

ARTIGO



Thaís Marion Cordeiro é graduada em administração, especialista em gestão de recursos humanos e desenvolvimento de equipes e professora no Grupo Uninter

Em um cenário de baixo desemprego e alta dificuldade de contratação, especialistas defendem que o futuro dependerá da combinação entre avanços tecnológicos e da capacidade humana de aprender, colaborar e se adaptar

O mercado de trabalho mudou. Estamos preparados?

O Brasil vive um dos momentos mais curiosos de sua história recente. Nunca foi tão difícil contratar em um país com tão poucos desempregados. Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), do IBGE, a taxa de desocupação brasileira é de 5,8%, uma das menores da série histórica recente. Ao mesmo tempo, a *Pesquisa de Escassez de Talentos 2026*, do *ManpowerGroup*, revela que 80% dos empregadores brasileiros enfrentam dificuldades para contratar. O problema deixou de ser a falta de vagas. O verdadeiro desafio é a velocidade com que o mercado passou a exigir novas competências e novas formas de organizar e gerir o trabalho.

Essa nova configuração decorre da combinação entre digitalização dos processos, Inteligência Artificial, novos modelos organizacionais e a reorganização das relações de trabalho. O mercado deixou de valorizar apenas a formação, os diplomas e aquilo que o profissional já sabe fazer, passando a observar também sua capacidade de aprender continuamente, desenvolver novas competências e responder às transformações do ambiente de trabalho. O Barômetro de Empregos em IA 2025, da PwC, mostra que a demanda por competências relacionadas à inteligência artificial cresceu 284% no Brasil em três anos. Ao mesmo tempo, habilidades humanas como comunicação, criatividade, pensamento crítico, ética, colaboração e resolução de problemas complexos, tornam-se ativos estratégicos valorizados pelos empregadores.

Grande parte desse debate tem sido direcionada às diferenças entre gerações. A Geração Z, por exemplo, costuma ser associada a estereótipos como menor comprometimento ou



resistência às formas tradicionais de trabalho. Porém, pesquisadores como David Costanza, professor de Gestão e pesquisador em Comportamento Organizacional na *George Washington University School of Business* (EUA), demonstram que muitas diferenças atribuídas às gerações refletem mais o estágio da carreira, o momento profissional e o contexto organizacional do que características próprias de uma geração.

Essa reorganização também se manifesta na expansão do trabalho mediado por plataformas digitais. Lindsey Cameron, pesquisadora da *Wharton School* da Universidade

da Pensilvânia e especialista em trabalho mediado por plataformas digitais, demonstra que a promessa de autonomia frequentemente convive com mecanismos de controle algorítmico, avaliações automatizadas e menor proteção social. Esses modelos abrem novas oportunidades, mas também transferem riscos ao trabalhador e desafiam os sistemas tradicionais de proteção social, revelando lacunas regulatórias que ainda precisam ser enfrentadas.

Talvez estejamos procurando explicações nas pessoas quando a verdadeira transformação está nos desafios impostos pela tecnologia e

na forma como o trabalho vem sendo reorganizado. Insistir que apenas o trabalhador precisa se adaptar é insuficiente. Empresas precisam investir em aprendizagem contínua, desenvolvimento de competências e novas formas de liderança. Universidades devem rever currículos para aproximá-los de um mercado em constante transformação, sem abrir mão da formação crítica. Gestores precisam abandonar estereótipos geracionais e compreender diferentes perfis e trajetórias profissionais, desenvolvendo novas formas de liderança e gestão do trabalho.

O desafio do futuro do trabalho

não é apenas tecnológico. É, sobretudo, humano. A adaptação não pode ser um fardo individual, mas um compromisso coletivo entre trabalhadores, organizações, instituições de ensino e sociedade. A pergunta que fica é: continuaremos formando e gerindo profissionais para o mercado de ontem ou construiremos novas formas de trabalhar, liderar e desenvolver pessoas sem perder aquilo que nos torna essencialmente humanos? O futuro do trabalho será construído menos pela tecnologia em si e mais pela capacidade coletiva de aprender, cooperar e adaptar-se às transformações que já estão em curso.