes que o RH enfrenta é a **comunicação interna**. É preciso que exista um [canal de comunicação](#) entre os funcionários, que funcione para que nenhum aspecto do trabalho seja prejudicado. O investimento em canais de comunicação que utilizam a tecnologia para auxiliar nessa tarefa é algo que vem funcionando bem nas empresas e sendo utilizado cada vez mais.

Outro ponto importante para a área de recursos humanos é o investimento em tecnologia, como a utilização de videoconferências para reuniões e o uso de aplicativos

próprios para o desenvolvimento de ferramentas da gestão de pessoas.

Outro desafio que a área de recursos humanos vem enfrentando é a preocupação com a saúde mental e física dos seus colaboradores. Ações profiláticas são necessárias serem implantadas no sentido de proteger a saúde não só física dos empregados, mas também a saúde emocional.

A pandemia mostrou que existe uma necessidade de se preocupar com diversos aspectos da vida do colaborador para que ele esteja na sua melhor condição e possa apresentar os melhores resultados.

É necessário que todos se sintam motivados para que o desempenho e a produtividade se mantenham de forma constante. Nesse sentido é importante que os colaboradores sintam que seu trabalho é importante e apreciado e, que existe a possibilidade de crescimento na empresa. Cada empresa escolhe como proceder, de acordo com a sua realidade ; mas todas devem levar em consideração que um bom ambiente de trabalho promove o crescimento da empresa e conseqüentemente dos empregados.

#### **MATERIAL E MÉTODOS:**

O presente artigo é resultado de uma pesquisa bibliográfica exploratória, de natureza qualitativa. O caráter exploratório se dá por ser um tema ainda pouco estudado, no qual as informações ainda não foram analisadas com profundidade, o que nos leva a identificar os desafios e tendências da gestão de pessoas , através de relatos e publicações feitas pelas organizações. Já a natureza qualitativa, busca entender o como e o porquê dos fatos acontecidos.

#### **RESULTADO E DISCUSSÃO:**

Desta forma, começaremos a apresentar o conceito de Gestão de RH: O que é a gestão de recursos humanos e quais as atividades mais corriqueiras

Atualmente, o setor de Recursos Humanos tem sido acionado constantemente para garantir a produtividade e a motivação de seus colaboradores. Mas, o setor é responsável somente por isso?

Visto por muitos, apenas como a área que contrata e desliga funcionários, o setor de Recursos Humanos tem se tornado muito mais do que um simples departamento operacional. Sendo considerados por diversos profissionais o setor mais estratégico da empresa.

Ao longo das décadas, essa nomenclatura vem passando por alterações, que foram feitas em decorrência do próprio momento vivido pelas empresas dentro de um cenário econômico e social. Atualmente, o setor de Recursos Humanos tem sido denominado de Gestão de pessoas.

Mas afinal, qual a diferença entre Gestão de pessoas e Departamento de pessoal? Com o crescimento do setor de Recursos Humanos na década de 90 muitas empresas unificaram os dois setores. Ou seja, recursos humanos e departamento pessoal agora fazem parte de um único sistema, o de Gestão de pessoas. Por um lado, a Gestão de pessoas faz a parte de atração, recrutamento, testes pré-admissionais, e seleção de novos profissionais, além de, cuidar do ambiente motivacional e do clima organizacional. Do outro, o Departamento pessoal cuida da parte burocrática da Gestão de pessoas, fazendo parte de seu escopo, os processos admissionais, folha de pagamento, benefícios, além de cuidar do processo demissional dos colaboradores.

Dentro do setor de Gestão de pessoas temos diversas possibilidades e formas de atuação, porém vamos listar as mais importantes e recentes no mundo corporativo.

# RACE-Revista de Administração do Cesmac

Volume 11, 2023

ISSN 2675-3766

- 1- Recrutamento e Seleção de pessoas.
- 2- Avaliação do desempenho e das competências.
- 3- Administração de salários e recompensas.
- 4- Qualidade de vida no trabalho.
- 5- Motivação x Produtividade.
- 6- Treinamento e Desenvolvimento.

## OS NOVOS DESAFIOS DAS EMPRESAS

Estamos vivendo um momento que se faz necessário de transformar as pessoas que nelas trabalham, para ter equipes capazes de desempenho superior. A responsabilidade pelos assuntos humanos nas empresas tem sido atribuída à área de Recursos Humanos em parceria com os gerentes de linha. Segundo Dessler (2014)

“Todos os gerentes são, em certo sentido, gestores de recursos humanos, porque todos se envolvem em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento. No entanto, a maioria das empresas também tem um departamento de recursos humanos separado com seu próprio gerente.” (DESSLER, 2014,p.3).

É lá que vamos encontrar os setores especializados em recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, benefícios, avaliação de desempenho, planejamento social e planejamento de pessoal. É exatamente o que se precisa para enfrentar um dos mais difíceis desafios na modernização das empresas. Os profissionais da área precisam estar preparados para atender às demandas definidas pela nova situação.

As empresas modernas já estão funcionando com características mais adequadas aos novos tempos. São formadas com quadros enxutos, número muito menor de empregados, novas formas de estrutura organizacional, inclusive com uso intenso da terceirização e desenho organizacional baseado nos processos de negócio, o que exige redistribuição profunda das tarefas.

Partindo desse ponto de vista, o grande desafio a ser vencido pela gestão de pessoas é desenvolver empregados capazes de tarefas em processos; Segundo Gonçalves,( 1997) estes seriam os passos:

- ✓ Repensar os papéis dos administradores e dos funcionários nas empresas estruturadas por processos;
- ✓ Reinventar os sistemas de gestão de pessoas, desde o treinamento até os esquemas de reconhecimento e recompensas;
- ✓ Fazer com que o aprendizado seja parte do dia-a-dia dos negócios da empresa;
- ✓ Moldar uma nova cultura que dê suporte à nova maneira de trabalhar.

A transformação dos empregados da linha de frente em profissionais de processo implica em ajudar os empregados a entender os desafios, a economia e a estratégia da empresa. Também exige que os empregados entendam os processos fundamentais em termos de localização e contribuição para o resultado. Para ter sucesso em suas novas ocupações, os funcionários precisarão de novos conhecimentos, exibindo novas iniciativas.

A medida que as pessoas mudam, os sistemas da área de gestão de pessoas devem ser todos compensados a partir do zero. As práticas antigas de recrutamento e seleção, avaliação do desempenho, treinamento e desenvolvimento terão pouco valor nessa nova situação. As empresas precisam de sistemas que encorajem o aprendizado e a iniciativa, que facilitem o crescimento pessoal e a motivação de todos para centralizar seu foco no

cliente. Os sistemas administrativos das empresas devem ser totalmente redesenhados para reforço e uma orientação para o aprendizado com sistemas especiais de medição do desempenho e da compensação dos empregados.

#### O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NO PÓS- PANDEMIA

Em um mundo que foi tomado pela pandemia, os olhares otimistas e estratégicos se voltaram ao pós-crise. Afinal, esperávamos com esperança que tudo voltasse ao normal; mas será que o “normal” que conhecíamos? o novo normal já está acontecendo: A área do conhecimento está com novas características. Maximiano (2014,p.22) afirma que “ Entre as principais áreas do conhecimento envolvidas na gestão de pessoas estão: processos gerenciais, eficiência e produtividade, direito do trabalho, ergonomia, ciências do comportamento, filosofia e ética e áreas de aplicação”.

Novos processos, estratégias e formas de trabalhar já entraram em vigor, seja em relação aos colaboradores, clientes e parceiros.

O novo normal irá permanecer no mundo pós-pandemia, e deve impactar recursos humanos. Por isso, importância de gerenciar a sua marca empregadora nesse momento, pois o posicionamento adotado por sua empresa durante a crise irá repercutir em momentos posteriores. Foi fundamental que as empresas se adaptassem aos processos, mas como ficou as pessoas? Realizar uma mudança de *mindset* corporativo e observar como os seus colaboradores encararam essa nova fase, foram pontos fundamentais para que a adaptação ao novo normal fosse positiva e eficaz.

Mas, o que a Gestão de pessoas deve estar atenta nesse novo normal? Seguem algumas orientações nesse sentido:

##### *Mindset* corporativo

Manter o *mindset* dos colaboradores alinhados aos propósitos da empresa é tão importante quanto orientá-los e acompanhá-los nessa mudança. Hoje, uma das principais dificuldades para se adaptar ao novo normal corporativo são os funcionários irredutíveis a transformação digital.

##### Treinamento de ferramentas

Alguns setores mais tradicionais e equipes burocráticas podem desconfiar da eficiência, qualidade e segurança dos processos digitais. Pois isso, para o novo normal, é preciso treinar e mostrar a esses funcionários como as ferramentas tecnológicas auxiliam os serviços e permitem economia de tempo para desenvolver novas estratégias.

##### Atenção a saúde mental

Nesse ponto, o suporte ao colaborador deve também se estender as questões psicológicas nesse momento delicado. Pois, novos questionamentos irão surgir e se estender, como a necessidade do trabalho presencial, por exemplo. Por isso, a Gestão de pessoas deve mostrar aos colaboradores que a empresa está aberta para auxiliar em questões emocionais, sendo esse um dos princípios para o bem-estar corporativo.

##### Implementação efetiva do home office

O sucesso e comodidade do home office pode levar muitas empresas a adotarem o trabalho remoto como uma prática. Pesquisas já apontam que essa está sendo uma das principais tendências do mundo pós-pandemia. Logo, o setor de Gestão de pessoas deve analisar a efetividade desse modelo de trabalho para a empresa, a fim de avaliar o regime flexível, por exemplo.

##### Pontos para levar em consideração:

- Economia de custos;
- Produtividade da equipe;
- Processos alinhados;

- Ferramentas disponíveis.

Mas temos que lembrar que algumas funções exigem uma interação interpessoal. Não só isso; pessoas aprendem por imitação. KASTNER T & AMERICO J (2023,p.39) afirmam que “ a questão da cultura da empresa vem do território. O espaço ajuda na conexão das pessoas... observar é parte do amadurecimento profissional”.

Qual o papel do setor de Gestão de pessoas para o home office?

Liderança a distância

No novo normal, com o cenário de home office presente, é preciso também orientar os gestores e líderes sobre novas formas de gerenciar, que podem continuar sendo eficientes com o fim da crise. Como as, plataformas digitais, reuniões por vídeo conferência, com uma rotina de interação, controle de produtividade, engajamento, confiança e parceria.

Cálculo de produtividade

Nesse cenário as metas mudaram e o trabalho colaborativo se tornou ainda mais necessário. Pensando nisso, o novo normal pode contar com a mensuração da produtividade do time, calculando as atividades particulares que contribuem para um único projeto. Assim, os resultados da empresa indicam o engajamento de todos, e com isso, maior sentimento de pertencimento.

Comunicação efetiva

Com a crise, as empresas sentiram uma necessidade maior de manter o contato com os colaboradores, para que todos estejam alinhados e bem orientados. Essa é uma realidade que deve fazer parte do novo normal, pois só traz benefícios para ambos os lados. Ou seja, os colaboradores sentem que a empresa se preocupa com eles, e essa interação com uma comunicação transparente traz mais confiança e gera engajamento.

Digitalização dos processos

Esse é um dos pontos mais importantes e persistentes, como já falamos por aqui; a pandemia foi temporária, mas a digitalização não. Sabemos que muitas empresas já digitalizaram suas atividades, com programas online, acessos remotos, softwares que facilitam os processos, armazenamento em nuvem e ferramentas de comunicação compartilhada.

Talvez, no início as equipes encontrem dificuldades para fazer tais adaptações e mudanças, mas no decorrer da utilização fica claro que todos ganham com a digitalização. Os resultados mostram que as ferramentas tecnológicas centralizam informações, agilizam os processos e geram economia de tempo e recursos. Por isso, não há dúvida que o novo normal é digital.

No mundo pós-pandemia a digitalização é um fator fundamental para atrair consumidores e usuários. E o mesmo deve acontecer com a atração de candidatos, assim, os processos de recrutamento e seleção atuam como uma vitrine de empresas inovadoras.

Adequação as medidas de segurança

Ao agregar tecnologia aos processos é preciso também observar as adequações a Lei Geral de Proteção de Dados, LGPD. Em breve a lei passará a multar empresas que não a cumprem. Por isso, o setor de Gestão de pessoas, junto ao jurídico e a equipe de TI deve se atentar e regularizar o uso das ferramentas digitais para manipulação de dados.

No novo normal, a valorização das relações entre pessoas e empresas será ainda maior, por isso o time da Gestão de pessoas deve atuar de forma mais efetiva com a promoção de boas experiências. Digitalizar as atividades operacionais é essencial para focar nessas novas prioridades.

De forma geral, é papel da equipe de Gestão de pessoas entender que todas as transformações atuais resultaram em uma sociedade mais conectada, e por isso, as

empresas devem embarcar nessa tendência e preparar os colaboradores para as mudanças de comportamento no pós-pandemia.

Plano de benefícios sociais mais atraentes

Diante dos novos desafios do novo normal, as empresas devem pensar em formas de atrair e manter os empregados na empresa. Uma dessas formas é planejar a concessão de benefícios sociais. O objetivo é manter o foco nas pessoas para manter os níveis excelentes de produtividade. São algumas idéias para esse novo cenário:

- Programas de Trainee que absorvam também candidatos de outros países
- Universidade corporativa.
- Processo seletivo valorizando a diversidade.
- Pesquisa interna de satisfação com a empresa, feita de forma pontual.
- Licença parental estendida.
- Práticas de bem-estar como ginástica laboral e ioga adaptadas para o online.

## OS DESAFIOS DA SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

O ambiente organizacional sempre foi de muita cobrança para com o empregado. A ideia é que os empregados sejam polivalentes e a busca por uma maior produtividade e aumento dos lucros, por muitas vezes, trazem uma rotina que não é nada saudável. No desenvolvimento das suas atividades, o empregado se esforça, sente um total senso de compromisso até que, finalmente se encontra em um estado de completa exaustão. O psicólogo alemão Herbert J. Freudenberguer identificou como “burnout ocupacional”. A princípio, esse era um termo ainda acadêmico; e permaneceu assim por décadas. Falava-se o tempo todo em “estresse”, mas não em algo tão específico como o burnout, que é o esgotamento causado exclusivamente pelo trabalho.

Mas hoje não é mais assim. O termo cunhado por ele está na ponta da língua de todo mundo. Uma pesquisa realizada pela Deloitte descobriu que 77% dos trabalhadores americanos afirmam já ter passado por um caso de burnout. No início de 2022, a Organização Mundial de Saúde incluiu oficialmente a Síndrome de Burnout na Classificação Internacional de doenças (CID-11) chamando atenção para o tema.

Como o burnout é um fenômeno exclusivamente ocupacional, mas que não ocorre só por trabalhar demais; assédio, exclusão e injustiça são algumas das causas de burnout, muito embora, menos citadas.

O burnout, segundo a professora Maslach e a OMS, sempre apresenta três dimensões: a exaustão, o cinismo e a redução da eficácia profissional. O gestor de pessoas precisa entender bem cada uma delas, a fim de identificar nos empregados, juntamente com os gerentes de linha, em que estágio se encontra o burnout e como podem ajudá-los.

A exaustão é, sem dúvida, a característica mais marcante do burnout, a ponto de os dois terem irado quase sinônimos na linguagem coloquial. Aqui é importante frisar que o cansaço não é necessariamente físico, mas também pode ser mental (ou ambos, o que mais comum).

O cinismo é a indiferença, o descaso, que o estressado crônico passa a sentir pelo trabalho. O trabalho perde o sentido e pode gerar repulsa. Dentro dessa fase, também pode ocorrer a despersonalização – o trabalhador passa a tratar os colegas e clientes como objetos; e não como pessoas.

A terceira e última fase do burnout é a perda da eficácia no trabalho. Isso significa

que um trabalhador com burnout tem sua produtividade afetada. É diferente de um profissional que trabalha até a exaustão mas é capaz de cumprir tudo de forma satisfatória.

O burnout também pode estar ligado à falta de conexão entre o profissional e o ambiente de trabalho. SE as relações interpessoais na empresa são quase inexistentes, ou pior, tóxicas, a síndrome pode aparecer mesmo sem longas horas de trabalho.

Enfim, podemos dizer que as empresas não podem fechar os olhos para tal fenômeno, pois o burnout é ruim para as organizações.

## NOVA OPORTUNIDADE DE MERCADO DE TRABALHO PARA GESTORES DE PESSOAS – STARTUPS DE RH

Por muito tempo, o RH foi visto como uma área burocrática que só servia para cuidar da contratação e demissão de funcionários. Isso acabou. Ao longo de algumas décadas passadas, o setor passou a ser considerado um braço estratégico para a atração de talentos, a melhora na produtividade e o reforço da cultura organizacional.

Mas recentemente, o setor ganhou uma força extra: as *Human Resources Techs* startups que usam tecnologias para automatizar processos que ocupam muito tempo da equipe de Gestão de pessoas. Essas empresas derrubam de vez a burocracia da área e garantem mais agilidade e confiabilidade no trato das informações.

A aceleradora de startups Distrito, estima que existam pelo menos, 356 HR techs no Brasil – só nos primeiros nove meses de 2021. Vejamos algumas atividades que são desenvolvidas pelas startups:

- Recrutamento e seleção – a startup utiliza análise de dados e gamificação para selecionar os candidatos que mais combinam com a empresa. O sistema cria uma trilha de testes gamificados que vão determinar o perfil comportamental e as competências de cada candidato. Então os algoritmos fazem uma triagem, eliminando as pessoas que não atendem aos requisitos exigidos pela empresa.

- Benefícios Sociais- As startups podem gerenciar os benefícios flexíveis, ou seja, o próprio empregado escolhe o que quer receber e controla os valores. No sistema da Flesh, a empresa configura o nível de flexibilidade, qual é o pacote de benefícios e os valores máximos e mínimos para cada item, levando em conta a legislação e os acordos trabalhistas.

- Organização de escalas- ferramentas digitais são criadas para montar escalas. O gestor cria os horários e os empregados são notificados. Eles podem pedir alteração pelo próprio sistema e a grade horária é atualizada.

Controle da folha de pagamento, distribuição de holerite e aprovação de férias em um único lugar. Tudo pela nuvem.

## CONCLUSÃO:

No novo cenário do pós pandemia, o mundo não será mais o mesmo. Com o novo modelo de vida, onde as pessoas passaram a trabalhar, consumir, se relacionar de outras formas, novas necessidades surgiram e com elas novas formas de atuação das empresas no mercado.

A necessidade de se adaptar ao novo, será decisiva nessa mudança de realidade e pode significar o sucesso ou o encerramento de uma empresa. Assim também, para as pessoas, se exige flexibilidade e adaptação às novas formas de se trabalhar, mantendo-se produtivo, motivado e inovador.

# **RACE-Revista de Administração do Cesmac**

Volume11, 2023

ISSN 2675-3766

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BARROS, Jorge. MODELOS DE ORGANIZAÇÃO PARA O SÉCULO XXI. Disponível em: [www.revistagestãouniversitária.com.br](http://www.revistagestãouniversitária.com.br), em 01/03/2021. Acesso em 07/2022.

BASILIO, Patrícia. O CABO DE GUERRA DO TRABALHO HÍBRIDO. Revista Você S.A, Julho /2022.

DESSLER, Gary, Administração de Recursos Humanos, 3ª edição. Editora Pearson, São Paulo, 2014.

GONÇALVES, Jose Ernesto de Lima, OS NOVOS DESAFIOS DA EMPRESA DO FUTURO. Disponível em: Revista de Administração de Empresas, Nº 37, Set.1997..<https://doi.org/10.1590/S0034-75901997000300003>. Acesso em 20/05/2023.

KASTNER, Tássia & AMÉRICO, Juliana. O FUTURO DO ANYWHERE OFFICE, Revista você S.A. Agosto/ 2021.

LIMA, Luciana. COMO CRIAR UMA STARTUP DE SUCESSO. Revista Você S.A. Abril/2018.

MARRAS, Jean Pierre. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.do operacional ao estratégico.. 14ª edição, Editora Saraiva, São Paulo, 2011.

MAXIMIANO, Antono Cesar Amaru. RECURSOS HUMANOS. Estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. 1ª edição, Ed. LTC, Riode Janeiro, 2014.

SALOMÃO, Mateus. OS ESPECIALISTAS DESCREVEM MUDANÇAS NO MERCADO DE TRABALHO PÓS-PANDEMIA. Em entrevista ao Correio, Daria Neto, representante do ICCB destaca mudanças que vieram para ficar. 2021.

SILVA, Fabiane Padilha. GESTÃO DO CONHECIMENTO, SAGAH- Soluções educacionais integradas, 2022.