



Coluna Saber
por Ana Machado



Ana Machado é mestra em educação pela Universidade Stanford, especialista em psicossociologia da juventude e políticas públicas pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FEPS) e bacharel em marketing pela Universidade de São Paulo (USP)

Quando o emprego deixa de ser escasso, o trabalho precisa fazer mais sentido

O receio de alta nos pedidos de demissão revela mudança nas regras do jogo

Em um levantamento recente feito pela consultoria Robert Half, 62% dos gestores de RH afirmaram que em 2026 haverá alta nos pedidos de demissão no Brasil. As explicações para essa tendência são motivos conhecidos: melhores salários, mais benefícios, maior equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Os dados confirmam essa leitura. Mas eles não explicam o fenômeno mais importante por trás dessa movimentação: por que, neste momento, mais pessoas estão dispostas a sair.

A resposta passa por um fator macroeconômico — e mais decisivo: a baixa taxa de desemprego. Quando o risco de não se recolocar rapidamente diminui, a forma como o trabalhador se relaciona com o emprego se modifica. O que antes era permanência por necessidade passa a ser permanência por escolha. E, quando vira escolha, o nível de exigência sobe.

Esse é o ponto de inflexão. Não se trata apenas de insatisfação, mas de poder de decisão. Em um mercado mais aquecido, o trabalhador deixa de aceitar condições apenas “suficientes” e passa a buscar relações de trabalho que façam sentido em múltiplas dimensões: aprendizado, autonomia, previsibilidade, qualidade de vida e reconhecimento. O salário continua importante — mas deixa de ser o único eixo da decisão.

Isso ajuda a explicar por que tantos profissionais estão saindo mesmo sem conflitos explícitos. Não é ruptura; é recalibração. O emprego deixa de ser um lugar onde se permanece até surgir um problema e passa a ser continuamente avaliado: ainda vale a pena estar aqui?

Essa mudança impõe um desafio direto às empresas. Durante muito tempo, retenção foi tratada



como consequência de estabilidade ou de incentivos pontuais. Hoje, ela depende de coerência. Se as promessas não se traduzem em prática, se o crescimento é difuso, se o modelo de trabalho muda sem negociação — como no caso de retornos presenciais impostos — o vínculo se fragiliza rapidamente. Em um cenário de baixa escassez, as pessoas simplesmente saem.

Mas há um equívoco recorrente na resposta organizacional: tratar o aumento de demissões como um problema de “expectativas infladas” dos profissionais. Essa

leitura ignora o fato de que o contexto mudou. Não são apenas as expectativas que cresceram — foi a margem de escolha. E, com ela, a régua de exigência.

Ao mesmo tempo, essa nova liberdade traz um risco pouco discutido para os próprios trabalhadores. A facilidade de mobilidade pode incentivar decisões excessivamente táticas, guiadas por ganhos imediatos e não por construção de trajetória. Trocar de emprego com frequência pode resolver desconfortos pontuais, mas também pode fragmentar o desenvolvimento e

dificultar o acúmulo de profundidade profissional.

A pergunta relevante, portanto, não é apenas “vale a pena sair?”, mas “essa mudança constrói algo que eu não conseguiria construir permanecendo?”. Sem essa reflexão, a mobilidade vira movimento — não progresso.

Para as empresas, o caminho passa por uma mudança mais estrutural do que cosmética. Não basta ajustar salários ou ampliar benefícios. É preciso tornar a relação de trabalho mais inteligível: critérios claros de crescimento,

expectativas explícitas, autonomia real e consistência nas decisões. Em um mercado onde o emprego deixou de ser escasso, a opacidade se torna um fator de evasão.

No fim, o aumento dos pedidos de demissão não é um sinal de descompromisso — é um sinal de transição. O trabalho deixou de ser apenas um meio de sobrevivência e passou a ser também um espaço de escolha qualificada. Quando o emprego deixa de ser raro, não é o trabalhador que precisa se adaptar mais. É o trabalho que precisa começar a fazer mais sentido.