

Av. Feliciano Correia, S/N – Jardim Satélite – São Paulo – SP – 04815-240

Tel.: (11) 5667-3971 – E-MAIL: [contato@etecia.com.br](mailto:contato@etecia.com.br)

**ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL IRMÃ AGOSTINA**  
**TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ENTRE A ESCOLA E A EMPRESA:**  
**Os desafios dos jovens pós-pandemia.**

Beatriz Lopes Souza

[beatriz.souza591@etec.sp.gov.br](mailto:beatriz.souza591@etec.sp.gov.br)

Daniela Gomes de Oliveira

[daniela.oliveira237@etec.sp.gov.br](mailto:daniela.oliveira237@etec.sp.gov.br)

Gabriel Enrique Garcia dos Santos

[gabriel.santos2418@etec.sp.gov.br](mailto:gabriel.santos2418@etec.sp.gov.br)

Henrique Pacheco Miranda

[henrique.miranda4@etec.sp.gov.br](mailto:henrique.miranda4@etec.sp.gov.br)

João Vitor Oliveira Santos

[joao.santos2282@etec.sp.gov.br](mailto:joao.santos2282@etec.sp.gov.br)

Lukka Kaíy Hendrico Pereira

[caio.pereira146@etec.sp.gov.br](mailto:caio.pereira146@etec.sp.gov.br)

**São Paulo**

**2025**

**RESUMO:** A pandemia da COVID-19 foi um evento que deixou inúmeros desafios no mundo que se refletem até os dias atuais. Indo além da saúde, assim como, sensibilizando as áreas da educação e do mercado de trabalho. Dado que, fora necessária uma adaptação absoluta na sociedade, este trabalho visa compreender uma mudança sobre uma parcela de Jovens brasileiros, que durante a crise estavam frequentando a escola ou ingressando no mercado, e como isso afetou na sua realocação dentro do mercado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Pandemia; covid-19; Jovens; Educação; Mercado de Trabalho

**BETWEEN THE SCHOOL AND WORKPLACE: The challenge faced by young people in the post-pandemic era.**

**ABSTRACT:** The COVID-19 pandemic was unexpectedly an event that left numerous consequences around the world that are still reflected today in various areas of society, going beyond health, as well as sensitizing the areas of education and the labor market. Given that an absolute adaptation in society will be necessary, this work aims to understand one of the consequences of the Covid-19 pandemic on the obstacles generated in the human capital of a portion of young Brazilians, who during the crisis were attending school or entering the market, and how this affected their reallocation within the market.

**KEY-WORDS:** Pandemic; covid-19; Youth, Education; Labor Market

## 1. INTRODUÇÃO

Em dezembro de 2019, na China, foi identificado um vírus através de um surto em Wuhan, a Covid-19, uma infecção respiratória causada pelo coronavírus SARS-CoV-2.

A crise desencadeou transformações profundas no mercado de trabalho, e por 3 anos prejudicou muitos trabalhadores, especialmente os de menor proteção social e jovens que estavam em processo de inserção profissional. Em um dado apresentado por Anna Carolina Papp, Luiz Guilherme Gerbelli e Aline Midlej, GloboNews e G1, conta que em 1 ano de pandemia, 377 de brasileiros perderam seu emprego por hora. Muitos jovens tiveram que se adequar a uma nova realidade, assim que o mercado de trabalho se mostrou mais exigente com relação as competências técnicas, fazendo que não restasse espaço para aqueles que não se adaptaram, juntamente a digitalização acelerada de diversos setores, que impôs desafios inéditos a nova geração. Muitos viram

sus primeiras oportunidades de emprego serem adiadas, canceladas ou substituídas por experiências remotas e precárias.

Neste artigo, sua importância se dá ao buscar compreender quais são as consequências psicológicas, sociais e educacionais que provocaram os jovens a se tornarem cômodos a tecnologia, inseguros profissionalmente e dispersos da realidade, assim como os impactos associados às primeiras vivências de carreira profissional e concepção de futuras estimativas sobre o que esperar dessa nova força de trabalho

### **1.1 OBJETIVO GERAL:**

Este estudo busca analisar criticamente os efeitos duradouros da pandemia da COVID-19 na dinâmica de transição dos jovens entre o sistema de formação profissional e o mercado de trabalho brasileiro. A pesquisa visa compreender como a crise sanitária exacerbou problemas estruturais, como a informalidade e a desigualdade no acesso à tecnologia e à educação, e investigar o descompasso entre a qualificação desses jovens e as novas exigências de competências do mercado pós-pandemia, destacando a importância das habilidades digitais e de soft skills. Dessa forma, o propósito é oferecer uma visão crítica e abrangente sobre as lacunas geradas no capital humano e subsidiar a reflexão sobre a preparação dos profissionais para o cenário laboral que emergiu no pós-crise

### **1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO:**

As mudanças no mercado de trabalho, acentuadas pela pandemia de Covid-19, começaram a demandar novas habilidades dos jovens que estão ingressando no mercado profissional. O objetivo é entender como o progresso tecnológico, o trabalho remoto e a reestruturação de setores afetam as oportunidades de emprego, examinando tanto os setores mais impactados pela crise quanto aqueles que cresceram e exigiram novos perfis. Ademais, procura-se vincular a formação escolar às demandas do mercado, evidenciar as vivências dos jovens nesse intervalo e confrontar suas percepções com a perspectiva de profissionais de Recursos Humanos no contexto pós-pandemia.

## **2. METODOLOGIA CIENTÍFICA**

A metodologia adotada neste Trabalho se baseia em pesquisas e consultas em livros, artigos científicos, relatórios institucionais e publicações nacionais e internacionais de órgãos como OIT, IBGE, MEC, UNICEF, além de pesquisas acadêmicas de universidades brasileiras, tendo como objetivo analisar os impactos da pandemia da COVID-19 na formação e inserção de jovens no mercado de trabalho. Foram analisados documentos, dados estatísticos e feitas entrevistas com profissionais de Recursos Humanos e da área da Educação, que foram feitas por membros do grupo e busca compreender a percepção prática do mercado sobre a qualificação dos jovens recém-formados, bem como os desafios enfrentados no processo de contratação, adaptação e desenvolvimento de competências. Essa metodologia foi estruturada para garantir que os resultados das pesquisas realizadas sejam verdadeiros e confiáveis e permitir uma análise crítica e fundamentada da transição dos jovens entre a escola e o mercado de trabalho no cenário pós-pandemia.

### **3.REFERENCIAL TEÓRICO**

A Educação, entendida em sua essência como um processo social de aperfeiçoamento e humanização do sujeito na sociedade (Werneck, 2019), viu sua missão ser profundamente desafiada e comprometida por uma crise multifacetada que a pandemia da COVID-19 apenas catalisou e expôs.

O alicerce da Educação Superior já se encontrava fragilizado por duras críticas e pela redução drástica de recursos financeiros por parte do governo (Dourado, 2019), um fator que minava a capacidade de resposta das Universidades Federais (IFES) e do Ministério da Educação (MEC). Quando a crise sanitária eclodiu, a falta de preparo institucional tornou-se evidente: nem as IFES, apesar de possuírem ferramentas de planejamento como o PDI há anos, nem o MEC dispunham de um plano de contingência ou sequer de um Gabinete de Gestão de Crise capaz de orientar e padronizar procedimentos.

Essa falha estrutural de governança, combinada com o desinvestimento prévio, contribuiu diretamente para a deterioração dos indicadores educacionais. A queda da aprendizagem registrada no IDEB (de 6.02 para 5.64 entre 2019 e 2021) reflete a incapacidade do sistema de absorver o choque e de garantir a continuidade da qualidade do ensino em um cenário de ensino remoto (INEP, 2021).

O agravamento da situação na Educação é inseparável do impacto socioeconômico e na saúde mental causado pela pandemia. Conforme dados da FGV, o período foi marcado por uma queda de 20,1% nos segmentos de trabalho e por um aumento na desigualdade social, mensurada pelo crescimento de 2,82% no Índice Gini. A disparidade mais cruel reside na perda de renda: 27,9% para os mais pobres contra 17,5% para os 10% mais ricos.

Essa situação de vulnerabilidade material e incerteza econômica intensificou o estresse e o adoecimento mental (Castro-de-Araújo e Machado, 2020), especialmente nas populações de baixa renda, que se viram mais expostas à contaminação. O impacto desse cenário é devastador para as comunidades mais pobres e problematiza a efetiva democracia (Neri, 2020), pois a pressão pela sobrevivência e a crise de saúde mental comprometem a capacidade de foco e permanência na jornada educacional.

Portanto, o desafio da Educação brasileira na pandemia é a confluência de três crises: a crise de financiamento e desmonte da Educação Superior; a crise institucional expressa pela falta de preparo e contingência; e a crise social e de saúde mental que, ao aprofundar a desigualdade, impede que o ideal de aperfeiçoamento humano e social da Educação se concretize para as parcelas mais vulneráveis da população.

#### **4. AS DIFICULDADES DO APRENDIZADO NA PANDEMIA.**

A pandemia da Covid-19 apresentou desafios sem precedentes ao sistema educacional global. Com o fechamento de escolas e a rápida mudança para o aprendizado remoto, milhões de estudantes enfrentaram desafios para manter seu ritmo de aprendizagem. A falta de acesso à internet, ambiente doméstico inadequado para estudar e exaustão emocional causada pelo isolamento social impactaram significativamente os resultados educacionais, principalmente para os alunos mais vulneráveis.

O Brasil tem se esforçado para recuperar os níveis educacionais de 2019, mas os desafios persistem. O relatório da Unicef aponta que os impactos da pandemia não se limitam ao aprendizado em sala de aula. Eles também mostraram fragilidades estruturais do sistema educacional. Essa situação evidenciou a urgência de políticas públicas com foco na redução das desigualdades educacionais e na promoção de um ensino inclusivo e de qualidade.

##### **4.1 ADAPTAÇÃO DE FACULDADES NA PANDEMIA**

A partir do dia 18 de março de 2020, o Ministério da Educação (MEC) autorizou que as faculdades substituíssem o ensino presencial pelo ensino remoto. Em maio de 2020, apenas 6 das 69 universidades federais haviam adotado essa modalidade. No entanto, esse número aumentou gradualmente. Em agosto de 2020, 47 universidades estavam com atividades remotas, representando cerca de 68,1% do total. Até outubro de 2020, 66 das 69 universidades federais já ofereciam aulas a distância.

O Ensino Remoto Emergencial (ERE) foi implementado com o objetivo de mitigar os impactos causados pela pandemia. Assim como ocorreu com diversas escolas, muitas universidades, tanto públicas quanto privadas, tiveram que recorrer ao ensino remoto emergencial, o que impactou diretamente a formação de milhares de jovens brasileiros. A crise da COVID-19 causou impactos desproporcionais sobre a educação e a formação de jovens, o MEC (Ministério da educação) contabilizou que no ano de 2019, havia contabilizado 47,9 milhões

de estudantes matriculados em 180,6 mil escolas, desde os anos iniciais até o Ensino Médio, já em 2020, esse número cai para 47,3 milhões de alunos matriculados em 179,5 mil escolas; em contraponto, a OIT evidência que 65% dos estudantes apresentaram defasagem sobre a aderência de novos conteúdos, em comparação aos anos anteriores, devido à ausência do ensino presencial.

Segundo uma pesquisa do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), cerca de 30,4% das instituições precisaram reajustar o calendário acadêmico, postergando o término do ano letivo devido à pandemia.

Uma das principais críticas feitas por estudantes de universidades federais foi a demora na decisão de implementar o ensino remoto. De acordo com dados de maio de 2020, cerca de 89,4% dessas instituições ainda estavam com as atividades de ensino suspensas.

Relato do estudante de medicina da Universidade Federal do Pará (UFPA), Gabriel Novais, relatou: “A gente demorou muito para iniciar o diálogo em relação à aplicação ou não do ensino remoto. Então, tivemos que fazer tudo um pouco às pressas. A gente tinha que resolver o mais urgente possível, senão teria muita perda de tempo na formação dos alunos.”

#### **4.2 TAXA DE EVASÃO E ERE**

A taxa de evasão nas Instituições de Ensino Superior (IES) públicas foi de 21,8% no ano de 2020. Esse índice está relacionado à falta de recursos de muitos estudantes para acompanhar o Ensino Remoto Emergencial (ERE). Muitos não possuíam acesso a dispositivos eletrônicos adequados ou a uma conexão de internet estável, o que dificultava ou até impossibilitava sua participação nas atividades acadêmicas.

Em uma entrevista com a Profissional de Educação e Recursos Humanos Kelly Dias Olímpio, que é professora de Processos Administrativos em Recursos Humanos, na ETEC Irmã Agostina. Perguntamos qual era a opinião dela referente ao ensino remoto. A profissional expressa que muitos jovens que não

haviam acesso a celular, internet ou computador, eram mais prejudicados pela falta de acesso aos devidos matérias, o que os limitou no processo de aprendizado e capacitação.

Isso reforça o potencial das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) como ferramentas de apoio no processo de ensino-aprendizagem. No entanto, durante a pandemia da Covid-19, o uso isolado dessas tecnologias mostrou-se insuficiente para suprir todas as necessidades educacionais.

Ao entrevistar a profissional de Recrutamento Gabriela Gomes Oliveira, perguntamos a ela como era achar novos talentos e se muitos deles ainda estudavam, e a entrevistada respondeu que até o ano de 2024, entrevistou diversos candidatos que precisaram parar a faculdade durante a pandemia, porém também haviam muitos que estudavam por conta própria ou continuaram fazendo alguns projetos para não ficarem parados e desatualizados.

"Para que o ano não ficasse perdido, o ensino emergencial de modo remoto apareceu como a principal alternativa. Entretanto, isso envolve letramento digital, formação continuada e diversas formas de adaptação pedagógica para que sua implantação emergencial fosse viável". Isso evidencia que, mais do que uma resposta rápida, o (ERE) exigia preparação institucional e formação docente adequada para alcançar eficácia. (Melo Ramos Nascimento e Castioni, 2020)."

## 5. AS CONSEQUÊNCIAS NO MERCADO DE TRABALHO

No Brasil, em 31 de janeiro de 2024, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua), divulgada pelo IBGE e disseminada pelo site GOV.br, apresentou dados que evidenciam os impactos da pandemia da Covid-19 sobre o mercado de trabalho. A pesquisa analisou a taxa de desemprego entre trabalhadores formais e informais, comparando as médias percentuais do último trimestre de 2020 ao último trimestre de 2023.

No primeiro trimestre de 2021, a taxa de desemprego atingiu o pico de 15%. A partir de então, houve uma queda gradual, alcançando 7,4% no final de 2023, um nível comparável ao de 2012, quando a taxa média foi de 7,4%. A menor taxa da série histórica foi registrada em 2014, com 7,0%.

Além disso, um relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT), em sua quinta edição sobre os impactos da pandemia no mercado de trabalho, apontou que a taxa de desocupação nos países da América Latina poderia resultar em um número recorde de 41 milhões de desempregados. Esse cenário reflete os efeitos profundos da crise sanitária sobre as economias da região.

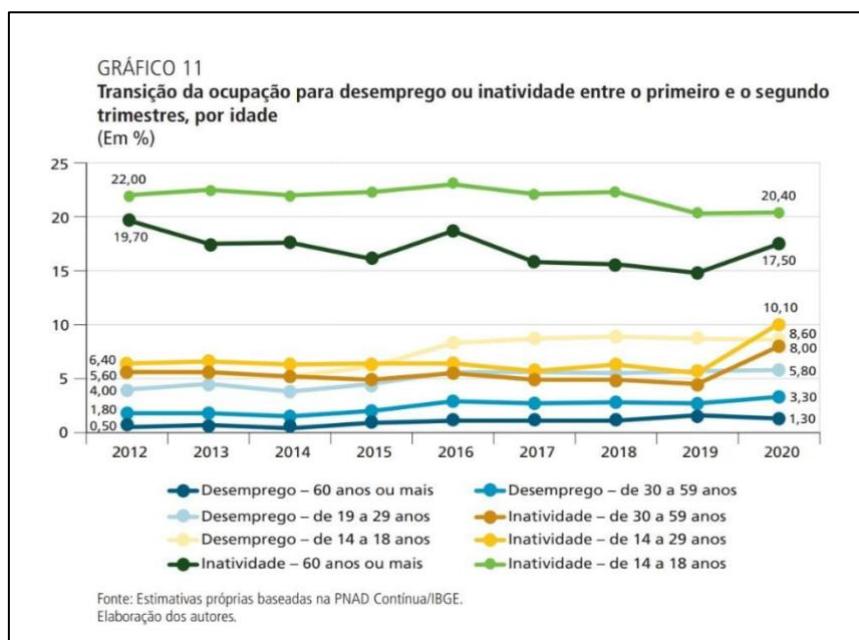
## **5.1 MERCADO DE TRABALHO PARA OS JOVENS**

Diante das transformações no mercado de trabalho causadas pela pandemia, os jovens passaram a enfrentar maiores dificuldades para ingressar em atividades profissionais. Um dos principais impactos foi a inserção tardia no mercado, uma vez que muitos não possuem a qualificação necessária e acabam priorizando os estudos em detrimento da experiência prática. Embora esse foco educacional seja positivo, a ausência de programas de inserção gradual, como estágios ou iniciativas de aprendizagem dificulta o início da trajetória profissional.

Como consequência, muitos jovens acabam sendo absorvidos por empregos informais, marcados pela instabilidade e baixa remuneração. Esses postos de trabalho, geralmente pouco atrativos, tornam-se ainda mais vulneráveis em tempos de crise, o que contribui para altas taxas de demissão entre esse público. Esse cenário acaba desmotivando muitos jovens a buscarem empregos formais.

Essas informações são confirmadas pelo gráfico a seguir, que apresenta a transição da ocupação para o desemprego ou inatividade entre o primeiro e o segundo trimestres, segmentada por faixa etária.

**GRÁFICO 01 – TRANSIÇÃO DA OCUPAÇÃO PARA DESEMPREGO OU INATIVIDADE ENTRE O PRIMEIRO E O SEGUNDO TRIMESTRES, POR IDADE**



(Gráfico retirado do livro Impactos da pandemia de covid-19 no mercado de trabalho e na tributação de renda do Brasil)

O gráfico a seguir mostra qual faixa etária está mais presente na ocupação no mercado de trabalho

**GRÁFICO 3 – FORÇA DE TRABALHO E OCUPAÇÃO POR FAIXA ETÁRIA**



(Gráfico retirado do livro Impactos da pandemia de covid-19 no mercado de trabalho e na tributação de renda do Brasil).

## 6 DESAFIOS DOS JOVENS NO PÓS-PANDEMIA

A pandemia de Covid-19 provocou transformações profundas nos processos de contratação e seleção de jovens no Brasil. Com a digitalização acelerada, muitas empresas passaram a adotar entrevistas online e plataformas de recrutamento digital, exigindo novas habilidades, especialmente tecnológicas, dos candidatos. No entanto, essa mudança expôs a falta de preparo de muitos jovens, especialmente aqueles formados em escolas públicas, dificultando o ingresso no primeiro emprego e acentuando as desigualdades de oportunidades.

A retração do mercado e a digitalização dos processos aumentaram a exigência por qualificações técnicas e experiência, mesmo para vagas de entrada. Isso tornou os processos seletivos mais rigorosos, favorecendo candidatos com maior acesso à educação e capacitação, aprofundando a desigualdade para jovens das classes sociais mais vulneráveis. A dificuldade em conseguir emprego ou estágio levou muitos jovens ao desalento, ou seja, ou seja, à condição de deixar de procurar uma oportunidade de emprego por não terem capacitação o suficiente para as exigências do mercado. Esse cenário gerou consequências emocionais graves, como a baixa autoestima, ansiedade e sensação de inutilidade, prejudicando a confiança dos jovens sob seus perspectivos futuros, o que acabou acarretando ainda mais o desalento.

De acordo com o relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT), uma grande proporção de jovens está fora do mercado de trabalho e de programas de educação e treinamento, sendo comumente classificados como “nem-nem”. Em 2023, 20,4% dos jovens em todo o mundo estavam nessa condição.

Em 2023, a taxa global de desemprego juvenil foi de 13%, o que representa 64,9 milhões de pessoas, o nível mais baixo registrado em 15 anos. Embora a taxa de desemprego juvenil seja alarmante, muitas empresas relatam dificuldades em encontrar candidatos com as competências exigidas para as vagas oferecidas. Esse descompasso entre a formação educacional e as necessidades do

mercado de trabalho é um reflexo claro da lacuna existente nos sistemas de ensino, que muitas vezes não preparam adequadamente os jovens para as exigências do mercado. Competências como o domínio de ferramentas digitais, comunicação eficaz, proatividade e adaptação rápida se tornaram essenciais, mas nem sempre são desenvolvidas nas escolas e universidades.

Essa lacuna na formação técnica e profissional não só dificulta o ingresso dos jovens no mercado de trabalho, como também os coloca em uma posição vulnerável. As empresas, por sua vez, tiveram que investir cada vez mais em treinamentos internos para suprir essa falta de habilidades específicas.

Para os jovens de classes periféricas, a pandemia trouxe ainda mais incertezas e desafios. Dados de diferentes pesquisas no Brasil mostram que 39,1% dos jovens abandonam a escola para trabalhar, e 29,2% desistem devido à falta de interesse. Entre as mulheres, 23,8% abandonam os estudos por gravidez, e 11,5% por responsabilidades domésticas. Dos 46,9 milhões de brasileiros com idades entre 15 e 29 anos, 22,1% não trabalham, não estudam nem se qualificam. Além disso, mais da metade das pessoas com 25 anos ou mais não completaram o ensino médio, e 82% dos que completaram o ensino médio não acessam o ensino superior.

"o novo normal não contempla a periferia. Ela só fará parte por meio de muita luta e mobilização. (Marcos Vieira, Comitê Executivo da Universidade Américas Juventude)."

## **6.1 MENTALIDADE DO JOVEM RECÉM-FORMADO DURANTE A PANDEMIA**

As consequências da pandemia de COVID-19 ultrapassaram os limites da saúde física, deixando marcas profundas na saúde mental e emocional dos jovens que estavam em transição entre a formação acadêmica e o início da vida profissional. Para esse grupo, o período foi marcado por sentimento de insegurança, desmotivação, sobrecarga emocional e alterações cognitivas significativas. Diante de um cenário instável, esses jovens enfrentaram desafios adicionais ao

tentar ingressar no mercado de trabalho, vivenciando uma mudança perceptível em suas expectativas e prioridades.

Durante o isolamento social e a migração repentina para o ensino remoto, esses fatores se intensificaram. A ausência de interação com colegas e professores, bem como a limitação prática do que foi aprendido, dificultaram a formação dos jovens recém-formados. Muitos encerraram seus estudos sem vivências organizacionais ou estágios presenciais, o que gerou uma sensação de despreparo, baixa autoestima profissional e frustração por não conseguirem aplicar os conhecimentos adquiridos.

Segundo Mendes et al. (2020), 51,72% dos universitários faziam uso de alguma substância psicoativa durante a pandemia, principalmente álcool, como uma tentativa de aliviar o sofrimento mental. Esse padrão está relacionado ao aumento de sintomas psicológicos, como insônia, estresse e sintomas depressivos. Além disso, uma pesquisa realizada pela BBC Brasil revelou que 90% dos jovens relataram uma sensação constante de cansaço e falta de energia durante a pandemia, mesmo sem estarem infectados pelo vírus (BBC Brasil, 2022).

Diante de um cenário de incerteza, muitos jovens recém-formados passaram a reavaliar suas metas profissionais. Modalidades de trabalho mais flexíveis, como o home office, e ocupações que oferecem equilíbrio emocional e propósito passaram a ser mais valorizadas do que apenas prestígio e remuneração. Essa mudança de mentalidade reflete uma busca por estabilidade emocional, qualidade de vida e ambientes de trabalho mais humanos e acolhedores.

## **6.2 SEQUELAS DA PANDEMIA EM JOVENS RECÉM-FORMADOS**

A experiência de concluir a formação acadêmica em meio à pandemia deixou consequências duradouras para os jovens recém-formados, cujos efeitos ultrapassam os impactos imediatos. As sequelas se manifestaram em diversas dimensões, como emocionais, cognitivas, comportamentais e profissionais.

Estudos registraram índices elevados de sintomas como ansiedade (79,4%), depressão (75%), estresse (42,6%) e pensamentos suicidas entre os jovens durante o período de 2020 a 2022 (Brain, Behaviour, and Immunity Health, 2024). Além disso, o uso de substâncias psicoativas como forma de alívio tornou-se comum, incluindo álcool, medicamentos ansiolíticos e outras drogas lícitas e ilícitas (Mendes et al., 2020).

Entre as sequelas cognitivas, foram observados prejuízos em funções como atenção, memória e capacidade de concentração (PMC8250848; Revista DC, USP). Muitos jovens relataram queda de rendimento acadêmico e profissional, bem como dificuldades para manter o foco em tarefas simples, o que comprometeu seu desempenho e autoestima no ambiente de trabalho.

No aspecto comportamental, o isolamento social prolongado levou ao aumento no uso de redes sociais e jogos eletrônicos como forma de fuga da realidade. Ao final da pandemia, muitos jovens demonstraram dificuldade em retomar o convívio social presencial. De acordo com uma reportagem publicada pela RIC Notícias (2024), a retomada de atividades sociais comuns, como eventos, encontros presenciais e entrevistas de emprego, tem sido um desafio para essa geração:

“os jovens estão tendo dificuldade de participar de eventos e retomar a vida social após tanto tempo de reclusão. (RIC Notícias, 2024).”

No mercado de trabalho, os jovens também enfrentaram grandes obstáculos. Segundo dados do IPEA e da OIT, eles representaram mais da metade dos trabalhadores desempregados durante a pandemia. Além disso, houve um aumento expressivo no número de jovens em situação de desalento, ou seja, aqueles que desistiram de procurar emprego por não acreditarem na existência de oportunidades reais.

Esses impactos geraram um ciclo de insegurança, frustração e medo da estagnação profissional. Muitos jovens passaram a evitar ambientes altamente competitivos, optando por trajetórias mais humanas, com foco na saúde mental e em espaços de trabalho mais inclusivos.

## 7 CENARIO DO RH

A pandemia da COVID-19 realmente mexeu com o mundo corporativo, e o setor de Recursos Humanos esteve na linha de frente dessa transformação. Foi um período que exigiu muita sagacidade para lidar com os impactos nas estruturas das empresas e com o turbilhão de emoções que atingiu os colaboradores. Estudos aprofundados, como a pesquisa conduzida pela FEA/USP em parceria com a FIA, que ouviu 150 organizações brasileiras, e trabalhos acadêmicos como o da UNIBRA, nos ajudam a entender a dimensão estratégica que o RH assumiu para manter as engrenagens funcionando em um cenário caótico.

No olho do furacão da pandemia, o RH precisou ser ágil. A pesquisa da FEA/USP identificou fases claras nessa atuação: primeiro, um foco intenso na saúde e segurança dos funcionários e na criação de comitês de crise; depois, a complexa migração para o trabalho remoto e a adaptação de todas as políticas e práticas para esse novo modelo. Antes da pandemia, por exemplo, 85% das empresas pesquisadas pela FEA/USP não utilizavam o home office. Durante a crise, esse número mudou drasticamente, com 36% das empresas adotando o modelo para mais de 20% de seus times. A comunicação, claro, precisou ser reinventada, com 75% dos contatos passando a ser feitos por vias eletrônicas, segundo o mesmo estudo. E, para além da logística, a preocupação com a saúde mental e o bem-estar virou pauta central, um ponto também muito destacado pela UNIBRA, já que ansiedade e medo se tornaram companheiros de jornada para muitos.

Ao questionarmos a profissional do setor de RH na empresa KLA Advogados de como foi treinar os jovens recém-contratados, a profissional fala que foi um certo desafio, já que era um trabalho árduo e que se teve que ter uma abordagem mais claras para se ter um resultado eficaz.

Relato da entrevistada Gislaine Gomes (2025) “Quando falamos do trabalho remoto, muitas questões estão envolvidas além da adaptação propriamente dita. Como RH, precisamos entender a produtividade, entregas, resultados, e se os

profissionais realmente estão trabalhando de maneira eficiente e engajada. Para isso, foi fundamental aplicar estratégias de comunicação claras e processos bem definidos. Mesmo em uma consultoria na época, nós acompanhávamos os primeiros meses dos profissionais e alinhávamos junto ao RH interno os pontos de melhoria, aplicando treinamentos recorrentes".

Com a poeira da pandemia começando a baixar, um novo horizonte de desafios se desenhou para o RH. A criação de modelos de trabalho híbridos, que buscam o equilíbrio entre o presencial e o remoto, tornou-se uma realidade. O papel da liderança também precisou ser repensado, exigindo uma postura ainda mais empática, flexível e com um olhar afiado para o futuro. Como bem aponta o estudo da UNIBRA, ficou evidente a urgência no desenvolvimento de novas competências, tanto as comportamentais (as famosas soft skills), como resiliência, adaptabilidade e inteligência emocional, quanto as habilidades digitais, essenciais nesse novo mundo do trabalho.

O legado desse período, como ressaltam tanto a FEA/USP quanto a UNIBRA, é um RH que transcendeu o papel de mero apoio para se consolidar como um agente central na transformação cultural das organizações. O "novo normal" não é apenas sobre onde trabalhamos, mas sobre como trabalhamos e, principalmente, como cuidamos das pessoas. A pesquisa da FEA/USP também revelou o lado duro da crise, com muitas empresas enfrentando dificuldades financeiras: 30% tiveram receitas insuficientes para cobrir custos e 27% registraram grandes perdas. Nesse contexto, o RH teve um papel crucial em processos delicados como redução de quadro (registrada em uma a cada cinco organizações), suspensão de recrutamento e demissões (ambas em 31% das empresas) e transferências internas (39%). Fica a lição de que o equilíbrio entre a adoção de tecnologias e a humanização dos processos não é apenas importante, mas vital para o sucesso e a sustentabilidade das empresas, especialmente em tempos de crise e profunda mudança.

## 8. CENÁRIO PÓS PANDEMIA

Por mais que a pandemia do novo Corona vírus tenha acabado a três anos atrás, não cabimento falar que ela não tem efeitos no mercado atualmente, a mesma criou um novo jeito de se ver o mundo corporativo.

De acordo com a entrevistada Gislaine Gomes, da empresa KLA Advogados, “A pandemia nos mostrou que a flexibilidade no trabalho pode gerar resultados positivos no desempenho dos colaboradores. Descobrimos nesse período que é possível manter a produtividade e a qualidade das entregas mesmo atuando em um ambiente pessoal, ou o conforto da sua casa. No entanto, como qualquer modelo, a flexibilização do trabalho traz desafios que precisam ser acompanhados de maneira próxima”.

### **8.1 CONTRATAÇÃO NA ERA PÓS PANDEMIA**

Além de tudo, a pandemia mudou no quesito de contratação, visto que muitos ainda estavam inseguros em relação as demissões em massa e o perigo do vírus.

Assim como confirma Gislaine “Em 2022, a insegurança dos profissionais em mudar de emprego era altíssima, temendo a volta das demissões em massa e do perigo. Na consultoria onde atuava, acumulávamos vagas porque os profissionais tinham medo de fazer qualquer movimentação. Com o tempo, novos desafios surgiram: muitos passaram a enxergar o retorno ao presencial como um risco ou uma ameaça à qualidade de vida, tornando o home office uma condição essencial. Em 2025, essa questão ainda impacta significativamente o fechamento de vagas. Apesar disso, entendo que a pandemia proporcionou uma oportunidade única para conhecermos e valorizarmos a qualidade de vida que o trabalho remoto pode oferecer”

Referente ao processo de contratação de jovens, se teve um desempenho melhor deles, antes ou depois da pandemia, a profissional opina que houve uma melhora no desempenho deles.

“Na minha área, que é de tecnologia, sinto que houve um "boom" nesse período (tanto que o mercado hoje está saturado) então acredito que como tiveram esses anos para de desenvolverem, hoje eles desempenham melhor”.  
 (Entrevista com Gabriela Gomes).

## **9 RESULTADO DAS DISCUSSÕES**

Ao analisar os resultados de nossas pesquisas quantitativas, verifica-se que 43,8% dos respondentes têm entre 18 a 25 anos, seguidos pela faixa etária de 26 a 36 anos, que representa cerca de 24,8% dos participantes. Em relação ao nível de escolaridade, 45,7% dos entrevistados estão cursando o ensino médio, e 29,5% têm ou estão cursando um ensino técnico, indicando que o mercado de

trabalho ainda demanda profissionais ainda mais qualificados. Este dado se relaciona diretamente com a questão de aumento de qualificação pós-pandemia, o mercado de trabalho exigiu maior qualificação, onde 77,1% dos participantes afirmam que a demanda qualificada se tornou mais exigente.

Outro resultado significativo do nosso questionário, é que mais de 50% dos respondentes, acredita que após a pandemia, sentiu maior a necessidade de buscar novas habilidades, onde também 43,8% sentiu um aumento considerável na exigência de qualificação profissional. Entre as mais requisitadas, se destacam o aumento para habilidades e competências na área de habilidades digitais tecnológicas, representando 75,2% dos resultados, seguido do trabalho remoto e colaboração sendo 65,7 % dos resultados, Inteligência emocional (61%) e por último adaptabilidade e resiliência representando 52,4%.

Dessa forma, os dados obtidos, juntamente às análises teóricas de teses é mostrado como o período pós-pandemia intensificou suas exigências sobre suas qualificações e habilidades. Para os jovens, especialmente aqueles recém-formados no ensino médio e que passaram pelo ensino remoto emergencial, a qualificação no mercado de trabalho se tornou essencial para se inserir na nova jornada do mercado de trabalho. Assim, entender as novas exigências e os novos desafios é fundamental para guiar os futuros jovens para a formação e desenvolvimento profissional dos futuros trabalhadores.

## **10 CONCLUSÃO**

Este trabalho mostrou que a pandemia da Covid-19 teve impactos que ultrapassaram a saúde, afetando a formação, o emocional e a entrada dos jovens no mercado de trabalho. As dificuldades do ensino remoto e a falta de acesso a recursos tecnológicos criaram barreiras no aprendizado, enquanto o mercado se tornou mais exigente, ampliando desigualdades e desafios, especialmente para jovens mais vulneráveis.

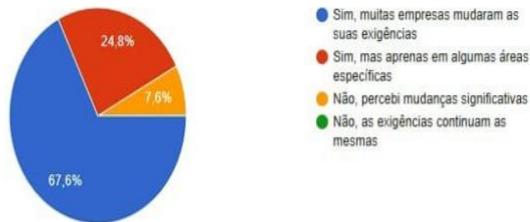
Ao mesmo tempo, a pandemia acelerou mudanças importantes, como o trabalho remoto, seleções digitais e maior valorização das habilidades emocionais, além de abrir espaço para debates sobre saúde mental e ambientes de trabalho mais humanos.

Assim, a reconstrução pós-pandemia exige políticas públicas eficientes, investimentos em educação e tecnologia e um olhar mais atento das empresas para o desenvolvimento dos jovens. Apesar das marcas desse período, essa geração demonstra grande capacidade de adaptação e resiliência algo essencial para um mercado de trabalho mais justo e preparado para o futuro.

Dessa forma, recomenda-se que as demais futuras pesquisas investiguem com mais intensidade sobre a precaução dos impactos da pandemia a longo prazo, que dificultaram a empregabilidade, estudos e saúde mental dos jovens. Também se espera uma análise mais aprofundada sobre as desigualdades socioeconômicas que continuam a dificultando a inserção no novo mercado de trabalho.

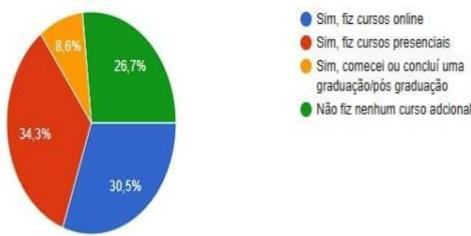
Você acredita que a pandemia acelerou a necessidade de novas habilidades no mercado de trabalho?

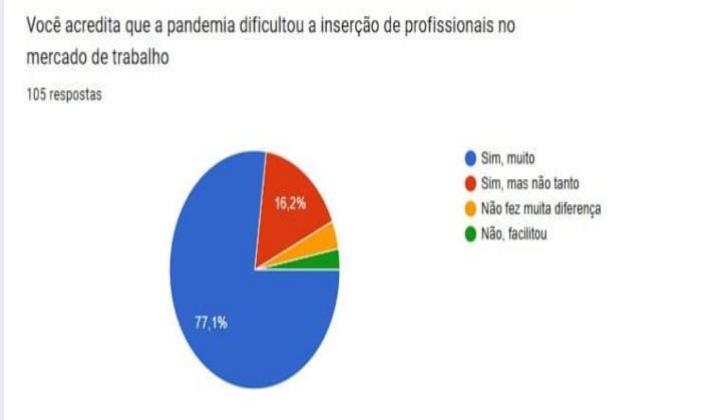
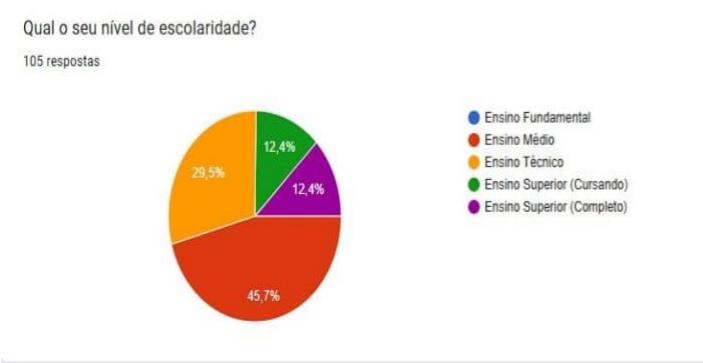
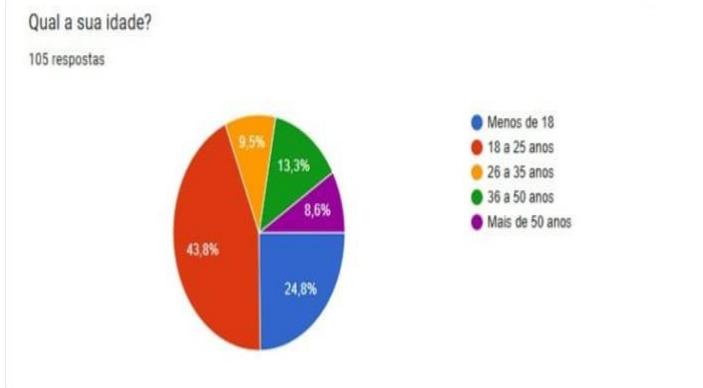
105 respostas



Você buscou algum curso ou capacitação durante ou após a pandemia para melhorar a sua qualificação?

105 respostas





## REFERENCIAS

AGÊNCIA BRASIL. Pesquisa do IBGE mostra enfraquecimento do mercado de trabalho em 2020. Brasília: Agência Brasil, 2021. Disponível em:

<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-12/pesquisa-do-ibge-mostra-enfraquecimento-do-mercado-de-trabalho-em-2020>.

SOUZA, Armindo dos Santos de; PEREIRA, Ramon Jung; DAWIDMAN, Léo. Transformações no mercado de trabalho no contexto da pandemia. Revista de Administração, Ensino e Pesquisa (RAEP), v. 23, n. 1, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.13058/raep.2022.v23n1.2088>.

SCIELO. Transformações no mercado de trabalho no Brasil: desafios e perspectivas. Revista de Economia Política, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rep/a/8snSbBwVqmYgd5pZVQ5Vhkn>.

GESTÃO DE PROJETOS DIGITAIS. Carreira digital no mercado de trabalho pós-pandemia. 2022. Disponível em:

<https://www.gestaodeprojetosdigitais.com.br/2022/06/carreira-digital-no-mercado-de-trabalho-pos-pandemia/>.

UNINTER. Cresce número de jovens e adultos que não trabalham e não estudam. 2022. Disponível em: <https://www.uninter.com/noticias/cresce-numero-de-jovens-e-adultos-que-nao-trabalham-e-nao-estudam>.

O enfrentamento da pandemia pelas universidades federais. 2020. Disponível em

<https://www.jornaldocampus.usp.br/index.php/2020/09/o-enfrentamento-da-pandemia-pelas-universidades-federais/>

REVISTA UNIPACTO. 2021, Disponível em

[https://revistas.unipacto.com.br/storage/publicacoes/2021/601\\_ensino\\_remoto\\_na\\_pandemia\\_dificuldades\\_e\\_aprendizados.pdf](https://revistas.unipacto.com.br/storage/publicacoes/2021/601_ensino_remoto_na_pandemia_dificuldades_e_aprendizados.pdf)

REVISTA ENSINO SUPERIOR. Falta de qualificação profissional. 2022.

Disponível em: <https://revistaensinosuperior.com.br/2022/08/19/falta-de-qualificacao-profissional/>

FGV. Transformações no trabalho na pandemia: desafios e lições aprendidas.

Fundação Getulio Vargas, 2022. Disponível em:

[https://portal.fgv.br/artigos/transformacoes-trabalho-pandemia-desafios-e-licoes-aprendidas.](https://portal.fgv.br/artigos/transformacoes-trabalho-pandemia-desafios-e-licoes-aprendidas)

FGV IBRE. Mercado de trabalho e políticas públicas. 2022. Disponível em:

[https://ibre.fgv.br/sites/ibre.fgv.br/files/arquivos/u65/mercado\\_de\\_trabalho\\_e\\_politicas\\_publicas\\_final.pdf.](https://ibre.fgv.br/sites/ibre.fgv.br/files/arquivos/u65/mercado_de_trabalho_e_politicas_publicas_final.pdf)

FIOCHPE. OIT relata impacto que a pandemia gerou nos empregos. 2022.

Disponível em: <https://fiochpe.org.br/oit-relata-impacto-que-a-pandemia-gerou-nos-empregos/>.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Pandemia de Covid-19 interrompe educação de mais de 70% dos jovens. 2021. Disponível em: <https://www.ilo.org/pt-pt/resource/news/pandemia-de-covid-19-interrompe-educa%C3%A7%C3%A3o-de-mais-de-70-dos-jovens>.

RIC - REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO CENTRO PAULA SOUZA.

Impactos da pandemia no mercado de trabalho brasileiro. 2021. Disponível em:

[https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/6525.](https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/6525)

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP). Pesquisa mostra como o RH das empresas atuou na pandemia. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária (FEA/USP), 2022. Disponível em:

<https://www.fea.usp.br/fea/noticias/pesquisa-mostra-como-o-rh-das-empresas-atuou-na-pandemia>.

GRUPO UNIBRA. O novo normal dos recursos humanos: desafios durante e pós-pandemia. Recife: Unibra, 2021. Disponível em:

<https://www.grupounibra.com/repositorio/RHUMN/2021/o-novo-normal-dos-recursos-humanos-desafios-durante-e-pos-pandemia27.pdf>.impacto da covid

19 no mercado de trabalho e na distribuição de renda do Brasil.2022.

Disponível em:

<https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/11561>

Crise em 1 ano de pandemia. . Disponível em:

<https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/07/24/em-um-ano-de-pandemia-377-brasileiros-perderam-o-emprego-por-hora.ghtml>

Depressão e ansiedade entre jovens dobraram durante a pandemia, revela pesquisa. Disponível em:

<https://www.cnnbrasil.com.br/saude/depressao-e-ansiedade-entre-jovens-dobraram-durante-a-pandemia-revela-pesquisa/>

OMS declara pandemia de coronavírus. Disponível em:

<https://g1.globo.com/google/amp/bemestar/coronavirus/noticia/2020/03/11/oms-declara-pandemia-de-coronavirus.ghtml>

