

EXIGÊNCIAS E COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS PARA O MUNDO DO TRABALHO PÓS-PANDEMIA

Adriana Pavarina

Juliana Akemi Assaoka

*“Até o que parece não mudar se transforma, o que significa melhorar,
piorar ou simplesmente mudar.”*

(Eugênio Mussak)

APRESENTAÇÃO

Este capítulo diz respeito aos novos caminhos a serem trilhados bem como à constituição do mercado de trabalho e à transformação e exigência por novas competências profissionais, tecnológicas e socioemocionais pós-pandemia. Diante de um cenário caótico e inimaginável até então empresas e pessoas são forçadas a vislumbrar novas tendências, estratégias e possibilidades em busca de resultados individuais e organizacionais, única variável imutável nesse cenário. Esperamos que a leitura desse capítulo possibilite novos pontos de vista, *insights*, aprendizagens e posturas, nos tirando do vitimismo e trazendo à luz novas possibilidades e desafios, facilitando a interação com o novo de forma assertiva. Boa jornada!

1. INTRODUÇÃO

O texto objetiva contextualizar como o novo mercado de trabalho será constituído, trazendo reflexões sobre as mudanças organizacionais, competências profissionais, tecnológicas e socioemocionais, bem como os desafios no contexto pós-pandemia. O leitor será conduzido a refletir e criar estratégias de enfrentamento para novas possibilidades de atuação no campo pessoal e profissional advindas do vivenciado no período de isolamento e que nos coloca diante de um novo cenário improvável, mas real e presente, que vem modificando as relações de trabalho e as interações humanas, que fazem as pessoas e as organizações mudarem rapidamente seu *mindset*.¹³

2. MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

“A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo”.

Peter Drucker

A migração do trabalho presencial para o remoto foi brusca e trouxe às empresas e pessoas uma nova realidade e outras possibilidades, porém nos deparamos com pessoas que já eram ansiosas, ainda mais ansiosas, por vezes sem perspectivas e medo do futuro. Apesar do tempo de adaptação prevista para o novo trabalho, já foi constatado melhora nos resultados de alguns segmentos, ou seja, a produtividade diante do novo normal já é evidenciada nas organizações.

Um dos pontos observados foi o tempo de deslocamento do funcionário até o seu local de trabalho, que deixou de existir, no momento intenso da pandemia. Esse não deslocamento, inicialmente faz com que o estresse diminua, haja flexibilização do horário de trabalho, o que muitos consideram como positivo, mas ainda falta muito para que as pessoas realmente se adaptem e se ajustem ao novo. Podemos ainda pontuar que nem todos os segmentos obtiveram sucesso.

A área de recursos humanos, como as demais, passa por grandes mudanças para lidar com a nova realidade, e está ainda mais sobrecarregada. Os recursos, que já eram poucos, estão cada vez mais escassos. A área, no entanto, luta para manter-se ativa e adaptável ao momento, batalhando para assegurar o engajamento das equipes e a relação sadia entre funcionários e liderança, atuando como *staff*, que busca, na medida do possível e viável, fornecer novos conhecimentos a todos os envolvidos.

¹³ *Mindset*: modelo mental, padrão de pensamentos.

Prima-se que a área de gestão de pessoas seja muito mais estratégica do que operacional e que seus processos deverão ser cada dia mais estruturados, fundamentados e consistentes, o que favorece a tomada de decisão.

Os valores mais exigidos pós-pandemia serão as habilidades sociais e emocionais, pessoas mais colaborativas e resilientes, que sejam mais assertivas em sua atuação diária. Tanto líderes quanto equipes deverão incorporar ações flexíveis, entender sobre processos e demandas específicas das organizações e por fim, saber lidar com o outro, sendo a empatia imprescindível. Um novo perfil de profissionais, portanto, está surgindo.

A empatia, a resiliência e a criatividade serão competências imensamente valorizadas e as organizações devem manter um olhar apertado em suas negociações, estando fundamentadas em experiências e conhecimentos. Escutar, ponderar e discutir as ações, não somente com a liderança, mas com toda a equipe, com o intuito de aumentar o leque de soluções e oportunidades.

Os processos de recrutamento e seleção para a contratação de novos colaboradores também terão que se reinventar e a área deve viabilizar a aplicação de novos testes para verificar as *soft skills* (competências emocionais) dos candidatos, que no novo cenário serão tão importantes quanto as *hard skills* (competências técnicas). Antes da pandemia, muitos selecionadores aplicavam somente testes técnicos, na pós-pandemia será necessária a aplicação de dinâmicas e outros testes voltados para verificar as habilidades comportamentais primordiais no dia a dia da organização. No mercado já existem vários instrumentos com esta finalidade.

Assim como o processo de recrutamento e seleção, a área de gestão de pessoas está mudando a forma de treinar e desenvolver as pessoas, com a utilização de novas tecnologias, que possam medir resultados, eficiência e eficácia das ações. Diante disso, elaborar um plano de desenvolvimento individual de novas habilidades e realizar uma reengenharia dos processos organizacionais são determinantes para o crescimento. Mais do que isso, os processos de treinamentos e desenvolvimento deverão atingir toda a empresa e os fornecedores, para que os impactos das novas formas de atendimento sejam mínimos e tenham maior aceitação. Quanto mais conscientes das mudanças ocorridas, ter-se-á clientes mais confiantes e satisfeitos.

A inserção de novas tecnologias será tão importante quanto o investimento no capital humano. Ajudar os funcionários a lidar com o novo para sua atuação é mantê-los inseridos no contexto organizacional e no manejo de ações em prol dos resultados. O apoio emocional será um diferencial e uma necessidade a ser

vivenciada pela maioria das empresas para manter a saúde física e mental de seu time, pois o afastamento social e as incertezas presentes no mercado podem, e com o tempo, devem gerar ou aumentar os níveis de ansiedade, estresse ocupacional, Burnout,¹⁴ depressão e suicídios.

O trabalho remoto ou *home office*¹⁵ exige das pessoas mais disciplina para a entrega de resultados, reuniões a distância e a falta de contato com os colegas de trabalho impactam consideravelmente nas ações e estratégias traçadas, então, os funcionários terão a obrigação de partilhar momentos conjuntos, mesmo que de forma virtual, para que todos estejam alinhados, em sintonia, e que o espírito de equipe não se perca.

A transformação da cultura organizacional está sendo impulsionada pela aceleração digital, mudanças de comportamento, processos ativos de criatividade, inovação e conexão entre as organizações, o que traz um sentimento de interdependência para sobrevivência do negócio. E como reinventar a cultura de uma empresa para os novos desafios? Por enquanto, não há previsões concretas para o futuro e qualquer ação nesse sentido é precipitada.

Para essas alterações que virão, o tempo e a estabilização do cenário devem levar à gestão 4.0, com o uso pelas empresas das tecnologias para os encaminhamentos junto aos funcionários, de forma remota. Além disso, poderão ser levadas a reavaliar a sua missão, visão e valores, manter ou alterar valores éticos e morais, que também devem passar por transformações.

Nesse sentido, é fundamental que se criem valores pautados na construção de um novo momento do negócio, no desenvolvimento tecnológico e nas competências emocionais esperadas, mesmo que o trabalho não seja realizado presencialmente, e passe a ser controlado por tecnologias, sempre haverá uma pessoa, um gestor por trás dessas ações.

Construir um novo cenário do negócio não quer dizer mudar totalmente sua atuação, mas reinventar processos e ações, mudar conceitos, alterar a maneira com que realiza suas negociações, rever o gerenciamento de pessoas, ser mais flexível em relação às novas ideias em busca de soluções concretas. Este é o momento para dar abertura à criatividade, discutir novas perspectivas, mesmo entre erros e acertos, para chegar a um bem comum, gerando bem-estar e inova-

¹⁴ Síndrome de Burnout, ou síndrome do esgotamento profissional, é um distúrbio psíquico cuja principal característica é o estado de tensão emocional e estresse crônico provocado por condições físicas, emocionais e psicológicas desgastantes no ambiente de trabalho.

¹⁵ *Home office*: termo em inglês para se referir a trabalho realizado dentro de casa, como em um escritório no lar.

ção, sendo esses os caminhos para o crescimento da empresa e dos funcionários atrelados ao negócio.

Para a expansão da organização, também necessitamos pensar no desenvolvimento tecnológico, que foi exponencial no período de pandemia, uma das áreas com maior índice de crescimento e desenvolvimento. O que era previsto para acontecer num período de um a dois anos, ocorreu em dias, semanas e meses. O avanço tem sido tão grande, que é difícil acompanhar as inovações e alterações. De qualquer forma, é imprescindível se valer de novos conhecimentos e técnicas, modernizar-se tecnologicamente para melhorar, agilizar e alavancar o negócio.

Cabe à área de gestão de pessoas um diagnóstico constante das equipes, para quando for necessário realizar o encaminhamento de seus colaboradores a profissionais da saúde. Muitas empresas têm feito parceria com empresas ou profissionais que atuam com acolhimento psicológico. Humanizar as relações de trabalho, entender as necessidades e ajudar o funcionário a transpor essa condição, trará bons resultados, não só no campo empresarial, como pessoal e será promissor aos resultados da organização.

O aumento da produtividade só vai ocorrer com colaboradores mais equilibrados e adaptados ao novo normal, que mesmo em atuação remota, se sentirão acolhidos, treinados e sentirão estarem em constante desenvolvimento. O crescimento organizacional e pessoal acontece quando há equilíbrio entre empresa, indivíduo e cenário social.

E, num momento no qual as pessoas estão mais fragilizadas, acuadas pelo estresse, medo, insegurança e até mesmo solidão, é necessário ser empático e resiliente, uma das características mais procuradas para o momento e para o período pós-pandemia.

As empresas já mudaram exponencialmente durante a pandemia, mas será imprescindível que continuem se transformando e adaptando-se todos os dias, buscando novas tecnologias, se valendo da inteligência emocional, comunicação não violenta e educação corporativa e digital, mantendo e ampliando as boas práticas de disseminação de conhecimento e parcerias adquiridas nesse período.

3. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS, TECNOLÓGICAS E SOCIOEMOCIONAIS

“A aquisição de competências por qualquer pessoa é algo nobre, contudo, terá mais valor se acrescentarmos a palavra Resultados no tradicional CHA, transformando-o no CHAR moderno.”

(Roberto Madruga)

Novas competências profissionais, emocionais e tecnológicas serão exigidas pós-pandemia e o tempo é curto para aprimorar-se, quanto mais rápido as pessoas desenvolverem-se, melhor estarão posicionadas no mercado de trabalho. Madruga (2018) amplia o conceito do tradicional CHA (conhecimento, habilidade e atitude), tão difundido no mercado de trabalho. Para o autor é necessário incluir o R de resultados, garantindo assim, que o CHAR seja orientado para o sucesso na busca de determinada competência, seja individual, ou da organização e da sociedade.

Na Figura 1 podemos observar a interação dos quatro elementos.

Figura 1 – Elementos que compõem a competência



Fonte: as autoras.

E quais são essas competências?

No contexto profissional, competências como estratégia, propósito, liderança, produtividade e gestão do tempo. No contexto tecnológico, adaptabilidade, conectividade, cooperação, inovação e transformação digital. No âmbito socioe-

mocional, competências como comunicação não violenta, resiliência, proatividade, empatia e inteligência emocional tornam-se primordiais para o cenário futuro, no qual cada vez mais o mundo VUCA estará em ascensão.

O mundo VUCA representa: volatilidade que vem de um cenário dinâmico que exige ações ágeis; incerteza, visto que não há como prever o futuro com exatidão, pois este é incerto e desconhecido; complexidade em um cotidiano incerto, com acontecimentos não lineares e que tornam o mundo complexo, e por fim, a ambiguidade, na qual ameaças e/ou oportunidades coexistem e podem ser vislumbradas inúmeras perspectivas.

Quadro 1 – Competências

Competências profissionais	Competências tecnológicas	Competências socioemocionais
Estratégia	Adaptabilidade	Comunicação não violenta
Propósito	Conectividade	Resiliência
Liderança	Cooperação	Proatividade
Produtividade	Inovação	Empatia
Gestão do tempo	Transformação digital	Inteligência emocional

Fonte: as autoras.

Assim como no cenário anterior à pandemia, durante e após a pandemia, os valores éticos e morais sofreram e continuarão sofrendo transformações, mudando crenças, pontos de vistas e princípios, tanto no âmbito profissional, social e tecnológico, exigindo que os indivíduos sejam mais flexíveis, disruptivos e quebrem os paradigmas para mudar os padrões e modelos estabelecidos até então.

Competências que já vinham moderadamente sendo exigidas, neste instante serão indispensáveis para a sobrevivência no mercado de trabalho (Quadro 1). Para o desenvolvimento das competências profissionais, o líder terá papel fundamental para que a equipe se mantenha unida e consiga entregar o melhor resultado, traçando estratégias com foco em resultados e não no tempo que o trabalhador dispense para realizar suas atividades.

Se a liderança cobrará resultados e não o tempo de trabalho, sabendo que muitos colaboradores atuaram em casa neste período de turbulências, é necessário autogestão e proatividade para o desenvolvimento das suas funções, competências que serão bem requisitadas para este tipo de trabalho, e que estarão cada vez mais presentes na sociedade.

Diante desse desafio, podemos perguntar: como gerenciar o tempo para as ocupações diárias pessoais e do trabalho?

O autogerenciamento do tempo para suas atividades sem o prejuízo para as duas vertentes é primordial. Reconhecer quais as atividades serão prioridades e como desenvolvê-las também faz parte da autogestão. A divisão do tempo será importantíssima para a entrega de resultados em prazos estipulados e as demandas para atualizar-se, uma vez que o mercado de trabalho é cada vez mais competitivo e instável. É essencial e vantajoso ao profissional, neste período de transformações iminentes, ser proativo, assumir as responsabilidades perante as adversidades, ter iniciativa, não se contentar somente com o que está ao seu alcance, ir além na busca de novos caminhos para conquistar melhores resultados, expandindo seus horizontes e provocando mudanças organizacionais com sua atuação.

Outro fator importante será a fluência digital para orientação, criação e aplicação de treinamentos para os colaboradores, se valer da tecnologia para progredir no mundo corporativo, auxiliando os funcionários que estão em *home office* e necessitam de direcionamento para a execução de suas tarefas com eficácia e eficiência.

A tecnologia, em processo contínuo de expansão, possibilita explorar novos caminhos, com dados mais precisos, novos processos e conceitos que possibilitam alavancar o nível de desenvolvimento das organizações. Assim, é possível inferir que aqueles que tiverem o domínio digital terão melhores recursos, rapidez e precisão para a tomada de decisão e adoção de estratégias, que aumentem as oportunidades de crescimento pessoais neste cenário incerto.

Para estar no mundo digital é indispensável estar conectado às novas tendências e adaptar-se a todo instante. A tecnologia está num crescimento exponencial e não é tarefa fácil acompanhar tamanha evolução, mas na medida do possível, os profissionais devem incorporar ao dia a dia melhores práticas digitais e a cooperação entre os membros da equipe é essencial para a adequação de todos e chegar à inovação necessária e ao sucesso organizacional.

Muito mais que desenvolver as habilidades técnicas – *hard skills* – o momento exige que se assegure o engajamento, transferência de conhecimento e desenvolvimento de habilidades comportamentais – *soft skills*. Entre elas, a capacidade de compreensão, que leva à adoção de atitude assertiva associada às emoções é o primeiro passo para manter o equilíbrio, saber lidar com críticas e reconhecer seus próprios erros. Na Figura 2 são apresentadas as diferenças entre os dois tipos de habilidades.

Figura 2 – Diferença entre *soft skills* e *hard skills*



Fonte: adaptado de Cis Assessment (s/d).

As pessoas estão fragilizadas com tantas obrigações: cuidar de si, dos seus, ser solidário. Por isso, fortalecer as relações humanas proporcionará uma melhor adaptação para o próximo momento e conseqüentemente facilitará a busca de práticas corporativas mais adequadas e favoráveis. Podemos assim entender que as relações afetivas serão o diferencial para que o indivíduo mantenha uma interação social e corporativa.

A **comunicação não violenta** é uma dessas competências socioemocionais que minimizam e fortalecem essas relações, pois através dela conseguimos nos fazer compreendidos. Quanto mais assertiva, transparente e clara, possibilitará transformar ideias, comportamentos e maior será o sucesso das negociações, liderança e trabalho em equipe junto à organização.

Essa é uma ferramenta integrativa e de suma importância para a sobrevivência no ambiente empresarial, pois ela se torna um meio de troca de informações, ensinamentos e crescimento. Quando usada inadequadamente, poderá criar muitos obstáculos, mas do contrário, poderá criar muitas oportunidades, uma vez que comunicação não é só o que se fala ou escreve, mas também a entonação que se dá para a conversa, a expressão corporal e os olhares. Apesar de complexa, se houver clareza naquilo que se expressa de forma verbal, ou corporal, as pessoas sempre se farão compreender.

Mas não é só com uma excelente comunicação que será possível chegar a ótimos resultados. Pessoas empáticas, que se colocam no lugar do outro, reconhecem necessidades e sentimentos tornam a gestão mais humana e contribuem para o crescimento organizacional.

Ter **empatia**, não quer dizer que você tenha que concordar com tudo que o outro faça ou diga, resolvendo seus contratemplos, mas sim, entender o ponto de vista da outra parte, mas compreender as suas considerações, suas dores, e se posicionar assertivamente, sem que a pessoa se sinta desrespeitada.

Outra habilidade importante é a **resiliência**. Indivíduos com a capacidade de lidar com os mais diversos problemas, tendo caminhos e visão para a solução sem deixar que a pressão o descontrole, são adaptáveis às várias mudanças e intempéries, e persistentes no alcance de suas metas e objetivos.

A visão de uma pessoa resiliente vai além da experiência, está em sua preparação, treinamentos e desenvolvimento para acreditar em si mesmo e confiança para lidar com os desafios. Maturidade e autoconhecimento são os aliados desta competência. Ser resiliente facilita a caminhada, pois quando aprendemos com as dificuldades, temos flexibilidade para contornar as adversidades e usamos a criatividade para solucionar contratemplos, deixando a vida mais leve e nos tornamos mais otimistas e seguros. Fazem parte deste grupo, pessoas disruptivas e proativas. Não há como ter maturidade e não pensar num todo e agir no momento certo para a resolução dos impasses e percalços.

Pessoas **disruptivas** são aquelas que estão abertas ao novo, são integradoras, capazes de inovar de uma maneira totalmente diferente, usam a criatividade para a reinvenção empresarial, estão sempre à frente, procurando novas ideias e pessoas que possam agregar e contribuir para uma nova realidade. Essa mentalidade traz inúmeros benefícios e levam a estratégias de negócios que podem revolucionar os produtos e serviços prestados, elevando a empresa a novos patamares, nunca alcançados. Dessa forma, trata-se de uma competência que fará diferença para os novos tempos.

E a **proatividade** é uma característica daqueles que conseguem antecipar-se ao problema, comprometem-se e vão em busca de soluções assertivas, o que não significa dizer que são pessoas impulsivas. Elas procuram, em sua atuação, ter uma visão do todo, além do que está a sua volta, usam da criatividade para o alcance do objetivo sem que alguém tenha que cobrá-las por suas tarefas e normalmente entregam mais do que é exigido e mais rapidamente. Dessa forma, todos são beneficiados ajudando no equilíbrio dos resultados organizacionais.

Se aliarmos tudo isso ao pensamento crítico, com o qual o indivíduo observa de forma minuciosa, avaliando o cenário, verificando as possíveis causas antes de julgar, conseguirá encontrar soluções adequadas e equilibradas embasadas em argumentos concretos, minimizando erros na execução das tarefas, tornando a tomada de decisão mais assertiva e efetiva. Quanto melhor a análise

da situação, centrada e sem exasperar-se, maior será a autonomia, beneficiando equipe de trabalho e a empresa.

Falamos de muitas habilidades requeridas, porém a mais comentada neste momento de incertezas é a inteligência emocional. Conceituada pela área de psicologia, como uma característica de indivíduos capazes de identificar as emoções e sentimentos, tanto dos outros como suas, gerando assim maior aptidão para lidar com elas e usá-las a seu favor, quando bem trabalhada traz mais equilíbrio entre a emoção e a razão.

Para desenvolver inteligência emocional precisamos reconhecer nossas próprias emoções, isso não quer dizer que em determinado momento não vamos experimentar a tristeza ou a raiva, mas diante delas, entender qual o sentido deste sentimento, analisar nossas atitudes e suas consequências, entendê-las e contrabalançar para nossas ações seguintes. Aprender com emoções negativas auxilia na mudança do comportamento e no domínio das emoções, entender e aplicar essa experiência para transpor, melhorar e superar é o caminho para o equilíbrio. Outra característica é aumentar a autoconfiança e autocontrole de si, sendo fundamental reconhecer seus pontos fortes e fracos para aprimorar o que for necessário, aprender a lidar com as pressões do dia a dia, diminuindo o nível de estresse e ansiedade ao priorizar suas ações aumentando assim domínio de sua relação com o interno e externo.

A empatia, já comentada, compõe a inteligência emocional, sendo assim, do que adianta um indivíduo ter autocontrole, ser equilibrado e não entender os sentimentos e as dores do outro? Sem esta habilidade, não é possível manter um ambiente social ou organizacional harmônico. Como a empatia, a resiliência também faz parte do rol de habilidades da inteligência emocional: administrar as emoções e adversidades, adaptar-se às situações, encontrar estratégias e soluções para os problemas, ter flexibilidade, visão do todo e conhecer os seus limites é essencial nos dias atuais e no futuro incerto que estamos por viver.

A inteligência emocional melhora a clareza de pensamentos, a consciência de quem você é e do outro, influenciando positivamente na saúde mental e física. A comunicação e a tomada de decisão serão facilitadas, pois haverá maior integração entre as pessoas para a resolução das intercorrências.

Fica claro então, que a inteligência emocional é a que rege e norteia todas as demais competências, nela está inserida as habilidades sociais e emocionais, seja no contexto familiar ou organizacional, que auxiliam a minimizar riscos de problemas futuros, com ações assertivas e sempre respeitando os demais e em harmonia com o meio ambiente.

Ao se colocar as competências apresentadas de forma adequada, a caminhada começará a ter novos rumos, mais fáceis e as decisões serão mais justas e assertivas. Para o novo normal, pós-pandemia, podemos traçar o perfil dos profissionais de sucesso, ressaltando as habilidades comportamentais como prioridade, ajustando o cenário e auxiliando na transformação da cultura, vista a contribuir para melhores práticas e ações efetivamente solidárias.

4. DESAFIOS PÓS-PANDEMIA

“Planejar é decidir de antemão qual é, e como será a sua vitória.”

Rhandy di Stefano

Antes de falar em pós-pandemia, é essencial nos conscientizarmos que fomos levados a um processo de pré-adaptação, onde acomodar o novo é um processo constante de reconstrução e planejamento, é essencial ainda tato e cuidado ao tocar nos desafios que permeiam o cenário pós-pandemia. Eles são muitos, constantes, nem todos tão previsíveis e estão atrelados ao posicionamento das organizações e seu reposicionamento estratégico em consonância com as competências que serão exigidas dos profissionais.

Estamos diante de um investimento árduo na reconstrução do ser humano em sua totalidade, o que vai exigir autoconhecimento e atualização constante. Diante de um cenário como o vivenciado durante um período de pandemia é necessário, e intrigante ao mesmo tempo, entender que o passado tão estável não é mais guia para o futuro. Nesse ambiente, no qual a mudança é constante, é essencial um diagnóstico efetivo e assertivo, momento a momento, para definir estratégias diante das prioridades que se apresentam e são construídas, destruídas e reconstruídas dia a dia.

A pandemia nos trouxe inquietações, medos, grandes transformações e impactos para a sociedade, afetando de forma singular os hábitos de todos.

As alterações dos modelos de trabalhos para *home office*, *PJ*, *freelancer*, *trabalho por projeto/por demanda*, *trabalho temporário* e *startup* estão em pleno avanço e são alternativas para o novo normal. Em paralelo aos modelos e condições de trabalho, o processo de isolamento social vivenciado levou à mudança de hábitos e costumes, também se estendendo para a forma como as pessoas se relacionam consigo e com o outro. O confinamento abrupto e longo fez com que os padrões comportamentais se alterassem, desencadeando impactos significativos nas relações, sejam elas pessoais ou profissionais.

A cada dia é necessário ter mais flexibilidade, autogestão, proatividade e tecnologia, condições essenciais e que se mostrarão como diferenciais importantes para os profissionais. A preocupação, que antes era voltada ao currículo, passa a se dirigir para o trabalho efetivo, a produção sem controle de chefes, aos prazos, responsabilidades e entrega consciente que levarão aos resultados satisfatórios. Ao profissional, os caminhos alternativos serão a saída do cenário caótico e para tal será necessário movimento, conhecimento, atualização, requalificação e resiliência.

Em alta nesse momento, segundo especialistas consultados pelo InfoMoney em junho de 2020, teremos profissões diversas como cibersegurança,¹⁶ profissional *customer experience*,¹⁷ especialista em nuvem (ou *cloud*), e os profissionais da área de finanças, recursos humanos e saúde (Quadro 2).

Quadro 2 – As 10 profissões que estarão em alta no mercado pós-pandemia

Profissão	Área
Profissional de cibersegurança	Tecnologia
Profissional <i>customer experience</i>	Tecnologia
Especialista em nuvem (ou <i>cloud</i>)	Tecnologia
CFO (ou diretor financeiro)	Finanças
Diretor Comercial	Finanças
Gerente de tesouraria	Finanças
Planejador financeiro	Finanças
Assessor de investimentos	Finanças
Profissional de recursos humanos	RH
Enfermeiros e técnicos de enfermagem	Saúde

Fonte: adaptada de Sutto (2020).

A área de recursos humanos já vinha em expansão e terá ainda mais desafios. A transformação digital da gestão de pessoas nas organizações será cada vez mais uma realidade que deve, nos próximos anos, provocar mudanças significativas em toda a corporação, sendo visto como impulsionador e mediador da transformação digital nas empresas. O RH irá atuar cada vez mais presente à

¹⁶ Cibersegurança – detetive de dados.

¹⁷ Profissional *customer experience* – experiência com o cliente.

mesa da diretoria, trabalhando ainda mais de forma estratégica e alinhada com as metas do negócio, exigindo uma gestão de pessoal mais analítica e estratégica.

Fica, portanto, como desafio no ambiente corporativo encontrar o problema e resolver de maneira eficiente sendo essa a melhor maneira de inovar num cenário caótico. Novas empresas surgem e crescem como as *startups* e ganham cada vez mais o mercado; fato é que as companhias em geral terão que se adaptar a esse modelo mental de comportamento das pessoas. Nosso maior legado, por fim, será saber lidar com o caos e tirar resultados satisfatórios e sadios dele.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conhecedores dos conceitos apresentados nesse capítulo torna-se essencial uma reflexão do mercado de trabalho e do perfil profissional, um ajuste ativo de direcionamento e atuação, pois o novo traz consigo novas possibilidades e novas provocações, que surgem em ritmo acelerado, exigindo de todas as partes atuação imediata.

Destacamos que o assunto não se esgota neste material, uma vez que as discussões e estudos são recorrentes nesse momento e sugere-se, que novos estudos sejam delineados para explorar novos referenciais e cenários organizacionais que são desenhados nesse período.

Por fim, é esperado que o capítulo possa contribuir no entendimento do que vamos vivenciar adiante e assim, encorajar a realização de outras pesquisas que permitam o conhecimento de estratégias que venham agregar e modificar a realidade organizacional positivamente, bem como embasem o desenho e desenvolvimento do profissional que irá atuar nessas organizações.

REFERÊNCIAS

BROLO, F. - **Planejamento estratégico flexível é aprendizado para o pós-pandemia.** Disponível em: <https://computerworld.com.br/2020/07/08/planejamento-estrategico-flexivel-e-aprendizado-para-o-pos-pandemia/>. Acesso em: 17/08/2020.

CIS ASSESSEMENT. O que são as soft skills? descubra como desenvolver suas habilidades e se destacar na profissão. Disponível em: <https://cisassessment.com/soft-skills-como-desenvolver-habilidades/>. Acesso em: 27 nov. 2020.

CLIFTON, D.; RATH T. – **Descubra seus pontos fortes 2.0.** Ed. Sextante, 2019.

DUTRA, J.S. – **Competências: conceitos, instrumentos e experiências.** – 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, J.S. – **Gestão de Carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades.** – 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2019.

GAMA, R. - **O Futuro dos Empregos: O que o mercado espera de você pós-COVID?** Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/posts/o-futuro-dos-empregos-o-que-o-mercado-espera-de-voce-pos-covid>. Acesso em: 17/08/2020.

MADRUGA, R. **Treinamento e Desenvolvimento com Foco em Educação Corporativa.** 1. ed. – São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MENDONÇA, H.; FERREIRA, M. C.; NEIVA, E. R. **Análise e diagnóstico organizacional: teoria e prática.** 1.ed. São Paulo: Vetor, 2016.

MUSSAK, E. – **Caminhos da Mudança: reflexões sobre um mundo impermanente e sobre as mudanças de dentro para fora.** São Paulo: Ed. Integrare, 2008.

MUSSAK, E. - **Metacompetência – uma nova visão do trabalho e da realização pessoal.** São Paulo: Ed. Gente, 2003.

RODRIGUES, A. **O mundo do trabalho na pós-pandemia.** Disponível em: <https://istoe.com.br/o-mundo-do-trabalho-na-pos-pandemia/>. Acesso em: 17/08/2020.

SANTOS, A. L. - **Empresas devem tirar lições e traçar estratégias para o pós-pandemia.** Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/trabalho-e-formacao/2020/07/12/interna-trabalhoeformacao-2019,871546/empresas-devem-tirar-licoes-e-tracar-estrategias-para-o-pos-pandemia.shtml>. Acesso em: 17/08/2020.

SUTTO, G. **As 10 profissões que devem estar em alta pós-pandemia (e as habilidades para consegui-las).** Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/carreira/as-10-profissoes-que-devem-estar-em-alta-pos-pandemia-e-as-habilidades-para-conseguir-las/>. Acesso em: 17/08/2020.

TEIXEIRA, C. P. - **Como preparar sua empresa para um futuro pós-pandemia.** Disponível em: <https://radardofuturo.com.br/como-preparar-sua-empresa-para-um-futuro-pos-pandemia/>. Acesso em: 17/08/2020.

