TRABALHO E GESTÃO DE PESSOAS
NO SÉCULO XXI

Saúde Mental, Inteligência Artificial, Liderança e Novas Relações de Trabalho



AUTORES DA OBRA

Ana Carla do Espírito Santo
Thais de Oliveira Santana
Andréa Antônia de Castro Rodrigues
Josenilson Leandro Copque dos Santos

EDITORA MANUAL

TRABALHO E GESTÃO DE PESSOAS NO SÉCULO XXI

Saúde Mental, Inteligência Artificial, Liderança e Novas Relações de Trabalho

Autores da obra

Ana Carla do Espírito Santo
Thais de Oliveira Santana
Andréa Antônia de Castro Rodrigues
Josenilson Leandro Copque dos Santos

ORGANIZAÇÃO
Kátia Karolini Amaro El Alam

EDITORA MANUAL • 2026

TRABALHO E GESTÃO DE PESSOAS NO SÉCULO XXI

Saúde Mental, Inteligência Artificial, Liderança e Novas Relações de Trabalho

Autores da obra

Ana Carla do Espírito Santo
Thais de Oliveira Santana
Andréa Antônia de Castro Rodrigues
Josenilson Leandro Copque dos Santos

ORGANIZAÇÃO
Kátia Karolini Amaro El Alam

• • •

EDITORA MANUAL • 1ª edição • 2026

EXPEDIENTE EDITORIAL

TÍTULO

Trabalho e Gestão de Pessoas no Século XXI: Saúde Mental, Inteligência Artificial, Liderança e Novas Relações de Trabalho

EDITORA

EDITORA MANUAL CNPJ: 12.072.139/0001-20

(27) 99750-4756 www.editoramanual.com.br editoramanualoficial@gmail.com

Rua Costa Brandão,785, Loja A, São Benedito, Cariacica, Espírito Santo – ES, CEP:

29145-340

EDIÇÃO

1ª edição, 2026

AUTORES

Ana Carla do Espírito Santo; Thais de Oliveira Santana; Andréa Antônia de Castro Rodrigues; Josenilson Leandro Copque dos Santos

ORGANIZAÇÃO

Kátia Karolini Amaro El Alam

EDITOR-CHEFE

Afonso Henrique Souza de Assis

PRODUTOR EDITORIAL

Kátia Karolini Amaro El Alam

REVISÃO

Kátia Karolini Amaro El Alam

CAPA

Claude

BIBLIOTECÁRIA RESPONSÁVEL

Janaina Ramos

REVISÃO DE TEXTO E CAPA

Kátia Karolini Amaro El Alam

DIAGRAMAÇÃO

Kátia Karolini Amaro El Alam

CORPO EDITORIAL

Dra. Mônica Aparecida Bortolotti – Universidade Estadual do Paraná

Dr. Walmir Fernandes Pereira – MUST University

Dr. Luiz Gonzaga Lapa Junior – Universidade de Brasília

Dr. Gabriel Arruda Burani - Univerdidad de Ciencias Empresariales e Sociales

Me. Afonso Henrique Souza de Assis – Secretária de Educação do Estado do Espírito Santo

Me. Sueli Cristina Merotto Pereira – Centro Universitário Vale do Cricare

© 2026. Todos os direitos reservados.

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, armazenada ou transmitida por qualquer meio sem observância da legislação aplicável e dos direitos autorais.

Catalogação na publicação

Elaborada por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

T758

Trabalho e gestão de pessoas no século XXI: saúde mental, inteligência artificial, liderança e novas relações de trabalho / Organização de Kátia Karolini Amaro El Alam. – Cariacica/ES: Editora Manual, 2026.

Autores: Ana Carla do Espírito Santo, Thais de Oliveira Santana, Andréa Antônia de Castro Rodrigues, Josenilson Leandro Copque dos Santos.

Livro em PDF

ISBN 978-65-83121-14-1

1. Gestão de pessoas. 2. Saúde mental no trabalho. 3. Inteligência artificial. 4. Liderança. 5. Relações de trabalho. I. Alam, Kátia Karolini Amaro El (Organizadora). II. Título.

CDD 658.3

Índice para catálogo sistemático

I. Gestão de pessoas

Obra publicada em Setembro de 2026.

DOI: 10.29327/5930021

APRESENTAÇÃO

Trabalho e Gestão de Pessoas no Século XXI: Saúde Mental, Inteligência Artificial, Liderança e Novas Relações de Trabalho parte de uma constatação que atravessa organizações públicas e privadas: gerir pessoas tornou-se inseparável de compreender como o próprio trabalho está sendo redesenhado. Tecnologias digitais, inteligência artificial, novos arranjos de presença, mudanças demográficas, intensificação de metas, demandas de inclusão e maior atenção aos riscos psicossociais não constituem agendas independentes. Elas se encontram no cotidiano das equipes e alteram simultaneamente tarefas, relações de poder, formas de coordenação, expectativas de desempenho e condições de proteção.

A obra evita duas leituras simplificadoras. A primeira é o determinismo tecnológico, segundo o qual novas ferramentas produziriam, por si mesmas, um futuro inevitável. A segunda é a individualização das mudanças, que transforma adaptação, resiliência e aprendizagem em deveres permanentes do trabalhador, mesmo quando os problemas decorrem do desenho do trabalho, da governança, dos recursos disponíveis ou de decisões institucionais. Ao longo dos capítulos, o foco recai justamente sobre esse espaço de escolha: como organizações decidem implementar tecnologias, distribuir responsabilidades, organizar metas, criar condições de participação e sustentar desempenho sem invisibilizar custos humanos.

Esse enfoque permite tratar a inteligência artificial para além da oposição entre substituição e entusiasmo. Sistemas algorítmicos podem ampliar produtividade, apoiar decisões e retirar pessoas de tarefas repetitivas, mas também podem criar opacidade, monitoramento excessivo, dependência tecnológica e novas assimetrias. O desafio de gestão não se limita, portanto, a identificar quais profissões desaparecerão. Envolve redesenhar funções, preservar conhecimento, definir responsabilidades, preparar trabalhadores para supervisionar sistemas e garantir que ganhos de eficiência sejam acompanhados por critérios de segurança, transparência e qualidade do trabalho.

A saúde mental ocupa posição igualmente central. Burnout, estresse e outros riscos psicossociais são discutidos sem reduzir sofrimento a fragilidade individual e sem atribuir automaticamente ao trabalho toda experiência de adoecimento. A análise se volta às relações entre demandas, recursos, carga, autonomia, clareza de papéis, justiça, apoio, violência, reconhecimento e participação. No contexto brasileiro, essa

discussão ganha relevância adicional com a incorporação explícita dos fatores de risco psicossociais ao gerenciamento de riscos ocupacionais previsto na NR-1.

Liderança, segurança psicológica, emoções, diversidade, idade e trabalho híbrido aparecem como dimensões de uma mesma arquitetura organizacional. Liderar não é controlar todas as decisões; segurança psicológica não significa ausência de cobrança; diversidade numérica não garante inclusão; equipes multigeracionais não podem ser compreendidas por estereótipos; e flexibilidade espacial não produz automaticamente autonomia. Em cada caso, a obra procura distinguir slogans gerenciais de mecanismos efetivos e perguntar quais práticas tornam uma organização capaz de coordenar diferenças, aprender com problemas e corrigir desigualdades.

O capítulo final desloca a discussão das listas genéricas de competências para a capacidade institucional de aprendizagem. Em ambientes incertos, competência não é apenas atributo que uma pessoa carrega consigo: depende do desenho das tarefas, do acesso a informação, da possibilidade de experimentar, do feedback, da transferência do aprendizado e das oportunidades efetivas de participação. Preparar-se para o futuro do trabalho exige, por isso, tanto desenvolvimento individual quanto organizações capazes de sustentar transições responsáveis.

Destinado a estudantes, profissionais, gestores, pesquisadores e demais interessados em Administração, Gestão de Pessoas, Recursos Humanos, Gestão Pública e Psicologia Organizacional, o livro propõe uma leitura crítica e aplicada das transformações contemporâneas. Seu fio condutor é simples, mas exigente: o futuro do trabalho não é apenas aquilo que acontece com as organizações. Ele também é produzido pelas escolhas que elas fazem sobre tecnologia, pessoas, poder, proteção, aprendizagem e responsabilidade.

SUMÁRIO

EXPEDIENTE EDITORIAL....3

APRESENTAÇÃO....5

INTRODUÇÃO....10

A TRANSFORMAÇÃO É SOCIOTÉCNICA, NÃO TECNOLÓGICA .20

FLEXIBILIDADE, FRAGMENTAÇÃO E NOVOS VÍNCULOS DE TRABALHO....24

O QUE ESSAS TRANSFORMAÇÕES EXIGEM DA GESTÃO DE PESSOAS 31

QUANDO A IA ENTRA NO FLUXO DE TRABALHO: PRODUTIVIDADE, LIMITES E REDISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS 37

DA EXECUÇÃO À SUPERVISÃO: CONHECIMENTO, CONFIANÇA E RESPONSABILIDADE 41

REDESENHAR PROFISSÕES SEM ESVAZIAR A EXPERIÊNCIA: APRENDIZAGEM, CARREIRA E CAPACIDADE ORGANIZACIONAL .45

RISCO PSICOSSOCIAL NÃO É FRAGILIDADE INDIVIDUAL: DEMANDAS, RECURSOS E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO 53

BURNOUT SEM SIMPLIFICAÇÕES: ENTRE O CONCEITO, O DIAGNÓSTICO E A EXPERIÊNCIA DE ESGOTAMENTO....58

DA GESTÃO DO SOFRIMENTO À PREVENÇÃO: O QUE MUDA QUANDO A ORGANIZAÇÃO ASSUME RESPONSABILIDADE....62

LIDERAR EM SISTEMAS COMPLEXOS: DA AUTORIDADE CENTRAL À CAPACIDADE DE COORDENAÇÃO....71

CONFIANÇA, AUTONOMIA E RESPONSABILIDADE: POR QUE DELEGAR NÃO É ABDICAR....75

DECIDIR SEM CONTROLAR TUDO: LIDERANÇA EM EQUIPES HÍBRIDAS, DIGITAIS E MEDIADAS POR TECNOLOGIA....80

EMOÇÕES NÃO FICAM DO LADO DE FORA DA ORGANIZAÇÃO 88

QUANDO A EXPRESSÃO EMOCIONAL SE TORNA PARTE DO TRABALHO....92

REGULAR EMOÇÕES SEM TRANSFORMAR O TRABALHADOR NO ÚNICO RESPONSÁVEL....97

SEGURANÇA PSICOLÓGICA NÃO É CONFORTO, CONCORDÂNCIA NEM AUSÊNCIA DE COBRANÇA 106

O SILÊNCIO ORGANIZACIONAL COMO PRODUTO DE RISCO, PODER E CLIMA.... 110

DA CULTURA DECLARADA À EXPERIÊNCIA REAL: COMO CONSTRUIR AMBIENTES EM QUE FALAR TENHA CONSEQUÊNCIA 114

DA GERAÇÃO AO CONTEXTO: POR QUE OS RÓTULOS EXPLICAM MENOS DO QUE PARECEM.... 123

IDADE NÃO É DESTINO: DESENVOLVIMENTO, CARREIRA E TRABALHO AO LONGO DA VIDA.... 127

EQUIPES MULTIGERACIONAIS SEM ESTEREÓTIPOS: INCLUSÃO ETÁRIA, CONHECIMENTO E GESTÃO.... 131

REPRESENTAÇÃO NÃO É INCLUSÃO: PERTENCER SEM PRECISAR SE APAGAR.... 142

QUANDO PROCESSOS NEUTROS PRODUZEM RESULTADOS DESIGUAIS: PODER, INTERSECCIONALIDADE E SISTEMAS DE PESSOAS 147

DA CAMPANHA À ARQUITETURA: COMO CONSTRUIR INCLUSÃO QUE POSSA SER VERIFICADA 152

O LUGAR DO TRABALHO MUDOU, MAS A QUESTÃO CENTRAL É COMO O TRABALHO É DESENHADO.... 163

DISTÂNCIA NÃO ELIMINA COORDENAÇÃO: COLABORAÇÃO, VISIBILIDADE, APRENDIZAGEM E FRONTEIRAS.... 168

DO CALENDÁRIO À ARQUITETURA: CRITÉRIOS PARA UM HÍBRIDO SUSTENTÁVEL E EQUITATIVO.... 173

COMPETÊNCIA NÃO É UMA LISTA: DESEMPENHO EM CONTEXTOS DE INCERTEZA 182

APRENDER NÃO É CONCLUIR CURSOS: TRANSFERÊNCIA, DESENHO DO TRABALHO E CAPACIDADE COLETIVA 187

ADAPTABILIDADE SEM ABANDONO: GESTÃO DE PESSOAS COMO ARQUITETURA DE TRANSIÇÕES 193

CONSIDERAÇÕES FINAIS 201

REFERÊNCIAS 205

SOBRE OS AUTORES 215

INTRODUÇÃO

O trabalho ocupa uma posição singular na organização da vida contemporânea. É fonte de renda e proteção material, mas também estrutura rotinas, estabelece relações, produz pertencimentos, oferece possibilidades de reconhecimento e participa da construção da identidade social. Ao mesmo tempo, pode constituir espaço de insegurança, desigualdade, desgaste e sofrimento. Essa ambivalência acompanha a história do trabalho, embora suas manifestações se alterem de acordo com os sistemas produtivos, as tecnologias disponíveis, as formas de regulação, os modelos de gestão e as condições econômicas de cada período. Por essa razão, compreender o trabalho no século XXI exige mais do que acompanhar o surgimento de novas ferramentas ou identificar profissões consideradas promissoras. É necessário examinar como as transformações tecnológicas, econômicas e sociais estão reorganizando tarefas, responsabilidades, formas de controle, vínculos, expectativas de desempenho e possibilidades concretas de proteção.

Nas primeiras décadas deste século, mudanças que vinham sendo construídas ao longo de períodos anteriores adquiriram velocidade e novas formas. A expansão das infraestruturas digitais tornou possível coordenar atividades em tempo real, acompanhar indicadores continuamente e integrar equipes distribuídas geograficamente. Plataformas passaram a intermediar mercados, serviços e relações de trabalho. Sistemas algorítmicos começaram a participar da seleção de candidatos, distribuição de tarefas, definição de rotas, previsão de resultados, monitoramento de produtividade e avaliação de desempenho. O trabalho remoto e híbrido alcançou setores que anteriormente associavam presença física à própria ideia de trabalho. Mais recentemente, sistemas de inteligência artificial generativa passaram a executar ou auxiliar tarefas cognitivas que, durante muito tempo, foram consideradas pouco suscetíveis à automação, ampliando o debate para profissões administrativas, técnicas, criativas e altamente qualificadas.

Essa transformação não ocorre, contudo, de maneira linear nem produz os mesmos resultados para todos. Enquanto determinados trabalhadores conquistam maior autonomia sobre horários e locais de realização das atividades, outros experimentam formas sofisticadas de monitoramento digital. Algumas tecnologias eliminam tarefas repetitivas ou perigosas e ampliam a capacidade humana; outras permitem intensificar ritmos, medir comportamentos antes invisíveis e transferir

decisões para sistemas cuja lógica nem sempre é compreensível para quem está sendo avaliado. O mesmo trabalho remoto que reduz deslocamentos e facilita conciliação entre dimensões da vida pode, sob determinadas condições, dissolver fronteiras entre tempo de trabalho e tempo de descanso. A flexibilidade pode representar autonomia negociada ou instabilidade unilateral. A condição aparentemente semelhante — trabalhar fora da sede física da organização, por exemplo — adquire significados bastante diferentes quando analisada à luz da renda, do poder de decisão, da proteção social, da previsibilidade da jornada e da capacidade do trabalhador de recusar demandas.

Essa diversidade impede interpretações deterministas sobre o chamado futuro do trabalho. Tecnologia não chega às organizações acompanhada de consequências previamente estabelecidas. Entre uma inovação técnica e seus efeitos concretos existem decisões sobre desenho das funções, distribuição de autoridade, metas, indicadores, treinamento, supervisão, participação dos trabalhadores e critérios de responsabilização. Parker e Grote (2022) mostram justamente que tecnologias digitais podem alterar autonomia, uso de habilidades, feedback, relações profissionais e demandas de trabalho em sentidos distintos, dependendo de como são concebidas e incorporadas. A mesma tecnologia pode ampliar capacidade decisória em determinado contexto e restringi-la em outro. A discussão relevante deixa, portanto, de ser apenas o que a tecnologia é capaz de fazer e passa a incluir quem decide como ela será utilizada, quais problemas pretende resolver, que tarefas serão reorganizadas e como riscos e benefícios serão distribuídos.

Essa perspectiva é especialmente necessária diante da inteligência artificial. A literatura recente vem substituindo previsões genéricas de desaparecimento de profissões por análises centradas nas tarefas que compõem cada ocupação. Acemoglu e Restrepo (2019) demonstraram que a automação pode produzir efeitos de deslocamento do trabalho ao assumir tarefas anteriormente humanas, mas a história das transformações tecnológicas também envolve criação de novas tarefas e recomposição da demanda por trabalho. O avanço da inteligência artificial generativa tornou esse debate ainda mais complexo. Em avaliação global publicada em 2025, Gmyrek et al. estimaram que cerca de um quarto dos trabalhadores estava empregado em ocupações com algum grau potencial de exposição à IA generativa, embora a transformação das funções fosse considerada mais provável do que sua substituição integral. O resultado chama atenção para uma diferença frequentemente perdida no

debate público: estar exposto a uma tecnologia não significa ser automaticamente substituído por ela.

Essa distinção possui consequências importantes para a gestão de pessoas. Se as ocupações tendem a ser reorganizadas em torno de novas combinações entre tarefas humanas e tecnológicas, o desafio não se resume a eliminar postos ou treinar trabalhadores para utilizar ferramentas. É necessário decidir quais responsabilidades permanecerão humanas, como verificar resultados produzidos por sistemas automatizados, de que forma preservar conhecimentos essenciais, quais novas competências precisarão ser desenvolvidas e quem responderá quando decisões apoiadas por tecnologia produzirem danos. A incorporação de inteligência artificial altera, desse modo, não apenas a produtividade, mas a própria arquitetura da responsabilidade organizacional.

Os ganhos de eficiência também precisam ser analisados com maior rigor. Em estudo com mais de cinco mil profissionais de atendimento, Brynjolfsson, Li e Raymond (2025) observaram aumento médio de produtividade após a introdução de assistência baseada em inteligência artificial generativa, com ganhos particularmente expressivos entre trabalhadores menos experientes e de menor desempenho inicial. O achado é importante porque demonstra a possibilidade de a tecnologia funcionar como mecanismo de difusão de conhecimento. Entretanto, os efeitos foram heterogêneos e não autorizam a conclusão de que resultados semelhantes ocorrerão em todos os setores, funções ou formas de implementação. Produtividade constitui uma dimensão relevante do trabalho, mas não resume sua qualidade. Uma tecnologia pode elevar produção por hora e, simultaneamente, alterar autonomia, vigilância, carga cognitiva, possibilidades de aprendizagem ou distribuição do poder dentro da organização.

A Organização Internacional do Trabalho tem chamado atenção para essa combinação de oportunidades e riscos. Tecnologias digitais, robótica e sistemas inteligentes podem retirar trabalhadores de atividades perigosas, melhorar a identificação de riscos e apoiar decisões, mas também podem introduzir novas exigências ergonômicas e psicossociais, intensificar o trabalho ou ampliar o monitoramento (OIT, 2025a). Em análise posterior, Karimova (2026) destacou especificamente os efeitos que sistemas de inteligência artificial podem produzir sobre o ambiente psicossocial quando associados à vigilância intrusiva, redução de autonomia, decisões pouco transparentes e utilização intensiva de dados. Esses

achados deslocam a discussão sobre transformação digital para um território que não é estritamente tecnológico: o da saúde, do poder e da qualidade das relações de trabalho.

No Brasil, esse processo encontra um mercado de trabalho marcado historicamente pela coexistência entre modernização produtiva e desigualdades persistentes. Tecnologias de ponta convivem com informalidade, baixa proteção social e grandes diferenças de produtividade entre setores e regiões. Em 2025, mesmo diante de indicadores favoráveis de ocupação, a taxa anual de informalidade permaneceu em 38,1% da população ocupada (IBGE, 2026). Ao mesmo tempo, novas formas de trabalho mediado por plataformas ganharam relevância. Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua indicaram aproximadamente 1,7 milhão de pessoas trabalhando por meio de plataformas digitais de serviços no terceiro trimestre de 2024, contingente 25,4% superior ao observado no levantamento de 2022 (IBGE, 2025). O fenômeno evidencia que inovação tecnológica e proteção do trabalho não caminham necessariamente na mesma velocidade.

Esse contexto torna inadequado importar modelos de gestão sem considerar a estrutura social e econômica na qual serão aplicados. Discussões sobre autonomia, flexibilidade, carreira e aprendizagem contínua assumem significados diferentes em mercados nos quais trabalhadores dispõem de distintos níveis de segurança material. A possibilidade de assumir riscos, investir em requalificação ou rejeitar condições inadequadas de trabalho não está igualmente distribuída. O discurso da autonomia pode encobrir dependência econômica; a ideia de empreendedorismo pode coexistir com baixa capacidade de negociação; a promessa de flexibilidade pode significar, para determinados grupos, necessidade de permanecer disponível por longos períodos para alcançar renda suficiente.

Por isso, este livro parte de uma concepção de gestão de pessoas que ultrapassa a administração de recursos humanos como conjunto de práticas isoladas. Recrutamento, desenvolvimento, remuneração, liderança, avaliação e saúde ocupacional continuam importantes, mas passam a ser compreendidos como componentes de uma arquitetura institucional que define quem possui autoridade, como o trabalho é organizado, quais comportamentos são reconhecidos, de que maneira os riscos são distribuídos e quais condições permitem que as pessoas mobilizem efetivamente suas capacidades. A gestão de pessoas não atua depois que o trabalho foi desenhado; ela participa de sua construção.

Essa mudança de perspectiva é necessária também para evitar a individualização de problemas organizacionais. Parte importante do discurso contemporâneo sobre trabalho deslocou para os indivíduos responsabilidades anteriormente discutidas em termos de organização, condições e relações laborais. Trabalhadores são convocados a desenvolver resiliência, adaptabilidade, inteligência emocional, capacidade de aprendizagem permanente e disposição para mudanças. Essas competências possuem valor real, mas se tornam problemáticas quando utilizadas para compensar estruturas inadequadas. Nenhuma estratégia individual de resiliência elimina sobrecarga crônica. Treinamento não corrige sozinho um desenho de função incompatível com os recursos disponíveis. Inteligência emocional não substitui liderança responsável ou relações respeitosas. Aprendizagem contínua torna-se inviável quando a organização ocupa integralmente o tempo e a capacidade cognitiva das pessoas com demandas imediatas.

A mesma preocupação atravessa a discussão sobre saúde mental. O sofrimento relacionado ao trabalho não pode ser interpretado exclusivamente como fragilidade individual, da mesma forma que todo sofrimento experimentado por um trabalhador não pode ser atribuído automaticamente à organização. Relações causais são complexas e envolvem fatores pessoais, sociais e laborais. Ainda assim, condições de trabalho possuem relevância própria. Carga excessiva, baixa autonomia, insegurança, conflitos, violência, ausência de apoio, reconhecimento insuficiente e jornadas mal delimitadas constituem fatores que precisam ser examinados dentro da estrutura organizacional. Um dos desafios centrais da gestão contemporânea consiste justamente em abandonar a oposição simplista entre produtividade e cuidado, reconhecendo que organizações sustentáveis dependem de condições que permitam desempenho sem consumir continuamente os recursos físicos e psicológicos de seus trabalhadores.

Liderança também será examinada sob essa perspectiva ampliada. Em vez de tratá-la apenas como conjunto de estilos ou atributos pessoais, interessa compreender sua posição dentro das estruturas de poder e decisão. Líderes traduzem prioridades organizacionais, administram recursos, distribuem oportunidades e influenciam a experiência cotidiana do trabalho, mas não possuem capacidade ilimitada para resolver problemas estruturais. A expectativa de que um gestor individual compense metas incompatíveis, equipes insuficientes, processos mal desenhados ou políticas contraditórias reproduz a mesma lógica de individualização aplicada aos

trabalhadores. Discutir liderança no século XXI exige compreender tanto sua influência quanto seus limites.

As novas relações de trabalho ampliam ainda mais essa complexidade. Organizações contemporâneas podem reunir, em um mesmo processo produtivo, empregados permanentes, terceirizados, trabalhadores temporários, prestadores de serviço, profissionais remotos, trabalhadores vinculados a plataformas e sistemas automatizados. As fronteiras da organização tornam-se menos evidentes, mas isso não elimina questões de responsabilidade. Pelo contrário, a fragmentação contratual pode tornar mais difícil identificar quem responde por treinamento, segurança, saúde, dados, desenvolvimento e condições de trabalho. A eficiência obtida por meio da transferência de atividades precisa ser confrontada com os efeitos que essa transferência produz sobre coordenação, conhecimento institucional e qualidade das relações.

Ao longo deste livro, saúde mental, inteligência artificial, liderança, novas formas de trabalho, competências e aprendizagem serão examinadas como partes de um mesmo problema. A questão central não é identificar uma tendência dominante que definirá o futuro, mas compreender como diferentes escolhas organizacionais produzem diferentes futuros possíveis. O trabalho está mudando, porém essa mudança não ocorre fora das decisões humanas. Tecnologias são desenvolvidas, selecionadas e implementadas; metas são estabelecidas; sistemas de avaliação são construídos; contratos são definidos; riscos são assumidos ou transferidos. Tudo isso envolve escolhas.

A tese que orienta a obra é, portanto, que a gestão de pessoas no século XXI deve ser compreendida como parte da governança do trabalho. Seu papel não se limita a preparar indivíduos para se adaptarem a mudanças que lhes são apresentadas como inevitáveis. Inclui participar da definição de como essas mudanças serão realizadas, que condições acompanharão sua implementação e quais critérios permitirão avaliar se produziram, de fato, organizações mais capazes e trabalhos mais sustentáveis.

Essa perspectiva exige abandonar tanto o entusiasmo tecnológico acrítico quanto uma visão nostálgica de formas anteriores de trabalho. O passado também foi marcado por exploração, acidentes, autoritarismo, exclusões e adoecimento. O objetivo não é preservar estruturas antigas, mas compreender que inovação só se converte em progresso organizacional quando seus benefícios não dependem da invisibilização dos custos humanos. Entre a promessa de eficiência e a experiência

concreta de quem trabalha existe um campo de decisões. É nesse campo que gestão, tecnologia, saúde, liderança e relações de trabalho se encontram.

CAPÍTULO 1

TRANSFORMAÇÕES CONTEMPORÂNEAS NO MUNDO DO TRABALHO: ENTRE TECNOLOGIA, FLEXIBILIDADE E NOVAS FORMAS DE CONTROLE

As transformações que atualmente recebem a denominação de "futuro do trabalho" já estão incorporadas à rotina de milhões de pessoas. Sistemas automatizados definem sequências de produção, aplicativos distribuem corridas e entregas, plataformas conectam profissionais a clientes, algoritmos auxiliam recrutadores a filtrar currículos, softwares registram tempos de atividade e ferramentas de inteligência artificial produzem textos, códigos, análises e recomendações. Em escritórios, fábricas, hospitais, escolas, centros logísticos, bancos e serviços públicos, atividades são continuamente redistribuídas entre pessoas e tecnologias. O futuro, nesse sentido, não constitui um horizonte distante. Ele se manifesta no modo como o trabalho vem sendo reorganizado no presente.

Essa reorganização, entretanto, não pode ser compreendida como ruptura absoluta com tudo o que a precedeu. Ao longo do desenvolvimento industrial, tecnologias e modelos de gestão sempre alteraram a divisão do trabalho, os mecanismos de controle e a relação entre qualificação e produtividade. A mecanização deslocou determinadas habilidades artesanais; a produção em massa reorganizou tarefas e consolidou formas intensivas de padronização; a automação industrial modificou ocupações e exigências profissionais; tecnologias da informação ampliaram a capacidade de coordenar cadeias produtivas complexas. A transformação digital contemporânea insere-se nessa trajetória, ainda que apresente características novas, especialmente pela possibilidade de automatizar ou apoiar tarefas cognitivas, utilizar volumes extensos de dados e organizar o trabalho por meio de sistemas capazes de aprender, prever e recomendar.

O reconhecimento dessa continuidade histórica é importante porque reduz a tentação de interpretar cada inovação como início de uma realidade completamente inédita. Ao mesmo tempo, afirmar que mudanças tecnológicas sempre existiram não significa minimizar as especificidades atuais. A velocidade de difusão de determinadas tecnologias, a possibilidade de conexão permanente, a capacidade de coletar dados

sobre atividades individuais e o alcance dos sistemas de inteligência artificial criam condições que diferem qualitativamente de muitos processos anteriores. O desafio analítico consiste justamente em evitar os dois extremos: tratar as transformações atuais como repetição trivial do passado ou apresentá-las como revolução sem precedentes que tornaria inútil todo conhecimento acumulado sobre trabalho e organizações.

Uma das mudanças mais relevantes está na própria unidade utilizada para pensar os efeitos da tecnologia. Durante décadas, o debate público foi dominado por perguntas sobre quais profissões desapareceriam. Essa formulação tende a produzir previsões excessivamente simplificadas porque ocupações são constituídas por conjuntos de tarefas heterogêneas. Um profissional pode realizar atividades rotineiras, relacionais, analíticas, físicas, criativas e decisórias dentro da mesma função. Uma tecnologia capaz de executar algumas dessas tarefas não necessariamente elimina a ocupação inteira; pode alterar sua composição.

Acemoglu e Restrepo (2019) oferecem uma contribuição importante ao analisar a transformação tecnológica a partir da distribuição de tarefas entre trabalho e capital. A automação cria um efeito de deslocamento quando transfere para máquinas atividades anteriormente desempenhadas por pessoas, mas esse movimento pode ser acompanhado pela criação de novas tarefas nas quais o trabalho humano passa a ser necessário. A questão fundamental deixa de ser apenas quantos postos desaparecem e passa a incluir quais tarefas são retiradas, quais surgem, quem está preparado para executá-las e como os ganhos de produtividade decorrentes dessa reorganização são distribuídos.

A inteligência artificial generativa tornou essa abordagem ainda mais relevante. Diferentemente de ondas anteriores de automação associadas principalmente a atividades físicas e rotineiras, modelos generativos alcançam tarefas relacionadas à linguagem, produção de conteúdo, síntese, programação e análise de informações. Isso amplia a exposição tecnológica de ocupações administrativas e profissionais qualificadas. O índice global desenvolvido por Gmyrek et al. (2025), a partir de cerca de 30 mil tarefas ocupacionais, estima que um em cada quatro trabalhadores no mundo esteja em uma ocupação com algum grau potencial de exposição à inteligência artificial generativa. A exposição, contudo, apresenta grandes variações segundo ocupações, renda dos países e gênero e não deve ser confundida com automação efetiva.

A conclusão de que transformação é mais provável do que substituição integral possui consequências importantes. Se uma função continuará existindo, mas com composição distinta, organizações precisam administrar transições internas antes mesmo de enfrentar eventual redução do número de postos. O conhecimento exigido pode se alterar; algumas competências podem perder centralidade; tarefas consideradas introdutórias podem ser automatizadas, modificando a forma pela qual trabalhadores iniciantes acumulam experiência. Sistemas podem concentrar conhecimentos que anteriormente circulavam informalmente entre colegas. Ao mesmo tempo, profissionais passam a precisar verificar respostas produzidas por tecnologias cujo desempenho pode variar de acordo com o contexto.

Evidências de campo reforçam que os efeitos da inteligência artificial variam entre trabalhadores e tarefas. Brynjolfsson, Li e Raymond (2025), por exemplo, encontraram ganhos de produtividade especialmente entre profissionais menos experientes, ao mesmo tempo em que observaram efeitos muito menores entre trabalhadores mais proficientes. Mais do que oferecer uma medida universal de benefício, o resultado mostra que a tecnologia redistribui vantagens dentro das equipes e pode modificar tanto a velocidade de execução quanto as formas pelas quais conhecimento e experiência são valorizados. Essa heterogeneidade será retomada no capítulo seguinte, dedicado especificamente à divisão de tarefas e responsabilidades entre pessoas e sistemas.

O resultado permite duas leituras simultaneamente verdadeiras. A inteligência artificial pode reduzir parte da distância de desempenho entre trabalhadores e acelerar aprendizagem, mas também pode modificar o valor relativo de diferentes níveis de experiência. Uma organização interessada apenas no ganho médio de produtividade poderia enxergar o estudo como evidência suficiente para adoção. Uma gestão mais cuidadosa perguntaria também o que acontece com a formação de especialistas quando trabalhadores iniciantes dependem intensamente do sistema, quais conhecimentos precisam ser preservados para detectar erros, como os profissionais mais experientes serão utilizados e se a produtividade adicional decorre de melhor apoio ou de aumento sustentável das expectativas de produção.

Essas perguntas mostram por que a transformação tecnológica não pertence exclusivamente às áreas de tecnologia. Uma decisão aparentemente técnica redefine processos de aprendizagem, critérios de desempenho, papéis profissionais e relações entre diferentes níveis de experiência. A gestão de pessoas passa a participar diretamente de decisões anteriormente tratadas como aquisição de sistemas.

A TRANSFORMAÇÃO É SOCIOTÉCNICA, NÃO TECNOLÓGICA

A ideia de que a tecnologia determina automaticamente a forma do trabalho tem forte apelo porque simplifica um processo complexo. Se uma ferramenta produz inevitavelmente determinados efeitos, resta às organizações adaptar trabalhadores à nova realidade. A literatura sobre desenho do trabalho, contudo, mostra que essa interpretação é limitada. Parker e Grote (2022) argumentam que tecnologias digitais podem modificar simultaneamente autonomia, variedade de habilidades, feedback, relações interpessoais e demandas, mas esses efeitos dependem das escolhas envolvidas na concepção e implementação dos sistemas.

Considere-se um software capaz de automatizar parte da elaboração de relatórios. Uma organização pode utilizá-lo para retirar atividades repetitivas e permitir que profissionais concentrem tempo na interpretação de dados, discussão com equipes e tomada de decisão. Nesse caso, a tecnologia pode ampliar o conteúdo analítico da função. A mesma ferramenta pode ser utilizada para reduzir equipes sem alterar expectativas de entrega, transferindo para os trabalhadores remanescentes a responsabilidade por validar volume maior de informações em menos tempo. Pode também servir para monitorar cada etapa da produção, reduzindo autonomia e aumentando pressão por velocidade. A capacidade técnica da ferramenta é semelhante; o trabalho produzido ao seu redor é diferente.

Esse raciocínio desloca o debate sobre inovação. Implementar tecnologia não consiste somente em instalar um sistema e ensinar usuários a operá-lo. Envolve redesenhar relações entre pessoas, tarefas e decisões. Quando essa dimensão é ignorada, ganhos esperados de eficiência podem coexistir com perda de conhecimento, aumento de erros, resistência ou deterioração da experiência profissional.

A gestão algorítmica oferece um exemplo especialmente claro. Sistemas digitais já são utilizados para organizar escalas, distribuir atividades, monitorar trabalhadores, avaliar resultados e produzir recomendações gerenciais. A Organização Internacional do Trabalho define gestão algorítmica como a utilização de sistemas baseados em dados para organizar, atribuir, monitorar, supervisionar e avaliar o trabalho. Embora seja característica marcante das plataformas digitais, sua utilização ultrapassou esse universo e pode ser encontrada em setores como transporte, logística, atendimento, finanças e saúde.

Kellogg, Valentine e Christin (2020) mostram que algoritmos introduzem formas particulares de controle porque podem direcionar comportamentos, registrar atividades, produzir avaliações e associar métricas a recompensas ou sanções. Uma diferença importante em relação à supervisão tradicional está na escala e na continuidade do monitoramento. Sistemas podem acompanhar grande número de trabalhadores simultaneamente e transformar aspectos muito detalhados da atividade em indicadores. A supervisão deixa de depender apenas da presença direta de um gestor.

A existência de dados mais precisos pode produzir benefícios. Informações sobre processos podem identificar gargalos, revelar riscos, melhorar alocação de recursos e reduzir decisões baseadas exclusivamente em impressões pessoais. Problemas aparecem quando aquilo que pode ser facilmente medido passa a representar aquilo que realmente importa. Indicadores não são o próprio trabalho; são representações parciais dele. Um sistema que registra velocidade de atendimento pode não capturar adequadamente a complexidade de determinados casos, a qualidade da relação com o usuário ou o tempo utilizado para prevenir um problema posterior. Quando a métrica assume posição superior ao julgamento profissional, trabalhadores aprendem a otimizar aquilo que é contado, mesmo que isso não corresponda ao resultado mais importante para a organização.

Essa tensão não começou com os algoritmos, mas a capacidade tecnológica de monitoramento pode ampliá-la significativamente. Sistemas contemporâneos tornam possível registrar cliques, localização, tempo de resposta, pausas, movimentações, comunicação, volume de produção e padrões de comportamento. O que antes demandava supervisão humana cara e limitada pode ser realizado continuamente. A questão de gestão deixa de ser apenas o que é tecnicamente possível observar e passa a ser o que é legítimo, necessário e proporcional observar.

Esse debate ganhou maior importância com sistemas de inteligência artificial utilizados ao longo do ciclo de emprego. Recrutamento, promoção, avaliação e definição de desempenho envolvem decisões capazes de afetar profundamente trajetórias profissionais. Quando modelos algorítmicos participam dessas decisões, transparência e possibilidade de contestação tornam-se elementos centrais. Um trabalhador que recebe avaliação negativa de um gestor pode, em princípio, perguntar quais comportamentos fundamentaram aquela percepção. Quando a avaliação deriva de um modelo que combina múltiplas variáveis de maneira opaca, reconstruir a lógica da decisão pode ser mais difícil.

A preocupação não é meramente abstrata. Karimova (2026), ao examinar sistemas de inteligência artificial e ambiente psicossocial do trabalho, identifica questões relacionadas à vigilância, privacidade, intensificação das atividades, redução de autonomia e tomada de decisão orientada por dados. A autora chama atenção para o fato de que marcos tradicionais de saúde e segurança ocupacional nem sempre foram concebidos para lidar adequadamente com riscos derivados de sistemas digitais. A proteção do trabalhador passa a envolver, portanto, não apenas acidentes físicos ou exposição a agentes ambientais, mas também governança de dados e limites para tecnologias de monitoramento.

Essa ampliação da noção de risco é necessária porque tecnologia pode melhorar e deteriorar condições de trabalho simultaneamente. O relatório global da OIT sobre inteligência artificial, digitalização e segurança e saúde no trabalho, publicado em 2025, demonstra essa ambivalência. Robótica e automação podem retirar pessoas de tarefas perigosas, sistemas inteligentes podem detectar riscos e tecnologias digitais podem ampliar flexibilidade. Em contrapartida, conexão permanente, gestão algorítmica, intensificação, problemas ergonômicos e redução da supervisão humana podem criar novos perigos (OIT, 2025a).

Há uma implicação importante nessa constatação: produtividade e qualidade do trabalho precisam ser avaliadas em conjunto. Durante processos de inovação, organizações frequentemente medem eficiência, redução de custos e velocidade de entrega com maior precisão do que efeitos sobre autonomia, aprendizagem e saúde. Isso cria uma assimetria na tomada de decisão. Os benefícios aparecem em planilhas rapidamente, enquanto custos humanos podem emergir de maneira lenta, dispersa e difícil de atribuir a uma única causa.

A gestão de pessoas precisa justamente reduzir essa assimetria. Sua participação em projetos tecnológicos não deveria ocorrer apenas depois da decisão de implementação, quando se torna necessário comunicar a mudança ou treinar usuários. Questões relativas a desenho do trabalho precisam ser consideradas anteriormente: quais tarefas serão eliminadas, quais permanecerão, que novos conhecimentos serão exigidos, como o desempenho será medido, quais decisões poderão ser automatizadas e onde será necessária supervisão humana.

Essa abordagem também protege as organizações de uma visão excessivamente otimista sobre requalificação. Diante da transformação tecnológica, upskilling e reskilling tornaram-se palavras frequentes. O desenvolvimento de competências é

realmente necessário; relatórios internacionais indicam alterações importantes nas habilidades exigidas pelo mercado de trabalho. O problema está em imaginar que treinamento resolve automaticamente qualquer impacto da automação.

Nem todo deslocamento de trabalho pode ser respondido apenas com um curso. Aprender uma nova ferramenta não cria necessariamente um posto compatível com a experiência do trabalhador. Competências adquiridas precisam encontrar tarefas nas quais possam ser utilizadas. Trabalhadores também apresentam diferentes condições de acesso a formação, tempo, infraestrutura e apoio. Quando a organização automatiza atividades e transfere integralmente aos indivíduos a responsabilidade de permanecerem "empregáveis", uma decisão empresarial é convertida em problema pessoal.

Além disso, competências não são independentes do desenho das funções. Uma organização pode declarar que valoriza criatividade e pensamento crítico enquanto utiliza sistemas que restringem decisões a opções previamente configuradas. Pode treinar trabalhadores para análise de dados e, simultaneamente, centralizar toda interpretação em uma área específica. Pode exigir aprendizagem contínua sem disponibilizar tempo para estudo. A incoerência entre discurso de competências e estrutura real do trabalho reduz o valor do próprio investimento em desenvolvimento.

Por isso, Parker e Grote (2022) defendem que as organizações precisam ir além de preparar trabalhadores para se adaptarem à tecnologia; precisam também desenvolver capacidade para desenhar tecnologia e trabalho de maneira conjunta. Essa mudança parece pequena na linguagem, mas é profunda na prática. Em um caso, o sistema é dado e o ser humano se ajusta. No outro, a pergunta passa a ser como a configuração sociotécnica pode produzir desempenho, aprendizagem e condições adequadas simultaneamente.

Essa perspectiva torna-se ainda mais necessária porque as tecnologias contemporâneas não são utilizadas somente para executar tarefas. Elas também participam da organização do poder. Quem define a métrica define parte daquilo que será considerado desempenho. Quem controla o sistema de distribuição de tarefas influencia oportunidades de trabalho. Quem tem acesso aos dados possui capacidade maior de interpretar comportamentos. A transformação digital, portanto, não é neutra em termos organizacionais. Ela pode redistribuir autoridade.

A gestão de pessoas precisa reconhecer essa dimensão sem assumir uma posição automaticamente contrária à tecnologia. O objetivo não é impedir monitoramento,

avaliação ou automação, mas estabelecer critérios. Dados podem apoiar decisões melhores; sistemas podem reduzir arbitrariedade; algoritmos podem auxiliar na identificação de padrões que seriam invisíveis à observação humana. O problema surge quando sua utilização dispensa discussão sobre finalidade, proporcionalidade, transparência e responsabilidade.

A pergunta decisiva deixa de ser "podemos medir?" e passa a incluir "por que precisamos medir, como o dado será utilizado e quais consequências poderá produzir?". Essa mudança é particularmente importante em ambientes nos quais avaliações automatizadas influenciam remuneração, permanência ou oportunidades profissionais.

O mesmo vale para inteligência artificial generativa. Sua incorporação precisa distinguir tarefas que podem ser delegadas, tarefas que podem ser apoiadas e decisões que precisam permanecer submetidas a julgamento responsável. Uma resposta produzida por um sistema não elimina a responsabilidade organizacional pelo seu uso. Quanto maior o impacto da decisão sobre pessoas, maior a necessidade de critérios de validação e supervisão.

Esse ponto marca uma transição importante na discussão sobre trabalho e tecnologia. Durante muito tempo, o debate concentrou-se na substituição do esforço físico. Hoje, parte da questão está na transferência de atividades cognitivas e decisórias. Quando um sistema sugere quais candidatos devem avançar em um processo seletivo, indica quais trabalhadores apresentam "risco" de saída ou recomenda intervenções de desempenho, ele participa de processos que estruturam oportunidades. A qualidade técnica do modelo torna-se inseparável da qualidade da governança que o envolve.

FLEXIBILIDADE, FRAGMENTAÇÃO E NOVOS VÍNCULOS DE TRABALHO

A transformação contemporânea não se limita às tecnologias utilizadas dentro de relações tradicionais de emprego. Modificaram-se também os próprios arranjos pelos quais trabalho e organizações se conectam. Terceirização, trabalho temporário, contratação por projetos, plataformas digitais, teletrabalho e diferentes combinações de prestação autônoma ampliaram a diversidade de vínculos presentes nos processos produtivos.

A ideia de flexibilidade ocupa lugar central nessas transformações e precisa ser tratada com precisão. Em determinados contextos, flexibilidade permite que

trabalhadores tenham maior controle sobre local, horário e organização de suas atividades. Pode facilitar inclusão de pessoas que enfrentam barreiras de deslocamento, ampliar possibilidades de contratação geográfica e reduzir tempo desperdiçado em trajetos. Empresas também podem ajustar estruturas de custos e acessar competências especializadas sem incorporar permanentemente determinadas funções.

A mesma palavra, contudo, pode descrever condições bastante distintas. Flexibilidade para o trabalhador significa possuir possibilidade real de escolha. Flexibilidade exclusivamente para a organização pode significar transferência da imprevisibilidade do negócio para quem trabalha. Quando a empresa define de forma variável o volume de atividade, mas o trabalhador precisa manter disponibilidade para obter renda, existe flexibilidade operacional sem autonomia equivalente.

Essa diferença aparece de maneira evidente no trabalho mediado por plataformas digitais. A plataforma frequentemente apresenta ao trabalhador a possibilidade de escolher quando se conectar. Essa autonomia formal precisa ser analisada junto a outros elementos: remuneração por demanda, incentivos dinâmicos, avaliações, custos de equipamentos, riscos operacionais e necessidade econômica de permanecer disponível.

No Brasil, o fenômeno deixou de ser marginal. A PNAD Contínua identificou aproximadamente 1,7 milhão de pessoas realizando trabalho principal por meio de plataformas digitais de serviços no terceiro trimestre de 2024, equivalentes a 1,9% da população ocupada do setor privado abrangida pela pesquisa. Em 2022, eram cerca de 1,3 milhão. O crescimento de 25,4% em apenas dois anos demonstra a velocidade com que formas digitais de intermediação passaram a integrar o mercado de trabalho brasileiro (IBGE, 2025a).

O número absoluto, contudo, diz pouco sobre a qualidade dessas ocupações. Carvalho e Nogueira (2024), analisando principalmente motoristas e entregadores, encontraram evidências de menor rendimento, menor formalização, menor contribuição previdenciária e jornadas mais longas entre segmentos de trabalhadores plataformizados. Os resultados não devem ser automaticamente generalizados para toda forma de trabalho em plataforma, já que profissionais altamente qualificados inseridos em mercados digitais podem apresentar condições muito diferentes. Sua relevância está em demonstrar que digitalização não equivale necessariamente à qualificação ou melhoria das condições laborais.

Esse cuidado é particularmente importante porque "trabalho por plataforma" reúne realidades muito distintas. Um profissional de tecnologia que presta consultoria internacional por uma plataforma, define preço e seleciona projetos possui poder de negociação diferente do entregador cujo rendimento depende da distribuição automatizada de pedidos em determinada região. Ambos utilizam uma infraestrutura digital, mas a semelhança tecnológica não elimina desigualdades de renda, qualificação, substituibilidade e dependência.

A análise do futuro do trabalho precisa, portanto, perguntar quem possui poder para negociar condições. Esse elemento separa parte importante das experiências de autonomia das experiências de precariedade. Quando habilidades são escassas e o trabalhador dispõe de alternativas, relações flexíveis podem ampliar sua capacidade de escolha. Quando existem poucas alternativas de renda e grande oferta de mão de obra substituível, a mesma ausência de vínculo permanente pode aumentar vulnerabilidade.

No mercado brasileiro, essa discussão se encontra associada a uma informalidade historicamente elevada. Santos, Pereira e Campos (2026) ressaltam que a informalidade possui raízes estruturais no país e que formas contemporâneas como plataformização, terceirização e vínculos flexíveis se sobrepõem a desigualdades anteriores em vez de simplesmente substituí-las. Isso impede que a transformação do trabalho brasileiro seja interpretada a partir da experiência dos segmentos mais protegidos e digitalizados.

O contraste torna-se visível quando se observam simultaneamente bons indicadores de emprego e persistência de ocupações vulneráveis. Em 2025, o país alcançou uma das menores taxas de desocupação de sua série recente, mas a informalidade permaneceu em torno de 38% da população ocupada. O dado evidencia que quantidade de postos e qualidade das relações de trabalho são dimensões diferentes. Um mercado pode apresentar forte ocupação e, ainda assim, manter grande contingente de trabalhadores com baixa previsibilidade ou proteção.

Essa distinção possui relevância direta para as organizações. Estratégias de gestão de pessoas frequentemente são elaboradas pensando apenas nos empregados formalmente integrados à estrutura interna. Entretanto, processos produtivos contemporâneos podem depender de trabalhadores sobre os quais a organização exerce diferentes graus de influência sem manter o mesmo tipo de vínculo contratual.

Terceirizados, prestadores e trabalhadores de plataforma podem compartilhar espaço, sistemas, metas e riscos com empregados permanentes.

A fragmentação contratual cria ganhos de especialização e flexibilidade, mas pode fragmentar também responsabilidade. Quem deve oferecer treinamento quando diferentes empresas participam de um mesmo processo? Quem acompanha riscos psicossociais de trabalhadores cuja atividade é organizada por uma plataforma? Quem responde por falhas de comunicação entre equipes terceirizadas e internas? Em que medida valores declarados pela organização alcançam trabalhadores juridicamente externos, mas operacionalmente indispensáveis?

Essas perguntas revelam uma tensão característica do trabalho contemporâneo: as fronteiras jurídicas das empresas podem se tornar mais estreitas ao mesmo tempo em que suas redes produtivas se tornam mais extensas. Uma organização pode coordenar milhares de pessoas sem empregá-las diretamente. A tecnologia facilita esse processo porque permite distribuir tarefas, acompanhar resultados e padronizar procedimentos à distância.

O controle, portanto, não desaparece necessariamente com a flexibilização dos vínculos. Ele muda de forma. Em estruturas industriais clássicas, supervisores observavam diretamente a execução do trabalho. Em determinados arranjos digitais, regras são incorporadas à própria interface tecnológica. Um motorista escolhe quando se conecta, mas preço, sequência de ofertas, incentivos e critérios de avaliação podem ser definidos pela plataforma. O trabalhador adquire autonomia sobre determinados aspectos enquanto perde poder sobre outros.

Kellogg, Valentine e Christin (2020) ajudam a compreender esse movimento ao mostrar que algoritmos podem operar como mecanismos de direcionamento, avaliação e disciplina. A gestão algorítmica permite combinar aparente descentralização da execução com forte centralização das regras. Isso torna insuficiente classificar arranjos simplesmente como autônomos ou controlados. A autonomia pode existir em uma dimensão e ser restrita em outra.

O trabalho remoto oferece outro exemplo. Durante a pandemia de Covid-19, milhões de trabalhadores e organizações foram obrigados a experimentar formas de atividade à distância em uma escala que dificilmente ocorreria com a mesma velocidade em condições normais. A experiência demonstrou que diversas funções poderiam ser realizadas fora da sede da empresa, acelerando investimentos em infraestrutura digital e modificando expectativas profissionais.

A consolidação posterior de modelos híbridos, entretanto, mostrou que a pergunta relevante não era escolher definitivamente entre escritório e casa. Diferentes atividades exigem diferentes configurações. Tarefas que demandam concentração individual podem beneficiar-se de ambientes com menos interrupções; processos de integração, aprendizagem informal ou criação coletiva podem depender de oportunidades de interação. Preferências pessoais também variam conforme condições domésticas, distância do trabalho, fase da carreira e responsabilidades familiares.

Novamente, a qualidade do arranjo depende menos do rótulo e mais de seu desenho. Trabalho remoto com autonomia, recursos adequados e metas claras difere de trabalho remoto associado à expectativa de disponibilidade contínua. O desaparecimento do deslocamento pode devolver horas à vida pessoal ou simplesmente aumentar o tempo acessível ao trabalho. Mensagens digitais podem facilitar coordenação ou tornar difícil encerrar a jornada.

A OIT (2025a) destaca justamente que novas modalidades digitais podem produzir flexibilidade e benefícios de bem-estar, mas também borrar limites entre trabalho e vida pessoal e contribuir para riscos psicossociais quando associadas à conexão contínua e demandas excessivas. Não existe, portanto, base para afirmar que uma modalidade seja universalmente melhor.

A discussão adquire importância gerencial porque políticas uniformes podem ignorar diferenças importantes entre tarefas e trabalhadores. A tentativa de obrigar toda a organização a trabalhar presencialmente sob o argumento de cultura pode ser tão simplificadora quanto a crença de que toda atividade digitalizável deve ser remota. A decisão precisa considerar natureza do trabalho, interdependência, estágio de desenvolvimento das equipes, necessidades de supervisão e possibilidades reais de acesso.

Também é necessário observar desigualdades. Um profissional que dispõe de ambiente doméstico adequado, conexão estável e autonomia familiar experimenta o trabalho remoto de forma diferente de quem divide espaço, equipamento e responsabilidades de cuidado. Políticas aparentemente neutras podem produzir efeitos desiguais.

Esse princípio vale para grande parte das transformações analisadas neste capítulo. Tecnologias e novos arranjos não chegam a uma força de trabalho homogênea. Trabalhadores ocupam posições diferentes segundo renda, qualificação, gênero,

idade, território, raça, deficiência e responsabilidades familiares. A exposição à inteligência artificial, por exemplo, não está distribuída de maneira uniforme. O índice da OIT de 2025 identificou maior concentração feminina em categorias de exposição elevada, em parte devido à presença de mulheres em ocupações administrativas e clericais. Países de renda alta também possuem participação maior de empregos potencialmente expostos do que países de baixa renda, refletindo diferentes estruturas ocupacionais e níveis de digitalização.

Isso significa que a mesma inovação pode aprofundar ou reduzir desigualdades. Se uma ferramenta aumenta produtividade especialmente entre trabalhadores menos experientes, como ocorreu no estudo de Brynjolfsson, Li e Raymond (2025), ela pode democratizar parte do conhecimento. Se sua implementação elimina funções de entrada utilizadas como portas de acesso profissional, pode produzir efeito oposto. A consequência depende do contexto.

A desigualdade também aparece entre organizações. Grandes empresas dispõem de recursos para adquirir tecnologias, contratar especialistas, desenvolver modelos internos e oferecer programas de qualificação. Pequenas organizações podem enfrentar limitações de infraestrutura, custo e capacidade técnica. A difusão desigual de inteligência artificial pode ampliar diferenças de produtividade entre empresas e regiões. A OIT tem destacado que acesso desigual à infraestrutura e às competências digitais pode aprofundar divisões existentes.

Esse cenário altera a maneira de pensar gestão de pessoas. Durante muito tempo, parte da literatura estratégica concentrou-se em atrair e reter talentos como fonte de vantagem competitiva. Essa lógica continua relevante, mas tornou-se insuficiente. Organizações precisam pensar também em como conhecimento circula entre pessoas e sistemas, quais competências permanecem críticas quando determinadas tarefas são automatizadas e como evitar dependência excessiva de tecnologias cujo funcionamento poucos profissionais compreendem.

O problema da dependência é especialmente importante. Quando um sistema executa repetidamente determinada tarefa, trabalhadores podem perder oportunidades de praticá-la. Em atividades de baixo risco, isso pode ser aceitável. Em atividades críticas, entretanto, a organização precisa preservar capacidade humana suficiente para reconhecer falhas e assumir controle quando o sistema não funciona adequadamente. Automação mal planejada pode criar uma situação paradoxal: justamente quando ocorre uma exceção e o julgamento humano se torna mais

necessário, as pessoas podem estar menos preparadas porque passaram longos períodos sem exercer aquela competência.

Essa questão demonstra por que aprendizagem precisa ser incorporada ao próprio desenho do trabalho. Não basta oferecer treinamentos periódicos se as funções cotidianas não permitem utilizar e desenvolver conhecimento. O desenvolvimento profissional depende de exposição gradual a problemas, feedback, interação com colegas experientes e possibilidade de assumir responsabilidades crescentes.

A inteligência artificial pode alterar essa trajetória. Se tarefas iniciais forem automatizadas, organizações precisarão encontrar novas maneiras de formar experiência. A eficiência de curto prazo pode entrar em tensão com construção de capacidade no longo prazo. Essa é uma discussão muito mais sofisticada do que simplesmente perguntar quais competências estarão "em alta".

A gestão do desempenho enfrenta problema semelhante. Quanto mais dados são produzidos, maior a tentação de transformá-los em indicadores. Métricas detalhadas parecem reduzir subjetividade, mas nenhuma métrica é neutra. Escolher o que medir significa decidir o que terá visibilidade organizacional. Aspectos complexos — cooperação, julgamento, transmissão de conhecimento, cuidado com qualidade — podem ser menos facilmente quantificáveis do que velocidade e volume.

Uma gestão orientada apenas pelo que os sistemas conseguem registrar corre o risco de empobrecer o próprio conceito de desempenho. Trabalhadores podem aprender a maximizar indicadores locais mesmo quando isso prejudica resultados mais amplos. Por essa razão, dados precisam apoiar julgamento, não necessariamente substituí-lo.

A transformação contemporânea também exige reconsiderar a relação entre confiança e controle. Tecnologias de monitoramento oferecem às organizações possibilidade inédita de acompanhar atividades. Entretanto, utilizar toda capacidade disponível não significa necessariamente produzir melhor gestão. Monitoramento excessivo pode sinalizar desconfiança, reduzir autonomia e incentivar comportamentos defensivos. Em atividades que dependem de julgamento e criatividade, controle minucioso pode inclusive comprometer desempenho.

Karimova (2026) relaciona vigilância intrusiva e redução de autonomia a riscos no ambiente psicossocial, reforçando a necessidade de considerar implicações de saúde no desenho dos sistemas. O relatório da OIT de 2025 também inclui gestão algorítmica entre as áreas que demandam atenção crescente em segurança e saúde ocupacional.

Esses achados aproximam dois campos que durante muito tempo foram tratados separadamente: transformação digital e saúde do trabalhador. A forma como tecnologia é implementada pode modificar diretamente fatores psicossociais. Um sistema que aumenta previsibilidade e retira tarefas perigosas pode funcionar como recurso. Outro que intensifica demanda, reduz controle ou mantém trabalhadores permanentemente conectados pode produzir risco.

Essa conexão é central para a tese deste livro. Saúde mental não constitui um tema adicional que a gestão de pessoas precisa administrar depois de implementar novas formas de trabalho. Ela é parcialmente produzida pelo modo como essas formas são desenhadas. Da mesma maneira, liderança não pode ser discutida independentemente dos sistemas de metas e controle; competências não podem ser separadas das oportunidades concretas de aprendizagem; inteligência artificial não pode ser avaliada apenas pela precisão técnica.

O QUE ESSAS TRANSFORMAÇÕES EXIGEM DA GESTÃO DE PESSOAS

Quando se observam em conjunto automação, inteligência artificial, gestão algorítmica, trabalho remoto, plataformização e diversidade contratual, torna-se evidente que a gestão de pessoas enfrenta um deslocamento de função. Sua atuação tradicionalmente se concentrou em administrar pessoas dentro de uma estrutura organizacional relativamente definida. O desafio contemporâneo é participar da própria definição dessa estrutura.

Isso implica entrar mais cedo nas decisões. Quando uma organização considera automatizar um processo, gestão de pessoas deveria participar da discussão sobre redistribuição de tarefas, competências, saúde, carreira e responsabilidade. Quando modelos híbridos são desenhados, precisa contribuir com evidências sobre interação, desempenho, equidade e limites de jornada. Quando sistemas de monitoramento são adquiridos, questões de privacidade, proporcionalidade, autonomia e impacto psicossocial não deveriam aparecer somente depois de conflitos.

Essa presença não significa assumir domínio técnico sobre todas as áreas. Significa reconhecer que decisões tecnológicas têm efeitos humanos e que esses efeitos precisam fazer parte do cálculo inicial.

Também será necessário ampliar indicadores. Uma implementação tecnológica não pode ser considerada bem-sucedida apenas porque reduziu custo. É preciso verificar qualidade, erros, aprendizagem, rotatividade, saúde, segurança, distribuição

dos benefícios e confiança dos trabalhadores. Resultados organizacionais sustentáveis dependem da combinação dessas dimensões.

O mesmo cuidado precisa existir com programas de desenvolvimento. O World Economic Forum (2025), a partir de pesquisa com mais de mil empregadores, estimou mudanças relevantes nas competências consideradas essenciais até 2030 e identificou forte crescimento esperado na importância de habilidades relacionadas à inteligência artificial, dados e tecnologia, ao lado de pensamento analítico, criatividade, liderança e adaptabilidade. Essas projeções são úteis para planejamento, mas não devem ser transformadas em listas universais aplicáveis a todas as funções.

A gestão de competências precisa começar pelo trabalho real. Quais problemas a organização precisa resolver? Quais decisões continuarão humanas? Que conhecimento será necessário para supervisionar sistemas? Onde existe risco de perda de capacidade interna? A partir dessas perguntas, treinamento deixa de ser resposta genérica e passa a integrar estratégia.

Há ainda uma dimensão coletiva frequentemente esquecida. Organizações aprendem não apenas porque seus indivíduos fazem cursos, mas porque conseguem converter experiências em conhecimento compartilhado. Sistemas, rotinas, reuniões de análise, documentação, interação entre especialistas e liberdade para discutir erros participam desse processo. Quando inteligência artificial passa a mediar o acesso à informação, a gestão do conhecimento precisa considerar também o que está sendo externalizado para a ferramenta.

A transformação tecnológica também exige participação dos trabalhadores. Quem executa uma atividade possui conhecimentos práticos que dificilmente aparecem integralmente no desenho formal de processos. Sistemas implementados sem considerar essa experiência podem automatizar exceções de forma inadequada ou criar etapas incompatíveis com a realidade. A OIT tem defendido participação e diálogo social como elementos importantes na gestão das transições digitais, exatamente porque os impactos do trabalho não podem ser avaliados apenas do ponto de vista de quem adquire a tecnologia.

Participação não significa que toda decisão será consensual. Organizações precisam tomar decisões estratégicas e, em determinadas situações, mudanças produzirão conflitos de interesse reais. O valor da participação está em ampliar informação, antecipar riscos e tornar explícitos os critérios utilizados.

Esse reconhecimento é importante porque discursos sobre transformação frequentemente escondem conflitos por trás da ideia de inevitabilidade. Uma empresa pode decidir reduzir determinada função porque encontrou tecnologia capaz de executar parte das tarefas. Essa é uma decisão econômica legítima dentro dos limites legais, mas não é uma consequência natural que dispense análise. Existem alternativas de redesenho, realocação ou qualificação. A escolha entre elas depende de estratégia, custos, valores e poder.

Descrever essas decisões como inevitáveis retira da gestão a responsabilidade pelo modo como a transição ocorre.

Da mesma forma, não é adequado depositar toda responsabilidade nos trabalhadores. A expectativa contemporânea de adaptabilidade possui fundamento: mudanças frequentes exigem capacidade de aprender e revisar práticas. O problema está em converter adaptabilidade em obrigação de absorver indefinidamente os custos das transformações. Trabalhadores não controlam todas as condições que determinam sua capacidade de atualização.

Aprendizagem requer tempo. Mudança de função requer oportunidade. Autonomia requer autoridade real. Resiliência possui limites diante de demandas crônicas. A gestão de pessoas perde legitimidade quando utiliza conceitos de desenvolvimento para encobrir problemas estruturais.

Essa crítica não diminui a importância da responsabilidade individual. Trabalhadores também fazem escolhas, precisam atualizar conhecimentos e participar ativamente do próprio desenvolvimento. A questão é de equilíbrio. Relações de trabalho envolvem responsabilidades recíprocas, mas o poder para definir condições não é distribuído igualmente.

O futuro do trabalho dependerá, em grande medida, da maneira como organizações administrarem essa assimetria. Inteligência artificial, digitalização e flexibilidade podem ampliar capacidade humana e criar trabalhos de maior qualidade. Também podem intensificar controle, fragmentar vínculos e ampliar insegurança. Nenhum desses resultados está inteiramente inscrito na tecnologia.

É por isso que o debate sobre gestão de pessoas não pode começar com a pergunta "como preparar os trabalhadores para o futuro?". Antes dela existe outra: que futuro do trabalho a organização está ajudando a construir?

A resposta aparece nas escolhas aparentemente operacionais do presente. Está na decisão de utilizar inteligência artificial para apoiar ou substituir determinadas tarefas;

na forma como ganhos de produtividade são convertidos em metas; na existência ou ausência de participação; nos limites estabelecidos ao monitoramento; na distribuição das oportunidades de aprendizagem; nos critérios utilizados para avaliar desempenho; na maneira como trabalhadores externos à estrutura formal são tratados; e na capacidade da organização de reconhecer custos que não aparecem imediatamente em indicadores financeiros.

As transformações contemporâneas exigem, portanto, uma gestão de pessoas capaz de ler o trabalho como sistema. Pessoas, tecnologias, processos, vínculos, saúde e estratégia não constituem dimensões independentes. Alterar uma delas modifica as demais. Essa interdependência é o ponto de partida para compreender os desafios que serão aprofundados ao longo desta obra.

A questão já não é decidir se tecnologia, flexibilidade e novas relações de trabalho chegarão às organizações. Elas já chegaram. O desafio consiste em estabelecer critérios para que inovação não seja confundida com simples intensificação, autonomia não seja confundida com abandono, flexibilidade não seja utilizada como sinônimo de transferência unilateral de riscos e produtividade não seja medida de maneira dissociada da sustentabilidade do próprio trabalho.

Essa mudança de perspectiva recoloca o ser humano no centro sem negar a tecnologia. Não se trata de preservar tarefas apenas porque eram realizadas por pessoas, nem de rejeitar sistemas capazes de produzir resultados superiores. Trata-se de reconhecer que o valor de uma transformação organizacional depende também do trabalho que ela cria ao redor de si.

Quando esse princípio é ignorado, organizações podem modernizar suas ferramentas enquanto reproduzem formas antigas de precarização e controle. Quando é levado a sério, tecnologia deixa de ser destino e passa a ser parte de uma arquitetura institucional deliberadamente construída.

É a partir dessa arquitetura que os demais desafios do livro serão examinados. Saúde mental, liderança, inteligência artificial, desempenho, aprendizagem e novas relações laborais encontram-se justamente porque todos dependem da maneira como o trabalho é organizado. Antes de discutir como as pessoas devem se adaptar ao século XXI, é necessário compreender como as organizações estão redesenhando aquilo a que se espera que elas se adaptem.

CAPÍTULO 2

AUTOMATIZAR TAREFAS, REDESENHAR PROFISSÕES: INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, TRABALHO E DIVISÃO DE RESPONSABILIDADES

No capítulo anterior, a transformação do trabalho foi examinada como processo sociotécnico: tecnologias não chegam às organizações acompanhadas de efeitos inevitáveis, porque seus resultados dependem do modo como tarefas, autoridade, métricas, vínculos e condições de trabalho são reorganizados. A inteligência artificial torna essa discussão particularmente exigente. Diferentemente de ferramentas que apenas aceleram uma etapa conhecida, sistemas contemporâneos podem produzir textos, classificar informações, sugerir decisões, resumir documentos, gerar código, identificar padrões e responder a solicitações em linguagem natural. Em muitos ambientes, isso significa que uma tecnologia deixa de ocupar apenas o lugar de instrumento e passa a participar de atividades que antes eram entendidas como expressão direta do conhecimento profissional. A consequência mais importante não é simplesmente a redução de tempo. É a redistribuição de quem faz o quê, de quem precisa saber o quê e de quem responde pelo resultado.

A pergunta sobre substituição de empregos, embora socialmente relevante, é insuficiente para compreender essa mudança. Uma ocupação raramente corresponde a uma única atividade. Profissionais combinam tarefas de preparação, análise, interação, julgamento, criação, registro, supervisão e decisão; algumas são facilmente padronizáveis, outras dependem de contexto, experiência acumulada ou responsabilidade institucional. Quando uma tecnologia assume apenas parte desse conjunto, o emprego pode continuar existindo e, ao mesmo tempo, tornar-se profundamente diferente. É nesse intervalo entre continuidade do cargo e transformação do conteúdo do trabalho que surgem problemas decisivos para a gestão de pessoas. Uma função pode manter o mesmo nome enquanto perde determinadas etapas de aprendizagem, incorpora novas tarefas de verificação, desloca responsabilidade para níveis diferentes da hierarquia ou altera o valor atribuído à experiência.

A análise da Organização Internacional do Trabalho publicada em 2025 reforça essa distinção ao estimar a exposição à inteligência artificial generativa a partir de quase 30 mil tarefas ocupacionais, e não apenas a partir de títulos de profissões. O estudo conclui que a transformação das ocupações é, no conjunto, mais provável do que sua eliminação integral, justamente porque grande parte delas reúne atividades com diferentes graus de suscetibilidade à automação (GMYREK et al., 2025). Essa conclusão impede dois atalhos interpretativos. O primeiro é o alarmismo que trata toda exposição tecnológica como desaparecimento imediato do emprego. O segundo é o otimismo que considera a permanência do cargo como prova de ausência de impacto. Entre esses extremos existe uma transformação do conteúdo profissional que pode ser economicamente relevante, psicologicamente significativa e organizacionalmente difícil de administrar.

No Brasil, essa discussão já não pertence apenas ao campo das previsões. A TIC Empresas 2025, divulgada pelo Cetic.br em 2026, identificou uso de alguma tecnologia de inteligência artificial em 17% das empresas brasileiras com dez ou mais pessoas ocupadas, proporção que chegou a 50% entre as empresas de grande porte. Entre as empresas que já utilizavam IA, 24% declararam aplicação em gestão de recursos humanos ou recrutamento, percentual que alcançou 35% entre as grandes organizações (NIC.br, 2026). Esses dados precisam ser lidos com cautela: não significam que processos decisórios completos estejam automatizados, nem revelam a intensidade de uso em cada empresa. Ainda assim, mostram que sistemas de IA já participam de atividades ligadas diretamente à organização do trabalho e às trajetórias profissionais.

Quando a tecnologia entra nesses processos, a questão central deixa de ser apenas a precisão do sistema. Uma ferramenta pode produzir uma recomendação tecnicamente consistente e ainda assim ser inadequada para determinada situação; pode melhorar o desempenho médio e criar novas vulnerabilidades em casos excepcionais; pode reduzir erros rotineiros e, simultaneamente, tornar mais difícil identificar quem deveria perceber uma falha. A gestão precisa, portanto, deslocar sua atenção da simples adoção para a arquitetura de responsabilidade que se forma ao redor da ferramenta. Isso inclui decidir quais tarefas podem ser delegadas, quais precisam ser verificadas, que conhecimentos não podem desaparecer, qual grau de autonomia será preservado e em que momento uma decisão precisa ser assumida explicitamente por uma pessoa ou instância organizacional.

Esse deslocamento é importante porque a expressão "humano no circuito" pode produzir uma falsa sensação de segurança. Colocar uma pessoa na etapa final de um processo automatizado não garante supervisão real. Para que exista controle humano substantivo, o trabalhador precisa compreender o objetivo da tarefa, possuir conhecimento suficiente para identificar desvios, dispor de informação para contestar a saída do sistema, ter tempo para realizar a verificação e, sobretudo, ter autoridade para discordar. Sem esses elementos, a presença humana pode se reduzir a uma assinatura que legitima uma decisão produzida em outro lugar. A organização mantém formalmente a responsabilidade humana, mas retira as condições necessárias para exercê-la.

QUANDO A IA ENTRA NO FLUXO DE TRABALHO: PRODUTIVIDADE, LIMITES E REDISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS

Os primeiros estudos experimentais sobre inteligência artificial generativa no trabalho produziram resultados suficientemente fortes para explicar parte do entusiasmo organizacional. Noy e Zhang (2023), em experimento randomizado com 453 profissionais com formação superior, observaram que o acesso ao ChatGPT em tarefas de escrita profissional de nível intermediário reduziu em cerca de 40% o tempo médio de execução e elevou em 18% a qualidade dos resultados avaliados. Os maiores ganhos apareceram entre participantes que apresentavam desempenho inicial mais baixo, reduzindo a desigualdade de produtividade dentro da amostra. O estudo oferece evidência causal relevante, mas sua força está justamente em permitir uma leitura precisa, não em autorizar generalizações ilimitadas: tratava-se de tarefas relativamente delimitadas, realizadas em ambiente experimental e pertencentes a uma família específica de trabalho cognitivo.

Dois anos depois, Brynjolfsson, Li e Raymond (2025) analisaram a introdução escalonada de um assistente generativo entre 5.172 profissionais de atendimento ao cliente e encontraram aumento médio de 15% na produtividade, medida por problemas resolvidos por hora. Novamente, os efeitos foram heterogêneos. Trabalhadores menos experientes e de menor desempenho inicial obtiveram ganhos mais expressivos em velocidade e qualidade, enquanto profissionais mais experientes apresentaram benefícios menores e, em algumas dimensões, pequenas perdas de qualidade. Os autores também encontraram evidências de aprendizagem e difusão de práticas associadas aos profissionais mais proficientes. Esse resultado é particularmente importante para a gestão porque sugere que a IA não afeta apenas o

volume de produção. Ela pode alterar a maneira como conhecimento tácito se distribui dentro de uma equipe.

A possibilidade de um sistema condensar padrões presentes no trabalho de profissionais mais experientes cria um efeito aparentemente democratizador. Pessoas que ainda não acumularam anos de experiência podem acessar recomendações que as aproximam mais rapidamente de práticas de melhor desempenho. Isso pode reduzir curvas de aprendizagem e tornar equipes menos dependentes de poucos especialistas. Ao mesmo tempo, a própria distribuição de conhecimento muda. Parte daquilo que antes circulava por observação, acompanhamento, conversa e prática passa a chegar mediada por um sistema. A curto prazo, a organização pode ganhar consistência. A longo prazo, precisa perguntar se o trabalhador está compreendendo por que determinada orientação funciona ou apenas reproduzindo uma resposta que costuma funcionar.

Essa distinção entre produzir melhor e compreender melhor é central. Uma pessoa pode apresentar excelente desempenho com auxílio tecnológico e, ainda assim, desenvolver menor capacidade para atuar quando a ferramenta falha, quando o contexto muda ou quando uma exceção exige raciocínio não contemplado pelo padrão oferecido. O fenômeno não é exclusivo da inteligência artificial. Sistemas de navegação, automação industrial e ferramentas de apoio à decisão já mostraram, em diferentes setores, que capacidades podem se atrofiar quando deixam de ser praticadas. A novidade está na abrangência das tarefas cognitivas potencialmente envolvidas. Se redação, síntese, busca, análise preliminar, programação e elaboração de alternativas são continuamente delegadas, torna-se necessário pensar quais etapas continuarão funcionando como espaços de formação de julgamento profissional.

O estudo de Dell'Acqua et al. (2026), publicado na Organization Science, aprofunda esse problema ao demonstrar que a fronteira de capacidade da inteligência artificial é irregular. Em experimento preregistrado com 758 consultores, os pesquisadores utilizaram tarefas realistas de trabalho do conhecimento. Em 18 tarefas situadas dentro da capacidade do sistema utilizado, participantes com acesso à IA concluíram 12,2% mais tarefas, trabalharam 25,1% mais rápido e produziram resultados de qualidade superior. Entretanto, em uma tarefa complexa construída deliberadamente fora da capacidade do sistema, usuários de IA foram 19% menos propensos a chegar à solução correta do que participantes que trabalharam sem a ferramenta. A tecnologia, portanto, não foi simplesmente boa ou ruim. Sua utilidade mudou de acordo com o tipo de tarefa.

A ideia de uma "fronteira tecnológica irregular" é especialmente fértil para pensar organizações. Em um mesmo fluxo de trabalho, atividades aparentemente semelhantes do ponto de vista humano podem estar em lados diferentes dessa fronteira. A dificuldade está em reconhecer antecipadamente onde ela se encontra, porque sistemas generativos conseguem responder com fluência mesmo quando produzem conteúdo incorreto. Um erro apresentado de forma hesitante costuma provocar desconfiança; um erro bem escrito pode ser aceito porque se parece com uma resposta competente. A qualidade da linguagem, nesse caso, não funciona apenas como resultado. Ela interfere na própria capacidade de supervisão.

Essa característica torna inadequado desenhar processos com base na ideia de que a pessoa apenas "confere" o que a IA fez. Conferir exige uma referência independente. Se o trabalhador utiliza o próprio resultado do sistema como principal fonte para decidir se o resultado está correto, a verificação torna-se circular. Em tarefas de baixo impacto, esse risco pode ser tolerável e compensado por revisões amostrais ou mecanismos automáticos adicionais. Em atividades que afetam segurança, remuneração, seleção, atendimento a clientes vulneráveis, decisões jurídicas, financeiras ou profissionais, a organização precisa definir formas de validação proporcionais ao dano possível.

A meta-análise de Vaccaro, Almaatouq e Malone (2024) amplia ainda mais a cautela. Ao sintetizar 106 experimentos e 370 tamanhos de efeito, os autores encontraram que combinações entre humanos e IA, em média, superaram humanos trabalhando sozinhos, mas não superaram consistentemente o melhor desempenho entre humano sozinho ou IA sozinha. Em outras palavras, "somar" uma pessoa a uma ferramenta não produz automaticamente sinergia. Os resultados dependeram do tipo de tarefa e da relação entre as capacidades de cada parte. As combinações apresentaram perdas particularmente claras em tarefas de decisão, enquanto atividades de criação mostraram padrão mais promissor.

Esse achado desafia uma suposição comum em projetos de transformação digital: a ideia de que a solução mais segura é sempre manter um humano participando da decisão. O problema não é a presença humana, mas o desenho da interação. Uma pessoa pode corrigir a IA, mas também pode ser convencida por ela. Pode acrescentar contexto, mas também pode introduzir vieses que o sistema não apresentaria. Pode impedir uma automação indevida, mas também pode aceitar uma recomendação por excesso de confiança ou por pressão de tempo. A qualidade do sistema híbrido

depende de como informação, autoridade e responsabilidade são distribuídas, e não apenas da existência formal de duas partes.

O desafio se torna ainda mais evidente quando a tecnologia deixa de ser usada como ferramenta opcional e passa a estruturar metas de produtividade. Enquanto a IA é introduzida como apoio, ganhos de eficiência podem reduzir tempo gasto em tarefas repetitivas. Quando esses ganhos são rapidamente convertidos em novas metas, o espaço liberado desaparece. Uma atividade que antes levava uma hora passa a ser esperada em quarenta minutos; posteriormente, o novo ritmo se torna padrão e a tecnologia deixa de ser percebida como recurso. O aumento de produtividade pode então ser apropriado integralmente pela organização, sem produzir necessariamente mais autonomia, aprendizagem ou qualidade para quem trabalha.

Por isso, estudos de produtividade precisam ser incorporados à gestão com uma pergunta adicional: produtividade de quê e sob quais condições? Reduzir tempo de elaboração de um texto pode ser desejável quando a qualidade é preservada. Resolver mais atendimentos por hora pode representar melhoria quando problemas são efetivamente solucionados. Entretanto, métricas de volume não capturam todos os efeitos relevantes. Uma organização pode registrar maior produção enquanto acumula dependência de fornecedores tecnológicos, reduz capacidade interna de análise, enfraquece processos de formação ou aumenta o custo de corrigir exceções.

A redistribuição de tarefas também altera o valor relativo de diferentes atividades. Em algumas profissões, aquilo que antes ocupava grande parte da jornada passa a ser feito rapidamente por um sistema, elevando a importância das etapas restantes. O profissional deixa de ser valorizado por produzir uma primeira versão e passa a ser valorizado por formular o problema, selecionar informações, revisar, contextualizar e assumir responsabilidade pelo resultado. Essa mudança pode enriquecer a função quando tarefas residuais exigem maior julgamento e autonomia. Pode também empobrecê-la quando o trabalhador se transforma em operador de uma sequência de saídas automatizadas, com pouca possibilidade de compreender ou modificar o processo.

A diferença entre esses dois futuros depende de escolhas de desenho. A tecnologia pode ser utilizada para retirar trabalho de baixo valor e ampliar espaço para atividades mais complexas, ou para decompor funções em tarefas estreitas e mais facilmente mensuráveis. Pode fortalecer especialistas ao ampliar sua capacidade de análise, ou reduzir sua autonomia ao transformar recomendações algorítmicas em padrões que

precisam ser seguidos. O fato de a IA executar uma tarefa com qualidade aceitável não determina qual dessas configurações será escolhida. A organização continua responsável pelo desenho da função que emerge.

DA EXECUÇÃO À SUPERVISÃO: CONHECIMENTO, CONFIANÇA E RESPONSABILIDADE

À medida que sistemas assumem parcelas maiores da execução, cresce a expectativa de que trabalhadores migrem para funções de supervisão. Essa formulação parece intuitiva: a máquina produz, o humano verifica. O problema é que supervisionar uma tecnologia complexa não é uma tarefa residual nem necessariamente mais simples do que executar aquilo que foi automatizado. Muitas vezes exige exatamente o tipo de conhecimento que corre risco de ser menos praticado. Um revisor precisa conhecer o domínio para identificar uma incoerência; um profissional que valida uma recomendação precisa compreender tanto o problema quanto os limites do sistema; um gestor que utiliza uma classificação automatizada precisa saber quais informações não foram consideradas. Supervisão competente é trabalho qualificado.

A literatura clássica sobre automação já havia mostrado que confiança não deveria ser maximizada, mas calibrada. Lee e See (2004) argumentam que o objetivo adequado é promover confiança compatível com a capacidade real do sistema. Confiança excessiva favorece uso indevido; confiança insuficiente leva ao abandono de uma ferramenta que poderia ser útil. Em sistemas generativos, essa calibragem se torna difícil porque o desempenho pode variar muito entre tarefas e porque a interface linguística produz uma experiência socialmente convincente. O usuário não observa apenas uma saída numérica ou um sinal; recebe uma resposta articulada, capaz de apresentar justificativas e reformular argumentos quando questionada.

Esse comportamento pode produzir um paradoxo. Quanto mais fácil é interagir com a tecnologia, menor pode ser a percepção de que seu uso exige conhecimento específico. A linguagem natural reduz barreiras de entrada, o que é uma das razões para a rápida difusão da IA generativa. Ao mesmo tempo, facilidade de uso não equivale a facilidade de avaliação. Um sistema pode ser simples de operar e difícil de auditar. A habilidade de formular um comando é apenas uma pequena parte da competência necessária quando a saída será usada em uma decisão relevante.

A expressão “alfabetização em IA” precisa ser entendida, portanto, de maneira mais ampla do que domínio de prompts. Conhecimento responsável inclui

reconhecer limitações, compreender fontes possíveis de erro, distinguir tarefas adequadas de inadequadas, proteger informações, avaliar incerteza e saber quando recorrer a outra fonte. Tambe (2025) encontrou evidências de que algoritmos e inteligência artificial geram maior valor quando letramento algorítmico se combina com conhecimento de domínio e se difunde entre os próprios especialistas, em vez de permanecer concentrada apenas em equipes técnicas. O resultado sugere que a organização não deve escolher entre profissionais de negócio e especialistas em tecnologia. Precisa construir uma linguagem comum suficiente para que ambos consigam discutir decisões.

Essa integração é especialmente importante porque responsabilidade não pode ser totalmente transferida ao fornecedor da ferramenta. Um sistema pode ter sido desenvolvido externamente, treinado em bases que a organização não controla e atualizado sem participação de seus usuários finais. Ainda assim, quem decide utilizar sua saída em recrutamento, atendimento, avaliação, concessão de crédito, planejamento ou gestão assume parte da responsabilidade por essa escolha. A distância técnica entre desenvolvedor e usuário não elimina a responsabilidade organizacional; em muitos casos, torna mais necessário explicitar quem responde por cada etapa.

No contexto brasileiro, a própria pesquisa TIC Empresas 2025 mostra que parte das empresas que não utiliza IA cita falta de clareza sobre consequências legais, preocupações com proteção de dados e insuficiência de pessoal capacitado entre os obstáculos à adoção (NIC.br, 2026). Esses dados são relevantes porque revelam que a implantação não depende somente de disponibilidade tecnológica. Organizações percebem lacunas de capacidade e de governança. Quanto mais a IA passa de ferramenta periférica para componente de decisões que afetam pessoas, menos sustentável se torna a adoção baseada apenas em experimentação informal.

Uma arquitetura de responsabilidade precisa começar pela distinção entre recomendação e decisão. Sistemas podem ordenar candidatos, sugerir prioridades, sinalizar anomalias ou elaborar diagnósticos preliminares de problemas organizacionais. Em todos esses casos, é necessário saber se a saída é apenas informação adicional ou se, na prática, determina o resultado. Essa diferença nem sempre aparece nos manuais. Um sistema pode ser formalmente consultivo e, ao mesmo tempo, tornar-se vinculante porque gestores raramente discordam dele, porque metas penalizam desvios ou porque ninguém quer assumir o risco de contrariar uma recomendação tecnológica.

A gestão algorítmica torna essa tensão particularmente visível. Pesquisa da OCDE publicada em 2025, com empregadores de seis países, mostrou ampla presença de ferramentas capazes de instruir, monitorar ou avaliar trabalhadores. Cerca de 60% dos gestores que utilizavam esses sistemas percebiam melhora na qualidade de suas decisões, associada a maior disponibilidade de informação, velocidade e autonomia. Ao mesmo tempo, os entrevistados apontaram preocupações com responsabilização pouco clara, dificuldade de compreender a lógica das ferramentas e proteção insuficiente da saúde dos trabalhadores (OECD, 2025a). A tecnologia, portanto, pode aumentar a capacidade decisória e simultaneamente tornar mais difusa a autoria da decisão.

Essa difusão produz um risco organizacional conhecido: quando o resultado é positivo, ele é atribuído à eficiência do sistema; quando ocorre uma falha, diferentes atores podem apontar uns para os outros. O gestor afirma que seguiu a recomendação; a equipe técnica afirma que o sistema era apenas apoio; o fornecedor afirma que a ferramenta foi utilizada fora das condições previstas; o trabalhador afetado não consegue identificar quem poderia revisar a decisão. Uma organização madura precisa impedir que a complexidade técnica se transforme em vazio de responsabilidade.

Isso exige registrar papéis com antecedência. Quem aprova o uso para determinado propósito? Quem verifica desempenho e diferenças entre grupos? Quem acompanha mudanças nas versões do sistema? Quem pode suspender sua utilização? Quem deve ser acionado diante de um resultado contestado? Que registros precisam ser mantidos para reconstruir uma decisão? Essas perguntas não são burocracia adicional. São parte do desenho do trabalho em ambientes nos quais decisões são distribuídas entre pessoas e sistemas.

A possibilidade de contestação é particularmente importante em processos de gestão de pessoas. Seleção, avaliação de desempenho, promoção e desligamento afetam renda, carreira e dignidade profissional. Utilizar IA nessas atividades pode ampliar consistência e ajudar a processar grandes volumes de informação, mas também pode criar novas opacidades. Um candidato que não avança em um processo precisa, em determinadas circunstâncias, compreender quais critérios foram relevantes. Um trabalhador avaliado por indicadores automatizados precisa ter possibilidade de apontar dados incorretos ou condições que o sistema não captou. Sem contestabilidade, a tecnologia pode converter uma decisão discutível em resultado aparentemente objetivo.

O problema não se resolve apenas com explicações técnicas detalhadas. Uma explicação útil precisa ser compreensível para o destinatário e suficiente para permitir ação. Informar que um modelo utilizou dezenas de variáveis pode aumentar transparência formal sem oferecer compreensão prática. Para gestão, o que importa é transformar a lógica do sistema em critérios que possam ser examinados à luz do trabalho real. Isso pode exigir combinar documentação técnica, exemplos, revisão humana e canais de recurso.

A supervisão também precisa ser protegida contra pressão de produtividade. Se um trabalhador recebe centenas de saídas para validar em pouco tempo, a revisão tende a se tornar ritual. A organização não pode exigir que uma pessoa assuma responsabilidade por um resultado quando não lhe oferece condições razoáveis para examiná-lo. Nesse cenário, "human oversight" existe no organograma, mas não no trabalho real. A discrepância entre responsabilidade formal e capacidade efetiva é uma das formas mais perigosas de desenho inadequado.

A meta-análise de Vaccaro, Almaatouq e Malone (2024) ajuda a compreender por que a simples supervisão não garante desempenho superior. Em tarefas de decisão, as combinações humano-IA apresentaram, em média, resultados piores do que o melhor agente isolado. Uma interpretação possível é que integrar julgamentos diferentes exige mecanismos de coordenação. O trabalhador precisa saber quando aceitar, quando questionar e como arbitrar conflito entre sua própria avaliação e a saída do sistema. Essa competência não emerge automaticamente do uso frequente.

Treinamento deveria, por isso, incluir situações de falha, não apenas demonstrações de sucesso. Usuários precisam experimentar casos em que a IA é útil e casos em que não é, compreender padrões de erro relevantes para seu domínio e praticar discordância fundamentada. Em muitos programas de adoção, o treinamento concentra-se em como obter bons resultados da ferramenta. Uma formação orientada à responsabilidade precisa também ensinar quando não usar, quando interromper e como validar.

Esse princípio altera a relação entre inovação e confiança. Organizações frequentemente temem que enfatizar limitações reduza adesão. O efeito pode ser o oposto. Confiança sustentável não depende de apresentar a tecnologia como infalível, mas de mostrar onde ela funciona, onde falha e quais proteções existem. Quando trabalhadores conhecem critérios e podem participar do desenho, a adoção deixa de exigir fé na ferramenta e passa a se apoiar em compreensão do processo.

A responsabilidade final também não deve ser confundida com culpa individual. Se uma organização estabelece um sistema, define metas, escolhe dados, restringe tempo de revisão e determina que trabalhadores utilizem recomendações automatizadas, não é adequado atribuir integralmente a um operador a falha de uma arquitetura que ele não controlava. Responsabilidade precisa acompanhar poder de decisão. Essa é uma regra elementar de governança, mas tecnologias complexas podem obscurecê-la ao criar a impressão de que o erro ocorreu no último ponto humano do processo.

Para a gestão de pessoas, essa discussão possui uma consequência adicional: cargos precisarão ser descritos não apenas pelas tarefas executadas, mas pelas decisões pelas quais seus ocupantes respondem. Uma função parcialmente automatizada pode envolver menos produção direta e mais validação, coordenação e escalonamento de exceções. Se o sistema de avaliação continuar medindo apenas volume, a organização penaliza justamente o trabalho de supervisão que diz valorizar. Redesenhar responsabilidade exige redesenhar também indicadores, autoridade e reconhecimento.

REDESENHAR PROFISSÕES SEM ESVAZIAR A EXPERIÊNCIA: APRENDIZAGEM, CARREIRA E CAPACIDADE ORGANIZACIONAL

A discussão sobre responsabilidade conduz a um problema de longo prazo: como formar profissionais capazes de supervisionar aquilo que progressivamente deixam de executar? Em muitas carreiras, tarefas iniciais aparentemente simples cumprem função pedagógica. Jovens profissionais revisam documentos, constroem planilhas, realizam pesquisas, acompanham atendimentos, preparam versões preliminares e observam especialistas corrigindo seus erros. Essas atividades podem ser repetitivas, mas também constituem vias pelas quais conhecimento implícito se torna experiência. Quando a IA assume grande parte delas, a organização ganha velocidade e precisa reconstruir deliberadamente o processo de formação.

O risco não está em preservar tarefas ineficientes apenas porque sempre foram realizadas por iniciantes. Seria incoerente defender que pessoas continuem executando manualmente algo que pode ser automatizado com segurança apenas para manter um rito de passagem. O ponto é outro: se uma tarefa desaparece, a aprendizagem que ela produzia também pode desaparecer. A gestão precisa separar o valor econômico da atividade de seu valor formativo e encontrar novas formas de produzir experiência.

Mayer, Baygi e Buwalda (2025), em estudo qualitativo com profissionais em início de carreira na consultoria, mostram que a inteligência artificial generativa já está

alterando a maneira como esses trabalhadores constroem suas tarefas, relações e a percepção de valor sobre sua própria contribuição. Os autores descrevem mudanças que vão além da simples substituição: jovens profissionais reorganizam o modo como executam atividades, interagem com colegas e demonstram competência. Isso evidencia que a tecnologia intervém também na identidade profissional. Uma tarefa que antes permitia mostrar domínio pode se tornar trivial quando qualquer pessoa tem acesso ao mesmo recurso; outras formas de distinção passam a ser buscadas.

Esse processo pode ser produtivo quando desloca valor para formulação de problemas, julgamento, comunicação e entendimento do contexto. Pode ser desestabilizador quando trabalhadores ainda não tiveram oportunidade de construir as bases necessárias para exercer essas competências. Pedir "pensamento crítico" a alguém que nunca precisou construir uma análise do início ao fim pode transformar um conceito desejável em expectativa abstrata. Criticar uma saída de IA exige possuir algum conhecimento independente sobre aquilo que está sendo criticado.

A evidência de Brynjolfsson, Li e Raymond (2025) mostra um caminho menos pessimista. O assistente generativo analisado pelos autores não apenas aumentou produtividade entre trabalhadores menos experientes; também houve sinais de aprendizagem, sugerindo que ferramentas podem funcionar como mecanismos de desenvolvimento quando oferecem orientação contextualizada. Isso impede qualquer conclusão simples de que IA necessariamente produz perda de habilidades. O efeito depende do modo de uso. Uma ferramenta que explica, oferece exemplos e permite ao trabalhador comparar estratégias pode ampliar aprendizagem. Uma ferramenta utilizada para substituir continuamente raciocínio e prática pode produzir resultado diferente.

A questão central é distinguir uso substitutivo de uso aumentativo. Na prática, a fronteira não é binária. O mesmo profissional pode delegar integralmente uma tarefa, utilizar a IA para gerar alternativas, pedir uma crítica à própria solução ou recorrer ao sistema apenas para acelerar etapas mecânicas. Cada modalidade produz oportunidades diferentes de aprendizagem. Organizações que desejam preservar capacidade interna precisam observar não apenas se seus trabalhadores usam IA, mas como ela está entrando nos fluxos.

O estudo de Tambe (2025) é relevante justamente porque aponta a complementaridade entre domínio profissional e letramento algorítmico. O valor da IA não se concentra apenas em especialistas que desenvolvem modelos; aumenta

quando profissionais do próprio domínio conseguem interpretar e aplicar algoritmos de forma competente. Isso sugere uma estratégia de qualificação diferente da simples criação de pequenos grupos de "especialistas em IA". A organização precisa difundir compreensão suficiente para que pessoas de áreas distintas consigam trabalhar criticamente com sistemas, sem exigir que todas se tornem cientistas de dados.

Essa difusão, entretanto, não elimina a necessidade de especialistas. Quanto mais fácil se torna utilizar uma ferramenta, mais importante pode se tornar a existência de pessoas capazes de compreender problemas que usuários comuns não percebem: qualidade de dados, mudanças de versão, segurança, deriva de desempenho, integração com processos e riscos de aplicação. A democratização do uso precisa caminhar com clareza sobre quando escalar uma questão para profissionais técnicos, jurídicos, de segurança, de recursos humanos ou do próprio domínio.

O desenho de carreira também precisará responder à compressão de determinadas etapas. Em estruturas profissionais tradicionais, trabalhadores acumulam experiência em uma sequência relativamente previsível de responsabilidades. Se a IA reduz o volume de tarefas de entrada, pode surgir um "vazio de formação" entre o nível inicial e as atividades que exigem julgamento avançado. A solução não é retardar a tecnologia, mas criar experiências deliberadas: revisão de casos, rotação, simulações, acompanhamento de especialistas, exposição a exceções, análise de erros e responsabilidade progressiva.

Esse problema é particularmente sério em organizações que dependem fortemente de promoção interna. Se conhecimentos mais sofisticados eram historicamente construídos por anos de execução de tarefas agora automatizadas, a própria fonte de futuros especialistas muda. Uma empresa pode reduzir custos hoje e descobrir, anos depois, que possui menos pessoas capazes de atuar quando os sistemas falham ou de treinar novas gerações. A eficiência de curto prazo precisa ser comparada ao custo de capacidade futura.

A publicação de Dell'Acqua et al. (2026) reforça essa preocupação por mostrar que até profissionais altamente qualificados podem ser prejudicados por IA quando não reconhecem que determinada tarefa está fora da capacidade do sistema. Se especialistas experientes enfrentam dificuldade para localizar a fronteira, não é razoável pressupor que trabalhadores em formação consigam fazê-lo apenas por exposição cotidiana à ferramenta. Julgamento sobre quando confiar precisa ser ensinado e exercitado.

Há ainda um efeito possível sobre homogeneidade. Se muitas pessoas passam a utilizar sistemas semelhantes treinados em bases semelhantes, respostas iniciais podem convergir. Isso pode aumentar consistência, mas também reduzir diversidade de abordagem. Organizações que competem por inovação precisam cuidar para que a IA não transforme variedade de pensamento em padronização confortável. O sistema pode oferecer um primeiro caminho; o trabalho humano precisa continuar capaz de produzir alternativas, questionar premissas e explorar informações que não estavam presentes no padrão.

Esse risco não significa que a criatividade humana deva ser romantizada. Pessoas também reproduzem hábitos, vieses e soluções conhecidas. A contribuição importante está na possibilidade de combinar perspectivas. O problema surge quando a organização passa a tratar a saída média, rápida e plausível como ponto final. Uma cultura orientada apenas à velocidade pode reduzir o incentivo para investigar soluções menos óbvias, exatamente aquelas que exigem tempo e divergência.

A gestão do conhecimento passa, então, a incluir uma pergunta nova: o que a organização precisa continuar sabendo sem depender da ferramenta? Em alguns casos, a resposta será pouco; sistemas externos podem executar com segurança atividades padronizadas. Em outros, manter capacidade interna é estratégico. Conhecimento sobre clientes, processos críticos, exceções, decisões passadas e razões pelas quais certos caminhos foram rejeitados dificilmente deveria existir apenas dentro de uma interface terceirizada.

Esse ponto é ainda mais relevante quando modelos e fornecedores mudam rapidamente. Uma prática desenvolvida em torno de determinado sistema pode perder valor após uma atualização, mudança contratual ou indisponibilidade. Organizações que confundem competência com domínio de uma ferramenta específica tornam-se vulneráveis. O conhecimento mais durável envolve compreender problemas, critérios de qualidade e lógica do processo. Ferramentas podem mudar; o propósito do trabalho precisa permanecer inteligível.

Também se torna necessário revisar a distribuição de autoridade. Se trabalhadores são responsabilizados por validar resultados de IA, precisam ter poder para interromper o processo. Se uma área técnica identifica risco, precisa existir mecanismo para suspender uso mesmo quando a tecnologia produz ganhos de produtividade. Se um profissional percebe que determinada recomendação não se aplica a um caso, a

cultura organizacional precisa permitir discordância sem que isso seja interpretado automaticamente como resistência à inovação.

Esse princípio parece simples, mas confronta incentivos poderosos. Projetos de tecnologia costumam ser associados a metas, investimentos e expectativas de retorno. Depois que uma organização se compromete publicamente com determinada solução, admitir limitações pode ser percebido como fracasso. Trabalhadores que apontam problemas podem sentir que estão contrariando uma direção estratégica. Uma governança madura precisa separar crítica ao uso de uma ferramenta de rejeição à inovação. A capacidade de identificar limites é parte do próprio valor profissional.

A participação dos trabalhadores no redesenho das funções ganha importância por essa razão. Pessoas que conhecem o processo real conseguem identificar etapas invisíveis nos fluxogramas, exceções frequentes e riscos que não aparecem nos dados agregados. Consultá-las antes e durante a implementação melhora a qualidade do desenho e também ajuda a distinguir tarefas que podem ser automatizadas sem perda relevante daquelas que carregam conhecimento formativo ou responsabilidade não evidente.

A OCDE tem encontrado associação entre consulta aos trabalhadores, treinamento e melhores percepções sobre adoção de IA no ambiente de trabalho. Evidências experimentais recentes sobre gestão algorítmica também sugerem que processos de consulta podem produzir soluções capazes de preservar ganhos de produtividade e melhorar dimensões de qualidade do trabalho (MILANEZ, 2025). A participação, portanto, não precisa ser vista como obstáculo à eficiência. Pode funcionar como mecanismo de informação para evitar projetos tecnicamente elegantes e operacionalmente inadequados.

Redesenhar profissões exige ainda enfrentar uma tensão distributiva. Se a IA eleva produtividade, quem se beneficia desse ganho? A organização pode converter todo aumento em redução de custos; pode reduzir jornada, ampliar qualidade, investir em desenvolvimento ou recompor salários; pode também aumentar metas sem alterar recursos. Essas decisões influenciam a forma como trabalhadores percebem a tecnologia. Resistência não decorre necessariamente de desconhecimento. Pode ser resposta racional quando os benefícios são concentrados e os riscos são distribuídos.

A mesma lógica vale para o valor da experiência. Sistemas que aproximam rapidamente trabalhadores iniciantes do desempenho de profissionais mais experientes podem reduzir diferenças produtivas, como mostraram Noy e Zhang

(2023) e Brynjolfsson, Li e Raymond (2025) em contextos específicos. Isso não significa que experiência se tornou irrelevante. Pode significar que sua contribuição migra para outras dimensões: reconhecer exceções, formular problemas, compreender relações, decidir sob ambiguidade e assumir responsabilidade. Organizações precisam atualizar seus critérios de reconhecimento para não confundir menor diferença em velocidade de execução com equivalência de competência.

Se esse deslocamento não for compreendido, dois erros podem ocorrer. O primeiro é subestimar profissionais experientes porque a ferramenta reduziu a vantagem que possuíam em tarefas rotineiras. O segundo é superestimar trabalhadores iniciantes porque seus resultados assistidos se aproximam do padrão esperado, sem verificar se conseguem manter qualidade em situações novas. Gestão de desempenho precisa distinguir resultado obtido, grau de assistência e capacidade demonstrada. Isso não implica punir o uso de IA, mas compreender o que exatamente está sendo avaliado.

A avaliação do desenvolvimento também precisa mudar. Em vez de perguntar apenas se o trabalhador produz com qualidade, será necessário observar se sabe explicar decisões, identificar limites, revisar uma saída, construir alternativas e atuar sem o sistema quando necessário. Essas competências são mais difíceis de medir do que tempo de entrega, mas se tornam centrais em funções nas quais a execução básica está automatizada.

Essa mudança aproxima gestão de pessoas da governança tecnológica. Decisões sobre carreira, treinamento, sucessão e desenho de funções passam a depender de escolhas sobre automação. Da mesma forma, decisões técnicas passam a depender de compreensão sobre aprendizagem e capacidade humana. Separar completamente as duas agendas produz lacunas: tecnologia implementa sistemas sem considerar formação; recursos humanos cria cursos sem participar do redesenho das tarefas.

Uma resposta mais consistente exige mapear fluxos de trabalho antes de mapear ferramentas. A organização precisa identificar quais tarefas existem, que conhecimentos mobilizam, qual impacto possuem, quais exceções ocorrem, onde há aprendizado e quem responde pelos resultados. Somente depois faz sentido decidir onde a IA entra. Começar pela ferramenta e procurar problemas para ela resolver tende a inverter a lógica.

Esse mapeamento também permite definir graus diferentes de automação. Algumas tarefas podem ser integralmente automatizadas com monitoramento

periódico. Outras podem utilizar IA para produzir uma primeira versão, mantendo revisão obrigatória. Em outras, a ferramenta pode apenas reunir informações, enquanto a decisão permanece humana. Há ainda situações em que o uso pode ser inadequado. A maturidade não está em automatizar o máximo possível, mas em escolher deliberadamente o nível de automação compatível com risco, capacidade e objetivo.

É nesse ponto que produtividade e responsabilidade deixam de ser agendas concorrentes. Um processo bem desenhado pode usar IA para reduzir esforço desnecessário e simultaneamente preservar julgamento humano onde ele agrega valor. O ganho não surge de manter pessoas em todas as etapas, mas de colocá-las nas etapas em que sua contribuição é necessária e oferecer condições para que essa contribuição seja real. Da mesma forma, não há valor em exigir revisão humana de milhares de decisões se ninguém dispõe de tempo ou conhecimento para revisá-las.

O debate sobre inteligência artificial no trabalho amadurece quando abandona a oposição simples entre substituição e complemento. Em muitos casos, haverá os dois movimentos dentro da mesma profissão: algumas tarefas serão substituídas, outras ampliadas e novas responsabilidades serão criadas. O conteúdo do trabalho se reorganiza. A pergunta estratégica passa a ser se essa reorganização produzirá profissionais mais capazes e organizações mais inteligentes ou apenas processos mais rápidos e dependentes.

A resposta depende de como se preserva a relação entre execução, conhecimento e responsabilidade. Uma organização pode automatizar uma tarefa sem perder o conhecimento que permite compreendê-la. Pode utilizar IA sem transformar recomendações em ordens opacas. Pode reduzir tempo de produção e reinvestir parte dele em análise, formação e melhoria. Pode também fazer o contrário. A tecnologia amplia possibilidades; não elimina escolhas.

Quando inteligência artificial redistribui tarefas, acelera ritmos, modifica autonomia e introduz novas formas de supervisão, seus efeitos deixam de caber apenas nos indicadores de produtividade. Eles alcançam carga cognitiva, insegurança, controle, reconhecimento e percepção de capacidade. Em algumas configurações, a tecnologia retira trabalho repetitivo e melhora a experiência profissional; em outras, intensifica demandas ou alimenta a sensação de inadequação diante de padrões que mudam continuamente. É nesse terreno, produzido pelo próprio desenho do trabalho, que saúde mental e riscos psicossociais precisam ser compreendidos.

CAPÍTULO 3

QUANDO O DESEMPENHO COBRA UM PREÇO: SAÚDE MENTAL, BURNOUT E RISCOS PSICOSSOCIAIS NO TRABALHO

O trabalho pode proteger a saúde mental e, ao mesmo tempo, participar de processos de adoecimento. A aparente contradição desaparece quando se abandona a ideia de que existe uma relação única e necessária entre trabalhar e estar bem ou mal. Emprego, renda, rotina, pertencimento, reconhecimento, aprendizagem e participação social podem funcionar como recursos importantes para o bem-estar. Em sentido oposto, sobrecarga persistente, insegurança, violência, ausência de autonomia, jornadas extensas, conflitos, discriminação, ambiguidade de papéis e relações marcadas por injustiça podem aumentar a exposição a riscos psicossociais. O ponto decisivo está menos na existência abstrata do trabalho e mais nas condições concretas em que ele é organizado, realizado e reconhecido.

Essa distinção tornou-se particularmente importante porque saúde mental passou a ocupar lugar central no discurso corporativo. Empresas criaram campanhas, canais de apoio, semanas temáticas, programas de bem-estar e iniciativas de prevenção ao estresse. A ampliação da atenção é positiva, sobretudo em contextos nos quais sofrimento e transtornos mentais foram historicamente cercados por estigma. O risco aparece quando a linguagem do cuidado cresce mais rapidamente do que a capacidade de revisar as condições que produzem pressão. Uma organização pode oferecer meditação, terapia subsidiada ou treinamento de resiliência e, ainda assim, manter metas incompatíveis, equipes insuficientes, jornadas mal delimitadas e sistemas de gestão que premiam disponibilidade permanente. Nessa situação, o cuidado é acrescentado à estrutura sem que a estrutura seja examinada.

A Organização Mundial da Saúde e a Organização Internacional do Trabalho vêm defendendo uma abordagem mais ampla. As diretrizes da OMS sobre saúde mental no trabalho recomendam intervenções organizacionais voltadas aos fatores de risco psicossociais, treinamento de gestores, apoio aos trabalhadores, adaptações razoáveis e estratégias de retorno ao trabalho, deixando claro que a proteção não deve se limitar a intervenções individuais (OMS, 2022; OMS; OIT, 2022b). Essa formulação é relevante porque recoloca o problema em seu nível adequado. Técnicas individuais podem ajudar pessoas a manejar demandas e recuperar recursos, mas não

substituem prevenção primária quando a fonte de risco está no desenho ou na gestão do trabalho.

A urgência dessa discussão aparece também nos indicadores brasileiros. Dados preliminares divulgados pela Previdência e analisados pela Fundacentro apontaram 546.254 concessões de benefícios por incapacidade temporária relacionadas a transtornos mentais e comportamentais em 2025, número 15,66% superior ao de 2024 (FUNDACENTRO, 2026a). A magnitude merece atenção, mas exige interpretação cuidadosa. Esses benefícios não constituem uma contagem de casos de burnout, nem demonstram que todos os transtornos tenham sido causados pelo trabalho. Eles registram incapacidade entre segurados por determinados diagnósticos. Ao mesmo tempo, a baixa proporção de casos em que o nexo ocupacional é formalmente reconhecido não permite concluir que o trabalho foi irrelevante, pois relações entre adoecimento e condições laborais podem permanecer subnotificadas ou ser difíceis de estabelecer administrativamente. A leitura responsável evita tanto atribuir ao trabalho todo sofrimento mental quanto retirar do trabalho qualquer participação possível.

Essa cautela é essencial para a gestão de pessoas. Quando cada caso é explicado exclusivamente por características individuais, a organização perde capacidade de aprender com padrões coletivos. Quando todo sofrimento é atribuído automaticamente ao emprego, diferenças clínicas, sociais e pessoais são apagadas. O desafio é construir uma análise capaz de trabalhar com causalidade multifatorial sem transformar complexidade em desculpa para inação. É possível reconhecer que transtornos mentais possuem múltiplos determinantes e, simultaneamente, admitir que organização do trabalho, relações profissionais e condições de emprego fazem parte desses determinantes.

RISCO PSICOSSOCIAL NÃO É FRAGILIDADE INDIVIDUAL: DEMANDAS, RECURSOS E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A expressão risco psicossocial é frequentemente utilizada de maneira imprecisa, às vezes como sinônimo de estresse, sofrimento ou transtorno mental. Essa equivalência gera confusão. Risco psicossocial diz respeito a aspectos do desenho, da organização e da gestão do trabalho, bem como de suas relações e contextos sociais, que possuem potencial de produzir danos. O risco está na exposição a determinadas condições, não em uma suposta fragilidade psicológica do trabalhador. Duas pessoas podem reagir de

modo diferente ao mesmo ambiente, mas essa variabilidade não elimina a necessidade de examinar a fonte da exposição.

A teoria Job Demands-Resources oferece uma estrutura particularmente útil para esse raciocínio. Em sua formulação clássica, Demerouti et al. (2001) propuseram que características do trabalho podem ser compreendidas, de forma ampla, como demandas e recursos. Demandas são aspectos que exigem esforço físico, cognitivo ou emocional sustentado e, por isso, podem produzir custos quando excessivos ou mal geridos. Recursos são elementos que ajudam a alcançar objetivos, reduzir custos das demandas ou favorecer aprendizagem, autonomia e desenvolvimento. Revisões posteriores mostram que a lógica do modelo permanece relevante para compreender simultaneamente processos de desgaste e engajamento em diferentes ocupações (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2023).

A utilidade do modelo está em impedir duas simplificações. A primeira é imaginar que toda demanda é necessariamente negativa. Trabalho significativo exige esforço, concentração, responsabilidade e, muitas vezes, enfrentamento de problemas difíceis. Ausência completa de demanda não caracteriza trabalho saudável; pode significar subutilização de competências, monotonia ou falta de sentido. A segunda simplificação é acreditar que trabalhadores suportarão qualquer nível de demanda desde que possuam recursos individuais. Recursos ajudam, mas não anulam indefinidamente cargas desproporcionais. Há um ponto a partir do qual a organização precisa reduzir, redistribuir ou redesenhar exigências.

Carga quantitativa é apenas uma dessas dimensões. Pressão de tempo, volume excessivo, interrupções frequentes e necessidade de prolongar jornadas são formas facilmente reconhecíveis de demanda. Outras são menos visíveis. Ambiguidade de papel exige que a pessoa descubra continuamente o que se espera dela; conflito de papel ocorre quando expectativas são incompatíveis; demanda emocional aparece em ocupações que requerem contato constante com sofrimento, conflito ou necessidade de regular emoções; insegurança de emprego mantém o trabalhador em estado de incerteza; exigências cognitivas intensas podem crescer quando sistemas digitais multiplicam informações, canais e decisões.

O relatório global da OIT sobre ambiente psicossocial, publicado em 2026, organiza parte desse debate em torno de fatores como demandas, clareza de papel, carga e ritmo, autonomia, arranjos de tempo de trabalho, relações interpessoais, segurança no emprego e processos justos e transparentes (OIT, 2026). O relatório

também apresenta estimativas globais de carga de doença associada a riscos psicossociais. Esses números são importantes para dimensionar o problema, mas não devem ser lidos como se fossem contagens de pessoas diagnosticadas com estresse ou burnout. Trata-se de estimativas populacionais que relacionam exposições a desfechos de saúde por diferentes vias, inclusive cardiovasculares e mentais.

A distinção entre demanda e recurso também ajuda a compreender por que ambientes semelhantes produzem experiências diferentes. Uma equipe que enfrenta período temporário de alta demanda pode atravessá-lo com menor desgaste quando possui autonomia para priorizar, apoio entre colegas, liderança acessível, clareza de propósito, recursos adequados e perspectiva de recuperação. A mesma carga, quando combinada com falta de controle, conflitos, pressão contraditória e ausência de reconhecimento, tende a produzir experiência distinta. Não é apenas a quantidade de trabalho que importa, mas a relação entre o que se exige e as condições oferecidas para responder.

Autonomia ocupa posição particular nessa equação. Ela não significa ausência de regras nem liberdade irrestrita. Em termos de desenho do trabalho, refere-se à possibilidade de exercer algum controle legítimo sobre métodos, sequência, ritmo ou decisões pertinentes à função. A autonomia pode funcionar como recurso porque permite ajustar a execução às particularidades da tarefa e utilizar julgamento profissional. Entretanto, há situações nas quais a organização transfere responsabilidade sem transferir autoridade. O trabalhador recebe metas e responde por resultados, mas não controla recursos, prazos, equipe ou prioridades. Essa combinação pode produzir uma aparência de autonomia que, na prática, aumenta exposição.

A digitalização acrescenta uma camada nova. Ferramentas de comunicação reduziram distância e facilitaram coordenação, mas também ampliaram a capacidade de alcançar trabalhadores em qualquer horário. A disponibilidade técnica do canal pode converter-se em expectativa social de resposta. Em algumas equipes, nenhuma norma formal exige mensagens noturnas, mas a prática de líderes e colegas produz sinal claro de que responder rapidamente será associado a comprometimento. A fronteira entre tempo de trabalho e descanso deixa, então, de depender apenas da jornada contratada e passa a ser construída por comportamentos cotidianos.

No trabalho remoto e híbrido, essa questão se torna ainda mais evidente. A casa pode oferecer maior controle sobre o ambiente e reduzir deslocamentos, mas também

pode dificultar encerramento da jornada, aumentar isolamento ou deslocar custos de infraestrutura. A experiência depende de condições domésticas, fase de carreira, tipo de tarefa, grau de interdependência e cultura organizacional. Por isso, tratar trabalho remoto como causa universal de bem-estar ou sofrimento é tão inadequado quanto avaliar presencialidade sem observar condições concretas.

Relações sociais constituem outro componente decisivo. Apoio de colegas e lideranças pode reduzir incerteza e oferecer recursos para enfrentar problemas. Em sentido contrário, assédio, humilhação, discriminação, violência e exclusão são exposições com potencial de produzir danos significativos. A OIT inclui relações interpessoais e violência entre os fatores relevantes do ambiente psicossocial e reconhece que a prevenção precisa alcançar estruturas, políticas e práticas que toleram ou facilitam esses comportamentos (OIT, 2026). Não basta treinar trabalhadores para reagir melhor a ambientes hostis; é necessário reduzir a hostilidade.

Justiça organizacional merece atenção semelhante. Pessoas avaliam não apenas resultados, mas processos. Decisões percebidas como arbitrárias, critérios opacos de promoção, distribuição desigual de carga, favoritismo ou ausência de possibilidade de contestação podem produzir deterioração da confiança. A introdução de sistemas algorítmicos, discutida no capítulo anterior, torna essa dimensão ainda mais importante. Quando decisões são influenciadas por modelos que os trabalhadores não compreendem, transparência e possibilidade de revisão deixam de ser detalhes administrativos e passam a integrar a qualidade psicossocial do trabalho.

O conceito de recursos impede, contudo, que a análise se transforme em catálogo de riscos. Trabalho também pode construir saúde. Relações cooperativas, senso de competência, reconhecimento, oportunidade de desenvolvimento, participação em decisões e possibilidade de realizar um trabalho considerado significativo podem favorecer engajamento e bem-estar. A gestão de pessoas precisa reconhecer essa dimensão positiva sem utilizá-la para romantizar condições difíceis. Sentido não compensa indefinidamente sobrecarga, e propósito não justifica exposição desnecessária.

Essa observação é especialmente importante em profissões nas quais compromisso moral com o resultado é intenso. Saúde, educação, assistência social, segurança pública e atividades de cuidado frequentemente atraem pessoas que atribuem grande significado ao trabalho. O próprio sentido pode tornar trabalhadores mais dispostos a ultrapassar limites, cobrir ausências e permanecer disponíveis. Organizações podem se

beneficiar dessa dedicação, mas não devem convertê-la em recurso gratuito. Quando a continuidade de um serviço depende de sacrifício recorrente de quem o executa, há um problema de desenho institucional, ainda que os trabalhadores afirmem amar o que fazem.

A análise de riscos psicossociais precisa, portanto, observar padrões e não apenas indivíduos que adoeceram. Rotatividade concentrada em determinada área, absenteísmo, conflitos recorrentes, horas extras, pedidos de transferência, denúncias, erros associados a sobrecarga e deterioração de clima podem funcionar como sinais. Nenhum indicador, isoladamente, prova causalidade. Em conjunto e acompanhados da escuta dos trabalhadores, porém, podem revelar problemas que entrevistas clínicas individuais jamais captariam.

A participação dos trabalhadores é especialmente relevante porque grande parte do trabalho real não aparece em procedimentos formais. Há tarefas invisíveis, interrupções, negociações, compensações e adaptações que somente quem executa conhece. Avaliar risco psicossocial sem compreender o trabalho concreto pode produzir diagnósticos organizacionais superficiais. Questionários padronizados são úteis, mas não substituem análise de processos, grupos de discussão, observação e diálogo com as equipes.

Essa compreensão ganhou um marco regulatório novo no Brasil. A redação atualizada do capítulo 1.5 da NR-1 entrou em vigor em 26 de maio de 2026 e incluiu expressamente os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais, reforçando também a participação dos trabalhadores nas etapas de identificação, avaliação e controle (BRASIL, 2024; BRASIL, 2026c). A mudança não transforma empresas em serviços de diagnóstico psiquiátrico. Seu foco é prevenção ocupacional: identificar perigos relacionados à forma como o trabalho é organizado e gerenciado, avaliar riscos e planejar medidas de controle no âmbito do GRO e do PGR.

A Fundacentro reforçou essa leitura ao publicar, em 2026, diretrizes orientadas à análise da organização e da gestão do trabalho para aplicação da NR-1 aos riscos psicossociais (FUNDACENTRO, 2026b). A ênfase é importante porque evita um desvio possível: medir apenas sintomas individuais e chamar isso de gestão de riscos. Se uma pesquisa identifica trabalhadores exaustos, mas a organização não examina jornada, carga, autonomia, relações, recursos e processos decisórios, o diagnóstico fica pela metade.

Existe também uma questão ética. Levantar informações sobre saúde mental cria obrigação de tratamento responsável dos dados. Trabalhadores podem temer que respostas sejam associadas a avaliações de desempenho, promoções ou decisões de permanência. Se não houver confiança, instrumentos de pesquisa produzirão respostas defensivas e perderão valor. Gestão de riscos psicossociais exige, portanto, governança de dados, clareza sobre finalidade, proteção de confidencialidade e comunicação sobre o que será feito com os resultados.

Essa combinação entre desenho do trabalho, participação e confiança desloca o debate para além da linguagem de bem-estar. Organizações não precisam garantir ausência de sofrimento, algo impossível em qualquer vida humana. Precisam reduzir exposições evitáveis e construir condições para que demandas legítimas possam ser enfrentadas com recursos proporcionais. É nesse ponto que prevenção deixa de ser campanha e passa a ser gestão.

BURNOUT SEM SIMPLIFICAÇÕES: ENTRE O CONCEITO, O DIAGNÓSTICO E A EXPERIÊNCIA DE ESGOTAMENTO

Poucos termos se tornaram tão populares no debate sobre trabalho quanto burnout. A disseminação tem um mérito evidente: tornou socialmente reconhecível uma experiência de esgotamento que durante muito tempo foi interpretada apenas como fraqueza, falta de vocação ou incapacidade individual. Ao mesmo tempo, o uso indiscriminado do termo produziu um paradoxo. Quanto mais burnout passou a nomear qualquer situação de cansaço intenso, menor ficou sua precisão conceitual.

A Organização Mundial da Saúde inclui o burnout na CID-11 como fenômeno ocupacional, e não como condição médica. A definição o relaciona ao estresse crônico no trabalho que não foi gerido com sucesso e descreve três dimensões: exaustão, maior distanciamento mental do trabalho ou sentimentos de negativismo e cinismo, e redução da eficácia profissional. A OMS também restringe o conceito ao contexto ocupacional, evitando sua aplicação indiscriminada a outras áreas da vida (OMS, 2019). Essa classificação precisa ser preservada porque há circulação frequente de afirmações equivocadas de que a CID-11 transformou burnout, de forma simples, em uma doença mental universalmente diagnosticável.

A diferença entre fenômeno ocupacional e transtorno mental não reduz a gravidade da experiência. Ela impede, porém, que conceitos distintos sejam misturados. Exaustão, ansiedade, depressão, transtornos do sono e outros problemas podem coexistir com burnout, mas não são equivalentes. Uma pessoa pode apresentar

depressão sem que o trabalho seja o centro de sua condição; pode experimentar exaustão ocupacional sem preencher critérios para um transtorno depressivo; pode vivenciar ambos simultaneamente. Maslach e Leiter (2016) destacam precisamente que burnout e depressão apresentam sobreposição em determinados sintomas, ao mesmo tempo em que permanecem construções conceitualmente distintas.

Essa distinção tem consequências práticas. Se toda exaustão é chamada de burnout, podem ser negligenciadas condições clínicas que exigem avaliação especializada. Se todo sofrimento relacionado ao trabalho é tratado como transtorno psiquiátrico individual, podem desaparecer fatores organizacionais que necessitam de intervenção. O vocabulário utilizado influencia o tipo de resposta. A precisão conceitual não é preciosismo acadêmico; é parte da proteção.

O desenvolvimento histórico do conceito ajuda a compreender por que ele não deve ser reduzido a simples cansaço. A pesquisa sobre burnout emergiu fortemente em ocupações de serviços humanos, nas quais o trabalho envolve relação intensa com outras pessoas. Posteriormente, o constructo foi ampliado para diferentes contextos ocupacionais. A tradição associada ao Maslach Burnout Inventory consolidou as dimensões de exaustão, cinismo ou despersonalização e eficácia profissional reduzida. Outros instrumentos e modelos enfatizam dimensões semelhantes ou parcialmente diferentes, o que explica parte da heterogeneidade encontrada na literatura.

A existência de diferentes instrumentos também impõe cautela em comparações de prevalência. Resultados variam conforme escala, ponto de corte, profissão, país e critério utilizado. Não existe uma única taxa global de burnout que possa ser transplantada com segurança para todas as ocupações. Estudos que classificam níveis elevados de exaustão não necessariamente estimam o mesmo fenômeno que estudos que exigem combinação de múltiplas dimensões. Percentuais impressionantes precisam ser lidos à luz do método que os produziu.

Essa dificuldade é ampliada pela popularização de testes on-line e autodiagnósticos. Instrumentos de rastreamento podem ajudar na pesquisa e na identificação de padrões, mas não substituem avaliação clínica quando há sofrimento significativo, risco ou prejuízo funcional. Uma pessoa que se reconhece em descrições de burnout pode estar captando algo real sobre sua relação com o trabalho, mas também pode apresentar outra condição que exige atenção. A organização não deve utilizar escalas para rotular trabalhadores, e o trabalhador não deveria precisar converter seu sofrimento em um rótulo específico para que seja levado a sério.

A teoria Job Demands-Resources ajuda a ligar o conceito de burnout ao desenho do trabalho sem sugerir uma causa única. Demandas elevadas e persistentes tendem a consumir energia; insuficiência de recursos dificulta recuperação e enfrentamento. Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel (2023) descrevem o burnout como parte de um processo de deterioração da saúde associado ao desequilíbrio entre exigências e recursos. A vantagem dessa perspectiva é reconhecer que a experiência é produzida ao longo do tempo e pode ser influenciada por diferentes combinações de condições.

Há, entretanto, um risco interpretativo quando se utiliza a linguagem de equilíbrio de forma abstrata. Nem toda demanda pode ser compensada adicionando um recurso periférico. Um trabalhador submetido a volume inviável de tarefas não recupera equilíbrio apenas porque recebeu uma plataforma de bem-estar. Em certos casos, o recurso necessário é justamente menos demanda, mais pessoal, redefinição de prioridades ou mudança no processo. A prevenção efetiva depende de identificar qual mecanismo está produzindo desgaste.

Esse ponto ajuda a compreender por que programas individuais podem produzir algum benefício sem resolver o problema estrutural. Mindfulness, atividade física, psicoterapia, técnicas de sono e estratégias de coping podem ser úteis para muitas pessoas, e a OMS reconhece lugar para intervenções individuais dentro de uma abordagem mais ampla (OMS, 2022). O erro está em utilizá-las como primeira e única resposta a uma exposição organizacional modificável. Ensinar trabalhadores a respirar melhor enquanto a carga permanece cronicamente incompatível com a capacidade da equipe é uma forma sofisticada de deslocar responsabilidade.

O mesmo vale para a ideia de resiliência. Resiliência não é uma reserva infinita que permite suportar qualquer condição. Em seu sentido mais útil, refere-se à capacidade de responder e recuperar-se diante de adversidades, frequentemente apoiada por recursos individuais e sociais. Quando o termo é transformado em expectativa moral — o bom trabalhador seria aquele que aguenta tudo sem demonstrar impacto — ele deixa de proteger e passa a disciplinar.

Burnout também não deve ser confundido com falta de compromisso. Uma das ironias do fenômeno é que pessoas profundamente envolvidas com o trabalho podem ser especialmente vulneráveis quando investimento elevado encontra demandas persistentes, falta de recursos ou conflitos de valores. O cinismo descrito no constructo pode aparecer como forma de distanciamento diante de uma relação

ocupacional que se tornou difícil de sustentar. Interpretá-lo simplesmente como atitude negativa pode levar gestores a punir um sinal que deveria ser investigado.

Conflitos de valores merecem atenção nesse processo. Profissionais podem experimentar sofrimento quando são impedidos de realizar o trabalho conforme padrões que consideram adequados. Equipes de saúde que não conseguem oferecer cuidado no tempo necessário, professores que precisam escolher quais estudantes receberão atenção, trabalhadores de atendimento pressionados a encerrar casos antes de resolvê-los ou profissionais obrigados a defender decisões nas quais não acreditam podem enfrentar tensão entre desempenho medido e trabalho considerado bem feito. A pressão não se resume, nesses casos, à quantidade; envolve identidade profissional e integridade.

Essa dimensão ajuda a explicar por que reduzir burnout a horas trabalhadas é insuficiente. Jornadas extensas são relevantes e podem aumentar riscos, mas duas pessoas com jornadas semelhantes podem enfrentar experiências distintas conforme autonomia, reconhecimento, justiça, conflito de valores, apoio e possibilidade de recuperação. A prevenção precisa observar o sistema completo.

A recuperação, por sua vez, não é apenas ausência de trabalho. Pessoas precisam de períodos nos quais as demandas ocupacionais diminuam suficientemente para que recursos físicos e psicológicos sejam recompostos. Conexão permanente, mensagens fora do horário e expectativa de disponibilidade dificultam esse processo mesmo quando a jornada formal parece adequada. A tecnologia tornou possível levar o trabalho para qualquer lugar; a gestão precisa impedir que essa possibilidade técnica se converta automaticamente em obrigação contínua.

Há também uma tensão entre burnout e desempenho. Organizações podem manter resultados elevados por algum tempo à custa de esforço extraordinário. Isso cria falsa impressão de sustentabilidade. Metas são entregues, clientes atendidos e indicadores preservados, enquanto trabalhadores aumentam horas, deixam de fazer pausas, acumulam fadiga e dependem de compensações informais. Quando a deterioração finalmente aparece em afastamentos, rotatividade ou erros, a relação com decisões anteriores pode já estar diluída.

Por isso, produtividade de curto prazo não é evidência suficiente de bom desenho do trabalho. Um sistema pode ser eficiente durante meses e insustentável ao longo de anos. Gestão madura precisa acompanhar não apenas output, mas a forma pela qual o resultado foi produzido. Se a mesma equipe entrega continuamente acima da

capacidade planejada porque trabalha além da jornada, pula descansos ou depende de pessoas-chave em estado de sobrecarga, o indicador positivo contém um passivo oculto.

A popularização do burnout oferece, nesse sentido, uma oportunidade e um perigo. A oportunidade está em tornar visível que trabalho pode afetar saúde. O perigo está em transformar o fenômeno em categoria genérica que absorve toda experiência negativa, produz soluções padronizadas e substitui investigação. A melhor utilização do conceito é aquela que abre perguntas: quais demandas se tornaram crônicas, quais recursos faltam, que conflitos estão sendo produzidos, como o trabalho se organiza e onde há possibilidade real de mudança.

DA GESTÃO DO SOFRIMENTO À PREVENÇÃO: O QUE MUDA QUANDO A ORGANIZAÇÃO ASSUME RESPONSABILIDADE

A diferença entre uma política de saúde mental consistente e uma coleção de ações bem-intencionadas aparece no ponto em que a organização precisa decidir se está disposta a modificar o trabalho. É relativamente simples financiar palestras, disponibilizar aplicativos ou criar campanhas de conscientização. É mais difícil rever metas, dimensionamento de equipes, critérios de promoção, modelos de liderança, sistemas de monitoramento e decisões que produzem pressão. A prevenção torna-se real quando a organização aceita que algumas fontes de risco estão incorporadas às próprias escolhas gerenciais.

As diretrizes da OMS estabelecem uma hierarquia útil. Intervenções organizacionais dirigidas às condições de trabalho ocupam posição central, acompanhadas por treinamento de gestores, ações para trabalhadores, adaptações para pessoas com condições de saúde mental e programas de retorno ao trabalho (OMS, 2022). Essa arquitetura evita a falsa oposição entre cuidar do indivíduo e modificar a organização. Pessoas adoecidas precisam de acesso a cuidado; ao mesmo tempo, ambientes não devem depender apenas do tratamento posterior para corrigir exposições evitáveis.

A evidência disponível sobre intervenções organizacionais ainda exige humildade. Bes et al. (2023), em meta-análise centrada em exaustão ocupacional, encontraram redução pequena associada a intervenções organizacionais, com resultados mais favoráveis para iniciativas participativas e mudanças direcionadas à carga de trabalho. A qualidade global da evidência, contudo, foi classificada como muito baixa em razão da heterogeneidade e das limitações dos estudos. Uma revisão sistemática publicada

em 2026 também apontou resultados promissores para intervenções organizacionais, mas ressaltou variação entre contextos e necessidade de evidências de longo prazo (ARAÚJO et al., 2026). O recado não é que intervenções organizacionais sejam irrelevantes; é que não existe pacote universal capaz de produzir o mesmo efeito em qualquer empresa.

Essa limitação da evidência reforça a importância do diagnóstico local. Uma empresa pode apresentar problema central de carga; outra, de assédio; outra, de ambiguidade de função; outra, de insegurança; outra, de conflito entre indicadores e qualidade. Aplicar a mesma solução a todos equivale a tratar sintomas sem compreender mecanismos. A gestão de riscos psicossociais precisa seguir lógica semelhante à de outras áreas de prevenção: identificar perigos, avaliar exposição, priorizar e controlar.

No Brasil, a entrada em vigor da nova redação da NR-1 em maio de 2026 oferece uma oportunidade para institucionalizar essa lógica. O texto incluiu expressamente os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho no GRO e reforçou a participação dos trabalhadores no processo de gerenciamento (BRASIL, 2024; BRASIL, 2026c). A mudança regulatória é relevante porque desloca o tema de uma agenda voluntária de bem-estar para o campo de segurança e saúde ocupacional. Isso não significa que toda experiência de estresse gere automaticamente responsabilidade jurídica nem que empresas devam diagnosticar transtornos. Significa que fatores psicossociais relacionados ao trabalho precisam ser considerados no processo preventivo.

A diferença entre avaliar risco e diagnosticar pessoas precisa ser repetida porque dela depende a qualidade da implementação. Um programa pode mapear excesso de demanda, baixa autonomia, conflito de papéis, violência ou deficiência de apoio sem perguntar se cada trabalhador possui um transtorno. O objetivo do gerenciamento ocupacional é agir sobre condições. Informações clínicas pertencem a outro nível de cuidado e exigem salvaguardas específicas.

Essa abordagem também reduz estigma. Quando o problema é apresentado apenas como saúde mental individual, trabalhadores podem evitar pedir ajuda por medo de parecer incapazes. Quando a organização reconhece riscos psicossociais como parte legítima da segurança do trabalho, torna-se possível discutir carga, controle e relações sem exigir que alguém revele diagnóstico. A prevenção passa a anteceder o adoecimento reconhecido.

Gestores ocupam posição central nesse sistema, mas não devem ser transformados em terapeutas. Lideranças precisam saber reconhecer sinais de dificuldade, conduzir conversas respeitosas, conhecer fluxos de apoio, gerenciar carga e evitar práticas nocivas. Não precisam diagnosticar. A OMS recomenda treinamento de gestores justamente para melhorar conhecimento, atitudes e comportamentos relacionados à saúde mental, sem deslocar para eles funções clínicas (OMS, 2022). Essa fronteira é importante tanto para proteger o trabalhador quanto para reduzir ansiedade dos próprios líderes diante de situações complexas.

O treinamento, entretanto, só funciona quando os gestores possuem margem real para agir. Um líder não consegue reduzir carga se metas são imutáveis e a equipe está estruturalmente subdimensionada. Não consegue proteger limites de jornada se a direção recompensa disponibilidade permanente. Não consegue criar segurança se processos de avaliação punem qualquer erro. Transformar liderança em responsável exclusiva pela saúde mental reproduz a mesma individualização criticada em relação aos trabalhadores.

A alta gestão, portanto, precisa participar. Decisões sobre capacidade, metas, tecnologia, contratos, reorganizações e incentivos produzem efeitos psicossociais. Uma fusão mal comunicada, uma redução de quadro sem redesenho de processos ou a introdução de monitoramento invasivo podem alterar o ambiente mesmo quando políticas de bem-estar permanecem inalteradas. Saúde mental precisa ser integrada à governança e à estratégia, não permanecer confinada a campanhas do setor de recursos humanos.

Indicadores também precisam ser usados com inteligência. Taxa de afastamento é relevante, mas tardia; mostra pessoas que já alcançaram nível de incapacidade reconhecido. Rotatividade pode sinalizar problemas, mas também responder a oportunidades de mercado. Pesquisas de clima ajudam, mas são influenciadas por confiança e metodologia. Horas extras, absenteísmo, denúncias, acidentes, conflitos, pedidos de transferência, dados de carga e resultados de grupos focais podem compor um painel mais robusto. O valor surge da triangulação, não da busca por um número mágico de saúde mental.

A interpretação precisa considerar distribuição. Uma média organizacional pode esconder áreas críticas. Empresas grandes podem apresentar bons resultados gerais enquanto uma unidade concentra carga, assédio ou rotatividade. Recortes por área, função, jornada e modalidade de trabalho ajudam a identificar padrões, desde que

sejam protegidos contra identificação indevida de pessoas. Dados servem para orientar intervenção, não para produzir ranking de equipes mais ou menos resilientes.

A confidencialidade é especialmente importante em serviços de apoio psicológico contratados por empresas. Trabalhadores precisam saber quais informações são compartilhadas, em que nível de agregação e com quais finalidades. Sem essa clareza, o serviço pode existir formalmente e permanecer subutilizado. Confiança não é construída apenas pela promessa de sigilo; depende de práticas consistentes ao longo do tempo.

Adaptações razoáveis e retorno ao trabalho compõem outra dimensão frequentemente esquecida. Trabalhadores que retornam após episódio de adoecimento podem precisar de ajustes temporários ou permanentes em carga, horários, tarefas ou ambiente. Recolocar a pessoa exatamente na mesma configuração que participou de seu afastamento, sem qualquer análise, pode tornar o retorno formalmente concluído e funcionalmente frágil. A OMS recomenda intervenções de retorno ao trabalho e acomodações para pessoas com condições de saúde mental como parte de uma política abrangente (OMS, 2022).

Essas medidas exigem articulação entre saúde ocupacional, gestão, liderança e trabalhador, respeitando limites de confidencialidade. O diagnóstico clínico não precisa circular para que limitações funcionais e necessidades de adaptação sejam consideradas. Uma organização madura aprende a trabalhar com informações suficientes para proteger sem invadir.

A prevenção também precisa reconhecer grupos e ocupações com exposições específicas. Profissionais de saúde podem enfrentar sofrimento, morte e dilemas éticos; professores lidam com demandas emocionais, pressão administrativa e conflitos; trabalhadores de atendimento suportam agressões e exigência contínua de regulação emocional; motoristas e entregadores podem enfrentar insegurança, isolamento e gestão algorítmica; profissionais altamente qualificados podem experimentar sobrecarga cognitiva e disponibilidade permanente. Uma política genérica de bem-estar não captura essas diferenças.

Isso não significa construir programas separados para cada profissão, mas compreender que risco emerge da interação entre trabalho e contexto. A mesma prática pode ser adequada em uma área e insuficiente em outra. Participação dos trabalhadores ajuda a revelar essas particularidades e reduz o risco de políticas desenhadas apenas a partir da visão gerencial.

A dimensão temporal também precisa ser considerada. Programas lançados após crise costumam receber atenção intensa e depois perder recursos. Prevenção exige continuidade. Avaliar, intervir, acompanhar e revisar precisa tornar-se ciclo, da mesma forma que ocorre com outros riscos ocupacionais. O ambiente muda quando há reorganizações, novas tecnologias, redução ou expansão de equipes e mudanças de liderança; o mapa psicossocial também muda.

A entrada da inteligência artificial reforça esse ponto. Sistemas que redistribuem tarefas, aumentam velocidade, monitoram desempenho ou alteram autonomia podem modificar riscos psicossociais mesmo quando foram adquiridos por razões de produtividade. Avaliações de impacto deveriam observar esses efeitos antes e depois da implementação. Se a tecnologia economiza tempo em determinada etapa, a organização precisa decidir se esse ganho será convertido em recuperação, melhoria de qualidade ou simplesmente em meta adicional. A decisão é gerencial, não técnica.

Há também uma questão de coerência. Empresas que declaram priorizar saúde mental e simultaneamente premiam líderes que alcançam resultados por meio de sobrecarga enviam mensagem mais forte pelos incentivos do que pelas campanhas. Cultura é produzida por aquilo que recebe recursos, promoção e tolerância. Nenhum cartaz compensa um sistema de reconhecimento que recompensa práticas destrutivas.

A prevenção de riscos psicossociais, portanto, exige examinar o que a organização está ensinando por meio de seus sistemas. Se responder mensagens à madrugada é valorizado, isso será aprendido. Se pedir ajuda prejudica a reputação, o silêncio será aprendido. Se denunciar assédio não produz consequência, a tolerância será aprendida. Se gestores que protegem equipes são vistos como pouco orientados a resultados, a mensagem também será clara.

Por essa razão, saúde mental é uma questão de governança. Ela está conectada a quem decide, quais indicadores importam, como conflitos são tratados e que tipo de desempenho é considerado legítimo. A responsabilidade de recursos humanos é relevante, mas insuficiente sem alinhamento da alta liderança, segurança e saúde no trabalho, áreas operacionais e instâncias de compliance e governança.

O movimento regulatório brasileiro de 2026 torna essa integração ainda mais necessária. A inclusão dos riscos psicossociais no GRO/PGR não deveria ser tratada como obrigação documental a ser cumprida por meio de um questionário anual. Se a implementação se limitar a produzir relatório sem capacidade de intervir, a

organização terá conformidade aparente e prevenção frágil. O valor do processo está nas mudanças que produz.

A própria literatura sobre intervenções reforça esse cuidado. Bes et al. (2023) encontraram efeitos mais favoráveis em iniciativas participativas e voltadas à carga de trabalho, embora com evidência limitada. Isso sugere que proximidade com o trabalho real importa. Intervenções desenhadas com participação podem identificar obstáculos que programas genéricos não alcançam e aumentar legitimidade das mudanças.

Ao mesmo tempo, seria um erro inverter o problema e rejeitar todo apoio individual como se fosse mera estratégia de culpabilização. Trabalhadores podem beneficiar-se de psicoterapia, apoio entre pares, atividade física, práticas de recuperação e desenvolvimento de habilidades. Uma política madura opera em múltiplos níveis. O critério é não utilizar intervenção individual para evitar mudança organizacional quando esta é necessária.

A mesma lógica vale para responsabilidade pessoal. Trabalhadores possuem agência e fazem escolhas relevantes para sua saúde, mas essa agência existe dentro de condições. Uma pessoa pode organizar pausas; não pode, sozinha, reduzir uma meta imposta. Pode silenciar notificações; pode ser penalizada se a cultura exige resposta imediata. Pode buscar terapia; não controla a existência de assédio. Reconhecer estrutura não elimina autonomia individual; apenas distribui responsabilidade de maneira mais realista.

Essa distribuição constitui talvez o ponto mais importante do capítulo. Saúde mental no trabalho não é propriedade exclusiva do indivíduo, do RH, do médico, do psicólogo, do líder ou da alta gestão. Cada um possui responsabilidades diferentes. A qualidade da prevenção depende de como essas responsabilidades são conectadas.

Quando essa conexão existe, a organização deixa de agir apenas depois do adoecimento. Ela passa a perguntar se metas são executáveis, se recursos acompanham demandas, se trabalhadores participam de mudanças, se jornadas permitem recuperação, se sistemas de avaliação são justos, se há mecanismos efetivos contra violência e assédio, se novas tecnologias modificam autonomia e se decisões importantes podem ser contestadas. Essas perguntas não garantem ausência de sofrimento, mas aumentam a capacidade de evitar que sofrimento previsível seja naturalizado como preço do desempenho.

O trabalho sempre envolverá esforço, conflitos e períodos de maior pressão. A fronteira entre exigência legítima e risco não é definida pela existência de desconforto, mas pela intensidade, duração, possibilidade de controle, recursos disponíveis e capacidade de recuperação. Uma gestão responsável não promete conforto permanente. Ela constrói condições para que o desempenho possa ser sustentado sem depender da deterioração silenciosa de quem o produz.

Riscos psicossociais são produzidos e mitigados por decisões, relações e distribuição de recursos; por isso, líderes ocupam uma posição importante na experiência cotidiana do trabalho. Essa influência, porém, não é onipotente. Gestores podem proteger, agravar ou mediar condições de trabalho, mas atuam dentro de sistemas mais amplos de poder, metas e incentivos. Compreender liderança exige justamente sustentar essa tensão: reconhecer o alcance das decisões de quem coordena pessoas sem transformar indivíduos em responsáveis por corrigir, sozinhos, aquilo que a própria arquitetura organizacional produz.

CAPÍTULO 4

LIDERAR SEM CONTROLAR TUDO: COORDENAÇÃO, CONFIANÇA E DECISÃO EM AMBIENTES COMPLEXOS

Durante muito tempo, parte expressiva do imaginário gerencial associou liderança à capacidade de enxergar antes, decidir melhor e conduzir outras pessoas em direção a um resultado previamente definido. A figura do líder forte aparecia como ponto de convergência de informações, autoridade e responsabilidade. Esse modelo ainda faz sentido em algumas situações: emergências exigem comando claro, determinadas decisões não podem ser indefinidamente distribuídas e organizações precisam de pessoas capazes de assumir responsabilidade quando interesses entram em conflito. O problema surge quando uma lógica adequada a contextos de baixa ambiguidade é convertida em fórmula universal para trabalhos intensivos em conhecimento, redes interdependentes e ambientes nos quais nenhuma pessoa possui, sozinha, todas as informações necessárias para compreender o problema que precisa resolver.

As transformações discutidas nos capítulos anteriores tornam essa limitação particularmente visível. A digitalização aumentou a velocidade de circulação das informações, mas também multiplicou sua quantidade. Equipes passaram a trabalhar atravessadas por especialidades que um único gestor dificilmente domina. Decisões aparentemente locais podem repercutir em segurança, dados, experiência do cliente, saúde, regulação, tecnologia e reputação. Sistemas de inteligência artificial conseguem produzir análises e recomendações em segundos, porém não eliminam a necessidade de interpretar consequências e decidir quem assume o risco de agir. Nesse cenário, liderança não desaparece; muda de objeto. O desafio deixa de ser controlar todas as variáveis e passa a ser construir condições para que decisões suficientemente boas ocorram no lugar, no tempo e com as informações adequadas.

Essa mudança exige abandonar uma oposição simplista entre autoridade e autonomia. Organizações sem autoridade definida podem produzir paralisia, conflitos intermináveis e transferência de responsabilidade. Organizações excessivamente centralizadas podem sufocar conhecimento local, atrasar respostas e transformar gestores em gargalos. A questão relevante não é escolher entre comando e liberdade, mas definir como diferentes tipos de decisão devem ser coordenados. Liderar em ambientes complexos significa, em grande medida, decidir o que precisa permanecer

centralizado, o que pode ser delegado, que informações devem circular e quais limites precisam ser explícitos para que autonomia não se converta em abandono.

A literatura sobre liderança em sistemas complexos ajuda a compreender esse deslocamento. Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007) propõem que, em organizações intensivas em conhecimento, liderança seja analisada não apenas como ação de indivíduos formalmente investidos de autoridade, mas também como dinâmica relacional da qual podem emergir aprendizagem, adaptação e inovação. A proposta não elimina estruturas administrativas; procura compreender a tensão entre coordenação formal e processos adaptativos que surgem das interações entre pessoas. O ponto é importante porque organizações precisam simultaneamente de ordem e capacidade de responder ao inesperado. Estruturas que asseguram conformidade podem ser indispensáveis para determinadas atividades e, ao mesmo tempo, inadequadas para problemas cuja solução ainda não é conhecida.

Plowman et al. (2007), ao estudarem processos de mudança em organizações complexas, sintetizam essa lógica ao mostrar que liderar pode significar habilitar condições para emergência em vez de tentar predeterminar cada resultado. Isso não é convite à passividade. Criar condições envolve estabelecer propósito, conectar pessoas, proteger espaços de experimentação, introduzir ou administrar tensões produtivas e reconhecer padrões que merecem ser ampliados. Trata-se de uma atuação menos centrada na fantasia de previsão total e mais comprometida com a capacidade do sistema de perceber, aprender e corrigir.

Essa perspectiva ajuda a resolver uma contradição recorrente nas organizações contemporâneas. Muitos discursos afirmam desejar pessoas proativas, capazes de pensar criticamente e assumir responsabilidade, enquanto sistemas de aprovação permanecem desenhados para que praticamente toda decisão relevante suba pela hierarquia. O resultado é previsível: trabalhadores aprendem que iniciativa é valorizada retoricamente, mas arriscada na prática. Gestores, por sua vez, tornam-se sobrecarregados porque precisam autorizar detalhes para os quais frequentemente possuem menos conhecimento do que quem executa a atividade. A centralização, inicialmente criada para reduzir risco, pode produzir novo risco ao concentrar gargalos e desestimular julgamento distribuído.

O extremo oposto também é problemático. Algumas organizações utilizam a linguagem da autonomia para transferir a equipes responsabilidades sem fornecer recursos, prioridade ou autoridade compatível. Pedir que pessoas 'sejam donas' de um

resultado enquanto orçamento, equipe, prazo e critérios permanecem imutáveis não é empowerment; é deslocamento de risco. O mesmo ocorre quando um gestor delega uma decisão, mas revisa cada passo, muda critérios depois da execução ou pune qualquer desvio do resultado esperado. A autonomia passa a existir apenas enquanto confirma a preferência de quem formalmente delegou.

É por isso que liderança contemporânea precisa ser discutida menos como estilo pessoal e mais como arquitetura de coordenação. A questão não é se o líder deve ser carismático, transformacional, servidor, participativo ou adaptativo em abstrato. Diferentes comportamentos podem ser úteis em diferentes momentos. O problema científico e gerencial mais interessante está em compreender quais funções a liderança precisa cumprir e como essas funções podem ser distribuídas. Morgeson, DeRue e Karam (2010), em revisão sobre liderança de equipes, adotam justamente uma abordagem funcional: a liderança é analisada a partir das necessidades da equipe e das funções que precisam ser realizadas para que ela regule seu comportamento e alcance objetivos. Essas funções podem ser exercidas por fontes internas ou externas à equipe, formais ou informais.

Essa mudança de lente retira a liderança do culto à personalidade sem negar a importância das pessoas que ocupam posições formais. Um gestor continua tendo poder para alocar recursos, definir prioridades, representar a equipe, administrar conflitos e responder por determinadas decisões. Contudo, sua efetividade depende menos da pretensão de ser a pessoa mais competente em todos os assuntos e mais da capacidade de construir um sistema no qual competência possa aparecer, ser ouvida e ser convertida em ação.

LIDERAR EM SISTEMAS COMPLEXOS: DA AUTORIDADE CENTRAL À CAPACIDADE DE COORDENAÇÃO

Em ambientes relativamente estáveis, a hierarquia funciona como mecanismo eficiente de redução de ambiguidade. Quando problemas são conhecidos, tarefas são repetíveis e relações de causa e efeito são razoavelmente previsíveis, padronizar procedimentos e concentrar determinadas decisões pode produzir consistência. A complexidade aumenta quando conhecimento relevante está distribuído, interdependências crescem e a organização precisa reagir a eventos que não cabem integralmente nas rotinas existentes. Nesses contextos, a mesma hierarquia que oferece coordenação pode tornar-se lenta se toda informação precisar subir até alguém que, depois, devolve a decisão para quem executará.

O problema não está na existência de níveis hierárquicos, mas na distância entre conhecimento e autoridade. Uma equipe técnica pode identificar rapidamente uma falha que o gestor não consegue avaliar em profundidade. Um profissional de atendimento pode perceber mudança no comportamento de clientes antes que indicadores consolidados a revelem. Pessoas que trabalham diretamente com um processo acumulam conhecimento tácito sobre exceções que dificilmente aparece em manuais. Quando o sistema exige que esse conhecimento seja convertido em relatórios, resumido por sucessivos níveis e finalmente interpretado por uma autoridade distante, parte da informação pode ser perdida ou chegar tarde demais.

Ao mesmo tempo, conhecimento local não é suficiente para todas as decisões. Quem executa uma tarefa pode não enxergar impactos sistêmicos, restrições legais, dependências financeiras ou efeitos sobre outras unidades. Liderança, portanto, precisa construir pontes entre conhecimento específico e visão sistêmica. Coordenar significa fazer com que decisões não sejam centralizadas por hábito nem descentralizadas por moda, mas alocadas conforme a natureza do problema.

Uma forma útil de pensar essa alocação é distinguir reversibilidade, impacto e necessidade de especialização. Decisões de baixo impacto e facilmente reversíveis podem ser tomadas próximas à execução, permitindo velocidade e aprendizagem. Decisões com grande potencial de dano, difícil reversão ou consequências transversais demandam maior coordenação. Entre esses extremos existe amplo território no qual a qualidade depende de critérios previamente definidos. O líder agrega valor quando reduz a incerteza sobre quem decide e quais limites orientam essa decisão.

Esse desenho também evita um fenômeno comum: a escalada defensiva. Em organizações onde errar é altamente custoso politicamente, pessoas tendem a encaminhar decisões para cima não porque o superior possua melhor informação, mas porque desejam compartilhar ou transferir responsabilidade. A hierarquia passa a funcionar como mecanismo de proteção individual. Quanto mais decisões sobem, mais os gestores se tornam sobrecarregados; quanto mais sobrecarregados, mais demoram ou simplificam respostas; quanto mais isso ocorre, maior a percepção de que apenas eles possuem autoridade real. Forma-se um ciclo que reduz autonomia e, paradoxalmente, aumenta dependência.

Liderança funcional procura romper esse ciclo ao tornar explícito o que a equipe precisa para operar. Morgeson, DeRue e Karam (2010) mostram que funções de liderança incluem, entre outras, compor a equipe, estruturar tarefas, definir missão,

treinar, monitorar, desafiar, fornecer feedback, administrar fronteiras e assegurar recursos. Nenhuma dessas funções exige necessariamente que uma única pessoa execute tudo. Em equipes maduras, parte delas pode ser distribuída conforme expertise e situação. Isso é diferente de ausência de liderança: é liderança menos concentrada.

A evidência sobre liderança compartilhada reforça essa possibilidade. A meta-análise de Wang, Waldman e Zhang (2014), reunindo 42 amostras independentes, encontrou associação positiva entre liderança compartilhada e efetividade de equipes, com efeitos especialmente relevantes em trabalhos mais complexos. O resultado deve ser interpretado com cuidado: compartilhar liderança não significa que qualquer estrutura horizontal seja superior nem que posições formais deixem de importar. Significa que, em contextos nos quais diferentes membros possuem conhecimentos relevantes, permitir que influência e coordenação circulem pode acrescentar valor além da liderança vertical.

Isso produz uma pergunta incômoda para gestores: a equipe precisa do líder ou precisa das funções que ele atualmente desempenha? A distinção é importante. Algumas funções podem depender de autoridade formal, como aprovar orçamento ou responder institucionalmente. Outras podem ser melhor realizadas por quem possui conhecimento específico. Uma liderança madura não interpreta essa distribuição como ameaça à própria relevância. Ao contrário, mede sua qualidade pela capacidade de fazer com que o sistema funcione sem depender de sua presença em cada detalhe.

A dependência excessiva de uma pessoa é frequentemente confundida com liderança forte. Equipes que não decidem sem o gestor, clientes que só confiam nele, conflitos que sempre precisam de sua mediação e informações que passam exclusivamente por sua mesa podem produzir sensação de indispensabilidade. Do ponto de vista organizacional, porém, isso representa fragilidade. Ausência, promoção ou saída do líder interrompe o funcionamento porque capacidade não foi distribuída. Liderar, nesse sentido, envolve reduzir dependências desnecessárias, ainda que isso diminua a visibilidade pessoal do gestor.

Essa conclusão não elimina a necessidade de direção. Equipes precisam saber que problema estão resolvendo, quais resultados importam e quais restrições não podem ser violadas. Autonomia sem propósito comum produz dispersão. É por isso que a liderança em complexidade combina abertura com limites. Uhl-Bien, Marion e

McKelvey (2007) distinguem dinâmicas administrativas, adaptativas e habilitadoras justamente para mostrar que organizações precisam tanto de estruturas formais quanto de espaços onde novas respostas possam emergir. A função habilitadora atua na tensão entre esses mundos: evita que a burocracia sufoque adaptação e que a adaptação se desconecte das necessidades institucionais.

Na prática, isso exige que líderes resistam a duas tentações. A primeira é responder rápido demais a todo problema. Quando o gestor oferece imediatamente a solução, a equipe aprende a trazer perguntas em vez de desenvolver hipóteses. A segunda é retirar-se completamente sob o argumento de desenvolver autonomia. Perguntas difíceis, feedback, negociação de prioridades e proteção contra interferências externas continuam sendo trabalho de liderança. O objetivo não é deixar a equipe sozinha, mas deslocar a contribuição do líder de 'dar todas as respostas' para 'melhorar a qualidade do processo pelo qual respostas são construídas'.

Essa mudança altera também reuniões. Em estruturas fortemente centradas no gestor, reuniões tornam-se espaços de atualização para uma única pessoa: cada membro informa o que fez e aguarda aprovação. Em equipes mais autônomas, a reunião pode funcionar como dispositivo de coordenação entre membros, identificação de dependências e decisão conjunta sobre prioridades. A diferença parece operacional, mas expressa concepções distintas de poder. No primeiro caso, informação sobe; no segundo, circula.

Tecnologias digitais podem apoiar ou dificultar essa circulação. Dashboards compartilhados reduzem a necessidade de reuniões usadas apenas para transmitir status. Sistemas de documentação tornam decisões rastreáveis. Ferramentas colaborativas podem permitir que conhecimento deixe de ficar concentrado em conversas privadas. Por outro lado, quando plataformas são utilizadas para acompanhar cada microatividade, a mesma digitalização reforça centralização e vigilância. Como discutido no Capítulo 1, o efeito não está na tecnologia isoladamente, mas no desenho do trabalho ao redor dela.

O uso crescente de inteligência artificial torna esse ponto ainda mais sensível. Sistemas podem produzir sínteses, recomendações e previsões capazes de apoiar decisões gerenciais. Isso cria oportunidade de reduzir trabalho informacional de baixo valor, mas também o risco de deslocar autoridade para modelos que poucos compreendem. Um líder que simplesmente aceita a recomendação algorítmica não deixou de exercer poder; escolheu transferir parte do processo decisório para um

sistema. Sua responsabilidade passa a incluir compreender limites, estabelecer critérios de uso e garantir possibilidade de contestação quando consequências recaem sobre pessoas.

Liderar sem controlar tudo, portanto, não significa aceitar qualquer resultado emergente. Significa distinguir controle necessário de controle compensatório. O primeiro protege segurança, legalidade, ética, qualidade e coerência estratégica. O segundo surge quando gestores tentam reduzir a própria ansiedade acompanhando detalhes que poderiam estar sob responsabilidade de outras pessoas. Essa distinção raramente aparece em manuais, mas é decisiva. Parte do microgerenciamento não decorre de exigência real do trabalho; decorre da dificuldade de tolerar que decisões relevantes sejam tomadas sem participação direta de quem possui autoridade formal.

Em ambientes complexos, essa necessidade de participação permanente pode se tornar disfuncional. A velocidade do sistema supera a capacidade cognitiva de qualquer indivíduo. A liderança precisa então produzir coordenação por meio de princípios, rotinas, informações e relações confiáveis. Quanto mais a organização depende de julgamento distribuído, mais importante se torna a confiança. É nesse ponto que autoridade encontra sua condição relacional mais importante.

CONFIANÇA, AUTONOMIA E RESPONSABILIDADE: POR QUE DELEGAR NÃO É ABDICAR

Confiança é frequentemente tratada como valor abstrato ou traço cultural desejável. Em relações de liderança, contudo, ela possui consequência operacional concreta: permite que alguém aceite vulnerabilidade diante da ação de outra pessoa. O modelo de Mayer, Davis e Schoorman (1995) tornou-se referência justamente por enfatizar que confiança envolve disposição para assumir vulnerabilidade com base em expectativas sobre a outra parte e sob condições de risco. Essa definição ajuda a afastar uma compreensão ingênua segundo a qual confiar significa dispensar controles ou presumir que tudo dará certo.

A confiança só faz sentido porque existe possibilidade de perda. Um gestor que delega uma decisão relevante aceita que o resultado pode divergir de sua preferência. Um trabalhador que compartilha um problema com a liderança aceita o risco de ser interpretado de forma negativa. Uma equipe que depende de outra área aceita que parte de seu resultado está fora de controle direto. Em todos esses casos, confiança reduz a necessidade de monitoramento permanente, mas não elimina responsabilidade, informação ou mecanismos de correção.

Dirks e Ferrin (2002), em meta-análise que reuniu décadas de estudos sobre confiança na liderança, encontraram relações consistentes entre confiança e importantes atitudes e resultados no trabalho, destacando a relevância do supervisor direto como referente. A conclusão permanece atual porque mostra que a experiência organizacional não é produzida apenas por políticas institucionais. O modo como um gestor aplica regras, comunica decisões, distribui oportunidades e responde a dificuldades influencia a forma como trabalhadores interpretam a organização.

Confiança, porém, não se constrói por slogans. Mayer, Davis e Schoorman (1995) destacam dimensões relacionadas à percepção de capacidade, benevolência e integridade do outro. Em linguagem organizacional, trabalhadores precisam perceber que líderes sabem o suficiente para exercer seu papel, não utilizarão deliberadamente sua vulnerabilidade contra eles e agirão com alguma coerência entre princípios e decisões. Competência sem integridade pode produzir obediência, não confiança. Boa intenção sem competência também é insuficiente quando decisões afetam carreiras e condições de trabalho.

A coerência é particularmente importante porque confiança se atualiza ao longo do tempo. Organizações podem declarar autonomia e depois punir a primeira decisão que produza resultado indesejado. Podem defender diálogo e reagir defensivamente ao primeiro questionamento. Podem afirmar que erros são oportunidades de aprendizagem e procurar culpados assim que uma falha se torna visível. Nessas situações, a mensagem real é produzida pelo comportamento diante do risco, não pelo valor escrito na parede.

A confiança também não é simétrica. Líderes podem exigir que trabalhadores confiem em decisões estratégicas sem fornecer contexto, enquanto mantêm mecanismos extensos de controle sobre a equipe. Essa assimetria produz uma contradição: espera-se vulnerabilidade de quem possui menos poder, mas evita-se vulnerabilidade de quem possui mais capacidade de definir consequências. Relações de alta confiança não eliminam diferenças de poder, porém exigem que a parte mais poderosa também se torne previsível, justificável e aberta à responsabilização.

Delegação é um dos lugares onde essa assimetria se torna visível. Delegar de forma responsável envolve transferir autoridade suficiente para a tarefa, definir resultados e restrições, assegurar acesso a recursos e manter disponibilidade para escalonamento quando necessário. Delegação ruim transfere obrigação sem autoridade. O trabalhador recebe a responsabilidade pelo resultado, mas depende de múltiplas

aprovações, não controla recursos ou não possui informação essencial. Quando o resultado falha, a narrativa pode culpá-lo por não ter exercido uma autonomia que, na prática, nunca existiu.

O conceito de liderança empoderadora oferece evidências úteis, desde que não seja tratado como solução universal. A meta-análise de Lee, Willis e Tian (2018), baseada em 105 amostras, encontrou relações positivas entre liderança empoderadora e desempenho, comportamentos de cidadania organizacional e criatividade em níveis individual e de equipe. Confiança no líder e empowerment psicológico apareceram como mecanismos importantes. Esses resultados ajudam a sustentar a ideia de que ampliar participação e autonomia pode produzir benefícios quando as condições estão presentes.

A própria literatura, entretanto, alerta contra excesso de simplificação. Cheong et al. (2019) revisaram estudos sobre liderança empoderadora e mostraram que seus efeitos podem depender de condições de contorno, apresentar relações não lineares e operar por mecanismos contraditórios. Dar mais autonomia pode aumentar motivação e senso de propriedade, mas também ampliar carga decisória, ambiguidade e responsabilidade percebida. O que é emancipador para uma pessoa experiente pode ser fonte de insegurança para alguém que ainda não possui repertório ou suporte suficiente.

Essa constatação é central para uma gestão de pessoas madura. Autonomia não deveria ser distribuída igualmente em nome de uma filosofia abstrata, mas calibrada de acordo com competência, risco, interdependência e desenvolvimento. Um profissional em formação pode precisar de supervisão mais próxima em atividades críticas e ampla liberdade em tarefas de baixo risco. Um especialista pode necessitar de pouca orientação técnica, mas ainda precisar de alinhamento sobre prioridades e impacto sistêmico. Tratar todos de maneira idêntica pode ser tão inadequado quanto controlar todos intensamente.

A diferença entre supervisão e microgerenciamento aparece justamente nessa calibração. Supervisão oferece estrutura para que o trabalho seja seguro e aprendível. Microgerenciamento retém decisão desnecessariamente, revisa detalhes sem agregar valor e reduz espaço para julgamento. A fronteira depende da tarefa e da maturidade profissional. Uma checagem que é prudente em uma cirurgia, em uma operação financeira de alto risco ou em um procedimento de segurança pode ser sufocante em uma atividade criativa rotineira. Liderança exige reconhecer essas diferenças.

Também é necessário distinguir autonomia de ausência de feedback. Equipes podem ter liberdade para decidir e, ainda assim, necessitar de retornos claros sobre qualidade, impacto e alinhamento. O feedback torna a autonomia aprendível porque conecta ação e consequência. Sem ele, pessoas podem repetir erros ou interpretar silêncio como aprovação. O problema não é a existência de avaliação; é sua utilização como mecanismo exclusivamente punitivo ou sua transformação em surpresa anual desconectada do trabalho real.

Responsabilidade precisa acompanhar autonomia, mas de forma justa. Uma organização que distribui autoridade deve também tornar critérios visíveis. Se trabalhadores podem escolher caminhos diferentes, a avaliação não pode se basear exclusivamente na conformidade ao método preferido pelo gestor. Resultados, qualidade do processo, gestão de riscos e aprendizagem precisam ser considerados. Caso contrário, a autonomia torna-se armadilha: é concedida formalmente, mas o julgamento posterior premia apenas quem reproduziu a decisão que o superior tomaria.

A confiança sofre quando critérios mudam depois do fato. Em ambientes complexos, nem toda decisão correta produz bom resultado e nem todo bom resultado decorre de boa decisão. Existe incerteza. Avaliar liderança e trabalho apenas pelo desfecho incentiva conservadorismo ou tomada de risco oportunista. Uma análise mais robusta pergunta se as informações disponíveis foram utilizadas adequadamente, se riscos relevantes foram considerados, se houve escalonamento quando limites foram alcançados e se o processo era razoável naquele momento.

Essa lógica é especialmente importante para inovação. Se qualquer experimento malsucedido for interpretado como falha individual, a organização ensinará pessoas a escolher apenas iniciativas com alta probabilidade de aprovação. A inovação torna-se discurso. Ao mesmo tempo, aceitar qualquer erro em nome da experimentação produz irresponsabilidade. O papel da liderança é criar fronteiras para risco: definir onde a organização pode experimentar, quanto pode perder, que critérios interrompem uma tentativa e quais áreas exigem padrões mais rígidos.

A qualidade da autonomia também depende de carga de trabalho. Pessoas sobrecarregadas podem receber mais liberdade e experimentar essa liberdade como nova obrigação. A escolha passa a ser feita sob escassez de tempo, com menor possibilidade de consulta e reflexão. Por isso, empowerment não pode ser separado de recursos. A meta de tornar equipes mais 'donas' do resultado frequentemente fracassa

quando não vem acompanhada de capacidade. Responsabilidade sem capacidade aumenta pressão e pode contribuir para os riscos psicossociais discutidos no capítulo anterior.

A conexão com saúde mental é direta. Líderes influenciam demandas, prioridades, previsibilidade e apoio, mas não controlam todas as condições que produzem sobrecarga. Esperar que uma liderança empática compense equipe insuficiente ou metas estruturalmente incompatíveis é repetir a individualização criticada no Capítulo 3. O gestor pode atenuar danos, organizar prioridades e defender a equipe, mas há limites para o que relações interpessoais conseguem corrigir quando decisões superiores mantêm o problema.

Reconhecer limites é parte da liderança responsável. O discurso contemporâneo às vezes transforma líderes em solucionadores universais: devem garantir desempenho, engajamento, inovação, diversidade, saúde mental, aprendizagem, retenção e clima, mesmo quando possuem pouca influência sobre orçamento ou estratégia. Essa expectativa produz duas distorções. A primeira é culpar gestores por problemas que excedem sua autoridade. A segunda é permitir que a organização evite discutir estruturas ao apresentar toda falha como deficiência de liderança.

Isso não diminui a responsabilidade do líder pelo modo como utiliza o poder que possui. Um gestor pode não definir o tamanho da equipe, mas decide como distribui trabalho. Pode não controlar a política salarial, mas controla parte do reconhecimento cotidiano. Pode não eliminar uma reestruturação, mas pode comunicar com honestidade o que sabe e o que não sabe. Pode não garantir estabilidade, mas pode evitar promessas que não consegue cumprir. Liderança ética começa, muitas vezes, em não ampliar desnecessariamente a vulnerabilidade criada por condições que o próprio gestor não consegue remover.

A confiança cresce também quando limites são explicitados. Frases como 'essa decisão não está sob minha autoridade' podem ser melhores do que criar expectativa de controle inexistente. Da mesma forma, pedir ajuda a especialistas não reduz legitimidade. Em ambientes complexos, admitir incerteza pode ser sinal de competência desde que venha acompanhado de método para buscar informação e decidir. A imagem do líder que sempre precisa parecer seguro favorece respostas prematuras e ocultação de dúvidas.

A própria equipe precisa desenvolver capacidade para confiar sem depender de afinidade pessoal. Confiança profissional não exige que todos gostem uns dos outros.

Exige previsibilidade suficiente, competência, respeito a compromissos e mecanismos para reparar rupturas. Essa distinção importa em equipes diversas, nas quais estilos de comunicação e referências sociais podem variar. Quando líderes confundem confiança com proximidade, correm o risco de distribuir oportunidades de forma desigual a quem lhes parece mais familiar.

Esse problema adquire nova forma em arranjos híbridos e remotos, nos quais proximidade física deixa de ser um indicador simples de participação. A liderança passa a depender ainda mais de critérios explícitos, circulação de informação e avaliação menos ancorada em visibilidade. A confiança, nesse contexto, não é apenas qualidade relacional; torna-se parte da infraestrutura do trabalho distribuído.

DECIDIR SEM CONTROLAR TUDO: LIDERANÇA EM EQUIPES HÍBRIDAS, DIGITAIS E MEDIADAS POR TECNOLOGIA

O trabalho híbrido expôs uma tensão que sempre existiu, mas era parcialmente escondida pelo escritório: presença não é sinônimo de contribuição. Em ambientes presenciais, gestores podem utilizar sinais de visibilidade como atalho para inferir engajamento. Chegar cedo, permanecer tarde, falar com frequência em reuniões ou estar fisicamente acessível pode ser confundido com desempenho. Quando equipes se distribuem, esses sinais tornam-se menos disponíveis. A liderança precisa então investir mais em clareza de resultados, documentação e coordenação.

A evidência recente também enfraquece a associação automática entre presença física e desempenho. Estudos experimentais de trabalho híbrido mostram que regimes com parte da semana fora do escritório podem melhorar satisfação e retenção sem prejuízo mensurável de desempenho quando tarefas, regras e infraestrutura são compatíveis com esse arranjo (BLOOM; HAN; LIANG, 2024). Para a liderança, a implicação central não é encontrar uma quantidade universal de dias presenciais, mas abandonar a presença como atalho para inferir comprometimento. As condições e os limites desses resultados serão examinados com maior detalhe no capítulo dedicado ao trabalho híbrido.

Ao mesmo tempo, trabalho distribuído pode alterar padrões de colaboração. Yang et al. (2022), analisando dados de 61.182 trabalhadores da Microsoft durante a mudança para trabalho remoto, observaram redes de colaboração mais estáticas e segmentadas, com menos conexões entre grupos diferentes. A implicação para liderança não é decretar retorno integral ao escritório, mas reconhecer que interações que antes surgiam incidentalmente podem precisar ser desenhadas. Coordenação

remota exige intenção onde o ambiente físico fornecia parte da infraestrutura social de forma automática.

Essa necessidade muda a função das reuniões. Em equipes híbridas, reunir todos continuamente para compensar insegurança gerencial pode destruir justamente a autonomia que a flexibilidade prometia. O excesso de sincronização fragmenta tempo de concentração e produz sensação de disponibilidade permanente. Em sentido contrário, operar quase exclusivamente de forma assíncrona pode reduzir contexto compartilhado e dificultar resolução de conflitos. Liderar exige escolher quais interações precisam ser simultâneas e quais podem ocorrer por documentação, mensagens ou sistemas compartilhados.

A qualidade dessa escolha depende do tipo de interdependência. Trabalho individual com critérios claros pode demandar pouca coordenação síncrona. Tarefas inovadoras, ambíguas ou altamente interdependentes podem se beneficiar de conversas mais ricas. Não existe frequência universal de reuniões porque o problema não é o número absoluto, mas a função que cada encontro cumpre. Reuniões sem decisão, criação ou coordenação são frequentemente sintomas de sistemas de informação inadequados.

A liderança híbrida também precisa evitar viés de proximidade. Quando alguns membros trabalham mais frequentemente próximos aos gestores, podem receber informação informal, visibilidade e oportunidades não disponíveis aos demais. Mesmo sem intenção discriminatória, decisões sobre projetos, reconhecimento e promoção podem favorecer quem aparece mais no campo perceptivo do líder. O risco aumenta quando desempenho é pouco definido e avaliações dependem fortemente de impressões. A resposta não é eliminar julgamento humano, mas torná-lo mais disciplinado por evidências e critérios.

Nesse cenário, confiança e monitoramento entram novamente em tensão. Ferramentas digitais permitem acompanhar tempo online, atividade de teclado, resposta a mensagens e outros sinais de presença. A disponibilidade técnica dessas métricas pode seduzir gestores que perderam a observação física. Entretanto, medir atividade não equivale a medir resultado. Em trabalhos cognitivos, momentos de maior valor podem não produzir traços digitais intensos. O monitoramento excessivo também pode incentivar trabalhadores a otimizar sinais visíveis em vez de resultados relevantes.

A gestão algorítmica discutida no Capítulo 1 aprofunda esse problema. Sistemas podem priorizar tarefas, sinalizar desvios, classificar produtividade ou recomendar ações sobre trabalhadores. O líder que utiliza essas ferramentas precisa decidir quando confiar no indicador e quando investigar contexto. Um algoritmo pode identificar padrão, mas não necessariamente compreender circunstâncias que o produziram. A liderança contemporânea passa a incluir capacidade de contestar sistemas, não apenas operá-los.

Essa capacidade torna-se essencial quando inteligência artificial participa de decisões sobre pessoas. Recomendações sobre contratação, desempenho, risco de saída ou desenvolvimento podem criar aparência de objetividade. Como discutido no Capítulo 2, porém, modelos são construídos sobre dados, critérios e escolhas que podem reproduzir limitações. O papel do líder não é substituir julgamento por intuição nem aceitar automaticamente a máquina. É combinar evidências de diferentes fontes e manter responsabilidade pela decisão.

A expressão 'human in the loop' pode oferecer falsa tranquilidade quando o humano apenas confirma recomendações de sistemas. Supervisão real exige tempo, conhecimento, autoridade para discordar e acesso a informação suficiente. Se metas de produtividade tornam inviável revisar decisões automatizadas, a presença formal de um gestor não garante governança. Liderar em ambientes mediados por IA exige desenhar processos nos quais contestação seja operacionalmente possível.

Isso também afeta desenvolvimento de lideranças. Programas tradicionais frequentemente enfatizam comunicação, motivação e estilos comportamentais. Essas competências continuam relevantes, mas são insuficientes para gestores que precisam interpretar métricas, compreender limites de automação, decidir sobre privacidade, coordenar especialistas distribuídos e administrar tensões entre velocidade e segurança. Alfabetização de dados e tecnologia passa a integrar a capacidade de liderança sem transformar todos os gestores em especialistas técnicos.

Ao mesmo tempo, maior sofisticação tecnológica não reduz a importância do trabalho relacional. Quanto mais decisões são apoiadas por sistemas, mais pessoas precisam compreender critérios, poder questionar resultados e saber onde existe responsabilidade humana. A opacidade técnica aumenta a necessidade de explicação. Um gestor que diz 'o sistema decidiu' abdica exatamente da função que a organização continua atribuindo a ele: interpretar, contextualizar e responder pelas consequências.

A liderança distribuída também precisa ser protegida contra desigualdades de voz. Compartilhar decisões não garante que todas as contribuições tenham o mesmo peso. Status, domínio técnico, antiguidade, gênero, raça, personalidade e proximidade com a liderança podem influenciar quem é ouvido. Equipes aparentemente participativas podem reproduzir hierarquias informais mais difíceis de enxergar do que estruturas formais. Por isso, processos de decisão precisam ser examinados, não apenas a existência de convite à participação.

Esse tema será aprofundado posteriormente ao discutir diversidade e pertencimento, mas já importa para a liderança porque coordenação de conhecimento exige acesso real à influência. Se uma organização reúne perspectivas diversas e só legitima algumas, perde parte do benefício esperado da diversidade. Liderar consiste também em construir procedimentos que permitam que discordâncias relevantes entrem na decisão antes que se tornem problemas tardios.

A discordância é especialmente valiosa em situações de incerteza. Grupos que buscam consenso rápido podem eliminar sinais fracos e alternativas incômodas. O líder que interpreta questionamento como deslealdade reduz a qualidade informacional da equipe. Isso não significa prolongar indefinidamente o debate. Em algum momento, alguém ou algum processo precisa fechar a decisão. A maturidade está em separar a fase de explorar perspectivas da fase de executar o caminho escolhido.

Depois da decisão, liderança precisa administrar o compromisso sem exigir concordância retroativa. Pessoas podem executar profissionalmente uma decisão com a qual discordaram, desde que compreendam o racional e reconheçam legitimidade no processo. Obrigar todos a demonstrar entusiasmo artificial empobrece confiança. Equipes aprendem que discordar só é seguro se a discordância desaparecer antes de alcançar a autoridade.

O mesmo vale para mudanças. Em contextos turbulentos, líderes frequentemente recebem decisões prontas e são responsáveis por comunicá-las. A tentação é transformar comunicação em venda, apresentando toda mudança como oportunidade. Essa narrativa pode ser ofensiva quando trabalhadores enfrentam perdas reais. Uma liderança confiável consegue reconhecer custos, incertezas e limites sem abandonar a responsabilidade de conduzir a transição. Transparência não exige divulgar tudo; exige não fabricar certezas inexistentes.

Essa postura é particularmente importante em reorganizações associadas à inteligência artificial. Se determinadas tarefas serão reduzidas, dizer apenas que a tecnologia 'liberará as pessoas para trabalho de maior valor' pode esconder que alguns postos ou trajetórias serão afetados. A liderança precisa distinguir aspiração de garantia. Pessoas conseguem lidar melhor com incerteza quando sabem o que está decidido, o que ainda está em análise e que critérios orientarão próximas etapas.

Liderar em complexidade também exige administrar temporalidades distintas. Resultados trimestrais pressionam por velocidade; desenvolvimento de capacidade, confiança e aprendizagem leva tempo. Uma decisão que melhora indicador imediato pode degradar equipe no médio prazo. Da mesma forma, investir em autonomia pode inicialmente reduzir velocidade enquanto pessoas aprendem a decidir. Avaliar liderança apenas por entregas de curto prazo incentiva centralização e soluções rápidas, porque seus custos futuros ainda não aparecem.

Essa tensão reforça a necessidade de governança. Organizações precisam definir quais resultados esperam de líderes e que comportamentos não podem ser sacrificados para alcançá-los. Se apenas metas financeiras ou operacionais determinam reconhecimento, discursos sobre confiança e desenvolvimento perderão força quando entrarem em conflito com o número. Cultura é produzida pelos trade-offs que a organização recompensa.

A liderança contemporânea, portanto, não pode ser reduzida a habilidade interpessoal nem a posição hierárquica. Ela participa do desenho de decisões, fluxos de informação, fronteiras de autonomia e mecanismos de responsabilização. Em ambientes complexos, sua qualidade aparece menos na quantidade de respostas que o líder fornece e mais na capacidade de construir contextos nos quais conhecimento relevante seja mobilizado antes da decisão, pessoas saibam o que podem decidir e erros produzam aprendizagem sem que riscos críticos sejam banalizados.

Essa concepção também limita a idealização do líder. Nenhuma pessoa consegue produzir sozinha cultura saudável, segurança psicológica, inovação e inclusão. Lideranças influenciam essas condições, mas dependem de sistemas de seleção, metas, incentivos, desenho do trabalho e decisões superiores. Transformar todo problema organizacional em 'problema de liderança' parece reconhecer a importância dos gestores, mas pode funcionar como forma sofisticada de evitar responsabilidade institucional.

Ao mesmo tempo, a existência de limites não autoriza neutralidade. Líderes ocupam posições de assimetria real. Sua atenção define o que ganha prioridade; suas perguntas orientam o que a equipe investiga; sua reação a erros sinaliza o que será escondido; sua distribuição de oportunidades influencia carreiras; sua tolerância a comportamentos inadequados ajuda a estabelecer o que se torna normal. Liderança não controla tudo, mas também nunca é irrelevante.

A tarefa central é aprender a exercer influência sem confundi-la com onipresença. Isso exige clareza para centralizar quando necessário e maturidade para distribuir quando possível; confiança suficiente para aceitar que outras pessoas façam escolhas diferentes e responsabilidade para intervir quando limites forem ultrapassados; competência para utilizar dados e tecnologia sem abdicar de julgamento; e coragem para comunicar incerteza sem transformar dúvida em paralisia.

Decisões e relações não acontecem em um espaço emocionalmente neutro. Medo, frustração, entusiasmo, raiva, vergonha e empatia atravessam conflitos, feedback, negociação, serviço ao cliente e liderança. Reconhecer essa dimensão não significa converter emoções em explicação total do comportamento, muito menos criar uma nova obrigação de autocontrole permanente. Se liderar envolve coordenar pessoas que pensam, envolve igualmente compreender pessoas que sentem — e essa constatação exige mais cuidado conceitual do que os discursos simplificados sobre inteligência emocional costumam oferecer.

CAPÍTULO 5

EMOÇÕES NO TRABALHO SEM SIMPLIFICAÇÕES: REGULAÇÃO EMOCIONAL, RELAÇÕES E LIMITES

O capítulo anterior discutiu liderança como arquitetura de coordenação, confiança e decisão. Essa arquitetura, porém, não funciona em um espaço emocionalmente neutro. Reuniões difíceis, feedbacks, conflitos, mudanças, erros, demissões, atendimento ao público, urgências, negociações e decisões sob incerteza mobilizam medo, irritação, entusiasmo, frustração, culpa, orgulho, vergonha, empatia e alívio. Mesmo trabalhos altamente técnicos são realizados por pessoas que interpretam acontecimentos, atribuem significado ao que ocorre e respondem afetivamente às relações das quais participam. A tentativa de tratar essas respostas como ruído privado, irrelevante para a organização, não as elimina; apenas reduz a capacidade institucional de compreendê-las.

Durante muito tempo, parte do pensamento gerencial associou profissionalismo à capacidade de separar razão e emoção. A boa decisão seria aquela protegida da interferência afetiva; o bom trabalhador seria capaz de deixar problemas e sentimentos do lado de fora da organização; o bom líder manteria serenidade independentemente da situação. Essa imagem possui algum valor normativo quando lembra que decisões não devem ser impulsivas, agressivas ou arbitrárias. O problema começa quando autocontrole é confundido com ausência de emoção e quando a expressão de qualquer desconforto passa a ser interpretada como falta de maturidade profissional.

Emoções não são simplesmente forças que competem com a racionalidade. Elas participam da atenção, da memória, da avaliação de risco, da percepção de justiça, da motivação e da relação com outras pessoas. Isso não significa que toda reação emocional deva orientar uma decisão. Raiva pode sinalizar percepção de violação e, ainda assim, produzir julgamento precipitado; medo pode alertar para risco real ou exagerar a probabilidade de dano; entusiasmo pode favorecer iniciativa e simultaneamente reduzir atenção a limitações. A competência não está em obedecer à emoção nem em suprimi-la automaticamente, mas em reconhecer a informação que ela oferece, avaliar sua adequação ao contexto e escolher uma resposta compatível com a responsabilidade da função.

A Teoria dos Eventos Afetivos, formulada por Weiss e Cropanzano (1996), contribuiu para deslocar a análise das emoções no trabalho de características pessoais relativamente estáveis para acontecimentos cotidianos. A proposta sugere que eventos do ambiente de trabalho produzem reações afetivas que, por sua vez, influenciam comportamentos e atitudes. Uma crítica pública de um gestor, o reconhecimento inesperado de um esforço, a agressividade de um cliente, a exclusão de uma decisão relevante ou o apoio recebido durante uma dificuldade não são apenas fatos operacionais. Eles são interpretados e vividos, e essa experiência pode alterar a maneira como pessoas respondem ao trabalho naquele momento e ao longo do tempo.

Essa perspectiva ajuda a compreender por que indicadores anuais de clima ou satisfação, embora úteis, podem ser insuficientes para explicar a experiência concreta do trabalho. A mesma pessoa pode avaliar positivamente sua organização e, ainda assim, atravessar episódios de raiva, ansiedade ou decepção que modificam seu comportamento em uma determinada situação. Da mesma maneira, um ambiente geralmente exigente pode conter eventos de apoio e reconhecimento que funcionam como recursos. Organizações são experimentadas por meio de uma sequência de acontecimentos, e a cultura se torna visível não apenas em valores declarados, mas na forma como esses acontecimentos são tratados.

As emoções também possuem dimensão social. Elas são percebidas, interpretadas e, em alguma medida, transmitidas nas interações. Barsade (2002), em experimento com grupos de tomada de decisão, demonstrou que estados afetivos expressos por um membro podiam se propagar e influenciar processos grupais, incluindo cooperação e conflito. O estudo não autoriza a fantasia de que equipes precisam manter positividade permanente, mas mostra que emoções não permanecem confinadas ao indivíduo. O modo como uma reunião começa, a forma de um líder reagir a um erro ou a intensidade de uma tensão entre colegas pode alterar o ambiente relacional no qual o trabalho seguinte será realizado.

Essa constatação exige cuidado com uma tendência contemporânea: transformar conhecimento sobre emoções em obrigação de positividade. Culturas organizacionais podem valorizar cordialidade, esperança e energia, mas nenhum grupo humano funciona adequadamente quando emoções consideradas negativas são proibidas de aparecer. Medo pode indicar risco; indignação pode revelar injustiça; tristeza pode acompanhar uma perda real; frustração pode sinalizar que recursos e expectativas estão desalinhados. Uma organização que permite apenas entusiasmo corre o risco de perder informações essenciais sobre seus próprios problemas.

O ponto não é defender expressão irrestrita. Ambientes profissionais precisam de limites porque a emoção de uma pessoa não autoriza violência, humilhação, ameaça ou descarga indiscriminada sobre outras. Existe diferença entre poder dizer que uma decisão provocou frustração e transformar essa frustração em agressão; entre reconhecer medo diante de uma mudança e bloquear sistematicamente qualquer tentativa de implementação; entre demonstrar preocupação e disseminar pânico. A maturidade organizacional aparece justamente na capacidade de aceitar a existência de emoções sem abrir mão de responsabilidade comportamental.

Essa distinção é particularmente relevante para a gestão de pessoas. Programas de desenvolvimento frequentemente ensinam profissionais a identificar emoções, regular reações e melhorar relações. Essas competências podem ser úteis, mas tornam-se superficiais quando ignoram a origem das experiências que precisam ser reguladas. Uma equipe submetida a metas contraditórias, tratamento hostil de clientes ou mudanças comunicadas de maneira humilhante não precisa apenas de pessoas emocionalmente mais habilidosas. Precisa que a organização examine por que determinadas experiências se repetem e quais delas são realmente necessárias para a atividade.

Por isso, discutir emoções no trabalho exige trabalhar simultaneamente em duas escalas. A primeira é individual e interpessoal: pessoas diferem na maneira como percebem, expressam e regulam o que sentem. A segunda é organizacional: funções, regras, clientes, lideranças, sistemas de avaliação e culturas definem quais emoções podem ser demonstradas, quais precisam ser contidas e que custos recaem sobre quem mantém a interação profissional. É na relação entre essas escalas que o conceito de trabalho emocional se torna particularmente importante.

EMOÇÕES NÃO FICAM DO LADO DE FORA DA ORGANIZAÇÃO

O estudo das emoções no trabalho ganhou força justamente porque a separação rígida entre atividade racional e vida afetiva não resistiu à observação das organizações reais. Profissionais decidem sob pressão, negociam com pessoas das quais discordam, precisam demonstrar atenção quando estão cansados, recebem reconhecimento de maneira desigual e interpretam continuamente sinais de confiança, ameaça, pertencimento e status. Esses processos interferem em como informações são recebidas e em quanto esforço alguém está disposto a investir na relação ou na tarefa.

Gross (2015) define regulação emocional de maneira ampla como processos pelos quais indivíduos influenciam quais emoções têm, quando as têm e como as

experimentam ou expressam. O ponto mais importante dessa definição é que regulação não equivale apenas a esconder aquilo que já foi sentido. Ela pode começar antes da resposta visível, pela escolha ou modificação de situações, pelo direcionamento da atenção ou pela reinterpretação do significado de um evento. Essa visão amplia muito o repertório disponível para compreender comportamento no trabalho.

Considere uma conversa de feedback. Um gestor pode tentar regular sua ansiedade preparando previamente exemplos concretos e escolhendo um horário adequado; durante a conversa, pode concentrar atenção no comportamento observável em vez de interpretar a reação do trabalhador como ataque pessoal; depois, pode modular sua expressão para manter firmeza sem hostilidade. O trabalhador também regula sua experiência ao decidir perguntar antes de responder, reinterpretar uma crítica como informação utilizável ou solicitar tempo para processar a conversa. A regulação ocorre em múltiplos momentos e não se reduz ao sorriso forçado com o qual normalmente é associada.

Essa variedade é importante porque estratégias diferentes têm consequências distintas e dependem do contexto. Reavaliar cognitivamente uma situação pode ser útil quando existe margem para interpretá-la de outro modo. Suprimir uma reação visível pode ser necessário durante uma emergência, uma audiência, um atendimento clínico ou uma negociação na qual explosões emocionais poderiam produzir dano. O problema surge quando uma estratégia necessária em episódios específicos se torna padrão permanente. A contenção que protege uma decisão crítica por vinte minutos pode gerar desgaste quando exigida durante toda a jornada, todos os dias.

A própria noção de autenticidade precisa ser tratada com cuidado. Organizações frequentemente afirmam desejar que as pessoas levem seu 'eu inteiro' para o trabalho, mas nenhuma relação profissional exige transparência emocional completa. Profissionais selecionam o que compartilham porque funções envolvem papéis, privacidade e responsabilidade. Um médico não precisa comunicar ao paciente todas as emoções que sente; um professor não precisa expor sua vida pessoal à turma; um gestor pode estar inseguro e ainda assim precisar apresentar um plano com clareza. Autenticidade profissional não é ausência de filtro, e sim possibilidade de agir sem construir continuamente uma distância destrutiva entre aquilo que se vive e aquilo que se é obrigado a representar.

O mesmo vale para líderes. Há contextos em que serenidade transmite segurança e ajuda a equipe a organizar a resposta. Contudo, serenidade performada como indiferença diante de perdas, violência ou injustiça pode destruir confiança. A expressão emocional de quem ocupa posição de autoridade também carrega informação sobre o que a organização considera relevante. Um gestor que reage com curiosidade a um erro produz ambiente diferente daquele que reage com humilhação; um líder que demonstra preocupação genuína com um acidente comunica prioridade de forma diferente daquele que trata o episódio exclusivamente como perda operacional.

Isso significa que emoção e poder estão relacionadas. Quanto maior a autoridade de uma pessoa, maior tende a ser o impacto de suas expressões sobre os outros. Irritação de um colega e irritação de um diretor podem possuir a mesma intensidade subjetiva, mas não têm necessariamente as mesmas consequências. O subordinado precisa calcular riscos de carreira, interpretação e retaliação antes de responder. Por isso, aconselhar todos os participantes de uma interação a 'se comunicarem abertamente' sem considerar assimetrias pode ser ingênuo. A qualidade emocional de um ambiente depende também da segurança de que discordar, pedir ajuda ou expressar desconforto não resultará em punição desproporcional.

Em ambientes digitais e híbridos, parte dessas pistas muda de forma. Mensagens escritas reduzem acesso a tom de voz, expressão facial e contexto imediato, aumentando espaço para interpretações. Um 'precisamos conversar' enviado sem explicação pode gerar ansiedade durante horas; uma resposta curta pode ser lida como irritação embora tenha sido apenas pressa; silêncio em uma videoconferência pode significar discordância, distração, problema técnico ou cautela. A digitalização não reduz a dimensão emocional do trabalho. Em alguns casos, ela torna mais difícil interpretar aquilo que antes era percebido por sinais presenciais.

Ao mesmo tempo, canais digitais ampliam o tempo de exposição emocional. Conflitos podem continuar depois do fim formal da jornada, mensagens chegam em sequência, grupos acumulam reações e trabalhadores podem sentir necessidade de responder rapidamente para não parecer descomprometidos. A fronteira entre experiência emocional do trabalho e recuperação fora dele torna-se menos clara. Esse tema se conecta aos riscos psicossociais discutidos anteriormente, mas possui aqui uma dimensão específica: emoções podem ser continuamente reativadas por contatos que prolongam o evento para além do espaço e do horário em que ocorreu.

A linguagem gerencial também produz experiências afetivas. Metáforas de guerra, urgência permanente, 'alta performance' ou 'obsessão pelo cliente' não são neutras. Elas definem expectativas sobre intensidade e sugerem quais respostas são admiradas. Em algumas culturas, demonstrar cansaço pode ser interpretado como falta de ambição; em outras, pedir ajuda pode significar incapacidade; em equipes que glorificam disponibilidade, colocar limite pode ser percebido como baixa colaboração. A regra emocional nem sempre está escrita em uma política. Muitas vezes, ela é aprendida ao observar quem é promovido, elogiado ou ridicularizado.

Esse aprendizado explica por que emoções organizacionais não podem ser tratadas apenas como características individuais. Duas pessoas com repertórios semelhantes podem agir de forma muito diferente conforme o ambiente. Uma equipe na qual dúvidas recebem respostas respeitosas favorece regulação por conversa, pedido de ajuda e reavaliação conjunta. Outra na qual fragilidade é usada posteriormente contra quem a demonstrou incentiva ocultamento. O comportamento aparentemente 'emocional' ou 'frio' de um trabalhador pode ser, em parte, adaptação racional ao tipo de consequência que aprendeu a esperar.

Também é preciso resistir à ideia de que emoções positivas são sempre produtivas e negativas sempre prejudiciais. Estados afetivos positivos podem favorecer cooperação e ampliar disposição para interação, como mostrou Barsade (2002), mas entusiasmo excessivo pode aumentar conformidade ou reduzir atenção a riscos. Emoções desagradáveis podem atrapalhar concentração e relações, porém também podem sustentar cautela e sinalizar que algo precisa ser revisto. A questão gerencial não é maximizar felicidade em cada momento, mas construir capacidade para reconhecer emoções sem permitir que elas distorçam sistematicamente decisões ou relações.

Essa abordagem muda o significado de 'gestão emocional'. Em vez de controlar o que as pessoas sentem, organizações deveriam preocupar-se com as condições sob as quais certas emoções são repetidamente produzidas, com a possibilidade de expressá-las de maneira responsável e com os recursos disponíveis para processá-las. Nem todo desconforto precisa ser removido. Aprender, negociar limites, receber críticas e atravessar mudanças envolve desconforto. O problema é quando a organização normaliza experiências degradantes e depois oferece treinamento para que as pessoas aprendam a reagir melhor a elas.

A distinção torna-se especialmente clara em atividades nas quais a própria expressão emocional faz parte do serviço prestado. Nelas, não basta que o trabalhador execute tecnicamente a tarefa; espera-se que demonstre calma, cuidado, entusiasmo, empatia, neutralidade ou deferência. A emoção deixa de ser apenas experiência que acompanha o trabalho e se torna dimensão explícita ou implícita daquilo que é vendido, entregue ou avaliado. É nesse ponto que a análise precisa avançar para o trabalho emocional.

QUANDO A EXPRESSÃO EMOCIONAL SE TORNA PARTE DO TRABALHO

Hochschild (1983) deu forma clássica ao conceito de trabalho emocional ao analisar ocupações nas quais trabalhadores precisam administrar sentimentos e expressões para produzir uma apresentação emocional adequada ao papel profissional. Sua investigação com comissárias de bordo e cobradores mostrou que organizações não compram apenas tempo, esforço físico ou conhecimento. Em determinadas funções, compram também uma forma de presença emocional: o sorriso que tranquiliza, a firmeza que persuade, a cordialidade que retém o cliente, a calma que contém uma situação tensa.

A contribuição de Hochschild permanece atual porque ajuda a perceber tarefas que frequentemente desaparecem das descrições formais de cargo. Um profissional de enfermagem pode precisar sustentar uma conversa acolhedora enquanto administra simultaneamente carga elevada e sofrimento de pacientes. Professores lidam com frustrações próprias e dos estudantes enquanto mantêm autoridade e disponibilidade pedagógica. Trabalhadores de atendimento escutam reclamações que muitas vezes não podem resolver e precisam permanecer corteses. Profissionais de recursos humanos comunicam decisões organizacionais difíceis enquanto absorvem reações intensas. Lideranças mantêm reuniões em momentos de crise nas quais a maneira de transmitir uma mensagem é parte do próprio resultado esperado.

O ponto não é afirmar que todas essas atividades são equivalentes. As demandas emocionais variam conforme profissão, intensidade, frequência, autonomia e significado. O que as aproxima é o fato de existir alguma expectativa sobre o estado emocional que deve ser demonstrado. Essas expectativas podem ser formais, como protocolos de atendimento, ou informais, como a regra de que 'aqui ninguém demonstra dúvida diante do cliente'. Em ambos os casos, a organização influencia quais expressões são consideradas profissionais.

Grandey (2000) aproximou o conceito de trabalho emocional da literatura sobre regulação das emoções e ajudou a explicar como trabalhadores atendem a essas regras de exibição. A distinção entre atuação superficial e atuação profunda tornou-se central. Na atuação superficial, a pessoa modifica principalmente a expressão visível sem alterar necessariamente aquilo que sente. Ela sorri apesar da irritação, utiliza tom calmo embora esteja com raiva ou demonstra entusiasmo que não experimenta. Na atuação profunda, procura modificar a própria experiência interna para aproximá-la da emoção exigida, por exemplo reinterpretando a situação do cliente para sentir maior empatia antes de responder.

Essa diferença importa porque as duas estratégias não apresentam os mesmos padrões de associação com bem-estar e desempenho. A meta-análise de Hülsheger e Schewe (2011), baseada em 95 estudos independentes e 494 correlações, encontrou relações substanciais entre atuação superficial ou dissonância emocional e indicadores de pior bem-estar e atitudes no trabalho. A atuação profunda mostrou relações mais fracas com prejuízos de bem-estar e associações positivas com desempenho emocional e satisfação de clientes. Os resultados não significam que deep acting seja sempre saudável, mas indicam que simular continuamente sem alterar a experiência interna tende a ter custo maior.

A evidência acumulada posteriormente reforçou a necessidade de distinguir estratégias. Humphrey (2023), em meta-análise que reuniu 545 correlações de 175 estudos primários, concluiu que trabalho emocional pode apresentar consequências prejudiciais ou benéficas dependendo da forma pela qual é realizado. A autora também identificou variações culturais nas relações entre estratégias, burnout e satisfação. Isso é relevante porque impede transformar achados médios em regras universais. O significado de demonstrar ou conter emoções é parcialmente construído por normas sociais e ocupacionais.

Grandey e Gabriel (2015) propõem compreender trabalho emocional como processo dinâmico que integra exigências emocionais, regulação e desempenho emocional. Essa formulação evita tratar o fenômeno como simples traço do trabalhador. O custo não depende apenas de alguém 'ser bom ou ruim com emoções', mas da combinação entre o que o trabalho exige, com que frequência exige, quanta liberdade existe para escolher a resposta e quais recursos estão disponíveis. Uma exigência emocional ocasional pode ser manejável; a mesma exigência repetida centenas de vezes por semana sob forte monitoramento pode produzir experiência completamente diferente.

Grandey e Melloy (2017), ao revisar e atualizar o modelo de trabalho emocional, também destacam seu caráter multinível e situacional. Isso ajuda a compreender por que o mesmo trabalhador pode usar estratégias diferentes ao longo do dia. Uma interação genuinamente agradável pode exigir pouca regulação; um cliente hostil pode demandar atuação superficial intensa; uma conversa com alguém em sofrimento pode mobilizar esforço para construir empatia. Classificar uma pessoa como alguém que 'faz surface acting' simplifica demais um processo que muda conforme evento, relação e contexto.

Essa variabilidade também mostra por que a expressão naturalmente sentida merece atenção. Nem todo sorriso profissional é fingimento, nem toda empatia é produzida por técnica. Muitas pessoas escolhem trabalhos de cuidado, ensino ou serviço porque atribuem significado à relação com outras pessoas. Quando a emoção exigida coincide com aquilo que o trabalhador realmente sente, o custo regulatório pode ser menor. O problema surge quando a organização presume que essa coincidência será permanente e transforma disposição afetiva em recurso ilimitado.

A ideia de vocação é particularmente delicada nesse ponto. Profissionais de saúde, educação, assistência e cuidado podem encontrar profundo sentido no trabalho, mas a expectativa de que 'quem ama o que faz' suporte qualquer demanda emocional cria condições para exploração. Compromisso não elimina necessidade de descanso, limites ou proteção. Ao contrário, atividades moralmente importantes podem produzir desgaste justamente porque trabalhadores se importam com seus resultados e sentem responsabilidade diante de pessoas vulneráveis.

O trabalho emocional também se torna mais oneroso quando o trabalhador precisa demonstrar cordialidade diante de maus-tratos. A literatura sobre customer mistreatment mostra que agressões verbais, desrespeito, hostilidade e comportamentos abusivos de usuários ou clientes não são simples inconvenientes do serviço. Tan et al. (2026), em meta-análise com 232 amostras independentes de 202 estudos e 76.957 participantes, identificaram efeitos negativos de maus-tratos de clientes sobre diferentes resultados de trabalho, mediados por processos cognitivos, afetivos e de depleção de recursos. A escala da síntese reforça que a agressividade de terceiros precisa ser tratada como condição de trabalho, não como teste de resiliência individual.

Esse ponto altera o conhecido princípio de que 'o cliente tem sempre razão'. Orientação para o cliente pode ser estratégica; tolerância irrestrita à violência não é.

Organizações precisam distinguir insatisfação legítima de abuso. Um consumidor pode contestar um serviço, exigir correção e expressar frustração sem humilhar quem o atende. Quando empresas premiam retenção a qualquer custo e responsabilizam trabalhadores por acalmar toda forma de agressividade, incorporam à função uma obrigação emocional potencialmente danosa.

A responsabilidade aumenta quando os trabalhadores possuem pouca autonomia para encerrar interações. Operadores de atendimento, caixas, recepcionistas, motoristas, profissionais da saúde e servidores públicos podem permanecer em contato com pessoas agressivas porque regras institucionais dificultam interromper a situação. Nesses casos, treinamento em comunicação é insuficiente sem protocolos de escalonamento, apoio de supervisão e critérios claros para recusar comportamentos abusivos. Ensinar alguém a respirar enquanto precisa permanecer exposto a agressão previsível não substitui gestão de risco.

O mesmo raciocínio vale para demandas emocionais internas à organização. Nem todo trabalho emocional ocorre diante de clientes. Pessoas podem precisar esconder discordância em reuniões, demonstrar entusiasmo durante mudanças com as quais não concordam ou tranquilizar equipes enquanto suas próprias funções estão ameaçadas. Lideranças intermediárias vivenciam essa tensão de maneira particular: recebem decisões da alta administração, precisam traduzi-las para as equipes e frequentemente absorvem reações sem possuir poder para alterar a decisão original.

Profissionais de recursos humanos também ocupam posição ambígua. Podem participar de iniciativas de cuidado e desenvolvimento e, simultaneamente, executar desligamentos, investigações, avaliações ou mudanças organizacionais que provocam sofrimento. Quando a organização romantiza a função como 'cuidar de pessoas', ignora que parte do trabalho exige administrar conflitos entre interesses individuais e decisões institucionais. O profissional precisa de critérios éticos e espaço de elaboração, não apenas de habilidade para manter uma expressão adequada.

Há ainda um componente de invisibilidade. Trabalho emocional raramente aparece em métricas de produtividade. O sistema registra quantos atendimentos foram concluídos, quantas turmas foram conduzidas, quantos casos foram processados ou quantas reuniões ocorreram. Não registra necessariamente o esforço para acalmar uma pessoa em crise, recompor-se depois de uma agressão, esconder medo antes de uma apresentação ou mediar conflito entre colegas. Quando aquilo

que consome recursos não é reconhecido, o dimensionamento de carga pode parecer tecnicamente correto e ser emocionalmente insustentável.

Essa invisibilidade ajuda a explicar por que ocupações relacionais podem ser subavaliadas. A competência emocional costuma ser tratada como atributo pessoal, como se algumas pessoas simplesmente fossem 'naturais com gente'. Essa leitura desconsidera conhecimento, esforço e experiência envolvidos em perceber sinais, escolher linguagem, ajustar tom, conter reações e reconstruir uma interação. Ao naturalizar essa capacidade, organizações podem usufruir dela sem oferecer formação, reconhecimento ou recuperação proporcional.

Também existem desigualdades nas expectativas emocionais. Diferentes grupos podem ser julgados por padrões distintos de cordialidade, firmeza ou expressão. Embora a literatura varie entre contextos, a própria existência de regras sociais sobre quem pode demonstrar raiva, autoridade ou vulnerabilidade exige que organizações observem se critérios de 'postura' e 'fit cultural' estão avaliando comportamento funcional ou apenas conformidade com expectativas implícitas. Um padrão emocional excessivamente vago abre espaço para julgamentos subjetivos difíceis de contestar.

Por essa razão, competências emocionais não deveriam ser avaliadas por impressões genéricas. Dizer que alguém 'não tem inteligência emocional' explica pouco. Qual comportamento ocorreu? Houve interrupção, hostilidade, incapacidade de ouvir, dificuldade de se recompor, falha em reconhecer impacto sobre outros ou apenas discordância firme? Transformar um rótulo amplo em diagnóstico informal do trabalhador reduz a qualidade do feedback e pode converter diferenças de estilo em defeitos pessoais.

O mesmo cuidado vale para seleção. Em funções de alta demanda relacional, faz sentido avaliar competências de comunicação e manejo de situações difíceis. Porém, exigir personalidade permanentemente positiva ou utilizar instrumentos pouco válidos de 'inteligência emocional' pode produzir decisões frágeis. O que a organização realmente precisa é compreender quais situações a função apresenta e quais comportamentos são necessários para enfrentá-las de maneira profissional. Isso permite construir critérios observáveis em vez de selecionar pessoas por idealizações afetivas.

Esse debate conduz a uma questão mais profunda: até que ponto é legítimo que organizações regulem emoções? Toda atividade coletiva estabelece algum limite de

expressão. Não seria funcional permitir que cada pessoa tratasse colegas ou usuários conforme seu estado momentâneo. A legitimidade, portanto, não está em abolir regras emocionais, mas em discutir sua finalidade, intensidade e proporcionalidade. Pedir respeito é diferente de exigir entusiasmo; exigir calma em uma emergência é diferente de exigir sorriso diante de abuso; solicitar confidencialidade é diferente de impedir qualquer manifestação de sofrimento.

Quando essa proporcionalidade se perde, trabalho emocional deixa de ser apenas parte da profissionalidade e se converte em mecanismo de ocultamento. Organizações passam a desejar não somente comportamentos adequados, mas evidências de que as pessoas estão felizes com decisões difíceis, energizadas apesar da sobrecarga e gratas independentemente das condições. Esse tipo de positividade obrigatória reduz a capacidade de diagnóstico institucional porque transforma desconforto em desvio individual.

A alternativa não é liberar toda emoção, mas construir regras mais inteligentes. Um ambiente profissional pode exigir civilidade sem exigir felicidade, firmeza sem agressividade, empatia sem fusão emocional e compostura sem silêncio. Essa precisão protege tanto a qualidade do serviço quanto a integridade de quem o presta. Ela também cria base mais realista para discutir regulação emocional: não como dever de adaptar-se a qualquer condição, mas como repertório utilizado dentro de limites organizacionais legítimos.

REGULAR EMOÇÕES SEM TRANSFORMAR O TRABALHADOR NO ÚNICO RESPONSÁVEL

A popularização da expressão 'inteligência emocional' trouxe mérito ao reconhecer que perceber, compreender e administrar emoções importa para relações e decisões. Ao mesmo tempo, o conceito foi ampliado no discurso gerencial a ponto de frequentemente funcionar como explicação para quase qualquer problema interpessoal. Conflitos, dificuldades de liderança, reações à mudança e baixo desempenho passam a ser atribuídos à falta de inteligência emocional mesmo quando existem causas estruturais claramente identificáveis. A categoria se torna tão abrangente que perde precisão.

A literatura científica recomenda cuidado. Joseph et al. (2015), em investigação meta-analítica sobre medidas autorrelatadas ou 'mistas' de inteligência emocional, mostraram problemas de sobreposição conceitual com traços de personalidade e outras características já conhecidas. Isso não significa que capacidades emocionais

sejam irrelevantes. Significa que o rótulo inteligência emocional reúne modelos e instrumentos diferentes e não deveria ser utilizado como uma qualidade global que alguém simplesmente possui ou não possui.

Essa distinção é importante para práticas de gestão. Um trabalhador pode ser excelente em perceber emoções alheias e ainda ter dificuldade de controlar impulsos sob pressão. Outro pode regular bem a própria expressão, mas interpretar mal sinais sociais. Alguém pode agir de forma competente em conflitos profissionais e ter dificuldades em contextos pessoais. Avaliar capacidades específicas produz informação melhor do que atribuir uma nota genérica de inteligência emocional.

Gross (2015) ajuda a construir abordagem mais operacional ao tratar regulação como processo. Em vez de perguntar se uma pessoa sabe ou não controlar emoções, pode-se perguntar em que momento da sequência ela possui dificuldade. Ela entra repetidamente em situações evitáveis? Consegue modificar a situação antes que escale? Direciona atenção exclusivamente para sinais de ameaça? Interpreta críticas como ataques à identidade? Consegue ajustar a expressão depois que a emoção se intensifica? Essa análise permite intervenções mais precisas e evita moralizar a experiência afetiva.

Também não existe uma estratégia universalmente superior. Reavaliação cognitiva costuma aparecer na literatura como alternativa mais adaptativa que supressão, mas contexto importa. Em algumas situações, reavaliar é possível; em outras, o problema é objetivamente grave e reinterpretá-lo positivamente seria inadequado. Supressão pode ter custos quando se torna padrão crônico, mas pode ser funcional por curtos períodos em funções nas quais uma reação imediata produziria risco. Regulação eficaz envolve flexibilidade, isto é, capacidade de escolher respostas compatíveis com a situação, com os objetivos e com as consequências para outras pessoas.

O estudo de Gagnon e Monties (2023) com policiais em ambientes de alta tensão ilustra essa dimensão contextual e interpessoal. As autoras mostram que regulação não ocorre apenas dentro do indivíduo; colegas podem participar de processos de co-regulação, e terceiros podem interferir para permitir que alguém se afaste temporariamente de uma situação. Essa observação é particularmente útil para organizações porque desloca parte da responsabilidade da competência privada para o desenho das relações e dos apoios disponíveis.

Equipes maduras fazem isso intuitivamente quando percebem que alguém está no limite e redistribuem uma interação, oferecem contexto antes de uma conversa difícil ou ajudam a interpretar um acontecimento. Em atividades críticas, pares podem funcionar como recursos de regulação sem substituir apoio profissional quando necessário. Esse suporte não precisa assumir formato terapêutico. Pode ser simplesmente uma cultura na qual pedir cinco minutos para recuperar compostura não é interpretado como fraqueza e na qual colegas sabem quando assumir temporariamente uma tarefa.

A liderança possui papel importante, mas novamente não deve ser idealizada. Gestores podem modelar comportamento ao demonstrar que emoções podem ser nomeadas sem dominar a decisão. Podem reconhecer tensão em uma reunião, pedir pausa antes de continuar um conflito, validar frustração sem prometer aquilo que não podem entregar e intervir quando uma interação se torna abusiva. Essas ações são relativamente simples, mas dependem de autoridade real e de critérios organizacionais consistentes.

O problema aparece quando a empresa ensina líderes a acolher emoções, mas mantém sistemas que lhes impedem de agir sobre as causas. Um gestor pode escutar repetidamente que a equipe está exausta e não possuir autonomia para ajustar metas, contratar, reorganizar prioridades ou negociar prazos. Nesse cenário, a escuta pode inclusive aumentar frustração porque cria expectativa de cuidado sem capacidade de resposta. A competência emocional da liderança precisa estar conectada a poder de intervenção ou a canais legítimos de escalonamento.

O mesmo vale para programas de bem-estar. Técnicas de respiração, atenção plena, reavaliação e manejo de estresse podem beneficiar pessoas e não precisam ser desprezadas. O erro está em tratá-las como resposta suficiente para demandas emocionais produzidas por desenho inadequado do trabalho. Se um call center tolera insultos frequentes, se uma escola deixa professores sozinhos diante de situações violentas ou se uma equipe de saúde não possui cobertura para pausas depois de eventos críticos, ensinar autorregulação sem alterar condições pode funcionar como transferência de responsabilidade.

Uma política emocionalmente responsável começa pelo mapeamento das demandas. Quais funções exigem interação constante com pessoas em sofrimento ou conflito? Com que frequência trabalhadores recebem agressões? Que decisões geram reações intensas? Quais momentos concentram maior carga relacional? Onde

profissionais precisam transmitir mensagens com as quais não concordam? Essas perguntas permitem tratar trabalho emocional como parte do desenho da função, assim como se tratam demandas cognitivas, físicas e temporais.

O dimensionamento de pessoal precisa considerar essa carga. Dez atendimentos simples e dez atendimentos marcados por conflito não consomem recursos equivalentes. Uma agenda construída apenas por duração média ignora intensidade emocional e complexidade. Em saúde, assistência, educação, cobrança, atendimento, segurança e gestão de crises, alternar tarefas ou prever tempo de recuperação pode ser tão importante quanto medir volume. A organização que contabiliza somente quantidade corre o risco de transformar profissionalismo em capacidade de absorver desgaste sem interromper a produção.

Protocolos de escalonamento constituem outro recurso. Trabalhadores precisam saber quando uma interação deixa de ser responsabilidade individual e passa a exigir supervisão, segurança, apoio técnico ou encerramento. Critérios claros reduzem a ambiguidade de decidir sozinho se um comportamento ultrapassou o limite. Eles também comunicam que a organização não considera abuso parte natural do cargo. Isso é especialmente importante em serviços nos quais a cultura do cliente soberano pode levar trabalhadores a tolerar situações que jamais seriam aceitas entre colegas.

A resposta pós-evento também importa. Depois de um incidente grave, retornar imediatamente ao fluxo normal pode ser operacionalmente conveniente e humanamente inadequado. Nem todo episódio exige intervenção clínica, mas alguns demandam pausa, registro, conversa breve com supervisão, substituição temporária ou revisão do processo. A ausência de qualquer resposta comunica que o evento não merece atenção e pode aumentar sensação de abandono.

A documentação precisa servir para aprender, não apenas para produzir estatística. Se reclamações agressivas se concentram em uma etapa específica do processo, talvez exista problema de informação ou desenho do serviço. Se uma equipe recebe hostilidade contínua porque políticas são pouco claras, mudar roteiro de atendimento sem corrigir a política mantém a fonte do conflito. Dados sobre eventos emocionais podem revelar falhas operacionais que indicadores tradicionais não mostram.

Também é necessário revisar metas. Sistemas que premiam exclusivamente velocidade podem incentivar trabalhadores a encerrar interações antes que situações complexas sejam resolvidas. Métricas de satisfação podem punir profissionais por

impor limites necessários. Avaliações de atendimento podem confundir deferência com qualidade. Quando indicadores não reconhecem complexidade, trabalhadores são pressionados a realizar trabalho emocional adicional para preservar notas que não estão totalmente sob seu controle.

A tecnologia introduz novas camadas nesse problema. Sistemas de análise de voz e sentimento prometem identificar emoção de clientes ou trabalhadores, mas a inferência emocional a partir de sinais comportamentais é tecnicamente e contextualmente limitada. Mesmo quando ferramentas capturam padrões úteis, sua utilização precisa ser cuidadosa. Monitorar se um trabalhador parece suficientemente alegre ou cordial pode transformar regras emocionais em vigilância automatizada e ampliar pressão para performar estados afetivos específicos.

Inteligência artificial generativa também pode reduzir parte do trabalho emocional ao assumir comunicações rotineiras, preparar respostas ou oferecer suporte em atendimentos. Porém, pode deslocar para humanos justamente os casos mais difíceis: aqueles que o sistema não consegue resolver, que envolvem conflito, exceção ou sofrimento. Se isso ocorrer, a quantidade de atendimentos humanos pode diminuir enquanto sua intensidade média aumenta. Medir carga apenas pelo número de casos produzirá imagem enganosa do trabalho restante.

Esse é um exemplo de como automação e emoções se conectam. Ao retirar tarefas simples, a tecnologia pode enriquecer funções ou concentrar nelas complexidade. A organização precisa acompanhar o novo perfil da atividade. Um profissional que antes alternava casos fáceis e difíceis pode passar o dia inteiro lidando com exceções. A produtividade por atendimento talvez caia não porque houve piora de desempenho, mas porque a natureza dos casos foi transformada pela automação.

Políticas de trabalho híbrido e remoto também merecem atenção emocional. A distância pode proteger trabalhadores de algumas interrupções e conflitos presenciais, mas reduz oportunidades espontâneas de co-regulação. Depois de uma reunião difícil no escritório, alguém pode caminhar com um colega, perceber uma expressão e oferecer apoio. No remoto, a chamada termina e cada pessoa permanece sozinha diante da tela. Organizações precisam criar espaços de interação sem transformar cuidado em reunião obrigatória adicional.

Ao mesmo tempo, não se deve institucionalizar intimidade. Nem todo trabalhador deseja discutir sentimentos com colegas ou líderes. A organização precisa oferecer possibilidades de apoio e canais de ajuda sem exigir exposição emocional

como prova de engajamento. Respeitar privacidade também é parte de uma cultura saudável. A pergunta 'como você está?' só é cuidadosa quando a pessoa pode responder dentro dos limites que considera adequados.

Isso é especialmente importante porque gestores não são terapeutas. Podem ouvir, reconhecer, ajustar aspectos do trabalho e orientar acesso a recursos apropriados, mas não devem diagnosticar, investigar vida pessoal ou assumir tratamento de sofrimento psíquico. A competência necessária é saber qual é o limite da função. Excesso de confiança na própria capacidade emocional pode ser tão problemático quanto indiferença.

A fronteira entre apoio e invasão precisa permanecer clara também em programas de dados. Questionários de bem-estar, ferramentas digitais e avaliações de clima podem produzir informação útil, mas dados emocionais são sensíveis. Trabalhadores precisam compreender finalidade, acesso, uso e limites de confidencialidade. Um sistema criado para oferecer apoio perde legitimidade se as pessoas suspeitam que respostas poderão ser utilizadas contra elas em decisões de desempenho ou carreira.

Essas considerações levam a uma concepção mais exigente de cultura emocional. Não se trata de criar organizações nas quais todos falem o tempo todo sobre sentimentos. Trata-se de construir ambientes nos quais emoções possam ser reconhecidas quando relevantes, comportamentos permaneçam sujeitos a limites, demandas emocionais sejam consideradas no desenho do trabalho e trabalhadores tenham recursos para lidar com situações inevitavelmente difíceis.

Uma cultura assim precisa tolerar ambivalência. É possível gostar do trabalho e estar exausto; apoiar a estratégia e discordar de uma decisão; sentir orgulho da equipe e frustração com a organização; estar comprometido e ainda precisar de limite. Linguagens gerenciais que exigem coerência emocional total empobrecem a experiência real. Pessoas não precisam escolher entre ser 'engajadas' ou 'negativas' para expressar avaliações complexas.

Tolerar ambivalência melhora inclusive a qualidade da decisão. Mudanças importantes costumam produzir ganhos para alguns e perdas para outros. Líderes que permitem reconhecer custos recebem informação mais realista do que aqueles que exigem entusiasmo imediato. A emoção, nesse sentido, pode funcionar como dado sobre a experiência da mudança. Ela não determina que a estratégia esteja errada, mas ajuda a identificar onde existem riscos de implementação, perdas de identidade ou necessidades de suporte.

Isso exige maturidade também dos trabalhadores. Reconhecer que emoções são legítimas não significa atribuir à organização responsabilidade por todo desconforto. Relações profissionais envolvem frustração, correção, espera, negociação e necessidade de cumprir tarefas que nem sempre são agradáveis. A responsabilidade individual inclui comunicar de maneira respeitosa, desenvolver repertório de regulação e distinguir desconforto inerente ao trabalho de condições abusivas ou evitáveis.

A reciprocidade é o ponto central. Organizações podem exigir profissionalismo, mas precisam definir demandas proporcionais e oferecer proteção. Trabalhadores podem esperar respeito e apoio, mas continuam responsáveis por seus comportamentos. Lideranças podem reconhecer emoções, mas não são obrigadas a validar toda interpretação. Equipes podem apoiar colegas, mas não substituir serviços especializados quando sofrimento ultrapassa o âmbito laboral. Limites claros tornam o cuidado mais sustentável porque impedem que ele dependa de disponibilidade emocional ilimitada.

Essa reciprocidade também ajuda a abandonar duas caricaturas. A primeira imagina o trabalhador ideal como alguém imune, capaz de absorver qualquer pressão sem alteração. A segunda imagina que todo desconforto indica falha organizacional. Nenhuma corresponde à realidade. Trabalho envolve exigências e pode ser fonte de significado, desenvolvimento e relações importantes, mas também produz tensões que precisam ser administradas. A qualidade institucional aparece na capacidade de distinguir exigência legítima de desgaste desnecessário.

Nesse sentido, emoções fornecem informação sobre o desenho do trabalho. Picos recorrentes de medo podem indicar insegurança ou punição; irritação repetida pode revelar obstáculos e falta de autonomia; culpa constante pode sinalizar metas incompatíveis com padrões profissionais; cinismo pode emergir quando pessoas precisam defender decisões nas quais não acreditam. Nenhuma dessas interpretações deve ser automática, mas padrões merecem investigação. O objetivo não é diagnosticar a organização por sentimentos, e sim utilizá-los como uma das fontes de evidência sobre seu funcionamento.

A gestão de pessoas ganha relevância quando consegue transformar essa evidência em decisão. Isso envolve revisar funções, formar gestores, criar protocolos, incorporar complexidade emocional ao dimensionamento, proteger trabalhadores de abuso, melhorar comunicação e oferecer acesso a apoio quando necessário. Também envolve reconhecer que algumas demandas não serão eliminadas. Atender alguém em

sofrimento continuará sendo emocionalmente exigente; comunicar uma demissão continuará difícil; decidir sob risco continuará mobilizando ansiedade. A meta não é tornar o trabalho emocionalmente vazio, mas evitar que sua carga seja invisível, ilimitada ou distribuída de maneira irresponsável.

A principal mudança de perspectiva é, portanto, abandonar a ideia de que emoções são um problema que trabalhadores precisam resolver antes de voltar ao 'trabalho real'. Em muitas atividades, gerir relações e emoções é parte do trabalho real. Quando isso é reconhecido, torna-se possível discutir competência, carga, recursos, limites e qualidade com maior precisão. O trabalhador deixa de ser visto como alguém que deve apenas controlar a si mesmo, e a organização passa a ser examinada pelas regras emocionais que cria e pelos recursos que oferece para cumpri-las.

Esse entendimento conecta o capítulo aos anteriores. A transformação tecnológica pode redistribuir a intensidade emocional das tarefas; riscos psicossociais podem ser agravados por demandas afetivas crônicas; lideranças moldam o modo como emoções podem aparecer; sistemas de desempenho definem quais expressões são recompensadas ou punidas. Emoções atravessam todas essas dimensões porque trabalho é atividade social realizada sob condições de poder, expectativa e interdependência.

Por isso, uma organização emocionalmente madura não é aquela em que todos parecem felizes. É aquela capaz de sustentar profissionalismo sem exigir falsidade permanente, cuidado sem invadir privacidade, empatia sem transformar pessoas em recursos inesgotáveis e regulação sem individualizar aquilo que foi produzido pelo próprio desenho do trabalho. A qualidade dessa arquitetura será decisiva para qualquer agenda séria de gestão de pessoas no século XXI.

CAPÍTULO 6

PODE-SE FALAR SEM MEDO? SEGURANÇA PSICOLÓGICA, CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Em organizações que dependem de conhecimento, coordenação e adaptação, uma parte relevante dos problemas já é conhecida por alguém antes de se tornar visível para todos. Um profissional percebe que determinado indicador não representa o processo real; outro identifica que uma meta está estimulando comportamento indesejado; alguém mais próximo da operação nota um risco que ainda não chegou aos níveis superiores. A existência dessa informação, contudo, não significa que ela será compartilhada. Entre perceber um problema e dizer que ele existe há uma decisão social: vale a pena falar? A resposta depende menos de slogans sobre transparência e mais do que as pessoas aprenderam a respeito das consequências de expor dúvida, erro, discordância ou notícia ruim.

Esse ponto conecta diretamente este capítulo aos anteriores. Transformações tecnológicas redistribuem autoridade entre pessoas e sistemas; riscos psicossociais são agravados quando trabalhadores possuem pouca margem para questionar demandas; líderes coordenam equipes em cenários nos quais não dominam todas as informações; e o trabalho emocional frequentemente inclui administrar a própria reação diante de decisões com as quais se discorda. Em todos esses casos, a qualidade da organização depende de algo aparentemente simples e, na prática, difícil: a possibilidade de tornar visível aquilo que contraria expectativas sem que o custo interpessoal seja desproporcional.

A literatura sobre segurança psicológica oferece uma das estruturas mais influentes para compreender esse problema. O conceito ganhou forma empírica no estudo de Edmondson (1999), que o definiu como uma crença compartilhada de que a equipe é segura para assumir riscos interpessoais. Perguntar quando se deveria saber, admitir um erro, pedir ajuda, contestar uma ideia ou apresentar informação que incomoda são comportamentos tecnicamente diferentes, mas possuem algo em comum: expõem a pessoa ao julgamento de outras. É possível parecer incompetente, inconveniente, negativo, desleal ou pouco preparado. O risco não precisa ser formal para produzir silêncio; basta que seja percebido como socialmente relevante.

A importância dessa percepção aumentou à medida que o trabalho se tornou mais interdependente e menos previsível. Em atividades simples e altamente padronizadas, parte do desempenho pode ser obtida pela execução fiel de procedimentos. Em sistemas complexos, a organização precisa descobrir continuamente o que não funciona, combinar conhecimentos distribuídos e corrigir decisões antes que seus efeitos se ampliem. Edmondson e Bransby (2023), ao revisarem a literatura contemporânea, mostram que a segurança psicológica passou a ocupar posição central justamente porque se relaciona a aprendizagem, realização do trabalho, experiência profissional e liderança em contextos de incerteza. O tema deixou de ser periférico para se tornar parte da capacidade organizacional de aprender.

Essa expansão, entretanto, trouxe um problema: quanto mais popular o conceito se tornou, maior a possibilidade de ser reduzido a uma ideia vaga de ambiente agradável. Segurança psicológica não significa ausência de conflito, garantia de aprovação, liberdade para agir sem responsabilidade ou obrigação de que todas as relações sejam confortáveis. Um ambiente pode ser cordial e ainda assim profundamente silencioso. Pode ter líderes acessíveis para conversas informais e, ao mesmo tempo, punir quem questiona uma decisão importante. Também pode haver tensão, debate intenso e padrões elevados de desempenho em uma equipe psicologicamente segura, desde que discordar, perguntar e reconhecer falhas não seja interpretado automaticamente como ameaça à identidade ou à posição de quem fala.

SEGURANÇA PSICOLÓGICA NÃO É CONFORTO, CONCORDÂNCIA NEM AUSÊNCIA DE COBRANÇA

A distinção entre segurança psicológica e conforto é essencial porque organizações que adotam o conceito de maneira superficial podem produzir o efeito oposto ao desejado. Se segurança for traduzida como necessidade de evitar qualquer desconforto, conversas difíceis podem ser adiadas, feedbacks se tornam vagos e padrões de desempenho perdem clareza. O risco interpessoal que o conceito busca reduzir não é o desconforto inerente a ser corrigido, aprender algo novo ou ouvir uma avaliação desfavorável. Trata-se do medo de sofrer humilhação, retaliação, desqualificação ou perda de pertencimento pelo simples fato de participar honestamente do processo de trabalho.

Isso permite compreender por que segurança e responsabilização não são forças opostas. Uma organização pode exigir desempenho elevado e, simultaneamente, criar condições para que limitações sejam comunicadas antes de produzirem dano. Na

verdade, quanto mais alta a exigência, maior a necessidade de informação de qualidade. Metas difíceis sem possibilidade de dizer que um processo falhou favorecem ocultamento. Padrões rigorosos acompanhados de espaço para relatar desvios favorecem correção. A diferença não está na quantidade de cobrança, mas no modo como a organização reage quando a realidade contraria o plano.

O estudo clássico de Edmondson (1999) mostrou que segurança psicológica estava associada a comportamentos de aprendizagem em equipes. A descoberta tornou-se particularmente relevante porque aprender coletivamente exige ações socialmente arriscadas: expor incerteza, procurar feedback, discutir falhas e experimentar alternativas. Uma equipe pode reunir profissionais tecnicamente excelentes e ainda aprender pouco se cada pessoa proteger sua reputação escondendo o que não sabe. O conhecimento individual permanece fragmentado e erros deixam de produzir informação útil.

A evidência acumulada posteriormente reforçou essa interpretação. Frazier et al. (2017), em meta-análise com 136 amostras independentes, mais de 22 mil indivíduos e quase cinco mil grupos, encontraram relações consistentes entre segurança psicológica e diferentes antecedentes e resultados relevantes. O estudo também mostrou que o construto acrescenta poder explicativo além de variáveis próximas, como qualidade da relação com a liderança e engajamento. Isso ajuda a afastar a ideia de que segurança psicológica seria apenas um novo nome para satisfação ou bom relacionamento.

Também é importante não confundi-la com confiança, embora os conceitos se relacionem. Confiança costuma envolver uma expectativa sobre a intenção ou a confiabilidade de outra pessoa ou instituição. Segurança psicológica concentra-se na avaliação do risco de determinada conduta interpessoal dentro de um contexto. Um trabalhador pode confiar tecnicamente em seu gestor e, ainda assim, acreditar que questioná-lo em público será mal recebido. Da mesma forma, uma equipe pode possuir relações pessoais cordiais, mas evitar discutir falhas por acreditar que isso prejudicará avaliações futuras.

A meta-análise de Marlow e Lacerenza (2025) acrescenta outra dimensão. Ao sintetizar 198 amostras independentes envolvendo 15.536 equipes, os autores encontraram relações positivas entre aprendizagem coletiva e diferentes condições antecedentes, incluindo segurança psicológica, confiança, estrutura da equipe e contexto organizacional de apoio. Em uma segunda base, com 53 amostras e 4.468 equipes, segurança psicológica e aprendizagem apareceram em sequência explicativa

relacionada a resultados como desempenho e inovação. O ponto relevante é que segurança não opera isoladamente; ela integra um sistema de condições que permite transformar orientação para aprender em comportamento efetivo.

Essa constatação protege o conceito de outra simplificação frequente: acreditar que basta pedir às pessoas que falem. Convites genéricos possuem pouco valor quando a estrutura envia sinais contrários. Um gestor pode terminar uma reunião dizendo que sua porta está sempre aberta, mas interromper sistematicamente quem traz objeções. Pode solicitar ideias e jamais retornar sobre o que foi sugerido. Pode celebrar o aprendizado com erros, mas vincular qualquer desvio a avaliações negativas sem distinguir negligência de experimentação responsável. A equipe aprende menos com as declarações formais do que com a repetição dessas respostas concretas.

Segurança psicológica é, nesse sentido, uma inferência construída pela experiência. Pessoas observam o que acontece consigo e com os outros. Se um colega que reporta risco perde projetos importantes, o episódio produz informação para todos, mesmo que nenhuma política tenha sido alterada. Se uma liderança admite não saber, procura ajuda e trata perguntas difíceis como contribuição, também produz informação. A cultura vivida é formada por esse acúmulo de episódios.

Esse caráter experiencial ajuda a explicar por que campanhas podem ter efeito limitado. Cartazes com valores como coragem, transparência e inovação não compensam sistemas de recompensa que favorecem conformidade. Treinamentos de comunicação não eliminam hierarquias informais que tornam algumas vozes mais legítimas do que outras. Pesquisas de clima podem identificar percepção de medo, mas perdem credibilidade se resultados nunca são discutidos. A construção de segurança depende de coerência entre mensagem e consequência.

A relação com erro é particularmente reveladora. Em ambientes nos quais errar é inevitavelmente associado a incompetência moral, problemas tendem a ser ocultados ou explicados defensivamente. Isso não significa defender tolerância indiferenciada. Existem erros causados por negligência, descumprimento deliberado de regras ou comportamento imprudente que exigem responsabilização. Outros decorrem da complexidade, de condições novas, de informações incompletas ou de experimentos realizados dentro de limites razoáveis. Tratar todos da mesma maneira impede que a organização aprenda a diferenciar falha evitável de incerteza inerente ao trabalho.

A dificuldade aumenta quando os resultados são assimétricos. Uma decisão pode parecer adequada no momento e produzir consequência negativa posteriormente. Se a

organização avalia a qualidade da decisão apenas pelo resultado final, trabalhadores aprendem a evitar riscos mesmo quando a inovação é desejada. Em atividades que dependem de julgamento, uma cultura madura precisa examinar tanto o processo decisório quanto o desfecho. Caso contrário, a segurança psicológica será defendida no discurso enquanto a aversão à exposição dominará o comportamento real.

Há também uma diferença entre segurança para falar e certeza de ser atendido. Nenhuma organização pode implementar toda sugestão nem concordar com toda crítica. O que sustenta a disposição de contribuir é a percepção de que a fala será considerada de maneira séria, mesmo quando a decisão final for diferente. Explicar por que uma proposta não será adotada preserva mais credibilidade do que solicitar participação e deixar contribuições desaparecerem sem resposta.

Essa distinção importa porque parte da literatura prática apresenta segurança psicológica como promessa de escuta ilimitada. Organizações possuem prioridades, restrições e conflitos legítimos. A maturidade está em tornar critérios visíveis e não em fingir que todas as preferências podem ser conciliadas. Um ambiente seguro para discordar não elimina autoridade; exige que autoridade seja exercida de modo que a discordância não seja automaticamente transformada em deslealdade.

Por isso, o tema aproxima-se diretamente da liderança discutida no capítulo anterior. O gestor não cria sozinho a cultura da organização, mas ocupa posição privilegiada na interpretação cotidiana das regras. Reações pequenas acumulam efeitos. Curiosidade diante de uma notícia ruim, perguntas antes de julgamento e reconhecimento de contribuições sinalizam que informação desagradável é utilizável. Ironia, exposição pública, defesa imediata e punição desproporcional ensinam que autoproteção é mais segura do que franqueza.

O efeito torna-se ainda mais relevante quando o trabalho exige cooperação entre especialidades. Nembhard e Edmondson (2006), estudando equipes de saúde, mostraram como a inclusão da liderança podia atenuar os efeitos inibidores de diferenças de status profissional sobre segurança psicológica e esforços de melhoria. A contribuição vai além do setor estudado: em qualquer sistema no qual posições possuem prestígio desigual, convidar participação não é suficiente se algumas pessoas presumem que sua fala vale menos. Inclusão precisa alterar a experiência de participação, não apenas sua possibilidade formal.

Segurança psicológica, portanto, não deve ser interpretada como uma qualidade abstrata de pessoas 'boas de convivência'. É uma propriedade emergente das relações e

das estruturas. Ela aparece quando indivíduos concluem, a partir de sinais repetidos, que podem assumir riscos interpessoais razoáveis sem sofrer consequências desproporcionais. Essa percepção precisa ser testada justamente nos momentos em que mais importa: quando alguém discorda de uma pessoa poderosa, admite que não sabe, interrompe um processo por risco ou apresenta informação que ameaça uma narrativa de sucesso.

O SILÊNCIO ORGANIZACIONAL COMO PRODUTO DE RISCO, PODER E CLIMA

Se segurança psicológica ajuda a explicar quando as pessoas se sentem capazes de falar, a literatura sobre voz e silêncio mostra por que permanecer calado pode ser uma escolha racional. Morrison e Milliken (2000) chamaram de silêncio organizacional a situação em que informações potencialmente relevantes são amplamente retidas, não por ausência de ideias, mas porque forças coletivas tornam a expressão arriscada ou inútil. Esse deslocamento é importante: o silêncio deixa de ser lido como passividade individual e passa a ser analisado como produto de estruturas, crenças e experiências compartilhadas.

Morrison (2023), ao revisar uma década adicional de pesquisa sobre voz e silêncio, mostra que a decisão de falar envolve avaliações sobre risco, eficácia esperada e contexto. Trabalhadores consideram não apenas se possuem algo a dizer, mas também quem receberá a mensagem, que poder essa pessoa possui, se existe abertura real, se o momento é adequado e quais consequências podem ocorrer. Essa avaliação pode ser consciente ou construída ao longo do tempo por hábitos e experiências.

Isso significa que silêncio não deve ser interpretado automaticamente como concordância. Reuniões sem conflito podem indicar alinhamento, mas também podem refletir medo, cansaço ou convicção de que nada mudará. Baixo número de denúncias pode significar ausência de problemas ou baixa confiança nos canais. Poucas perguntas após uma mudança podem revelar clareza ou receio de parecer despreparado. Indicadores de harmonia precisam ser interpretados junto à qualidade das relações e aos mecanismos disponíveis para contestação.

A estrutura hierárquica pesa especialmente nessa decisão porque quem fala para cima depende, em alguma medida, de quem recebe a mensagem. Detert e Burris (2007), em estudo com 3.149 empregados e 223 gestores, encontraram que a abertura gerencial estava consistentemente relacionada à voz orientada à melhoria, com a segurança psicológica funcionando como mecanismo explicativo importante. O

resultado lembra que a frase 'minha porta está aberta' só adquire valor quando acompanhada de comportamento que reduz o custo percebido de atravessá-la.

O poder modifica inclusive o significado da mesma frase. Uma crítica feita por um diretor a outro pode ser percebida como debate estratégico; a mesma crítica formulada por alguém em início de carreira pode ser interpretada como falta de maturidade. Um erro admitido por um profissional indispensável pode gerar aprendizagem; o mesmo erro assumido por um trabalhador em posição vulnerável pode ameaçar sua permanência. As pessoas observam essas assimetrias e calibram sua fala de acordo com elas.

Por isso, políticas iguais não produzem necessariamente segurança igual. Um canal aberto para todos pode ser utilizado principalmente por quem já possui status, repertório linguístico e proteção. Trabalhadores temporários, terceirizados, recém-contratados ou membros de grupos historicamente menos valorizados podem calcular riscos diferentes. A organização que mede apenas a existência formal de canais não identifica essas desigualdades de acesso psicológico.

Esse ponto ajuda a aproximar segurança psicológica de clima e cultura sem confundir os conceitos. Schneider, Ehrhart e Macey (2026), ao atualizarem décadas de pesquisa, distinguem clima como significados compartilhados atribuídos às experiências e práticas de trabalho e cultura como pressupostos e valores mais profundos que orientam a vida organizacional. Em termos práticos, cultura pode declarar que a organização valoriza aprendizagem; o clima revela se as pessoas percebem, no cotidiano, que perguntas e erros são tratados de maneira compatível com esse valor.

A distinção também explica por que uma mesma organização pode apresentar climas diferentes entre unidades. A política corporativa é comum, mas líderes locais, metas, histórias recentes e composição das equipes alteram a experiência. Uma área pode discutir problemas abertamente enquanto outra evita exposição. A média organizacional esconde essas diferenças. Avaliar segurança apenas no nível global pode produzir uma leitura confortável e pouco útil.

Clima também possui foco. Pode haver clima forte para segurança física e clima fraco para voz; cultura orientada para resultados e baixa tolerância a contestação; práticas inclusivas em questões relacionais e silêncio em torno de metas comerciais. Falar em 'cultura boa' ou 'cultura ruim' reduz fenômenos específicos a rótulos amplos.

Uma análise mais competente pergunta: seguro para quê, diante de quem e em quais circunstâncias?

Essa formulação evita ainda a confusão entre segurança psicológica e clima de segurança psicossocial, discutido em literatura de saúde ocupacional. Os construtos se relacionam, mas não são equivalentes. Segurança psicológica concentra-se no risco interpessoal de participação e expressão; clima de segurança psicossocial refere-se, de maneira mais ampla, à prioridade atribuída pela gestão à proteção da saúde psicológica no trabalho. Uma organização pode avançar em uma dimensão e permanecer frágil em outra.

A produção de silêncio ocorre muitas vezes por pequenos sinais, não por censura explícita. Um profissional aprende a não trazer problemas quando toda notícia ruim é seguida por uma busca imediata de culpados. Outro deixa de sugerir mudanças porque suas ideias são apropriadas sem reconhecimento. Uma equipe para de relatar riscos quando percebe que o assunto é sempre devolvido como responsabilidade individual. A repetição dessas experiências cria um cálculo coletivo: falar custa mais do que ficar calado.

O problema se aprofunda quando a organização confunde lealdade com proteção da imagem. Em ambientes orientados por reputação, pessoas podem sentir que expor uma falha interna prejudica o grupo. O silêncio passa a ser apresentado como compromisso, especialmente quando resultados de curto prazo são valorizados. Essa lógica é perigosa porque transforma a preservação da narrativa em prioridade superior à correção do problema.

Também existe silêncio produzido por inutilidade percebida. Nem todo trabalhador se cala por medo; alguns deixam de falar porque concluíram que não haverá resposta. Depois de sucessivas consultas sem retorno, a participação torna-se ritual. A organização continua realizando pesquisas, fóruns e reuniões de escuta, mas os participantes reduzem o investimento porque não veem relação entre contribuição e decisão. Esse silêncio cínico pode ser mais difícil de reverter do que o medo explícito, pois exige reconstruir credibilidade.

A digitalização acrescenta novas ambiguidades. Canais eletrônicos podem ampliar acesso e permitir contribuições assíncronas, beneficiando pessoas que preferem formular opiniões por escrito. Sistemas anônimos podem reduzir o custo de denúncias. Ao mesmo tempo, rastreamento intensivo de comunicações, coleta de metadados e incerteza sobre confidencialidade podem reduzir confiança. Uma

organização não consegue pedir franqueza e, simultaneamente, deixar obscuro como as informações serão utilizadas.

O trabalho híbrido amplia esse desafio porque parte do clima deixa de ser formada no mesmo espaço físico. Profissionais remotos podem ter menos acesso a conversas informais nas quais dúvidas são testadas antes de serem formalizadas. Quem está presencialmente com a liderança pode compreender nuances e construir confiança por interações frequentes. Isso não torna o modelo híbrido necessariamente menos seguro, mas exige desenho intencional de canais, reuniões e participação para evitar que proximidade geográfica se converta em privilégio de voz.

A inteligência artificial também começa a interferir nesse terreno. Ferramentas que resumem reuniões, analisam sentimento, classificam comentários ou identificam padrões em pesquisas de clima podem ampliar capacidade de diagnóstico. Porém, se trabalhadores não compreendem quem terá acesso aos dados, de que forma serão interpretados e se poderão influenciar avaliações individuais, a tecnologia pode reduzir justamente a espontaneidade que pretende medir. O princípio é o mesmo discutido no capítulo sobre automação: capacidade técnica não substitui governança.

A organização precisa, portanto, observar não apenas canais formais, mas a ecologia inteira da voz. Quem pode interromper uma decisão? Quem precisa preparar cuidadosamente uma crítica para ser ouvido? Quem recebe crédito por alertar? Quem é rotulado como 'difícil'? Quais assuntos circulam apenas em conversas privadas? Em quais reuniões as pessoas concordam rapidamente e discordam depois? Essas perguntas revelam padrões que questionários isolados dificilmente capturam.

Também é necessário distinguir voz construtiva de comportamento abusivo. Segurança psicológica não legitima agressão, exposição indevida ou desprezo. Discordar de uma ideia não exige atacar a pessoa que a formulou. A fronteira precisa ser clara porque ambientes sem normas de civilidade podem se tornar inseguros para os integrantes com menor poder. Liberdade de expressão interna não significa liberdade para intimidar.

Do mesmo modo, a organização deve distinguir discordância de insubordinação deliberada. Em determinadas situações, depois de debate legítimo, uma decisão precisa ser executada. A segurança reside na possibilidade de participar, questionar e registrar riscos, não na garantia de veto individual. Quando essas regras são explícitas, evita-se tanto o autoritarismo quanto a expectativa irreal de consenso permanente.

Essa maturidade é especialmente importante em ambientes regulados ou de alto risco. Profissionais precisam saber quando possuem não apenas permissão, mas obrigação de interromper uma atividade. Se protocolos determinam que qualquer pessoa pode sinalizar perigo, a autoridade formal precisa sustentar essa regra na prática. Uma política de 'pare o processo' perde valor no primeiro episódio em que alguém sofre humilhação por utilizá-la.

O silêncio organizacional, portanto, não é simplesmente ausência de comunicação. Ele é informação sobre a relação entre poder, consequência e experiência. Onde as pessoas não falam, é preciso investigar se não possuem algo a dizer, se acreditam que não serão ouvidas ou se consideram o custo alto demais. Cada hipótese exige intervenção diferente.

DA CULTURA DECLARADA À EXPERIÊNCIA REAL: COMO CONSTRUIR AMBIENTES EM QUE FALAR TENHA CONSEQUÊNCIA

Construir segurança psicológica exige abandonar a busca por uma técnica única. Não existe frase de liderança, workshop ou plataforma que produza confiança por decreto. O que existe é um conjunto de práticas coerentes capazes de alterar, ao longo do tempo, a expectativa sobre o que acontece quando alguém assume um risco interpessoal razoável. Essa mudança começa pela resposta dada à informação difícil.

Quando um trabalhador apresenta um problema, a primeira reação da liderança possui valor desproporcional. Perguntar o que ocorreu, solicitar evidências e agradecer o alerta não significa concordar com toda interpretação. Significa separar o mensageiro da mensagem. Organizações que atacam quem comunica um problema treinam suas equipes para esconder problemas; aquelas que investigam o conteúdo aumentam a probabilidade de receber informação precoce.

Isso parece elementar, mas entra em conflito com uma tendência humana e organizacional importante: proteger identidade e competência. Gestores também possuem reputação, metas e pressão. Uma crítica à decisão pode ser vivenciada como ameaça à autoridade. Por isso, formar líderes para escuta não pode se limitar a técnicas de comunicação; precisa incluir capacidade de regular a própria defensividade, reconhecer incerteza e distinguir questionamento do papel de questionamento da pessoa.

A abertura gerencial observada por Detert e Burris (2007) é relevante justamente por isso. Trabalhadores avaliam o comportamento real de quem possui autoridade. Se o gestor demonstra interesse apenas por sugestões que confirmam suas preferências, a

porta é formalmente aberta e funcionalmente estreita. A consistência entre convite e resposta é o que transforma disponibilidade em credibilidade.

Líderes também podem reduzir riscos ao tornar explícita a incompletude do próprio conhecimento. Em trabalhos especializados, não saber tudo não é fraqueza; é consequência da distribuição de expertise. Quando uma pessoa em posição de autoridade reconhece limites, cria espaço para que outros contribuam sem precisar competir pela legitimidade da fala. Isso não elimina a hierarquia, mas modifica o modo como a expertise circula dentro dela.

A inclusão da liderança estudada por Nembhard e Edmondson (2006) mostra que convites claros à contribuição são particularmente importantes diante de diferenças de status. Entretanto, a prática precisa ser acompanhada de distribuição real de atenção. Pedir a opinião do profissional de menor status e ignorá-la imediatamente reforça a desigualdade. Incluir significa alterar a possibilidade de influência, não apenas adicionar uma fala à reunião.

Reuniões podem ser redesenhadas para reduzir efeitos de dominância. Solicitar preparação prévia, registrar opiniões antes do debate, alternar quem inicia a discussão e criar espaço para objeções antes de fechar decisões são mecanismos simples. Não existe formato universal; a função do desenho é impedir que velocidade social seja confundida com qualidade da decisão. Pessoas mais rápidas, mais extrovertidas ou mais próximas da liderança não possuem necessariamente a informação mais relevante.

Práticas de revisão pós-ação também ajudam quando são conduzidas de maneira adequada. Reconstituir o que se esperava, o que ocorreu, quais sinais foram percebidos e como a resposta poderia melhorar transforma experiência em conhecimento. O foco deve incluir sistema, decisão e contexto, não apenas a procura pelo indivíduo que 'errou'. Isso não elimina responsabilidade pessoal; permite localizar responsabilidade com maior precisão.

A qualidade dessas revisões depende da capacidade de registrar quase-erros e sinais fracos. Organizações aprendem pouco quando analisam apenas eventos que já produziram dano. Muitos processos perigosos geram pequenas anomalias antes de falhar. Se trabalhadores conseguem relatá-las sem receio, a organização ganha capacidade preventiva. Se são desencorajados por parecerem alarmistas, o sistema perde informação antecipatória.

Os canais formais de denúncia e integridade também precisam ser inseridos nessa lógica. Sua existência é necessária, mas não suficiente. Trabalhadores avaliam confidencialidade, independência, tempo de resposta e proteção contra retaliação. Um canal que recebe relatos e não comunica andamento pode produzir sensação de abandono. Um canal tecnicamente anônimo, mas percebido como rastreável, pode ser pouco utilizado. Confiança depende do processo inteiro.

É igualmente importante separar mecanismos de escuta conforme a natureza do tema. Sugestões de melhoria operacional, conflitos interpessoais, assédio, fraude, risco de segurança e dúvida técnica não precisam percorrer o mesmo caminho. Concentrar tudo em uma única porta pode gerar tratamento inadequado. A arquitetura de voz deve combinar proximidade para problemas cotidianos e independência para temas que envolvem poder ou risco de retaliação.

A gestão de pessoas possui função decisiva nessa arquitetura, mas não deve monopolizá-la. Recursos humanos pode apoiar desenho de políticas, formação de gestores, pesquisas de clima e tratamento de conflitos, enquanto compliance, saúde e segurança, ouvidoria, áreas técnicas e liderança operacional assumem responsabilidades específicas. A segurança psicológica torna-se mais robusta quando a organização possui múltiplos caminhos coerentes, e não quando depende da confiança pessoal em um único interlocutor.

Medir o fenômeno também exige cuidado. Escalas de segurança psicológica são úteis, mas a média geral pode esconder grupos que vivenciam a organização de maneira diferente. Resultados precisam ser analisados por unidade, nível hierárquico, tempo de casa e outras dimensões pertinentes, sempre com proteção suficiente para não permitir identificação indevida. Uma empresa pode apresentar indicador elevado porque áreas administrativas se sentem seguras enquanto equipes operacionais permanecem silenciosas.

Além da média, importa a força do clima. Se metade da equipe percebe forte segurança e a outra metade percebe alto risco, o valor médio produz uma fotografia enganosa. Divergência interna pode indicar que acesso à fala depende de proximidade, status ou relação pessoal com a liderança. A análise qualitativa ajuda a compreender essas variações.

Pesquisas também precisam evitar perguntas genéricas demais. 'Sinto-me seguro nesta empresa' mistura fenômenos distintos. É mais informativo investigar se as pessoas conseguem admitir erros, pedir ajuda, discordar, relatar conduta inadequada,

questionar metas e trazer notícias ruins. Segurança pode variar de acordo com o tipo de risco e com o destinatário da fala.

O próprio processo de pesquisa precisa demonstrar segurança. Se trabalhadores respondem a um questionário e depois veem comentários críticos reproduzidos de modo identificável, a organização destrói confiança. Se resultados negativos são minimizados ou ocultados, envia outro sinal. Escutar é uma intervenção; a maneira como os dados são tratados altera o fenômeno que se pretende medir.

Schneider, Ehrhart e Macey (2026) reforçam que clima e cultura são construídos por sistemas de práticas e significados, não por declarações isoladas. Isso sugere que mudanças sustentáveis dependem de alinhamento entre seleção, integração, recompensa, promoção, liderança e resposta a desvios. Se profissionais que questionam recebem avaliações piores por 'não se adaptarem', nenhum treinamento sobre coragem compensará o incentivo.

A promoção de gestores oferece um teste particularmente importante. Organizações dizem valorizar colaboração, mas frequentemente promovem pessoas apenas por resultados individuais. Um profissional pode atingir metas utilizando medo, competição e ocultamento de problemas e ainda ser recompensado. Esse processo ensina que desempenho de curto prazo vale mais do que a qualidade do ambiente necessário para aprender no longo prazo.

Da mesma forma, sistemas de metas precisam ser examinados. Objetivos excessivamente estreitos podem criar pressão para ocultar informações incompatíveis com o resultado esperado. Se a remuneração depende de determinado indicador, o trabalhador possui incentivo para interpretar ambiguidades em benefício da meta. Segurança psicológica não corrige sozinha um sistema que recompensa cegueira seletiva.

A cultura de voz também depende da resposta dada depois que alguém fala. Muitas iniciativas concentram-se em incentivar o primeiro passo e esquecem o ciclo posterior. A pessoa precisa saber que a informação foi recebida, como será analisada e, quando possível, qual decisão decorreu dela. Mesmo quando não é possível compartilhar detalhes, algum retorno preserva a percepção de utilidade.

Esse retorno é especialmente necessário em denúncias sensíveis, nas quais confidencialidade limita transparência. A organização pode não revelar medidas disciplinares ou dados pessoais, mas pode comunicar que o caso foi examinado

conforme procedimento. O silêncio institucional diante da fala do trabalhador pode ser interpretado como indiferença, mesmo quando uma investigação ocorreu.

Também é útil observar o tratamento dado a quem discorda de decisões já tomadas. A organização pode ouvir durante o processo e exigir execução posteriormente. Entretanto, não deveria utilizar a discordância anterior como marca permanente de baixa lealdade. Quando quem questiona passa a ser excluído de oportunidades, os demais aprendem que participação tem custo futuro.

O mesmo vale para erro. Responsabilização justa precisa distinguir intenção, previsibilidade, contexto e comportamento. Uma cultura que absolve tudo perde confiabilidade; uma cultura que pune tudo perde informação. O desafio está em construir critérios que permitam aprender sem normalizar descuido. Segurança psicológica e responsabilidade funcionam melhor como complementos do que como alternativas.

A tecnologia pode apoiar esse sistema se for usada com critérios claros. Plataformas de ideias facilitam registro e acompanhamento; canais anônimos reduzem exposição; análise de dados pode identificar padrões. Mas nenhuma ferramenta resolve o problema quando as consequências permanecem punitivas. Digitalizar um canal inseguro apenas torna o silêncio mais eficiente.

Em equipes distribuídas, a criação de espaços explícitos de participação ganha relevância adicional. Reuniões virtuais podem concentrar fala em poucas pessoas, especialmente quando câmeras, latência e interrupções dificultam entradas espontâneas. Recursos escritos, rodadas estruturadas e preparação assíncrona podem ampliar participação. Novamente, a solução não está em escolher presencial ou remoto de forma universal, mas em desenhar interação de acordo com o tipo de trabalho e as diferenças entre participantes.

Há ainda uma dimensão temporal. Segurança leva tempo para ser construída e pode ser perdida rapidamente. Um único episódio grave de retaliação possui força simbólica porque contradiz muitas mensagens anteriores. Por isso, organizações precisam tratar exceções com atenção. A forma como respondem ao caso difícil define mais a cultura do que o tratamento dado aos casos fáceis.

Também é necessário aceitar que ambientes psicologicamente seguros não serão silenciosos. Se a organização realmente amplia voz, tende a ouvir mais problemas, conflitos e alertas. Um aumento inicial de relatos não deve ser interpretado automaticamente como deterioração. Pode significar que questões antes ocultas se

tornaram visíveis. A avaliação precisa considerar natureza, qualidade e resolução das informações, não apenas sua quantidade.

Esse paradoxo é especialmente importante para dirigentes acostumados a utilizar ausência de reclamação como indicador de sucesso. Em sistemas complexos, ausência total de notícia ruim é improvável. Quanto mais perfeita parece a informação que chega ao topo, maior pode ser a necessidade de perguntar o que está sendo filtrado no caminho. Liderança madura não procura apenas tranquilidade; procura realidade utilizável.

Segurança psicológica, portanto, não é um benefício periférico destinado a tornar o trabalho mais agradável. Ela funciona como infraestrutura de informação. Quando existe, problemas circulam mais cedo, conhecimentos podem ser combinados e decisões tornam-se corrigíveis. Quando falta, a organização pode continuar produzindo resultados por algum tempo, mas opera com sensores sociais degradados.

Isso explica por que a construção de uma cultura de aprendizagem começa antes do treinamento. Pessoas precisam poder dizer que não entenderam, que precisam de ajuda, que determinada solução falhou ou que uma mudança produziu efeito inesperado. Sem essa possibilidade, conhecimento novo entra na organização, mas não se integra ao trabalho real.

A gestão de pessoas do século XXI precisa tratar a voz como parte da arquitetura institucional. Não basta desenvolver comunicação assertiva em indivíduos se o sistema recompensa concordância. Não basta formar líderes para escuta se metas incentivam ocultamento. Não basta criar canal confidencial se as pessoas não acreditam em proteção. Segurança emerge quando estruturas, práticas e relações reduzem de forma consistente o custo de participar honestamente.

A pergunta que dá título a este capítulo — pode-se falar sem medo? — não admite resposta abstrata. Ela precisa ser respondida por quem trabalha, diante de situações concretas. Pode-se questionar uma pessoa mais poderosa? Pode-se admitir uma falha antes que alguém a descubra? Pode-se dizer que uma meta está produzindo risco? Pode-se discordar sem perder pertencimento? A cultura da organização aparece nas respostas reais a essas perguntas.

Essas respostas, porém, não são idênticas para todos. Status profissional, idade, tempo de carreira, posição contratual e trajetória influenciam a margem percebida para falar. O trabalhador recém-chegado pode interpretar um risco de forma diferente de quem acumulou capital social ao longo de décadas; profissionais em momentos

distintos da carreira também podem ter repertórios diversos sobre autoridade e participação. Tratar essas diferenças como simples choque entre "gerações" empobrece o diagnóstico. O que importa é compreender as trajetórias concretas que distribuem voz, segurança e influência de maneira desigual.

CAPÍTULO 7

QUATRO GERAÇÕES OU MÚLTIPLAS TRAJETÓRIAS? IDADE, CARREIRA E EQUIPES MULTIGERACIONAIS

A ideia de que o ambiente de trabalho contemporâneo reúne quatro ou cinco gerações com valores, estilos de comunicação e expectativas radicalmente diferentes tornou-se uma das narrativas mais difundidas na gestão de pessoas. Consultorias oferecem mapas para lidar com Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z; treinamentos prometem ensinar líderes a adaptar sua comunicação a cada grupo; reportagens explicam conflitos, rotatividade e preferências de carreira a partir do ano de nascimento. A explicação é atraente porque transforma uma força de trabalho heterogênea em categorias fáceis de reconhecer. Também é perigosa porque a simplicidade pode produzir convicção maior do que a evidência permite.

O problema não está em reconhecer que pessoas de idades diferentes podem ter experiências distintas. Elas têm. Um profissional de 23 anos costuma ocupar posição diferente de outro com 58, assim como alguém em início de carreira enfrenta decisões diferentes de quem acumulou décadas de experiência. Mudanças tecnológicas, crises econômicas, expansão do ensino superior, transformações familiares, reformas previdenciárias e diferentes condições de entrada no mercado de trabalho marcam trajetórias. O erro aparece quando essas diferenças são convertidas em essências geracionais estáveis, como se milhões de pessoas nascidas em um intervalo de anos compartilhassem automaticamente o mesmo perfil psicológico e profissional.

A distinção é central para a gestão. Idade cronológica, estágio de carreira, tempo de organização, período histórico e geração de nascimento estão fortemente entrelaçados. Quando um estudo identifica que trabalhadores mais jovens valorizam determinada condição, é difícil saber se isso decorre de uma suposta identidade geracional, do fato de estarem no início da carreira, do momento econômico em que foram pesquisados ou de mudanças sociais que atingem trabalhadores de todas as idades. Essa dificuldade, conhecida nos estudos geracionais como problema idade-período-coorte, limita interpretações causais e torna arriscado transformar correlações observadas em perfis fixos de gestão.

Rudolph, Rauvola, Costanza e Zacher (2021) sistematizam essa crítica ao mostrar que a evidência para diferenças geracionais consistentes no trabalho é escassa e que muitos resultados atribuídos a gerações podem ser explicados de maneira mais plausível por processos de idade, desenvolvimento e contexto. O consenso produzido pela National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (2020) chegou a conclusão igualmente clara: categorias geracionais não constituem base científica suficientemente robusta para orientar decisões de gestão da força de trabalho. Mais recentemente, Ravid, Costanza e Romero (2025), em meta-análise e investigação qualitativa da literatura, encontraram poucas diferenças sistemáticas e substantivamente relevantes entre gerações e mostraram que resultados nulos ou ambíguos foram frequentemente minimizados em artigos que mantinham a linguagem geracional.

Essa constatação não torna a idade irrelevante. Ao contrário, permite tratá-la com maior precisão. Envelhecer modifica recursos, prioridades, responsabilidades e possibilidades; o trabalho, por sua vez, também modifica o modo como as pessoas envelhecem. Scheibe e Kooij (2024) mostram que desenvolvimento adulto e experiência profissional possuem relação recíproca: mudanças cognitivas, afetivas e motivacionais influenciam o trabalho, ao mesmo tempo em que características das funções, exposições, aprendizagem, relações e transições de carreira moldam saúde, capacidades e desenvolvimento ao longo dos anos. A pergunta relevante deixa de ser 'como gerenciar cada geração?' e passa a ser 'como construir trabalho e carreiras capazes de responder a pessoas em diferentes momentos da vida sem transformar idade em estereótipo?'.

Essa mudança de pergunta se conecta ao capítulo anterior. Segurança psicológica não é distribuída igualmente em equipes. Idade e tempo de carreira podem aumentar autoridade em certos contextos e reduzi-la em outros. Profissionais mais experientes podem ter maior legitimidade para questionar decisões, mas também podem ser percebidos como resistentes a mudanças. Trabalhadores jovens podem ser convidados a trazer inovação e, simultaneamente, ter sua opinião desconsiderada por falta de experiência. A mesma característica - idade - pode gerar expectativas contraditórias conforme função, setor, status e cultura. Equipes multigeracionais, portanto, não são um problema porque contêm 'gerações incompatíveis'; tornam-se desafiadoras quando diferenças de experiência, poder, identidade e oportunidade são mal administradas.

No Brasil, a discussão ganha importância adicional porque a composição etária da população e da força de trabalho está mudando. A Síntese de Indicadores Sociais 2025 do IBGE mostra que a participação de pessoas com 50 anos ou mais entre os ocupados aumentou ao longo da última década e que, em 2024, 24,4% das pessoas com 60 anos ou mais estavam ocupadas. Entre 60 e 69 anos, o nível de ocupação alcançava 36,2%, com forte diferença entre homens e mulheres. O envelhecimento populacional, a informalidade, mudanças familiares e previdenciárias tendem a prolongar trajetórias laborais para parte da população. Organizações que ainda planejam carreiras como se a força de trabalho fosse concentrada em uma faixa etária estreita estarão administrando uma realidade que já não existe.

DA GERAÇÃO AO CONTEXTO: POR QUE OS RÓTULOS EXPLICAM MENOS DO QUE PARECEM

O apelo das categorias geracionais está em oferecer uma história pronta. Se trabalhadores jovens pedem feedback mais frequente, a explicação passa a ser a Geração Z; se profissionais experientes questionam determinada tecnologia, atribui-se o comportamento a uma geração menos digital; se alguém procura estabilidade, mobilidade ou propósito, o rótulo geracional parece explicar a escolha antes mesmo de se investigar sua situação. Essa lógica economiza análise. Em vez de compreender tarefa, renda, estágio de carreira, responsabilidades familiares, setor, formação, contrato e mercado de trabalho, uma categoria de nascimento fornece uma resposta rápida.

O problema metodológico é que idade, período e coorte não podem ser separados facilmente em dados coletados em um único momento. Uma pessoa nascida em 1998 possui determinada idade porque foi observada em determinado ano. Se uma pesquisa de 2026 encontra diferenças entre alguém de 28 e alguém de 58 anos, essas pessoas diferem simultaneamente em idade, momento da carreira e época de nascimento. Para demonstrar que a diferença é propriamente geracional seria necessário mostrar que ela persiste de maneira característica quando os grupos atravessam diferentes idades e períodos históricos, algo muito mais difícil do que comparar faixas etárias em uma pesquisa transversal.

Esse problema ajuda a explicar por que estudos geracionais produzem resultados inconsistentes. Costanza et al. (2012), em uma meta-análise inicial com 20 estudos e 19.961 participantes, encontraram diferenças pequenas e, em muitos casos, praticamente nulas em satisfação, comprometimento organizacional e intenção de

saída. A literatura posterior não resolveu o problema. Ravid, Costanza e Romero (2025) voltaram a examinar o campo e concluíram que diferenças sistemáticas e substantivamente relevantes continuam raras. A persistência da narrativa, portanto, parece depender menos de uma acumulação convincente de evidências do que de sua facilidade de comunicação e de seu valor comercial.

A crítica não exige afirmar que experiências históricas sejam irrelevantes. Pessoas que ingressaram no mercado durante recessões severas, períodos de expansão econômica, crises sanitárias ou rápida mudança tecnológica podem carregar efeitos dessas experiências. A questão é que esses efeitos não obedecem necessariamente às fronteiras populares entre 'Geração X', 'Millennials' ou 'Geração Z'. Datas de corte variam entre autores e países, e experiências que seriam geracionais em um contexto podem não existir em outro. Um brasileiro nascido em 1995, uma alemã do mesmo ano e um trabalhador indiano com a mesma idade não compartilharam as mesmas instituições, mercados, sistemas educacionais ou crises. O ano de nascimento, sozinho, possui pouco poder explicativo.

Também existe heterogeneidade enorme dentro de cada faixa etária. Dois trabalhadores de 25 anos podem diferir em escolaridade, renda, território, gênero, responsabilidades de cuidado, vínculo contratual, experiência profissional e acesso a tecnologia mais do que diferem de colegas de 45 anos. A linguagem geracional tende a apagar essa variação interna e criar uma imagem de homogeneidade que não existe. Quando a gestão adota essa imagem, corre o risco de oferecer benefícios, comunicação e oportunidades com base em uma identidade presumida, não nas necessidades reais.

Esse risco aparece com frequência em políticas de benefícios. A crença de que jovens valorizam apenas flexibilidade e desenvolvimento pode levar a subestimar sua preocupação com renda, estabilidade ou proteção social. Da mesma forma, a ideia de que profissionais mais velhos priorizam segurança pode ocultar interesse por mobilidade, novos desafios, empreendedorismo ou aprendizagem. Kooij et al. (2011), em meta-análise sobre idade e motivos relacionados ao trabalho, encontraram mudanças médias em algumas motivações, como maior peso relativo de motivos intrínsecos e redução de certos motivos extrínsecos e de crescimento com a idade. Mas essas relações são probabilísticas, não regras individuais. Elas ajudam a formular hipóteses sobre desenvolvimento, não a definir o que uma pessoa específica deseja.

O uso de rótulos geracionais pode inclusive transformar estereótipos em comportamento. Quando líderes esperam que jovens sejam impacientes e pouco leais,

podem oferecer menos oportunidades de longo prazo, o que torna a saída mais provável. Quando presumem que trabalhadores experientes resistirão à tecnologia, podem excluí-los de treinamentos e projetos inovadores, reduzindo justamente as oportunidades que poderiam atualizar competências. O estereótipo deixa de ser apenas uma descrição equivocada e passa a participar da produção da realidade que depois parece confirmá-lo.

Essa dinâmica é particularmente preocupante porque estereótipos etários funcionam em mais de uma direção. Pessoas mais velhas podem ser vistas como menos adaptáveis, menos tecnológicas ou menos interessadas em desenvolvimento; trabalhadores jovens podem ser percebidos como imaturos, pouco comprometidos ou excessivamente exigentes. Francioli e North (2021) chamam atenção para o 'youngism', isto é, preconceitos dirigidos a adultos jovens, enquanto a literatura sobre ageísmo mostra longa tradição de desvantagens para pessoas mais velhas. A gestão de idade precisa reconhecer ambas as direções sem criar equivalência artificial: a forma, o impacto e a estrutura das discriminações podem ser diferentes.

No caso dos trabalhadores mais velhos, a evidência de discriminação na contratação é robusta. Batinovic et al. (2023), em revisão sistemática e meta-análise de estudos experimentais e de correspondência, encontraram menor probabilidade de retorno ou avanço para candidatos mais velhos quando comparados a candidatos mais jovens equivalentes. A desvantagem aumentava em faixas etárias mais elevadas. O dado é importante porque contradiz o discurso de que o mercado apenas responde a diferenças objetivas de produtividade. Parte da exclusão ocorre antes que o candidato tenha oportunidade de demonstrar desempenho.

A relação entre idade e desempenho também é frequentemente tratada de maneira estereotipada. Guzzo, Nalbantian e Anderson (2022), em meta-análise de efeitos no nível de unidades de negócio, encontraram que tempo de empresa contribuía positivamente para desempenho, enquanto idade média não apresentava efeito. O resultado é consistente com uma literatura ampla segundo a qual desempenho não declina de maneira uniforme simplesmente porque trabalhadores envelhecem. Diferentes capacidades seguem trajetórias distintas, e experiência, conhecimento, estratégias de compensação e desenho do trabalho podem preservar ou ampliar contribuições.

A força dos estereótipos aparece justamente porque envelhecimento envolve mudanças reais, mas altamente heterogêneas. Velocidade de processamento e

determinadas capacidades físicas podem sofrer alterações médias; conhecimento acumulado, vocabulário, expertise e regulação emocional podem permanecer estáveis ou melhorar. A relevância dessas mudanças depende da tarefa. Em uma função com grande exigência física, alterações corporais podem ser importantes; em trabalho baseado em conhecimento institucional e julgamento, experiência pode compensar ou superar perdas em outras dimensões. Tratar 'idade' como indicador universal de capacidade ignora o mecanismo que realmente importa: compatibilidade entre recursos da pessoa e demandas do trabalho.

Scheibe e Kooij (2024) reforçam essa perspectiva ao tratar o envelhecimento no trabalho como processo multidimensional. Não existe uma linha única de declínio ou avanço. Cognição, emoção, motivação, saúde e identidade profissional mudam em ritmos diferentes e são influenciadas pelas condições de trabalho. Funções com oportunidades de aprendizagem e autonomia podem sustentar desenvolvimento; exposições prolongadas a trabalho fisicamente pesado, jornadas inadequadas ou estresse crônico podem produzir desgaste acumulado. O trabalhador chega aos 60 anos não apenas com uma idade, mas com uma história de trabalho inscrita em suas capacidades e possibilidades.

A linguagem geracional tende a esconder exatamente essa história. Dizer que um profissional pertence à 'Geração X' informa muito menos do que saber há quanto tempo exerce determinada atividade, quais tecnologias utilizou, que responsabilidades assumiu, como sua ocupação mudou, que formação recebeu e quais eventos marcaram sua carreira. A gestão mais sofisticada precisa substituir categorias amplas por variáveis que possam ser efetivamente modificadas e acompanhadas.

Esse deslocamento também melhora a tomada de decisão porque reduz o risco de profecias autorrealizáveis. Em vez de desenhar treinamento 'para a Geração Z', a organização pode identificar lacunas de conhecimento e preferências individuais de aprendizagem. Em vez de criar um programa de retenção 'para Boomers', pode mapear fatores que influenciam a decisão de permanecer, reduzir jornada, mudar de função ou se aposentar. Em vez de pressupor que profissionais de meia-idade buscam liderança, pode perguntar quais caminhos de carreira fazem sentido para diferentes pessoas.

Isso não significa personalização ilimitada. Organizações precisam de políticas escaláveis. O ponto é que os critérios de segmentação devem ser relacionados ao problema que se deseja resolver. Benefícios podem ser organizados por necessidades

familiares, função, risco, preferência ou fase de carreira; desenvolvimento pode considerar competências e aspirações; flexibilidade pode depender da natureza da tarefa e de condições pessoais. O ano de nascimento raramente é o melhor critério disponível.

A própria popularidade dos rótulos pode ser utilizada como oportunidade educativa. Muitas equipes acreditam fortemente em diferenças geracionais porque interpretam conflitos cotidianos a partir dessa lente. Um desacordo entre um profissional de 24 e outro de 55 anos rapidamente se torna 'choque de gerações', enquanto conflitos entre pessoas da mesma idade são explicados por personalidade, função ou contexto. Essa assimetria de interpretação reforça o estereótipo. Gestores podem interromper o ciclo perguntando quais interesses, informações, responsabilidades e incentivos concretos estão por trás do conflito antes de recorrer à idade como explicação.

A mudança de linguagem importa porque categorias influenciam expectativas. Falar em equipes com diferentes idades e trajetórias é diferente de falar em quatro gerações. A primeira formulação abre espaço para investigar variação; a segunda já oferece uma teoria pronta. E uma teoria pronta, quando frágil, pode ser mais danosa do que a ausência de teoria, porque direciona atenção para diferenças que parecem óbvias e afasta a investigação das condições que realmente podem ser administradas.

IDADE NÃO É DESTINO: DESENVOLVIMENTO, CARREIRA E TRABALHO AO LONGO DA VIDA

Se categorias geracionais explicam menos do que se imagina, uma alternativa mais consistente é observar o trabalho a partir de uma perspectiva de desenvolvimento ao longo da vida. Isso significa reconhecer que pessoas mudam, mas também que não mudam todas da mesma maneira nem no mesmo momento. Idade cronológica funciona como marcador imperfeito de processos biológicos, psicológicos e sociais. Duas pessoas com a mesma idade podem estar em estágios profissionais radicalmente diferentes; alguém de 40 anos pode estar iniciando uma nova carreira enquanto outra pessoa da mesma idade ocupa função executiva há mais de uma década.

A perspectiva de ciclo de vida desloca a atenção para recursos, metas e contextos. No início da carreira, a experiência limitada pode tornar feedback, exploração e oportunidades de aprendizagem especialmente importantes. Em fases posteriores, expertise acumulada pode ampliar autonomia e capacidade de julgamento. Responsabilidades familiares podem aumentar, diminuir ou reaparecer em diferentes

momentos; saúde pode impor adaptações para alguns e permanecer pouco relevante para outros. A carreira deixa de ser uma sequência linear de ascensão e passa a ser compreendida como conjunto de transições, continuidades e reconfigurações.

Esse ponto é particularmente importante porque modelos tradicionais de carreira foram construídos em torno de trajetórias relativamente previsíveis: entrada, progressão, estabilidade, aposentadoria. O trabalho contemporâneo é menos uniforme. Mudanças de profissão, períodos fora da força de trabalho, empreendedorismo, formação tardia, dupla carreira familiar, retorno após cuidado de parentes e prolongamento da vida laboral tornam trajetórias mais diversas. Uma política de pessoas baseada em idade pode confundir estágio biográfico com antiguidade profissional e produzir decisões inadequadas.

Scheibe e Kooij (2024) mostram que alterações motivacionais ao longo da vida não podem ser separadas da experiência acumulada. À medida que o horizonte temporal percebido muda, algumas pessoas passam a valorizar mais significado, qualidade das relações e utilização de competências já desenvolvidas. Isso não implica desinteresse por aprendizagem. A forma e a finalidade da aprendizagem podem mudar: um trabalhador experiente pode preferir conhecimento diretamente aplicável, atualização para manter domínio da função ou oportunidades de transmitir expertise. O desafio para gestão é reconhecer objetivos diferentes sem transformar tendências médias em prescrições.

A meta-análise de Kooij et al. (2011) oferece um exemplo dessa cautela. Os autores encontraram associações entre idade e alguns motivos de trabalho, mas as relações variavam e não justificavam a construção de perfis rígidos. Em termos práticos, isso significa que políticas de recursos humanos devem oferecer combinações de desenvolvimento, manutenção e reconhecimento em vez de presumir que determinada faixa etária deseja apenas um tipo de incentivo. A escolha pode ser mais informativa do que a segmentação.

O desenho de carreira também precisa considerar que avanço não é sinônimo de gestão. Organizações que oferecem apenas promoção vertical criam um funil no qual profissionais experientes precisam assumir liderança mesmo quando preferem aprofundamento técnico. Isso desperdiça expertise e pode produzir maus gestores. Trilhas técnicas, projetos especiais, mobilidade lateral, papéis de mentoria e redução gradual de jornada permitem que diferentes formas de contribuição coexistam sem associar valor exclusivamente à subida hierárquica.

A relação entre idade e aprendizagem merece atenção especial porque um dos estereótipos mais persistentes é a ideia de que trabalhadores mais velhos aprendem menos ou não desejam se atualizar. O problema possui efeito concreto: quando gestores acreditam nessa premissa, podem investir menos em treinamento justamente para pessoas que precisarão permanecer mais tempo no mercado. O Relatório Global sobre Ageísmo da Organização Mundial da Saúde (2021) sintetiza evidências de que trabalhadores mais velhos recebem menos oportunidades de formação em muitos contextos, e essa exclusão pode ser posteriormente interpretada como deficiência individual de atualização.

Treinamento eficaz para uma força de trabalho etariamente diversa não exige cursos separados por geração. Exige princípios de aprendizagem de adultos, oportunidade de prática, ritmo adequado, relevância para o trabalho e apoio à transferência. Pessoas de qualquer idade diferem em experiência prévia e familiaridade tecnológica. Um profissional mais velho que utiliza sistemas digitais há décadas pode precisar de menos suporte do que um jovem recém-ingresso em determinada plataforma corporativa. A idade é uma pista fraca quando comparada à experiência específica.

A inteligência artificial torna essa discussão ainda mais relevante. A popularização de ferramentas generativas produziu rapidamente uma narrativa de que jovens teriam vantagem natural por serem 'nativos digitais'. A própria noção de nativo digital é problemática quando tratada como competência automática. Familiaridade com aplicativos de consumo não equivale a capacidade de avaliar modelos, proteger dados, verificar respostas ou integrar tecnologia a processos organizacionais. Trabalhadores experientes podem possuir conhecimento de domínio essencial para supervisionar resultados; trabalhadores mais jovens podem aportar repertórios técnicos recentes. O valor está na combinação, não na competição simbólica entre idades.

A composição de equipes também precisa ser analisada em termos de experiência, não apenas idade. Guzzo, Nalbantian e Anderson (2022) encontraram associação positiva entre tempo de empresa e desempenho de unidades, enquanto idade não apresentou relação. Esse resultado sugere que conhecimento específico da organização - sistemas, clientes, redes informais, exceções e história das decisões - possui valor que pode crescer com permanência. Em processos de reestruturação, eliminar indiscriminadamente trabalhadores mais antigos sob a expectativa de reduzir custos pode remover conhecimento difícil de reconstruir.

Preservar conhecimento não significa congelar práticas. Experiência pode ser fonte de aprendizado e também de rotinas que precisam ser revistas. O objetivo é criar mecanismos para distinguir conhecimento útil de hábito. Revisões de processo, pares mistos, comunidades de prática e documentação permitem colocar experiência em diálogo com novas evidências. O erro de um extremo é tratar antiguidade como verdade; o do outro é tratá-la como obsolescência.

Carreiras mais longas também exigem prevenção de desgaste acumulado. Um trabalhador de 60 anos não chega a essa idade com a mesma exposição ocupacional de alguém que passou a vida em trabalho administrativo confortável. Ergonomia, carga física, turnos, ruído, agentes químicos, estresse e jornadas produzem efeitos cumulativos. A gestão de idade que ignora condições de trabalho pode acabar responsabilizando o envelhecimento por limitações que foram parcialmente produzidas pela própria organização ao longo de décadas.

Esse raciocínio se conecta ao capítulo sobre riscos psicossociais. Sustentar a participação de trabalhadores ao longo da vida depende de desenho de trabalho que preserve saúde e capacidade. Autonomia, recuperação, previsibilidade, apoio e adaptação de tarefas tornam-se elementos de longevidade ocupacional. A discussão sobre envelhecimento produtivo não pode ser reduzida a motivar pessoas a trabalhar mais anos; precisa perguntar em que condições elas chegam a esses anos e se permanecer é escolha viável ou necessidade econômica.

No Brasil, essa distinção é fundamental. O IBGE (2025b) registrou nível de ocupação de 24,4% entre pessoas com 60 anos ou mais em 2024 e destacou que maior expectativa de vida, mudanças familiares, informalidade e reforma previdenciária contribuem para prolongar a permanência no mercado. Isso significa que parte das trajetórias mais longas pode refletir desejo de continuidade e parte pode refletir necessidade de renda. Políticas de gestão que romantizam o 'profissional sênior ativo' sem considerar desigualdades correm o risco de confundir oportunidade com obrigação.

As diferenças por sexo evidenciam essa complexidade. Em 2024, segundo o IBGE, 34,2% dos homens com 60 anos ou mais estavam ocupados, contra 16,7% das mulheres. Entre 60 e 69 anos, eram 48% dos homens e 26,2% das mulheres. Trajetórias femininas são frequentemente marcadas por interrupções e redução de jornada associadas a cuidado, o que afeta renda, previdência, experiência acumulada e

possibilidades de permanência. A categoria 'trabalhador idoso' esconde essas diferenças tanto quanto a categoria 'geração'.

A legislação brasileira reconhece que idade não pode funcionar como justificativa genérica para exclusão. A Lei nº 9.029/1995 proíbe práticas discriminatórias e limitativas no acesso ou manutenção da relação de trabalho por motivo de idade, entre outros fatores. O Estatuto da Pessoa Idosa, Lei nº 10.741/2003, assegura o direito ao exercício profissional e veda discriminação e fixação de limite máximo de idade na admissão, salvo quando a natureza do cargo justificar. O marco jurídico não elimina práticas de ageísmo, mas estabelece que decisões precisam se apoiar em requisitos reais da função, não em presunções sobre capacidade.

Uma gestão baseada em ciclo de vida precisa começar por essa lógica: avaliar pessoa, trabalho e contexto. Em vez de perguntar se alguém 'está velho para a função', deve-se perguntar quais demandas a função impõe, quais capacidades são necessárias, que adaptações são possíveis e como o desempenho é efetivamente medido. O mesmo vale para profissionais jovens: idade baixa não comprova energia, competência digital, criatividade ou disponibilidade ilimitada.

A carreira ao longo da vida também inclui saída. Aposentadoria não é um evento puramente administrativo. Para algumas pessoas representa projeto desejado; para outras, perda de identidade, renda ou relações. Programas de preparação podem apoiar decisões, mas precisam evitar a mensagem de que o trabalhador experiente deve abrir espaço. Alternativas de transição gradual, jornada reduzida, consultoria, projetos temporários ou mentoria podem ser úteis quando voluntárias e coerentes com as necessidades da organização e do trabalhador.

O ponto central é que idade deve ampliar a qualidade das perguntas, não reduzir a pessoa a uma categoria. Ela pode sinalizar processos que merecem investigação, mas não oferece respostas prontas. O desenvolvimento humano é marcado por ganhos, perdas, compensações e mudanças de objetivo. Gestão de pessoas madura reconhece essa dinâmica e constrói sistemas flexíveis o suficiente para diferentes trajetórias sem depender de estereótipos para administrar diversidade.

EQUIPES MULTIGERACIONAIS SEM ESTEREÓTIPOS: INCLUSÃO ETÁRIA, CONHECIMENTO E GESTÃO

Uma força de trabalho com maior diversidade etária não produz automaticamente vantagem nem conflito. Essa constatação parece óbvia, mas contraria dois discursos frequentes. O primeiro celebra equipes multigeracionais

como fonte natural de inovação porque reuniriam perspectivas complementares; o segundo prevê choque inevitável de valores e estilos. A evidência sugere um cenário mais condicional. Schneid et al. (2016), em meta-análise com 74 estudos, não encontraram relação geral significativa entre diversidade etária e a maior parte dos resultados de equipe analisados, com exceção de uma pequena associação com rotatividade. Os efeitos dependiam de contexto e características das equipes.

O resultado é importante porque mostra que diversidade funciona menos como um recurso automático e mais como uma condição que precisa ser organizada. Diferenças podem ampliar repertório, mas também podem ativar categorização social. Pessoas tendem a perceber quem é semelhante e quem é diferente e podem atribuir significados a essas fronteiras. Quando idade se torna uma linha de separação relevante, surgem subgrupos: 'os mais novos', 'o pessoal antigo', 'quem entende de tecnologia', 'quem sabe como a empresa funciona'. A fronteira pode facilitar identidade interna e, simultaneamente, reduzir troca entre grupos.

A meta-análise mais ampla de Traylor et al. (2024), com 406 efeitos provenientes de mais de 38 mil equipes, mostra que diversidade demográfica pode aumentar processos de categorização social e que benefícios de informação não aparecem automaticamente. Embora o estudo não se restrinja à idade, sua implicação é útil: colocar pessoas diferentes juntas não garante elaboração de perspectivas. A organização precisa criar tarefas interdependentes, objetivos compartilhados e condições para que diferenças se convertam em informação utilizável.

Em equipes etariamente diversas, conhecimento é um dos principais recursos potenciais. Profissionais com longa experiência podem carregar memória institucional, relações, conhecimento tácito e repertório de exceções; colegas mais recentes podem trazer formação atualizada, familiaridade com novas ferramentas e menor apego a rotinas. Essa descrição, contudo, já contém um risco. Se papéis forem fixados - o mais velho ensina e o jovem aprende - a organização transforma complementaridade em hierarquia etária e desperdiça fluxos no sentido contrário.

Burmeister, Fasbender e Deller (2018) mostraram justamente que normas de idade influenciam quem é percebido como emissor e receptor de conhecimento. Em seus estudos, colegas mais velhos eram mais associados ao papel de fonte de conhecimento, enquanto os mais jovens eram percebidos como receptores. Esse padrão pode parecer funcional, mas limita aprendizagem recíproca. Em ambientes de rápida mudança tecnológica, trabalhadores experientes também precisam receber

conhecimento; profissionais jovens também possuem conhecimento relevante para compartilhar.

A literatura mais recente vem tratando transferência intergeracional como processo bidirecional. Fasbender (2026) sintetiza esse desenvolvimento ao destacar que fluxos entre trabalhadores de diferentes idades são moldados por normas, motivação, identidade e contexto. O conhecimento não se move simplesmente porque uma pessoa sabe e outra não. É necessário que quem sabe esteja disposto a compartilhar, que quem precisa aprender possa admitir essa necessidade e que a relação permita receber conhecimento sem ameaça à identidade profissional.

Esse último ponto se conecta diretamente à segurança psicológica. Um gestor experiente pode evitar perguntar a um profissional mais jovem sobre uma nova tecnologia porque receia parecer desatualizado; um jovem pode evitar ensinar porque teme soar arrogante. A equipe perde nos dois casos. Criar relações em que pedir ajuda não destrói status é condição para transferência real. Programas formais de mentoria podem ajudar, mas também podem reforçar papéis rígidos se desenhados apenas na direção sênior-júnior.

A ideia de mentoria reversa surgiu como tentativa de corrigir essa assimetria, colocando profissionais mais jovens na posição de compartilhar conhecimentos com colegas mais experientes. O conceito possui valor, especialmente quando tecnologias ou repertórios culturais recentes estão em jogo. Mas sua melhor forma talvez seja menos 'reversa' e mais recíproca. Quando ambos entram na relação como possíveis fontes e receptores, a troca deixa de depender de uma inversão simbólica da hierarquia e passa a refletir a natureza distribuída do conhecimento.

Burmeister, Wang e Hirschi (2020), estudando pares de colegas com idades diferentes, encontraram benefícios motivacionais associados à transferência de conhecimento e mostraram que os papéis de compartilhar e receber podem atender necessidades psicológicas de ambos. Em outro estudo, Burmeister et al. (2018) observaram que práticas de recursos humanos inclusivas em relação à idade estavam associadas a maior compartilhamento e recebimento de conhecimento por meio de um clima de diversidade etária. A implicação é clara: intercâmbio não depende apenas da boa vontade individual; sistemas organizacionais criam condições para que ele ocorra.

Essas condições começam pela forma de montar equipes. Se todas as posições de decisão são ocupadas por um grupo etário e todas as funções de execução por outro,

idade se confunde com status. Nesse cenário, qualquer conflito pode ser interpretado como geracional quando, na realidade, deriva de poder. Equipes multigeracionais mais integradas distribuem influência de acordo com conhecimento e responsabilidade, não simplesmente antiguidade ou juventude.

Processos de reunião também importam. Profissionais com mais tempo de casa podem dominar referências e linguagem interna; recém-chegados podem ter dificuldade de interromper. Por outro lado, equipes que valorizam novidade podem desconsiderar alertas baseados em experiência como resistência. Líderes precisam tornar explícito que conhecimento histórico e questionamento de práticas possuem valor simultaneamente. A pergunta 'por que sempre fizemos assim?' pode ser crítica ou defensiva; o contexto e a resposta definem se ela abre aprendizagem ou fecha conversa.

Avaliação de desempenho precisa igualmente ser auditada para vieses de idade. Expressões aparentemente neutras como 'energia', 'maturidade', 'potencial' e 'fit cultural' podem carregar expectativas etárias. Um trabalhador jovem pode ter desempenho atual subestimado porque é visto apenas como potencial futuro; um profissional mais velho pode receber avaliações positivas de experiência e, ao mesmo tempo, ser excluído de oportunidades de promoção por suposta proximidade da aposentadoria. Critérios comportamentais e resultados observáveis reduzem espaço para inferências vagas, embora não eliminem vieses.

Recrutamento merece atenção específica. O estudo de Batinovic et al. (2023) evidencia discriminação contra candidatos mais velhos, e a própria linguagem de anúncios pode sinalizar preferência implícita por idade. Termos como 'equipe jovem', 'perfil dinâmico' ou 'nativo digital' podem funcionar como filtros simbólicos sem relação necessária com competência. A legislação brasileira proíbe práticas discriminatórias por idade, mas a prevenção exige revisar rotinas, critérios e mensagens antes que a discriminação se torne um caso formal.

Também é necessário olhar para o outro extremo. Programas de jovens talentos podem ser estratégicos, mas não deveriam criar a impressão de que potencial existe apenas em determinadas idades. O desenvolvimento tardio é real. Pessoas mudam de área, concluem formação superior mais tarde, retornam ao trabalho depois de períodos de cuidado e assumem desafios novos em fases avançadas da carreira. Sistemas que associam alto potencial a juventude estreitam a base de talentos e reforçam ageísmo institucional.

Planejamento sucessório oferece um exemplo clássico. Organizações costumam identificar substitutos para profissionais próximos da aposentadoria, mas podem iniciar o processo tarde demais e concentrar-se apenas em transferir conteúdo explícito. Conhecimento crítico frequentemente está incorporado a redes, julgamento, atalhos e compreensão histórica. A transição precisa começar antes e envolver trabalho conjunto em situações reais. Também é útil evitar pressupor a data de saída com base na idade; planos sucessórios devem ser construídos a partir de diálogo e risco organizacional, não de expectativa estereotipada.

A gestão de recompensas pode apoiar flexibilidade ao longo da vida. Benefícios modulares permitem que pessoas escolham entre opções relacionadas a cuidado, saúde, educação, mobilidade ou tempo. Essa abordagem é superior a pacotes supostamente desenhados para cada geração porque reconhece que necessidades não obedecem perfeitamente à idade. Uma pessoa jovem pode ser cuidadora de familiar; um trabalhador mais velho pode financiar educação; alguém de meia-idade pode priorizar flexibilidade para filhos pequenos. A escolha produz informação que o rótulo não consegue oferecer.

Flexibilidade de jornada e local também precisa ser tratada sem estereótipos. Não há base para assumir que jovens desejam exclusivamente trabalho remoto ou que profissionais experientes preferem escritório. Preferências dependem de tarefa, espaço doméstico, deslocamento, relações, autonomia e fase da vida. Políticas transparentes, com critérios relacionados ao trabalho e margem de escolha, reduzem a necessidade de explicar preferência por idade.

No campo do desenvolvimento, uma estratégia de inclusão etária precisa garantir acesso real a treinamento durante toda a carreira. Isso inclui não apenas oferecer cursos, mas selecionar pessoas para projetos, certificações e experiências que geram aprendizagem. Se trabalhadores mais velhos recebem menos oportunidades estratégicas, sua empregabilidade se reduz e a organização cria a obsolescência que depois utiliza como justificativa para substituição. Da mesma forma, limitar jovens a tarefas operacionais porque 'ainda precisam de tempo' pode atrasar desenvolvimento sem necessidade.

A inclusão etária também precisa considerar saúde e capacidade sem discriminação. Ajustes ergonômicos, pausas, tecnologias assistivas e redesenho de tarefas podem beneficiar pessoas de várias idades. Universalizar boas condições evita que adaptações sejam percebidas como concessões especiais a trabalhadores mais

velhos. Quando uma necessidade é individual, o ajuste deve ser baseado na condição concreta, não em suposição sobre idade.

A gestão de equipes multigeracionais pode ser resumida em um princípio: diferenças devem ser tratadas como dados a investigar, não como identidades a presumir. Se uma equipe apresenta conflito entre faixas etárias, é necessário identificar tarefas, incentivos, status, comunicação, conhecimento e dependências. Talvez exista uma questão de experiência; talvez exista uma questão de poder; talvez não exista qualquer questão de idade. O rótulo geracional deveria ser a última explicação, não a primeira.

Esse princípio também melhora a qualidade das pesquisas internas. Organizações frequentemente segmentam resultados de clima por geração e encontram diferenças. Antes de interpretá-las como cultura geracional, deveriam testar idade contínua, tempo de casa, função, nível hierárquico, modalidade de trabalho e outras variáveis. Um grupo identificado como 'Millennial' pode parecer menos satisfeito simplesmente porque concentra supervisores intermediários pressionados entre direção e operação. A geração descreve o grupo; não necessariamente explica o resultado.

Indicadores de diversidade etária podem continuar sendo úteis para monitorar representação, contratação, promoção, treinamento e desligamento. O cuidado está em não confundir representação com perfil psicológico. Se candidatos acima de 50 anos quase nunca avançam em seleções, existe um sinal importante a investigar. Se trabalhadores de determinada faixa recebem menos horas de treinamento, há possível desigualdade. Dados etários são valiosos quando utilizados para identificar padrões institucionais, não para prever personalidade.

O mesmo vale para retenção. Taxas de saída por idade podem revelar problemas, mas precisam ser contextualizadas. Jovens podem sair mais porque ocupam funções de entrada com mercado externo amplo; pessoas mais velhas podem sair por aposentadoria, saúde ou desalinhamento de condições. Intervenções eficazes dependem da razão. Oferecer 'benefícios da Geração Z' para resolver rotatividade de uma função mal remunerada é trocar diagnóstico por marketing.

Uma organização etariamente inclusiva também precisa tornar visíveis múltiplas narrativas de carreira. Quando comunicação interna celebra apenas jovens promovidos rapidamente ou profissionais veteranos com trajetórias lineares de décadas, deixa de representar quem mudou de área, retornou após interrupção,

iniciou tarde ou optou por caminho técnico. A diversidade de trajetórias reduz a pressão para encaixar idade em um roteiro normativo.

Esse ponto é particularmente importante no século XXI porque vidas laborais mais longas coexistem com transformações tecnológicas mais rápidas. Uma pessoa pode precisar se reinventar várias vezes durante a carreira. A antiga associação entre juventude e aprendizagem, maturidade e estabilidade perde sentido quando ferramentas, profissões e modelos de negócio mudam em poucos anos. A capacidade de aprender precisa ser sustentada durante toda a vida profissional.

Isso modifica também o papel da liderança. Gerir idade não significa adaptar tom de voz a estereótipos geracionais. Significa distribuir oportunidades, reconhecer conhecimentos diferentes, evitar pressupostos, criar relações de troca e responder às necessidades de estágio de vida com critérios transparentes. O líder precisa conhecer pessoas mais do que categorias.

Há uma consequência importante para a estratégia de pessoas: idade deve ser tratada simultaneamente como dimensão de diversidade e como processo de desenvolvimento. Como diversidade, exige atenção a preconceito, representação e equidade. Como desenvolvimento, exige reconhecer que necessidades e recursos podem mudar ao longo do tempo. Uma das perspectivas sem a outra produz distorção. Falar apenas em diversidade transforma idade em marcador identitário; falar apenas em desenvolvimento pode ignorar discriminação e poder.

No Brasil, a combinação entre envelhecimento populacional e desigualdade torna essa abordagem ainda mais necessária. A permanência de pessoas mais velhas no mercado tende a crescer, mas não ocorrerá nas mesmas condições para todos. Trabalhadores formais qualificados, profissionais autônomos, pessoas em ocupações fisicamente exigentes e indivíduos na informalidade enfrentarão possibilidades distintas de prolongar a carreira. Gestão de pessoas precisa resistir à tentação de construir uma narrativa única de longevidade profissional.

Da mesma forma, a entrada de jovens ocorre em condições heterogêneas. Alguns chegam com formação superior e repertório tecnológico; outros ingressam em ocupações precárias, com pouca oportunidade de aprendizagem. Chamar ambos de Geração Z não aproxima suas experiências. O que define suas trajetórias será, em grande medida, a qualidade das oportunidades, do trabalho e das redes que encontrarem.

O valor de uma equipe multigeracional, portanto, não está no simples fato de reunir datas de nascimento diferentes. Está na possibilidade de combinar experiências, conhecimentos e perspectivas sem aprisionar pessoas nos papéis que a idade supostamente determina. Isso exige práticas inclusivas, segurança psicológica, critérios de desempenho, aprendizagem contínua e desenho de carreira. A diversidade só se transforma em capacidade quando a organização cria mecanismos para integrá-la.

A pergunta que abre o capítulo - quatro gerações ou múltiplas trajetórias? - não precisa ser respondida negando história ou idade. A resposta mais rigorosa é que organizações convivem com pessoas formadas por idade, contexto histórico, classe, educação, gênero, saúde, profissão, experiência e escolhas. Geração de nascimento é apenas uma entre muitas lentes e, na maioria das decisões de gestão, não é a mais útil.

Abandonar o determinismo geracional não empobrece a gestão. Eleva sua exigência. Obriga a investigar em vez de presumir, a ouvir em vez de segmentar, a construir dados em vez de repetir slogans. Também desloca a atenção de um suposto conflito inevitável entre jovens e velhos para uma questão organizacional concreta: como distribuir oportunidades, conhecimento, voz e reconhecimento entre pessoas que estão em diferentes momentos de trajetórias cada vez mais longas e menos lineares?

Quando os rótulos geracionais deixam de funcionar como atalho explicativo, torna-se mais evidente que idade é apenas uma entre muitas dimensões que atravessam a experiência de trabalhar. Gênero, raça, deficiência, origem social, território, formação, responsabilidades de cuidado e trajetória profissional também interferem no acesso a oportunidades, reconhecimento e voz. Reunir pessoas diferentes, portanto, é somente o ponto de partida; a questão organizacional decisiva é em que condições essa heterogeneidade se converte em inclusão, pertencimento e participação efetiva.

CAPÍTULO 8

DIVERSIDADE NÃO BASTA: INCLUSÃO, PERTENCIMENTO E EQUIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

Diversidade tornou-se uma das palavras mais presentes no vocabulário organizacional contemporâneo. Empresas divulgam compromissos públicos, estabelecem metas de representação, criam grupos de afinidade, revisam campanhas de recrutamento e incorporam indicadores demográficos aos relatórios de gestão. A expansão do tema representa avanço importante porque desigualdades que durante décadas foram tratadas como externas à administração passaram a ser reconhecidas como parte das decisões sobre pessoas. Esse movimento, entretanto, trouxe também um risco: confundir a existência de diferenças dentro da organização com a existência de inclusão. Uma força de trabalho pode ser demograficamente diversa e, ainda assim, manter acesso desigual a informação, redes, projetos estratégicos, promoção, remuneração e influência.

A diferença entre diversidade e inclusão não é meramente terminológica. Diversidade descreve, em sentido amplo, a heterogeneidade existente entre pessoas e grupos. Pode envolver características demográficas, identidades sociais, experiências, formações, repertórios profissionais, capacidades e trajetórias. Inclusão, por sua vez, diz respeito ao modo como essa heterogeneidade é incorporada às relações e aos sistemas organizacionais. A pergunta deixa de ser apenas quem está presente e passa a incluir quem participa, quem é ouvido, quem pode discordar, quem recebe oportunidades e quem precisa adaptar a própria identidade para ser considerado legítimo.

Shore et al. (2011) oferecem uma formulação especialmente útil ao compreender inclusão como combinação entre pertencimento e valorização da singularidade. A pessoa precisa ser tratada como membro legítimo do grupo sem que, para alcançar esse pertencimento, seja obrigada a ocultar ou reduzir características, perspectivas e experiências que a tornam diferente. Esse equilíbrio evita dois falsos caminhos. O primeiro é a exclusão explícita, na qual o indivíduo permanece fora das redes e decisões. O segundo é a assimilação, aparentemente mais sutil, em que a entrada é permitida desde que a pessoa se aproxime das normas, comportamentos e referências do grupo dominante.

Pertencimento, portanto, não deve ser confundido com conforto permanente ou afinidade pessoal. Um trabalhador pode ser cordialmente tratado e ainda permanecer periférico às decisões que definem sua carreira. Pode participar de eventos de integração e não receber patrocínio para uma promoção. Pode sentir boa relação com colegas e perceber que suas contribuições são menos consideradas em reuniões. Pode ser convidado a representar a diversidade da organização em campanhas externas sem ter influência equivalente sobre decisões internas. A experiência de inclusão precisa ser examinada nas relações cotidianas e também na distribuição concreta de recursos.

Essa distinção é importante porque o debate sobre diversidade frequentemente oscila entre duas justificativas igualmente insuficientes quando utilizadas isoladamente. De um lado está o argumento moral e jurídico, segundo o qual discriminação é incompatível com dignidade, igualdade e direitos. De outro, o chamado business case, que procura demonstrar que equipes diversas seriam necessariamente mais inovadoras, produtivas ou lucrativas. O primeiro fundamento continua indispensável; o segundo precisa ser tratado com mais cautela científica do que costuma receber em discursos corporativos.

A meta-análise registrada de Wallrich et al. (2024), baseada em 615 relatórios e 2.638 tamanhos de efeito, encontrou relações médias positivas entre diferentes formas de diversidade e desempenho de equipes, mas de magnitude muito pequena, inferior a 0,10 em valor absoluto. Os resultados se tornavam mais favoráveis em determinados contextos, como tarefas de maior complexidade, criatividade e inovação. Isso significa que diversidade não funciona como um insumo que automaticamente eleva desempenho. Seus efeitos dependem do tipo de tarefa, das relações, do contexto cultural e dos processos pelos quais diferenças são mobilizadas.

A revisão crítica de Sieweke et al. (2025) chegou a conclusão igualmente cautelosa ao examinar 64 estudos sobre diversidade demográfica em equipes de liderança estratégica e desempenho organizacional. Os autores avaliaram a robustez causal dos desenhos utilizados e consideraram apenas sete estudos suficientemente plausíveis para sustentar inferências causais, com resultados mistos para diversidade de gênero. A implicação não é que diversidade não tenha valor. É que prometer retorno financeiro inevitável simplifica uma relação que a pesquisa mostra ser contingente e pode, paradoxalmente, fragilizar o próprio compromisso quando resultados econômicos imediatos não aparecem.

Há uma razão adicional para não reduzir inclusão a rentabilidade. Direitos não dependem de provar que produzem lucro. Igualdade de oportunidades, não discriminação e acessibilidade constituem obrigações sociais e jurídicas antes de se tornarem estratégias competitivas. Uma organização não deveria combater discriminação salarial apenas se puder demonstrar que a medida aumenta produtividade, da mesma forma que não deveria garantir acessibilidade somente quando a presença de trabalhadores com deficiência produzir vantagem mensurável. O argumento econômico pode coexistir com outros fundamentos, mas não precisa ser a condição que legitima a inclusão.

Ao mesmo tempo, abandonar promessas simplistas de performance não significa ignorar a capacidade organizacional que pode emergir de experiências diferentes. Ely e Thomas (2001) mostraram que a diversidade se torna mais útil quando as diferenças são incorporadas ao aprendizado e ao próprio trabalho, em vez de permanecerem confinadas a representação simbólica ou acesso a determinados mercados. Essa perspectiva de integração e aprendizagem é especialmente relevante porque desloca o foco da presença para o uso legítimo de perspectivas diferentes na revisão de práticas, decisões e problemas.

O Capítulo 7 demonstrou que idade não deveria ser convertida em estereótipo geracional. O mesmo princípio vale aqui em escala mais ampla. Diversidade não autoriza presumir competências, interesses ou comportamentos a partir de identidades. Pessoas pertencentes ao mesmo grupo social possuem experiências heterogêneas. Políticas inclusivas precisam reconhecer desigualdades sem transformar seus destinatários em categorias fixas. A gestão madura opera nessa tensão: enxerga padrões coletivos suficientemente bem para identificar barreiras, mas continua avaliando indivíduos como pessoas completas, e não como representantes de um grupo.

No Brasil, essa discussão encontra um mercado de trabalho em que diferenças sociais continuam associadas a oportunidades e rendimentos muito desiguais. A Síntese de Indicadores Sociais do IBGE mostrou que, em 2024, pessoas brancas recebiam, em média, 65,9% mais rendimento do trabalho por hora do que pessoas pretas ou pardas, com R$ 24,60 contra R$ 15,00 (IBGE, 2025b). No 5º Relatório de Transparência Salarial, divulgado em abril de 2026 com dados de cerca de 53,5 mil estabelecimentos privados com 100 ou mais empregados, a remuneração média das mulheres permaneceu aproximadamente 21,3% inferior à dos homens (BRASIL, 2026a). Esses indicadores não provam, sozinhos, discriminação em cada empresa ou

função, mas demonstram que organizações operam dentro de uma estrutura social marcada por desigualdades persistentes.

O desafio da gestão de pessoas, portanto, não é escolher entre reconhecer desigualdades estruturais e analisar decisões organizacionais concretas. É compreender como as duas dimensões se encontram. Processos aparentemente neutros podem reproduzir diferenças quando critérios, redes, oportunidades e condições de participação favorecem sistematicamente determinados grupos. Da mesma maneira, políticas de diversidade bem-intencionadas podem gerar apenas aparência de progresso se não alcançarem os mecanismos que distribuem poder dentro da organização.

A questão central deste capítulo é justamente essa: o que precisa mudar para que diversidade deixe de ser apenas composição demográfica e se torne experiência real de inclusão? A resposta passa por pertencimento, mas não termina nele. Exige equidade de acesso, possibilidade de expressão, critérios de decisão, acessibilidade, transparência, responsabilização e capacidade de revisar sistemas que produzem resultados desiguais. A gestão de pessoas deixa de atuar apenas como promotora de campanhas e passa a assumir uma função mais difícil: tornar visíveis as regras formais e informais pelas quais oportunidades são distribuídas.

REPRESENTAÇÃO NÃO É INCLUSÃO: PERTENCER SEM PRECISAR SE APAGAR

A representação é um ponto de partida importante porque ausência também produz efeitos. Quando determinados grupos quase não aparecem em posições técnicas, de liderança ou de decisão, oportunidades de identificação, aprendizagem e construção de redes se tornam mais restritas. A falta de representação pode ainda sinalizar, independentemente da intenção da organização, quais trajetórias parecem possíveis e quais permanecem excepcionais. Mesmo assim, aumentar o número de pessoas de grupos sub-representados não garante que elas terão influência proporcional ou permanecerão na instituição.

É possível alcançar diversidade numérica e manter homogeneidade comportamental. Isso ocorre quando pessoas diferentes são selecionadas, mas aprendem rapidamente que reconhecimento depende de aderir a um padrão estreito de fala, aparência, disponibilidade, sociabilidade ou tomada de decisão. O modelo de Shore et al. (2011) é especialmente útil nesse ponto. Pertencimento elevado sem valorização da singularidade caracteriza assimilação: a pessoa é aceita como integrante

do grupo, desde que reduza aquilo que a diferencia. A inclusão exige uma combinação mais difícil, em que o indivíduo seja simultaneamente reconhecido como parte legítima do coletivo e autorizado a contribuir a partir de sua experiência própria.

Esse princípio tem implicações concretas. Uma organização pode contratar profissionais de origens sociais diversas e continuar valorizando apenas estilos de comunicação associados às elites que historicamente dominaram aquele espaço. Pode aumentar a presença de mulheres e conservar um modelo de liderança construído em torno de disponibilidade irrestrita, longas jornadas e redes informais estabelecidas fora do horário de trabalho. Pode cumprir cota legal de pessoas com deficiência e manter ambientes, sistemas ou rotinas que obrigam esses profissionais a solicitar ajuda constantemente para acessar recursos básicos. Nessas situações, representação foi modificada, mas a arquitetura do pertencimento permaneceu quase intacta.

A inclusão também envolve a possibilidade de errar sem que o erro seja transformado em prova sobre um grupo inteiro. Pessoas que percebem estar em posição de forte sub-representação podem experimentar pressão adicional para representar bem a categoria à qual são associadas. Enquanto o fracasso de um integrante do grupo dominante tende a ser individualizado, o mesmo comportamento de alguém percebido como exceção pode ser interpretado como confirmação de um estereótipo. Essa assimetria aumenta vigilância sobre o próprio comportamento e pode reduzir disposição para assumir riscos, pedir ajuda ou explorar ideias ainda incompletas.

O tema dialoga diretamente com segurança psicológica, discutida no Capítulo 6, mas não se confunde com ela. Uma equipe pode apresentar abertura geral para perguntas e erros e, ainda assim, oferecer níveis diferentes de segurança conforme identidade e posição. Holmes et al. (2021), em meta-análise com 109 amostras independentes provenientes de 94 estudos, mostraram que percepções positivas de clima de diversidade se relacionavam a diferentes resultados organizacionais e que efeitos eram mais fortes quando o construto era medido como clima de inclusão. O resultado ajuda a explicar por que políticas gerais de abertura podem ser insuficientes quando determinados trabalhadores continuam percebendo maior risco social ao falar.

Nishii (2013) propõe que um clima de inclusão reduz fontes relacionais de viés ao tornar o pertencimento a grupos identitários menos determinante para o acesso a recursos, estimular relações que atravessam fronteiras sociais e integrar perspectivas

diferentes à solução conjunta de problemas. Essa formulação desloca a inclusão de um sentimento privado para uma característica do sistema de relações. Não basta perguntar se as pessoas 'se sentem acolhidas'; é preciso observar se identidade social afeta oportunidade, informação e influência.

Essa distinção também qualifica o conceito de pertencimento. Campanhas organizacionais costumam tratá-lo como vínculo emocional com a empresa. O pertencimento relevante para inclusão, contudo, envolve legitimidade. A pessoa precisa perceber que sua presença não está permanentemente sujeita a prova, que discordar não coloca sua posição em risco e que não existe uma versão única de trabalhador ideal à qual todos devem se aproximar. Esse pertencimento é produzido por relações, mas também por critérios formais: quem é promovido, quem recebe projetos de visibilidade, quem participa de reuniões estratégicas e quem tem acesso a líderes.

Uma organização pode, por exemplo, apresentar elevada diversidade nas funções de entrada e baixa diversidade à medida que a hierarquia avança. O problema não é capturado por um indicador agregado de composição da força de trabalho. É necessário acompanhar o percurso. A pergunta deixa de ser quantas pessoas de determinado grupo trabalham na empresa e passa a incluir onde estão, quanto permanecem, em quais taxas são promovidas, quais recebem avaliações de alto potencial e em que pontos abandonam a trajetória. A inclusão torna-se uma análise de fluxos, não apenas de estoques.

O mesmo vale para participação em redes informais. Parte das oportunidades de carreira nunca aparece em um edital interno. Projetos são oferecidos porque alguém foi lembrado; informações circulam em conversas; líderes identificam potenciais sucessores a partir de relações construídas ao longo do tempo. Essas redes podem ser eficientes e, simultaneamente, reproduzir homofilia, isto é, tendência de construir vínculos com pessoas percebidas como semelhantes. O problema não é a existência de afinidade humana, mas sua transformação em mecanismo invisível de distribuição de oportunidades.

Programas de mentoria podem reduzir parte dessa desigualdade quando ajudam trabalhadores a compreender regras e acessar orientação, mas mentoria e patrocínio não são equivalentes. O mentor aconselha; o patrocinador utiliza capital político para abrir espaço, recomendar e associar seu próprio nome ao avanço de outra pessoa. Uma organização que oferece mentorias para grupos sub-representados, mas mantém

patrocínio informal concentrado nas mesmas redes de sempre, pode produzir desenvolvimento sem alterar acesso ao poder.

Outra questão importante está na chamada adequação cultural. Selecionar pessoas que compartilham valores essenciais pode ser legítimo quando esses valores são claramente relacionados ao trabalho, como integridade, respeito ou segurança. O problema surge quando 'fit' se transforma em julgamento difuso sobre quem parece confortável, familiar ou semelhante aos integrantes atuais. Critérios vagos aumentam espaço para preferências pessoais serem apresentadas como características da cultura. Uma organização que deseja ampliar diversidade precisa distinguir valores inegociáveis de hábitos históricos que apenas se tornaram normais porque o grupo dominante os reproduziu por muito tempo.

A linguagem de pertencimento também pode ser usada de maneira paradoxal para evitar conflito. Se pertencer for interpretado como sentir harmonia, pessoas que apontam discriminação, assimetrias ou comportamentos inadequados podem ser vistas como responsáveis por 'dividir' a equipe. Inclusão genuína não elimina tensão decorrente de diferenças; ela cria condições para que essas tensões sejam trabalhadas sem expulsar a pessoa que as torna visíveis. Em organizações desiguais, algum desconforto pode ser sinal de que questões antes silenciadas começaram a ser discutidas.

Essa perspectiva ajuda a evitar o que Leslie (2019) chama de falsa progressão ou progresso aparente em iniciativas de diversidade: indicadores melhoram sem que o objetivo substantivo tenha sido alcançado. A organização pode elevar contratação de um grupo e, ao mesmo tempo, experimentar desligamento precoce elevado; aumentar diversidade em campanhas de imagem sem alterar posições de decisão; multiplicar treinamentos sem modificar critérios de promoção. O problema não está em medir representação ou oferecer formação, mas em confundir um instrumento ou indicador intermediário com a finalidade.

A promessa de que diversidade, por si só, produzirá criatividade pode gerar outro tipo de pressão. Trabalhadores pertencentes a grupos minoritários podem sentir que precisam oferecer constantemente uma 'perspectiva diversa' para justificar sua presença. Isso transforma identidade em recurso organizacional obrigatório. A singularidade valorizada por Shore et al. (2011) não significa que alguém precise representar uma categoria em todas as discussões. Inclusão inclui o direito de

contribuir a partir de conhecimentos que nada têm a ver com a identidade pela qual a organização o reconhece.

Também existe risco quando pertencimento é tratado como responsabilidade individual. Organizações podem ensinar trabalhadores a construir redes, desenvolver autoconfiança e ampliar visibilidade, iniciativas que podem ser úteis, mas insuficientes quando barreiras estão nos critérios institucionais. Se grupos diferentes recebem oportunidades distintas apesar de qualificações comparáveis, ensinar os menos favorecidos a 'se posicionar melhor' desloca o foco do sistema para o indivíduo. A mesma crítica feita ao uso superficial de resiliência em saúde mental se aplica à inclusão: competência pessoal não substitui revisão de estrutura.

O caso das pessoas com deficiência torna essa diferença particularmente clara. A Lei nº 8.213/1991 determina que empresas com 100 ou mais empregados reservem de 2% a 5% dos cargos para pessoas com deficiência e beneficiários reabilitados, e o Ministério do Trabalho e Emprego ainda identifica a cota como um dos principais mecanismos de inserção laboral no país (BRASIL, 2026b). Cumprir a reserva, porém, representa ingresso. A inclusão exige acessibilidade arquitetônica, digital, comunicacional e atitudinal, além de oportunidades de desenvolvimento e progressão.

A Lei Brasileira de Inclusão adota uma perspectiva que compreende deficiência na interação entre impedimentos e barreiras, e essa mudança é decisiva para a gestão. Em vez de perguntar o que a pessoa 'não consegue fazer', a análise passa a considerar quais barreiras podem ser removidas e que ajustes permitem participação em igualdade de condições. Acomodação razoável não é privilégio. É mecanismo para corrigir a falsa neutralidade de ambientes desenhados historicamente para um tipo limitado de corpo, comunicação e rotina.

Essa lógica é aplicável além da deficiência. Políticas universais podem parecer iguais e produzir efeitos diferentes porque trabalhadores não partem das mesmas condições. Horários rígidos podem impactar de forma distinta pessoas com responsabilidades intensas de cuidado; processos seletivos baseados em redes podem favorecer quem já possui capital social; exigências de mobilidade geográfica podem excluir grupos que concentram responsabilidades familiares. Equidade não significa que toda diferença de resultado seja injusta, mas exige investigar se regras aparentemente neutras geram barreiras desnecessárias e se estão realmente vinculadas às exigências do trabalho.

Pertencer sem se apagar, portanto, é uma condição que combina reconhecimento, acesso e possibilidade de influência. Ela não nasce de uma declaração institucional isolada. Surge quando trabalhadores percebem coerência entre aquilo que a organização afirma e aquilo que acontece nos momentos em que recursos escassos são distribuídos. É nessas decisões - promoção, remuneração, projetos, treinamento, flexibilidade, acomodação e voz - que a inclusão deixa de ser discurso e se torna experiência observável.

QUANDO PROCESSOS NEUTROS PRODUZEM RESULTADOS DESIGUAIS: PODER, INTERSECCIONALIDADE E SISTEMAS DE PESSOAS

Desigualdades organizacionais raramente dependem apenas de uma decisão explicitamente discriminatória. Elas também podem emergir da soma de pequenas escolhas produzidas por processos legítimos em aparência: quem é indicado para uma vaga, quem recebe feedback detalhado, quem é considerado disponível para um projeto, quem tem seu erro interpretado como falta de potencial, quem recebe flexibilidade sem ser penalizado e quem precisa demonstrar desempenho superior antes de ser reconhecido como pronto. Analisar inclusão exige deslocar a atenção de intenções individuais para padrões de decisão.

Esse deslocamento não pressupõe que todo resultado desigual seja prova de discriminação. Diferenças podem decorrer de formação, experiência, ocupação, jornada, setor, localização ou escolhas individuais. A gestão baseada em evidências precisa justamente separar hipóteses. O problema está em considerar qualquer disparidade automaticamente natural ou, no extremo oposto, tratá-la como prova suficiente de viés. Dados funcionam como ponto de partida para perguntas, e não como sentença automática sobre suas causas.

No Brasil, a persistência das desigualdades torna essas perguntas inevitáveis. O IBGE (2025b) mostrou que a melhora recente dos indicadores de ocupação não eliminou diferenças estruturais de rendimento por cor ou raça. Em empresas de maior porte alcançadas pela Lei de Igualdade Salarial, o 5º Relatório de Transparência Salarial indicou, em 2026, diferença média de 21,3% entre a remuneração de mulheres e homens (BRASIL, 2026a). Os números nacionais não descrevem cada organização, mas fornecem contexto suficiente para que empresas evitem assumir que seus processos são neutros apenas porque não existe intenção declarada de discriminar.

A Lei nº 14.611/2023 é relevante porque desloca parte da discussão de igualdade para transparência e critérios remuneratórios. Empresas com 100 ou mais empregados

estão sujeitas a mecanismos de divulgação e fiscalização que tornam disparidades mais visíveis. Em maio de 2026, o Supremo Tribunal Federal confirmou a constitucionalidade dos mecanismos centrais da norma. Para gestão de pessoas, a mensagem é maior do que o cumprimento documental: remuneração precisa ser analisável. Critérios vagos, exceções frequentes e decisões baseadas em negociação individual dificultam distinguir mérito de assimetria.

Transparência, porém, não significa publicar salários individuais. Significa desenvolver capacidade de explicar por que pessoas em posições comparáveis recebem valores diferentes e verificar se as justificativas são consistentes. Experiência, complexidade da função, desempenho e escopo de responsabilidade podem sustentar diferenças legítimas; gênero, raça ou outras características protegidas não. Quanto mais a remuneração depende de decisões discricionárias pouco documentadas, maior a dificuldade para avaliar equidade.

A mesma lógica vale para avaliação de desempenho. Sistemas com escalas estruturadas podem parecer objetivos e ainda depender de julgamentos altamente interpretativos. Expressões como 'presença executiva', 'maturidade', 'postura', 'potencial' ou 'aderência cultural' podem ser úteis em contextos específicos, mas se tornam perigosas quando não são traduzidas em comportamentos observáveis. Critérios ambíguos aumentam espaço para expectativas socialmente construídas influenciarem avaliações. A solução não é eliminar julgamento humano, mas torná-lo mais explicitável, comparável e revisável.

Calibração de desempenho pode contribuir quando gestores discutem evidências e padrões antes de finalizar avaliações, mas também pode reproduzir hierarquias se apenas vozes de maior status definirem o que conta como mérito. Por isso, processos de calibração precisam comparar critérios e evidências, não apenas defender notas previamente atribuídas. Perguntas simples podem elevar a qualidade: qual comportamento sustenta esta avaliação? O mesmo comportamento recebeu interpretação semelhante em pessoas diferentes? Existem oportunidades equivalentes para demonstrar a competência que está sendo medida?

Promoção envolve outro problema: desempenho atual e potencial futuro não são a mesma coisa. Julgamentos de potencial costumam incorporar previsões sobre capacidade de assumir funções maiores, o que amplia incerteza e subjetividade. Quando oportunidades de desenvolvimento são distribuídas com base no potencial percebido e, posteriormente, a experiência adquirida confirma quem 'merecia' ser

promovido, cria-se um circuito autorreforçado. Pessoas inicialmente favorecidas recebem desafios que as tornam de fato mais qualificadas, enquanto outras permanecem sem oportunidade de produzir a evidência que lhes seria exigida.

Esse mecanismo ajuda a entender por que representação em níveis de entrada pode coexistir com baixa diversidade em posições de decisão. O chamado pipeline não é apenas um estoque de pessoas aguardando tempo suficiente para avançar. Ele é composto por decisões sucessivas de acesso a projetos, feedback, treinamento, mobilidade e patrocínio. Analisar a progressão exige verificar transições entre níveis, e não somente comparar fotografias anuais da composição.

Recrutamento também precisa ser decomposto. Ampliar fontes de candidatos pode aumentar diversidade no topo do funil, mas o efeito pode desaparecer nas etapas posteriores. Entrevistas altamente informais, critérios redefinidos depois de conhecer candidatos ou exigências não essenciais podem reintroduzir subjetividade. A meta-revisão de Zhao et al. (2025) mostra que intervenções de diversidade apresentam evidência desigual e que procedimentos de seleção, políticas de recrutamento e outras práticas não produzem resultados uniformes. Isso reforça a necessidade de testar cada mecanismo em vez de pressupor eficácia pela intenção.

Padronização de entrevistas, definição prévia de critérios e avaliação independente antes de discussões coletivas podem reduzir parte do ruído decisório. Ainda assim, nenhuma técnica resolve sozinha desigualdades no acesso à formação, redes ou experiência. Seleção mais estruturada melhora a comparação entre candidatos disponíveis; não corrige automaticamente quem teve oportunidade de chegar até aquele ponto. O desenho inclusivo precisa observar todo o percurso.

A interseccionalidade amplia essa análise porque pessoas não experimentam gênero, raça, classe, idade, deficiência ou outras dimensões de forma separada. Crenshaw (1989) formulou o conceito precisamente para mostrar como sistemas de desigualdade podem se cruzar e produzir experiências que desaparecem quando cada categoria é analisada isoladamente. No trabalho, uma organização pode apresentar indicadores razoáveis para mulheres em geral e para pessoas negras em geral e, ainda assim, manter resultados especialmente desfavoráveis para mulheres negras.

Essa possibilidade já aparece nos dados brasileiros de remuneração. Relatórios de transparência salarial vêm mostrando diferenças particularmente elevadas quando sexo e raça são analisados conjuntamente. A gestão não precisa criar uma quantidade infinita de indicadores, mas deve reconhecer que médias agregadas podem esconder

concentrações de desvantagem. Sempre que o tamanho dos grupos permitir análise responsável e preservação de privacidade, cruzamentos podem revelar barreiras que desapareceriam em categorias amplas.

Interseccionalidade também evita o erro de pressupor uma experiência única dentro de cada grupo. Uma mulher branca em função de alta gestão, uma mulher negra em ocupação operacional e uma mulher com deficiência em posição técnica compartilham uma categoria de gênero, mas encontram estruturas de oportunidade diferentes. Políticas de inclusão que tratam 'mulheres' como grupo homogêneo podem beneficiar mais aquelas que já possuem maior proximidade com as posições de poder.

A deficiência oferece outro exemplo de interação entre identidades e desenho institucional. A mesma barreira física pode produzir impactos diferentes conforme renda, função, local de trabalho e disponibilidade de apoio. Além disso, deficiências não visíveis podem exigir processos nos quais o trabalhador se sinta seguro para solicitar ajustes sem receio de estigma. Uma política de acomodação que existe no manual, mas depende de exposição excessiva de informações de saúde ou de aprovação informal do gestor, pode desencorajar o próprio acesso que pretende oferecer.

Zhao et al. (2025), ao sintetizar 37 revisões de intervenções organizacionais de diversidade e inclusão, identificaram evidências favoráveis para acomodações no trabalho e treinamento profissional especialmente em dimensões relacionadas a idade e deficiência. O resultado é importante porque mostra que inclusão pode ser produzida por mudanças muito concretas: ajuste de tarefas, tecnologia assistiva, modificação de horário, adaptação de supervisão e acesso a desenvolvimento. A diversidade deixa de ser abstrata quando o trabalho é redesenhado para ampliar participação.

O mesmo raciocínio pode ser aplicado à tecnologia. Sistemas de recrutamento, avaliação e gestão algorítmica podem reproduzir padrões históricos quando utilizam dados que refletem decisões anteriores. O problema não decorre apenas de um algoritmo 'preconceituoso', mas da escolha das variáveis, dos resultados que o modelo tenta prever e das decisões que serão tomadas a partir dele. Como discutido no Capítulo 2, automação não elimina responsabilidade. Em processos de pessoas, ela aumenta a necessidade de auditoria porque desigualdades podem adquirir escala muito maior quando incorporadas a sistemas automatizados.

Uma política inclusiva precisa, portanto, manter possibilidade de contestação. Se um candidato é eliminado, um empregado recebe baixa avaliação ou uma solicitação de flexibilidade é recusada, deve existir clareza sobre os critérios relevantes e sobre quem pode rever a decisão. Sistemas sem canal de revisão transformam erro em destino. A contestabilidade é parte da governança porque nenhuma regra, humana ou algorítmica, é perfeita.

Outra fonte de desigualdade está no trabalho invisível. Pessoas pertencentes a grupos sub-representados são frequentemente convidadas a participar de comitês, ações educativas, grupos de afinidade e iniciativas de recrutamento, atividades que podem produzir valor institucional, mas nem sempre são reconhecidas na carga de trabalho ou na avaliação. Quando a organização depende continuamente do trabalho voluntário dos mesmos indivíduos para educar colegas e representar a diversidade, inclusão passa a gerar um imposto de tempo sobre quem deveria se beneficiar dela.

Grupos de afinidade podem funcionar como redes de apoio, aprendizagem e voz, mas sua existência não transfere responsabilidade pela inclusão aos próprios grupos. Eles podem ajudar a identificar problemas; não deveriam ser obrigados a resolver sozinhos barreiras que exigem decisão de liderança, orçamento ou mudança de processo. A organização precisa distinguir consulta de terceirização moral.

Também é necessário observar quem tem liberdade para revelar aspectos da própria identidade. A inclusão não deve ser medida pela quantidade de trabalhadores que tornam características pessoais visíveis. Algumas pessoas preferem privacidade; outras avaliam que o ambiente ainda não é seguro. Políticas que celebram autenticidade podem produzir pressão para exposição. O objetivo não é exigir que todos 'tragam seu eu completo' ao trabalho, mas garantir que ninguém precise esconder aspectos relevantes para evitar tratamento desigual.

O poder atravessa todas essas decisões. Inclusão não é somente qualidade das relações horizontais entre colegas; envolve capacidade de influenciar regras. Uma equipe pode ser respeitosa e manter desigualdade se posições de autoridade permanecem inacessíveis. Da mesma forma, um líder inclusivo pode reduzir barreiras locais sem conseguir compensar um sistema de remuneração ou promoção mal desenhado. Por isso, diversidade precisa ser tratada como questão de governança organizacional e não apenas de comportamento interpessoal.

Essa abordagem também ajuda a lidar com tensões legítimas. Políticas de diversidade podem ser percebidas por alguns trabalhadores como ameaça à justiça

quando os critérios não são explicados. Ignorar essa percepção ou tratá-la automaticamente como resistência moralmente inadequada pode aprofundar polarização. A resposta mais consistente é explicitar objetivos, critérios e evidências. Equidade não exige abandonar mérito; exige definir mérito de maneira relacionada ao trabalho e garantir que pessoas tenham oportunidades comparáveis de demonstrá-lo.

O próprio conceito de mérito precisa ser analisado historicamente. Resultados são influenciados por esforço e competência, mas também por acesso a educação, redes, informação, saúde, tempo e oportunidades. Reconhecer essas diferenças não significa presumir que pessoas de grupos favorecidos não merecem suas conquistas. Significa evitar a conclusão inversa de que toda desigualdade observada representa apenas diferenças naturais de capacidade. Gestão responsável lida com incerteza investigando processos, não defendendo narrativas prontas.

A Lei nº 9.029/1995 proíbe práticas discriminatórias no acesso e na manutenção da relação de trabalho, e a Lei Brasileira de Inclusão reforça direitos relativos à participação das pessoas com deficiência. A existência de normas não elimina discriminação, mas fornece uma fronteira importante: algumas práticas não são apenas indesejáveis do ponto de vista da cultura; são incompatíveis com direitos. A gestão de pessoas precisa conhecer essa distinção para não transformar obrigação jurídica em ação voluntária de responsabilidade social.

O ponto mais difícil está no cotidiano entre a norma e a experiência. Organizações raramente declaram que desejam promover desigualdade. Ela emerge quando critérios não são revisados, exceções favorecem sempre os mesmos perfis, dados não são desagregados, denúncias não produzem consequência ou acomodações dependem da boa vontade individual. Inclusão exige tornar esses mecanismos observáveis. A intenção continua relevante, mas deixa de ser evidência suficiente.

DA CAMPANHA À ARQUITETURA: COMO CONSTRUIR INCLUSÃO QUE POSSA SER VERIFICADA

Se diversidade não produz inclusão automaticamente e processos formais podem reproduzir desigualdades, a pergunta seguinte é inevitável: o que organizações conseguem fazer com evidência razoável de eficácia? A resposta é menos confortável do que listas de boas práticas. Não existe uma intervenção única capaz de resolver o problema, e iniciativas semelhantes podem produzir efeitos distintos conforme contexto, desenho e implementação. A meta-revisão de Zhao et al. (2025) é especialmente importante por mostrar que a qualidade da evidência varia entre

categorias de intervenção e que os resultados precisam ser tratados com expectativas realistas.

Treinamento em diversidade oferece um exemplo conhecido. Bezrukova et al. (2016), ao integrar mais de quatro décadas de pesquisa e 260 amostras independentes, encontraram efeitos positivos, sobretudo sobre aprendizagem cognitiva e reações ao treinamento. Mudanças atitudinais e comportamentais eram menores e algumas diminuíam ao longo do tempo. A conclusão prática é clara: treinamento pode aumentar conhecimento e linguagem comum, mas não deve ser confundido com mudança estrutural. Uma aula sobre vieses não modifica automaticamente quem controla promoções, como salários são definidos ou quais comportamentos recebem recompensa.

Treinamentos são mais úteis quando conectados a processos concretos. Gestores podem aprender sobre vieses e, imediatamente depois, utilizar critérios estruturados em entrevistas; equipes podem discutir inclusão e revisar a dinâmica de reuniões; lideranças podem receber formação sobre acomodação e, ao mesmo tempo, ter acesso a um processo simples para implementá-la. Conhecimento encontra maior chance de produzir comportamento quando a organização remove fricções e cria expectativas coerentes.

Leslie (2019) alerta que iniciativas de diversidade podem produzir consequências não intencionais, incluindo retrocessos, efeitos negativos colaterais e aparência de progresso. Esse alerta não justifica inação. Justifica avaliação. Programas precisam começar com problema definido, mecanismo esperado e indicador capaz de revelar se o resultado foi alcançado. Se o objetivo é reduzir desigualdade de promoção, medir número de participantes em palestras é insuficiente. Se o objetivo é ampliar pertencimento, apenas contar contratações não responde à pergunta.

Uma arquitetura de inclusão precisa combinar indicadores de representação, experiência e processo. Representação mostra quem está presente e onde. Experiência captura percepções sobre respeito, pertencimento, voz, justiça e acesso. Processo acompanha decisões como contratação, avaliação, promoção, remuneração, participação em treinamento e desligamento. Nenhuma dessas camadas é suficiente isoladamente. Uma organização pode ter boa percepção média e desigualdade persistente em promoções; pode melhorar representação e apresentar experiências ruins de permanência.

Holmes et al. (2021) mostram que clima de diversidade e inclusão está relacionado a resultados atitudinais e comportamentais, mas a própria força do clima importa. Médias podem esconder grupos que vivem organizações diferentes dentro da mesma empresa. Se a maioria percebe o ambiente como inclusivo e um grupo minoritário relata sistematicamente exclusão, a média geral pode parecer saudável. Desagregar resultados é necessário para identificar onde a experiência diverge, respeitando limites de tamanho amostral e confidencialidade.

O acompanhamento de dados deve evitar duas armadilhas. A primeira é o fetiche pelo indicador: medir tudo e mudar pouco. A segunda é o medo de medir por receio de encontrar desigualdades. Dados não substituem interpretação, mas ausência de dados protege mecanismos invisíveis. A maturidade está em escolher poucas métricas relacionadas a decisões relevantes, acompanhar tendências e exigir explicações quando padrões persistentes aparecem.

Indicadores de contratação podem examinar composição do funil por etapa, não apenas resultado final. Em avaliação, a organização pode comparar distribuição de notas, promoções e reconhecimento. Em remuneração, análises podem controlar características relacionadas ao trabalho e investigar resíduos inexplicados. Em desenvolvimento, é possível verificar quem recebe projetos estratégicos, treinamento e patrocínio. Em desligamento, entrevistas e padrões de saída podem revelar pontos de exclusão. O objetivo não é produzir um ranking interno de grupos, mas compreender onde o sistema está perdendo equidade.

Responsabilização precisa acompanhar a medição. Quando nenhum gestor possui responsabilidade por corrigir uma diferença identificada, o dado tende a produzir apenas apresentação. Isso não significa criar metas simplistas ou atrelar bônus mecanicamente a qualquer variação demográfica, o que poderia incentivar distorções. Significa definir quem deve investigar, propor mudanças, monitorar resultados e justificar decisões. Responsabilidade distribuída não pode significar responsabilidade inexistente.

Lideranças têm papel decisivo porque transformam políticas gerais em experiências locais. Shore e Chung (2022) destacam que líderes podem sustentar inclusão ao equilibrar pertencimento e valorização da singularidade. Na prática, isso aparece em decisões pequenas: a quem pedem opinião, quem interrompem, como distribuem tarefas de visibilidade, se respondem defensivamente a críticas, se tratam acomodação como problema e se utilizam o mesmo padrão de prova para diferentes

pessoas. Liderança inclusiva não é uma personalidade acolhedora; é um conjunto de comportamentos que distribui legitimidade.

Essa função não elimina a responsabilidade da estrutura, tema recorrente ao longo deste livro. Um gestor pode tentar distribuir oportunidades com equidade e continuar limitado por políticas centralizadas. Pode apoiar flexibilidade e enfrentar metas que recompensam disponibilidade contínua. Pode estimular voz e trabalhar em uma organização que pune denúncias. Inclusão precisa de alinhamento entre liderança local, sistemas de RH e decisões estratégicas.

A alta direção também precisa tratar diversidade como tema de governança, não apenas reputação. O business case pode ajudar a mobilizar recursos, mas a evidência de Wallrich et al. (2024) e Sieweke et al. (2025) mostra que ganhos de desempenho não são automáticos. Uma liderança madura não abandona inclusão porque uma correlação financeira imediata não foi demonstrada. Avalia resultados relevantes para o objetivo: justiça, retenção, acesso a talento, qualidade decisória, inovação quando aplicável, redução de discriminação, cumprimento legal e capacidade de trabalhar com uma sociedade heterogênea.

Ely e Thomas (2001) oferecem uma alternativa importante ao argumento puramente econômico. Quando diferenças de experiência são legitimamente utilizadas para questionar rotinas, compreender clientes, rever pressupostos e aprender, diversidade se integra ao trabalho. Essa integração exige que perspectivas divergentes possam modificar práticas, e não apenas ser adicionadas a uma cultura imutável. Incluir alguém sem permitir que sua experiência influencie o sistema mantém representação sem aprendizagem.

Esse princípio também muda a forma de trabalhar com grupos de afinidade e fóruns de escuta. Eles podem gerar conhecimento sobre barreiras que a liderança não percebe, mas precisam ter caminhos para que recomendações cheguem a quem controla orçamento, políticas e processos. Escutar sem responder produz cinismo. A organização não precisa aceitar toda proposta, porém deve explicar decisões e mostrar o que mudou, o que não mudou e por quê.

Canais de denúncia constituem outra infraestrutura essencial, mas sua existência formal não garante confiança. Trabalhadores observam como casos anteriores foram tratados, se houve retaliação, se investigações foram independentes e se pessoas de alto status receberam tratamento diferente. Um canal que coleta relatos e não oferece retorno pode aumentar sensação de impotência. A efetividade depende de proteção,

investigação competente, proporcionalidade e aprendizagem organizacional a partir dos padrões identificados.

Acessibilidade precisa ser tratada da mesma maneira estrutural. Em vez de adaptar ambientes apenas depois que uma pessoa encontra barreira, princípios de desenho universal podem antecipar diferentes formas de uso. Sistemas digitais compatíveis com tecnologias assistivas, documentos acessíveis, opções de comunicação, espaços físicos adequados e processos flexíveis reduzem a necessidade de pedidos individuais. A acomodação continuará necessária em situações específicas, mas quanto mais inclusivo é o desenho padrão, menor o custo de participação para quem não se encaixa no usuário imaginado originalmente.

A inclusão de pessoas com deficiência também exige desenvolvimento. Cumprir a Lei de Cotas sem oferecer progressão cria concentração em funções específicas e pode transformar a política de entrada em teto de carreira. O Ministério do Trabalho e Emprego atualizou em 2026 suas orientações e continua ressaltando a necessidade de contratação, permanência e ascensão profissional. Esse último elemento é decisivo: inclusão precisa ser avaliada ao longo do ciclo de emprego.

Políticas de flexibilidade merecem cuidado semelhante. Elas podem ampliar participação de trabalhadores com responsabilidades de cuidado, condições de saúde ou necessidades específicas, mas também podem criar novas desigualdades quando o uso é associado a menor comprometimento. Se profissionais que utilizam flexibilidade deixam de receber projetos ou promoções, o benefício formal contém penalidade informal. O próximo capítulo aprofundará justamente como modelos remoto e híbrido reorganizam visibilidade, acesso e coordenação.

A diversidade em regimes híbridos acrescenta desafios porque redes informais podem se concentrar em quem compartilha presença física com líderes. Reuniões parcialmente remotas podem ampliar participação ou produzir uma hierarquia entre quem está na sala e quem aparece na tela. Trabalhadores com maior necessidade de flexibilidade podem ficar menos visíveis. A inclusão, portanto, precisa acompanhar mudanças no próprio espaço do trabalho.

Comunicação organizacional também deve abandonar a tentação de produzir uma imagem perfeita. Campanhas que apresentam diversidade maior do que a existente podem ser percebidas como inautênticas e criar expectativas que a experiência interna não confirma. A credibilidade cresce quando organizações

reconhecem estágio atual, metas e dificuldades. Transparência não exige exposição indevida de pessoas; exige coerência entre narrativa e evidência.

O mesmo cuidado vale para linguagem. Termos mudam, grupos não são homogêneos e preferências variam. A organização precisa atualizar vocabulário sem transformar correção terminológica em substituto para ação. É possível utilizar linguagem impecável e manter práticas excludentes. Também é possível cometer um erro de expressão e corrigi-lo sem que isso defina toda a cultura. Inclusão precisa ser exigente com respeito e proporcional na resposta a aprendizagem.

Essa proporcionalidade é importante para que trabalhadores possam desenvolver competência intercultural sem medo permanente de cometer qualquer equívoco. Se toda pergunta desajeitada for interpretada como hostilidade, pessoas podem evitar interação. Se toda ofensa for descartada como 'brincadeira', grupos minoritários carregam o custo da convivência. O ambiente inclusivo estabelece padrões claros, diferencia erro, ignorância, negligência e abuso e responde de maneira compatível com gravidade e recorrência.

A construção de inclusão também requer recursos. Pedir a uma área pequena de diversidade que transforme toda a organização sem autoridade, dados ou orçamento é criar uma função simbólica. Especialistas podem orientar, mas decisões sobre remuneração, promoção, tecnologia, operação e liderança pertencem a múltiplas áreas. A governança precisa distribuir responsabilidades com clareza e fornecer capacidade para executá-las.

Uma consequência dessa abordagem é reconhecer que a inclusão nunca estará concluída. Mudanças demográficas, tecnologias, legislação e formas de trabalho criam novas barreiras e tornam outras menos relevantes. A organização precisa aprender continuamente, utilizando dados, relatos e avaliação de políticas. Esse caráter adaptativo aproxima diversidade dos temas de aprendizagem e gestão de mudanças discutidos em todo o livro.

A meta-revisão de Zhao et al. (2025) reforça essa cautela ao mostrar que algumas práticas apresentam evidência mais consistente do que outras e que diversidade training, por exemplo, tende a produzir efeitos mais claros sobre consciência e aprendizagem do que sobre resultados organizacionais mais distantes. A implicação é evitar promessas totais. Intervenções devem ser escolhidas conforme mecanismo: treinamento para conhecimento, acomodação para remover barreiras, padronização

para reduzir discricionariedade, transparência para tornar diferenças visíveis, patrocínio para ampliar acesso a redes e responsabilização para garantir execução.

A combinação entre instrumentos é mais importante do que a quantidade de iniciativas. Uma empresa pode ter calendário extenso de eventos e pouca mudança porque suas práticas não conversam entre si. Outra pode adotar menos programas, mas conectar recrutamento, avaliação, remuneração, desenvolvimento, acessibilidade e voz em torno de princípios consistentes. Inclusão é uma propriedade do sistema, não uma soma de campanhas.

Essa propriedade se torna visível nos momentos de tensão. Quando metas apertam, políticas inclusivas são mantidas ou consideradas supérfluas? Quando uma denúncia envolve alguém de alto desempenho, o mesmo padrão é aplicado? Quando uma acomodação custa tempo ou dinheiro, a organização procura solução ou passa a tratar o trabalhador como inconveniente? Quando uma pessoa de grupo sub-representado discorda de uma prática tradicional, a diferença é examinada ou interpretada como falta de adaptação? Cultura revela prioridade quando valores competem.

A gestão de pessoas possui posição singular nesse processo porque controla ou influencia grande parte dos sistemas que distribuem oportunidade. Isso exige capacidade analítica e coragem institucional. Às vezes, os dados mostrarão que não existe diferença relevante e impedirão acusações baseadas em impressão. Em outras situações, revelarão padrões que a organização preferiria não enxergar. O papel técnico não é produzir uma narrativa previamente desejada, mas criar condições para decisões melhores.

Também é necessário reconhecer limites de privacidade. Quanto menores os grupos, maior o risco de identificação em análises internas. Informações sensíveis precisam ser coletadas com finalidade legítima, proteção e transparência. A busca por métricas de diversidade não autoriza vigilância identitária. Pessoas precisam saber por que dados são solicitados, como serão usados e quem terá acesso.

No caso brasileiro, a LGPD acrescenta requisitos de tratamento de dados pessoais, inclusive dados sensíveis. Gestão de diversidade e proteção de dados não são objetivos opostos. Uma arquitetura madura utiliza agregação, controles de acesso e critérios de necessidade para produzir análise sem expor indivíduos. A confiança é parte do próprio resultado que se pretende construir.

Quando essas dimensões são reunidas, pertencimento deixa de ser uma mensagem motivacional e passa a ser consequência de uma estrutura: pessoas observam que oportunidades não dependem de se parecer com quem já tem poder; percebem que diferenças podem ser expressas sem penalidade desproporcional; encontram caminhos para solicitar ajustes; conseguem questionar decisões; veem critérios aplicados com consistência. O sentimento é real, mas suas causas são organizacionais.

Essa perspectiva também impede que diversidade seja tratada como tema restrito a grupos minoritários. Todos os trabalhadores vivem sob sistemas de seleção, avaliação, promoção e voz. Processos mais claros e critérios mais relacionados ao trabalho podem reduzir arbitrariedade para a organização inteira. Ao mesmo tempo, reconhecer benefício geral não deve apagar o fato de que determinadas barreiras atingem grupos específicos com maior intensidade. Universalizar princípios e focalizar barreiras são estratégias complementares.

O objetivo final não é criar uma organização sem diferenças de resultado. Pessoas fazem escolhas distintas, ocupações possuem remunerações diferentes e trajetórias não serão idênticas. O objetivo é construir condições em que diferenças de identidade não funcionem como atalhos sistemáticos para definir valor, capacidade ou pertencimento. Equidade não é uniformidade de destino; é qualidade das regras e das oportunidades que tornam trajetórias possíveis.

Nesse sentido, diversidade passa a ser tratada como capacidade apenas quando a organização consegue trabalhar com diferença sem transformá-la em hierarquia automática. A presença de perspectivas distintas pode ampliar repertório, mas somente se houver acesso à discussão. O pertencimento pode fortalecer vínculo, mas somente se não exigir assimilação. A equidade pode melhorar confiança, mas somente se estiver incorporada às decisões que distribuem recursos.

O capítulo começou perguntando o que precisa mudar para que diversidade deixe de ser composição e se torne inclusão. A resposta não cabe em uma iniciativa. Ela exige arquitetura institucional: critérios visíveis, acessibilidade, canais confiáveis, liderança responsável, dados interpretáveis, revisão de processos e espaço real para influência. Quanto mais a organização depende apenas de intenção, maior a distância entre discurso e experiência.

Esse desafio ganha outra camada quando o trabalho deixa de acontecer no mesmo lugar e no mesmo horário. Presença física, proximidade com líderes, acesso a conversas informais e fronteiras entre trabalho e vida passam a ser distribuídos de modo

desigual. Arranjos remotos e híbridos podem ampliar autonomia e inclusão, mas também podem produzir invisibilidade, vigilância e novas assimetrias de acesso. A qualidade da inclusão passa, assim, a depender também da geografia e do tempo em que o trabalho é organizado.

CAPÍTULO 9

NEM ESCRITÓRIO, NEM CASA: TRABALHO HÍBRIDO, FRONTEIRAS E COORDENAÇÃO DISTRIBUÍDA

A passagem de equipes concentradas em um mesmo espaço físico para arranjos remotos, híbridos e geograficamente distribuídos alterou uma premissa que durante décadas permaneceu quase invisível na gestão: a de que trabalhar significava, para grande parte das ocupações administrativas e profissionais, estar no lugar definido pela organização durante um período relativamente previsível. Quando essa associação se rompe, o debate tende a ser reduzido a uma pergunta aparentemente simples — quantos dias devem ser cumpridos no escritório? —, embora a decisão sobre localização seja apenas a superfície de um problema maior. O que realmente muda é a forma como informação circula, confiança é construída, desempenho se torna visível, conhecimento é transmitido, fronteiras de jornada são administradas e oportunidades informais chegam a pessoas que já não compartilham permanentemente o mesmo ambiente.

Esse deslocamento torna ainda mais importante o argumento desenvolvido no capítulo anterior. Inclusão não depende apenas de quem foi contratado ou de quais identidades estão representadas; depende de quem consegue participar das conversas que antecedem decisões, receber informação em tempo útil, acessar lideranças, ser lembrado para projetos relevantes e ter seu trabalho reconhecido por critérios que não privilegiem proximidade física. Em um arranjo híbrido mal desenhado, a organização pode ampliar flexibilidade formal e, simultaneamente, criar uma nova hierarquia entre quem está visível e quem está distante. Em um arranjo bem concebido, ao contrário, a separação espacial pode obrigar a empresa a tornar processos mais explícitos, documentar decisões e reduzir dependência de redes informais que sempre favoreceram alguns grupos mais do que outros.

A experiência acumulada desde a expansão abrupta do trabalho remoto durante a pandemia permitiu superar parte das primeiras simplificações. Já não é defensável afirmar que trabalhar fora do escritório reduz inevitavelmente a produtividade, assim como também não é razoável concluir que toda atividade intelectual pode ser transferida para casa sem custos de coordenação. A evidência aponta para resultados heterogêneos, condicionados pela natureza da tarefa, intensidade do trabalho remoto,

autonomia, suporte, qualidade tecnológica, desenho das equipes, experiência dos profissionais e práticas gerenciais. O lugar importa, mas seus efeitos não podem ser separados do modo como o trabalho é organizado.

Uma meta-análise anterior à pandemia, conduzida por Gajendran e Harrison (2007) com 46 estudos e 12.883 trabalhadores, já havia encontrado efeitos pequenos e predominantemente favoráveis do teletrabalho sobre autonomia percebida, conflito trabalho-família, satisfação, desempenho e intenção de saída. Ao mesmo tempo, os autores observaram que teletrabalho de maior intensidade podia prejudicar relações com colegas, mostrando que os efeitos não se distribuíam de maneira linear. Allen, Golden e Shockley (2015), em ampla revisão da literatura, chegaram a conclusão semelhante: a pergunta relevante não é simplesmente se teletrabalho "funciona", mas para quem, em quais tarefas, em que intensidade e sob quais condições organizacionais.

A pandemia ampliou radicalmente a escala do fenômeno, mas também criou um contexto excepcional que dificulta a interpretação de parte dos resultados produzidos naquele período. Trabalhadores foram enviados para casa sem preparação, escolas fecharam, famílias compartilharam espaços inadequados, empresas improvisaram infraestrutura e a insegurança sanitária atravessou toda a experiência. Comparar diretamente esse trabalho remoto emergencial com políticas deliberadamente desenhadas depois da crise pode produzir conclusões equivocadas. O que se consolidou posteriormente foi um campo de experimentação muito mais amplo, no qual organizações passaram a combinar presença, trabalho remoto e flexibilidade geográfica de formas distintas.

No Brasil, a PNAD Contínua identificou, no quarto trimestre de 2022, aproximadamente 9,5 milhões de pessoas que haviam realizado trabalho remoto e cerca de 7,4 milhões classificadas como teletrabalhadoras, equivalentes a 9,8% e 7,7% da população ocupada analisada, respectivamente (IBGE, 2023). Os próprios resultados foram divulgados como estatísticas experimentais, o que recomenda cautela, mas o levantamento evidencia que a modalidade deixou de ser episódica. Também mostra sua distribuição desigual: o teletrabalho se concentrou fortemente em ocupações e atividades intensivas em informação e entre pessoas com escolaridade mais elevada. A possibilidade de trabalhar a distância, portanto, constitui recurso valioso, mas não universalmente disponível.

Essa desigualdade é central para qualquer discussão sobre "liberdade de escolher onde trabalhar". O cozinheiro, a técnica de enfermagem, o operador de máquina, a profissional de limpeza e o motorista não conseguem converter suas funções em trabalho remoto simplesmente porque prefeririam reduzir deslocamentos. Mesmo dentro de ocupações digitalizáveis, condições domésticas, segurança, conectividade, deficiência, responsabilidades de cuidado e espaço físico produzem experiências muito diferentes. Uma política de flexibilidade pode ser percebida como benefício extraordinário por quem economiza duas horas diárias de deslocamento e como transferência de custos por quem precisa trabalhar em ambiente improvisado, sem mobiliário, silêncio ou conexão adequada.

Por isso, este capítulo parte de uma tese distinta da disputa entre "voltar ao escritório" e "trabalhar de qualquer lugar". O problema central não é escolher um vencedor entre presença e distância, mas construir uma arquitetura de trabalho capaz de usar cada configuração para aquilo que ela faz melhor, sem converter flexibilidade em disponibilidade permanente, nem presença em sinônimo de comprometimento. O trabalho híbrido só se torna uma inovação organizacional quando modifica deliberadamente coordenação, documentação, avaliação, aprendizagem e proteção. Quando se limita a dividir a semana em dias de casa e dias de escritório, mantém as mesmas práticas anteriores em uma geografia mais complicada.

O LUGAR DO TRABALHO MUDOU, MAS A QUESTÃO CENTRAL É COMO O TRABALHO É DESENHADO

A discussão sobre produtividade é um bom ponto de partida porque foi utilizada, desde o início, tanto para justificar o trabalho remoto quanto para exigir seu encerramento. Resultados aparentemente contraditórios se tornam mais compreensíveis quando se observa que diferentes estudos analisam tarefas, populações e intensidades muito distintas. Atividades individuais, mensuráveis e com baixa interdependência apresentam uma lógica diferente de trabalhos que dependem de criação coletiva, aprendizagem tácita, negociação ou coordenação rápida entre especialidades. A produtividade também pode ser medida em volume, qualidade, velocidade, inovação, capacidade de resolver exceções ou sustentabilidade do desempenho ao longo do tempo. Falar em "efeito do trabalho remoto sobre produtividade" sem indicar qual produtividade está sendo observada produz mais retórica do que análise.

Um dos estudos mais relevantes dessa nova fase foi publicado por Bloom, Han e Liang (2024) na Nature. Os autores realizaram um experimento randomizado com 1.612 profissionais de uma empresa de tecnologia chinesa, comparando trabalho presencial cinco dias por semana com um regime híbrido em que os participantes podiam trabalhar de casa dois dias. O arranjo híbrido aumentou satisfação e reduziu a taxa de desligamento voluntário em aproximadamente um terço, sem evidência de prejuízo nas avaliações de desempenho, nas promoções observadas ao longo dos dois anos seguintes ou, entre engenheiros, no volume de código produzido. O resultado é particularmente importante porque separa o trabalho híbrido deliberado do trabalho remoto integral e emergencial.

A interpretação, entretanto, precisa respeitar os limites do estudo. Trata-se de uma organização específica, composta por profissionais graduados de áreas como tecnologia, marketing, finanças e desenvolvimento de negócios. O modelo analisado não era trabalho remoto irrestrito: havia três dias presenciais e dois dias definidos de trabalho em casa. Estagiários e trabalhadores em período inicial foram excluídos, justamente porque a própria empresa considerava mais relevante a aprendizagem presencial nessa etapa. Assim, o experimento não demonstra que dois dias remotos sejam fórmula universal. Demonstra algo mais útil: quando o desenho é compatível com a atividade, um regime híbrido pode melhorar retenção e satisfação sem o custo de desempenho frequentemente presumido por gestores.

A mudança de percepção dos próprios gerentes durante o experimento é igualmente instrutiva. Antes da experiência, os gestores estimavam, em média, efeito negativo do trabalho híbrido sobre produtividade. Depois, suas avaliações se tornaram positivas e se aproximaram das opiniões dos demais trabalhadores (BLOOM; HAN; LIANG, 2024). O episódio revela como parte do debate organizacional é influenciada por crenças construídas em modelos presenciais, e não necessariamente por dados. A gestão não é imune a vieses de familiaridade: práticas conhecidas parecem mais controláveis porque seus problemas já foram naturalizados.

Em outro contexto, Choudhury, Foroughi e Larson (2021) analisaram a transição de examinadores do United States Patent and Trademark Office de um regime de trabalho em casa para um programa de trabalho a partir de qualquer lugar. A flexibilidade geográfica adicional esteve associada a aumento de 4,4% na produção, sem crescimento da necessidade de retrabalho. O estudo sugere que permitir que profissionais vivam em locais de sua preferência pode produzir benefícios para trabalhadores e organizações, inclusive por ampliar opções residenciais e reduzir

restrições geográficas de recrutamento. Novamente, porém, o contexto importa: tratava-se de uma função com tarefas fortemente individualizáveis, sistemas maduros e métricas relativamente claras.

A combinação desses resultados impede generalizações simples. O trabalho remoto pode aumentar desempenho quando reduz deslocamento, interrupções e custos de coordenação pessoal; pode não produzir diferença quando ganhos de concentração compensam perdas de interação; e pode gerar dificuldades quando tarefas dependem intensamente de trocas espontâneas, socialização ou acesso rápido a conhecimento distribuído. A pergunta gerencial deveria ser formulada no nível das atividades: quais etapas exigem concentração profunda? Quais dependem de copresença? Quais interações podem ser assíncronas? Quais decisões precisam de maior riqueza comunicacional? A resposta raramente coincide perfeitamente com uma regra única para toda a organização.

Essa lógica ajuda a compreender por que políticas baseadas somente em número de dias tendem a ser frágeis. Determinar que todos estejam no escritório às terças, quartas e quintas pode facilitar previsibilidade, mas não garante que as atividades realizadas nesses dias utilizem a presença de maneira produtiva. Trabalhadores podem deslocar-se por horas para participar de videoconferências individuais com colegas situados em outras cidades ou permanecer em mesas separadas executando tarefas que demandariam concentração. A presença passa a ser ritual, e não recurso.

O problema inverso também existe. Uma organização pode defender liberdade total de localização e descobrir, meses depois, que equipes perderam mecanismos de transmissão de conhecimento que antes funcionavam informalmente. Dúvidas rápidas deixam de encontrar interlocutores, trabalhadores iniciantes demoram mais para compreender normas não escritas, diferentes áreas passam a conversar quase exclusivamente quando existe demanda formal e conflitos que seriam solucionados em interação breve transformam-se em longas sequências de mensagens. Flexibilidade geográfica sem arquitetura de coordenação pode produzir autonomia individual acompanhada de fragmentação coletiva.

O estudo de Yang et al. (2022), baseado em dados de comunicação de 61.182 trabalhadores da Microsoft, oferece uma evidência importante sobre esse risco. A passagem para trabalho remoto em toda a empresa tornou as redes de colaboração mais estáticas e mais compartimentalizadas, reduziu pontes entre diferentes partes da organização e aumentou a participação relativa de formas assíncronas de

comunicação. Os resultados não significam que comunicação assíncrona seja inferior; ela pode ser extremamente eficiente e inclusiva. O problema aparece quando a redução das interações entre grupos diminui a circulação de informações que atravessavam fronteiras organizacionais.

A inovação, em particular, depende frequentemente da combinação de conhecimentos que não estavam previamente conectados. Equipes muito coesas podem executar bem tarefas conhecidas e, ainda assim, perder acesso a perspectivas externas. O escritório tradicional não resolve automaticamente esse problema — pessoas podem compartilhar um edifício e continuar isoladas em departamentos —, mas a proximidade cria oportunidades de encontro que precisam ser deliberadamente recriadas quando a distribuição geográfica aumenta. A gestão híbrida não pode presumir que ferramentas digitais substituirão espontaneamente todas as funções sociais antes desempenhadas pela presença.

Ao mesmo tempo, idealizar o encontro casual como se todo valor organizacional surgisse no corredor ignora os custos do presencial. Deslocamentos consomem tempo, dinheiro e energia; ambientes abertos podem aumentar interrupções; reuniões presenciais mal desenhadas desperdiçam tanto tempo quanto reuniões virtuais; e a convivência física não garante colaboração de qualidade. Para trabalhadores que moram longe, possuem deficiência, enfrentam mobilidade urbana precária ou acumulam responsabilidades familiares, a obrigatoriedade de presença pode representar barreira substancial. A comparação precisa incluir todos os custos, não apenas aqueles contabilizados dentro da empresa.

Essa é uma das razões pelas quais o trabalho híbrido deve ser tratado como desenho de trabalho, e não como benefício isolado. Wang et al. (2021), ao investigarem trabalho remoto a partir da perspectiva do desenho das funções, identificaram quatro desafios recorrentes — interferência entre trabalho e vida, comunicação ineficaz, procrastinação e solidão — e demonstraram que autonomia, apoio social, monitoramento e carga de trabalho influenciavam a intensidade dessas experiências. O achado desloca novamente a atenção do local para a estrutura. Trabalhar em casa não produz solidão por definição; uma equipe sem apoio, interação ou previsibilidade pode produzi-la. Da mesma forma, estar em casa não gera autonomia quando cada movimento é submetido a vigilância.

A autonomia é um elemento especialmente importante porque explica parte dos efeitos positivos identificados na literatura anterior. Gajendran e Harrison (2007)

encontraram que maior autonomia percebida mediava benefícios do teletrabalho. Entretanto, autonomia não deve ser confundida com ausência de apoio. Um trabalhador pode escolher quando organizar determinadas tarefas e, ao mesmo tempo, precisar de expectativas claras, prioridades, acesso a colegas e critérios de decisão. A autonomia saudável amplia poder de organizar o trabalho; o abandono transfere problemas sem transferir recursos.

Essa distinção também modifica o papel da liderança. Em ambientes presenciais, gestores podem recorrer à observação direta como substituto imperfeito para sistemas de coordenação: veem quem chegou, quem está em reunião, quem parece ocupado. A distância retira parte desses sinais e obriga a tornar objetivos e entregas mais explícitos. Isso pode melhorar a gestão quando substitui controle de presença por clareza de resultados. Pode piorá-la quando a insegurança do gestor é respondida com monitoramento digital invasivo, excesso de reuniões, solicitações constantes de atualização ou expectativa de disponibilidade permanente.

O Capítulo 1 já mostrou que tecnologias de monitoramento podem transformar aquilo que é mensurável em substituto daquilo que realmente importa. No trabalho remoto, esse risco aumenta porque a organização pode tentar reconstruir digitalmente a supervisão visual perdida. Capturas de tela, registro de atividade, medição de teclado, status permanente em aplicativos e análise de tempo conectado produzem grande volume de dados, mas não necessariamente melhor compreensão do trabalho. Em funções complexas, atividade observável e valor produzido raramente são equivalentes.

A melhor pergunta, portanto, não é se o trabalhador está "online", mas se o sistema permite que resultados, obstáculos e necessidades de coordenação se tornem visíveis sem exigir vigilância contínua. Isso requer planejamento de entregas, documentação, ciclos de feedback e canais para sinalizar problemas. A confiança deixa de ser aposta cega e passa a ser sustentada por uma arquitetura de informação. Em vez de controlar cada minuto, a organização cria condições para saber se o trabalho está avançando e para intervir quando existe evidência de dificuldade.

A escolha do local, nesse modelo, deixa de ser a principal política. Ela se torna uma variável dentro de um sistema que considera tarefa, interdependência, experiência, necessidade de aprendizagem, preferência individual e equidade. O trabalho híbrido amadurece quando a organização deixa de perguntar quantos dias "deve permitir" e começa a decidir que tipo de interação precisa acontecer, com que

frequência, para qual finalidade e com quais alternativas para quem não pode participar da mesma forma.

DISTÂNCIA NÃO ELIMINA COORDENAÇÃO: COLABORAÇÃO, VISIBILIDADE, APRENDIZAGEM E FRONTEIRAS

Quando o trabalho deixa de ocorrer continuamente no mesmo espaço, atividades antes sustentadas por proximidade precisam tornar-se intencionais. A primeira delas é a circulação de informação. Em muitas organizações presenciais, conhecimento relevante permanece distribuído em conversas rápidas, reuniões restritas, observação e redes pessoais. Esse modelo sempre foi desigual, mas sua fragilidade torna-se mais evidente no híbrido: quem não estava no escritório em determinado dia pode descobrir tarde uma decisão que nunca foi registrada. O problema não é a distância em si; é a dependência de informação informal sem mecanismos de recuperação.

Uma arquitetura híbrida mais robusta adota documentação como parte do trabalho. Decisões importantes precisam ter registro acessível; reuniões devem produzir encaminhamentos; responsabilidades e prazos precisam ser visíveis; documentos compartilhados devem substituir versões individuais que circulam por mensagens privadas. Isso não significa burocratizar cada conversa. Significa reconhecer que, quando a equipe é distribuída, a memória organizacional não pode depender exclusivamente de quem esteve presente.

A comunicação assíncrona pode desempenhar papel central nessa mudança. Ao contrário da expectativa de resposta imediata, a comunicação assíncrona permite que pessoas processem informação, trabalhem em diferentes horários e reduzam interrupções. Ela também pode ampliar participação de profissionais que precisam de tempo para formular argumentos ou que se encontram em fusos distintos. O estudo de Yang et al. (2022) encontrou aumento relativo dessa forma de comunicação no trabalho remoto, mas também maior isolamento das redes. A lição não é substituir comunicação síncrona por assíncrona; é desenhar uma combinação em que cada modalidade tenha função clara.

Interações síncronas são valiosas quando a ambiguidade é alta, a decisão depende de negociação, emoções precisam ser interpretadas ou um problema exige rápida convergência. O assíncrono funciona melhor para atualização de status, registro, análise prévia, produção individual e decisões que se beneficiam de reflexão. Reuniões tornam-se mais úteis quando deixam de servir como principal mecanismo de distribuição de informação. Se todos precisam estar simultaneamente conectados para

descobrir o que aconteceu, a organização reproduziu digitalmente a dependência da presença.

Esse ponto se relaciona à sobrecarga de reuniões que acompanhou a expansão do trabalho remoto. A tentativa de compensar distância com chamadas frequentes pode ocupar justamente o tempo que a flexibilidade deveria proteger. O problema não é a videoconferência em si, mas sua utilização como resposta automática à incerteza. Equipes maduras distinguem comunicação, coordenação e decisão: nem toda informação exige reunião; nem toda reunião exige todos; nem toda presença precisa ocupar uma hora inteira.

A visibilidade profissional é outra dimensão que precisa ser redesenhada. Elsbach, Cable e Sherman (2010) demonstraram, antes mesmo da expansão contemporânea do trabalho híbrido, que a simples exposição presencial podia levar observadores a inferir atributos como confiabilidade e comprometimento. Esse efeito ajuda a compreender um risco atual: trabalhadores que comparecem mais ao escritório podem acumular vantagens perceptivas mesmo quando seus resultados não são superiores. O que parece "proximidade natural" pode converter-se em critério silencioso de carreira.

A literatura sobre estigma da flexibilidade reforça esse problema. Williams, Blair-Loy e Berdahl (2013) mostraram como normas culturais que associam dedicação a disponibilidade contínua podem penalizar trabalhadores que utilizam arranjos flexíveis. O híbrido não elimina esse mecanismo automaticamente. Se lideranças continuam interpretando presença como evidência de compromisso, a política formal de flexibilidade pode coexistir com incentivos informais para não utilizá-la. Nesse cenário, trabalhadores percebem rapidamente que a escolha existe apenas no papel.

Essa desigualdade pode afetar grupos de maneira diferente. Pessoas com longos deslocamentos, responsabilidades de cuidado ou deficiência podem obter ganhos desproporcionais com o trabalho remoto e, justamente por utilizá-lo mais, ficar menos expostas a interações espontâneas com gestores. O experimento de Bloom, Han e Liang (2024) encontrou redução especialmente expressiva de desligamentos entre mulheres e trabalhadores com deslocamentos longos, sugerindo que a flexibilidade possui valor distinto entre grupos. Uma política mal desenhada pode, portanto, oferecer um benefício e simultaneamente criar um custo de visibilidade para quem mais depende dele.

Evitar esse efeito exige avaliação de desempenho baseada em evidências de contribuição, não em disponibilidade aparente. Resultados, qualidade, cooperação,

cumprimento de responsabilidades, aprendizagem e impacto sobre a equipe precisam ser avaliados por critérios conhecidos. Isso não elimina julgamento gerencial, mas reduz espaço para que contato casual se transforme em proxy de desempenho. Também exige acompanhar promoções e oportunidades por modalidade de trabalho. Se trabalhadores remotos recebem sistematicamente menos projetos estratégicos ou avançam menos, a organização precisa investigar o mecanismo em vez de presumir diferença de mérito.

A experiência de Bloom, Han e Liang (2024) é novamente útil porque não encontrou diferença de promoção entre grupos ao longo de dois anos. O resultado mostra que penalização de carreira não é inevitável em regimes híbridos, mas não prova que o risco desapareceu em outras organizações. O desenho daquele experimento mantinha presença regular e regras relativamente uniformes. Ambientes em que cada pessoa escolhe livremente dias diferentes podem produzir maior assimetria de contato com líderes. A consequência depende da arquitetura.

A aprendizagem de profissionais em início de carreira constitui outro desafio. Grande parte da competência organizacional é tácita: aprende-se observando como um colega formula uma pergunta, conduz uma reunião, interpreta uma exceção, negocia com outra área ou percebe um problema antes que ele se torne explícito. Parte desse aprendizado pode ser transferida para ambientes digitais, mas dificilmente ocorrerá de forma espontânea se novos trabalhadores recebem apenas tarefas e reuniões formais. O remoto torna visível uma responsabilidade que o presencial frequentemente deixava ao acaso: formar pessoas requer desenho.

A exclusão de estagiários e trabalhadores em período inicial no experimento da Trip.com ilustra essa preocupação. Os autores registram que a empresa considerava aprendizado e mentoria presencial especialmente relevantes nessa fase (BLOOM; HAN; LIANG, 2024). Essa escolha não deve ser transformada em regra universal, mas aponta para um princípio importante: necessidades de presença podem variar ao longo da carreira. Um especialista com anos de experiência e rede consolidada pode operar bem com alto grau de distribuição; alguém que ainda precisa compreender a organização pode exigir encontros mais frequentes e deliberados.

Mentoria em ambientes híbridos precisa, portanto, deixar de depender de disponibilidade ocasional. Sessões de acompanhamento, revisão conjunta de trabalho, pares de aprendizagem, comunidades de prática e encontros presenciais com finalidade específica podem substituir parte da aprendizagem incidental perdida. O

mesmo vale para transmissão de conhecimento entre gerações discutida no capítulo anterior. Flexibilidade não precisa empobrecer o desenvolvimento, mas exige reconhecer que aprendizado é uma entrega organizacional, não um subproduto garantido da contratação.

As fronteiras entre trabalho e vida constituem outro ponto de tensão. A eliminação do deslocamento pode devolver tempo significativo ao trabalhador, mas também retirar o ritual físico que marcava início e fim da jornada. Quando mensagens chegam continuamente e equipes se distribuem em diferentes horários, a possibilidade técnica de contato pode se converter em expectativa social de resposta. A residência passa a abrigar tanto descanso quanto trabalho, e a ausência de deslocamento não significa ausência de jornada.

Wang et al. (2021) mostraram que interferência trabalho-família estava associada a carga de trabalho e monitoramento. A OMS e a OIT (2022a), em orientação conjunta sobre teletrabalho saudável e seguro, recomendam definição clara de horários, resultados, sistemas de disponibilidade e períodos de desconexão, além de equipamentos adequados e suporte ergonômico e psicossocial. A mensagem é especialmente relevante porque problemas de fronteira não se resolvem pedindo que o trabalhador desenvolva "disciplina". A organização cria parte das normas que definem se é aceitável ou não responder fora do expediente.

No Brasil, a legislação do teletrabalho foi incorporada à CLT em 2017 e posteriormente alterada pela Lei nº 14.442/2022. O art. 75-B passou a considerar teletrabalho ou trabalho remoto a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com uso de tecnologias de informação e comunicação. A norma admite prestação por jornada ou por produção e tarefa, exige previsão contratual da modalidade e permite que acordo individual discipline horários e meios de comunicação, desde que preservados os repousos legais (BRASIL, 2022). A relevância dessa disposição aumenta em uma cultura de hiperconectividade.

A legislação também atribui ao contrato escrito a definição das responsabilidades relativas a equipamentos, infraestrutura e reembolso de despesas e estabelece que o empregador deve instruir expressamente os trabalhadores sobre precauções para evitar doenças e acidentes (BRASIL, 1943; 2022). Essas previsões são importantes porque o trabalho remoto desloca fisicamente a atividade, mas não transforma saúde ocupacional em problema exclusivamente doméstico. Mobiliário inadequado,

iluminação deficiente, postura mantida, uso prolongado de telas e ausência de pausas podem produzir riscos que precisam ser considerados no desenho do regime.

A NR-17 reforça a centralidade da adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores. Embora não seja uma norma criada especificamente para home office, seus princípios ergonômicos permanecem relevantes para atividades realizadas fora do estabelecimento. A orientação conjunta OMS/OIT amplia essa leitura ao recomendar suporte ergonômico e psicossocial específico para teletrabalhadores (OMS; OIT, 2022a). A flexibilidade espacial não deve funcionar como mecanismo de transferência silenciosa de custos e riscos para residências.

O tema se conecta diretamente à saúde mental discutida no Capítulo 3. Para algumas pessoas, o trabalho remoto reduz estressores associados a deslocamento, interrupções e exposição social; para outras, pode aumentar isolamento ou dificultar separação entre papéis. Os resultados dependem de apoio, autonomia, carga, condições domésticas e preferência. A gestão responsável evita patologizar qualquer modalidade e acompanha sinais concretos. Não existe razão científica para afirmar que escritório protege universalmente a saúde mental ou que home office a melhora por definição.

As desigualdades domésticas também precisam ser consideradas. Espaço privado, conexão de qualidade, equipamentos, silêncio e divisão de responsabilidades não são distribuídos de forma igual. A liberdade de trabalhar em casa pode ser altamente valorizada por quem possui condições adequadas e muito mais difícil para quem divide um cômodo ou uma conexão. Por isso, políticas híbridas precisam preservar alternativas reais: escritório acessível, apoio a equipamentos, flexibilidade de uso de espaços e possibilidade de solicitar ajustes sem exposição indevida.

A própria legislação brasileira reconhece que a possibilidade de teletrabalho pode ter valor particular para alguns grupos ao determinar prioridade, na alocação de vagas compatíveis, para empregados com deficiência e para empregados com filhos ou criança sob guarda judicial de até quatro anos (art. 75-F da CLT). A regra não transforma o trabalho remoto em medida universal de inclusão, mas evidencia que localização pode interagir com acessibilidade e cuidado. Uma organização madura vai além da previsão legal e analisa se suas práticas digitais são realmente acessíveis.

A distribuição geográfica pode ampliar inclusão ao retirar barreiras físicas e permitir contratação fora de grandes centros, mas também pode criar outras:

ferramentas sem recursos de acessibilidade, reuniões sem legendas, exigências de câmera, fusos incompatíveis, horários que penalizam cuidadores ou encontros presenciais anunciados com pouca antecedência. A equidade híbrida depende de detalhes operacionais. Uma política pode parecer neutra e ainda favorecer quem possui maior capacidade de deslocamento, mais espaço doméstico ou maior sobreposição de horário com a liderança.

Também existe uma dimensão de segurança da informação e privacidade. Trabalhar a partir de múltiplos locais amplia superfícies de risco, exige cuidados com redes, dispositivos, armazenamento e conversas confidenciais. A resposta, entretanto, não deve ser vigilância ilimitada. Segurança e privacidade precisam ser tratadas como problemas de governança: controles proporcionais, autenticação, treinamento, classificação de informações e tecnologias adequadas. Monitorar constantemente pessoas não substitui desenhar sistemas seguros.

Quando essas dimensões são consideradas em conjunto, a distância deixa de aparecer como ausência de gestão. Pelo contrário, ela exige gestão mais explícita. Processos que antes podiam sobreviver pela proximidade precisam ser formalizados na medida necessária; critérios de desempenho precisam tornar-se mais claros; aprendizagem precisa ser planejada; limites de jornada precisam ser negociados; e a distribuição de oportunidades precisa ser acompanhada. O trabalho híbrido não reduz a importância da organização. Ele reduz a capacidade de esconder falhas organizacionais atrás da presença física.

DO CALENDÁRIO À ARQUITETURA: CRITÉRIOS PARA UM HÍBRIDO SUSTENTÁVEL E EQUITATIVO

Uma política híbrida madura começa antes da definição dos dias presenciais. O primeiro passo é compreender o trabalho. Tarefas podem ser analisadas segundo necessidade de concentração, interdependência, confidencialidade, uso de equipamentos, contato com clientes, aprendizagem, criatividade e velocidade de coordenação. Essa análise evita que decisões sejam baseadas em preferência abstrata de executivos ou em pesquisas de satisfação tomadas como único critério. Preferências importam, mas precisam dialogar com requisitos reais da atividade.

A segunda decisão diz respeito à unidade de desenho. Políticas completamente individualizadas podem maximizar liberdade, mas tornar impossível encontrar colegas quando a presença é necessária. Regras totalmente centralizadas produzem previsibilidade, porém ignoram diferenças entre funções. Uma solução frequente é

combinar princípios organizacionais com autonomia de equipes: a empresa define limites, direitos e critérios comuns; equipes ajustam a presença de acordo com interdependências e objetivos. Essa combinação preserva coordenação sem pressupor que todas as áreas trabalham da mesma forma.

Dias presenciais, quando necessários, precisam ter propósito. Atividades de integração, planejamento conjunto, resolução de conflitos complexos, desenvolvimento, revisão de estratégia, criação colaborativa e construção de relações podem justificar copresença. Isso não significa que todas precisem ocorrer presencialmente, mas ajuda a transformar o escritório em ambiente de interação de maior valor, e não em local onde trabalhadores realizam individualmente as mesmas tarefas que poderiam executar em outro lugar. Presença sem propósito é custo.

A coordenação das agendas também importa. Um regime em que cada pessoa escolhe livremente qualquer dia pode resultar em escritórios parcialmente ocupados e equipes que raramente coincidem. Em funções altamente interdependentes, dias âncora de equipe podem ser úteis, desde que não sejam confundidos com necessidade de presença permanente. A lógica deve ser derivada das relações de trabalho: quem precisa interagir com quem, com que frequência e para qual tipo de problema.

O modelo precisa reservar espaço para exceções. Um trabalhador pode enfrentar condição temporária de saúde, mudança familiar, problema de transporte ou necessidade de adaptação. Uma política incapaz de absorver variações transforma regra organizacional em fonte desnecessária de conflito. Ao mesmo tempo, exceções precisam de critérios para evitar decisões arbitrárias que favoreçam pessoas com maior proximidade ao gestor. Flexibilidade administrada exige transparência.

O sistema de reuniões deve ser redesenhado junto com a política de localização. Reuniões híbridas em que parte da equipe está numa sala e parte participa remotamente são especialmente suscetíveis a assimetrias: conversas paralelas, gestos não captados, dificuldade de interromper e decisões tomadas depois que a chamada termina. Uma alternativa é adotar práticas que igualem o acesso — documentação comum, chat, facilitação explícita, registro de decisões e, em determinadas situações, participação individual por dispositivos mesmo quando algumas pessoas compartilham o escritório.

Não existe uma solução tecnológica universal. Equipamentos de áudio e vídeo de qualidade podem reduzir barreiras, mas cultura de reunião é igualmente importante. Quem facilita precisa observar participantes remotos, criar turnos de fala e impedir

que proximidade física monopolize o debate. O objetivo não é reproduzir perfeitamente a presença, mas garantir que localização não determine capacidade de influenciar.

A documentação precisa ser tratada como infraestrutura. Decisões estratégicas, mudanças de prioridade, definições de responsabilidade e informações necessárias à execução devem existir em espaços acessíveis e pesquisáveis. Isso reduz dependência de memória e de redes pessoais, melhora integração de novos trabalhadores e ajuda equipes distribuídas em diferentes horários. Também fortalece continuidade diante de férias, desligamentos ou mudanças de função.

Essa disciplina beneficia inclusive organizações presenciais. Muitos problemas atribuídos ao remoto são, na verdade, problemas antigos de informação que se tornaram visíveis quando a proximidade desapareceu. Se apenas quem participa de determinada conversa sabe por que uma decisão foi tomada, a organização já possui fragilidade de conhecimento. O trabalho distribuído obriga a enfrentá-la.

A avaliação de desempenho representa outro componente crítico. Critérios precisam ser revisados para identificar dependência de presença, disponibilidade imediata ou quantidade de comunicação. Trabalhadores não deveriam precisar demonstrar atividade permanente para provar valor. A organização precisa distinguir entregas, impacto, colaboração e aprendizagem de sinais de ocupação. A redução do "face time" pode ser oportunidade para melhorar sistemas avaliativos que já eram imperfeitos no presencial.

Essa revisão deve alcançar promoção e distribuição de projetos. Indicadores internos podem comparar oportunidades entre pessoas com diferentes padrões de presença, sempre respeitando privacidade e contexto. Diferenças não comprovam discriminação automaticamente, mas funcionam como sinal para investigação. Se profissionais remotos aparecem menos em sucessões, projetos estratégicos ou avaliações de potencial, a gestão precisa examinar se o sistema está premiando visibilidade.

A liderança também necessita competências específicas para trabalho distribuído. Coordenar à distância exige definir expectativas, oferecer contexto, dar feedback, reconhecer sinais de sobrecarga, facilitar relações e saber quando uma conversa precisa migrar de mensagem para interação síncrona. Não se trata de "liderança remota" como estilo separado, mas de uma aplicação mais exigente dos princípios discutidos

no Capítulo 4: confiança precisa coexistir com clareza, autonomia com responsabilidade e decisão com acesso a informação.

Treinar gestores para utilizar ferramentas é insuficiente se eles continuam sendo avaliados por controle de presença. Sistemas de incentivos precisam apoiar o comportamento esperado. Um líder que perde status quando sua equipe não está visível tenderá a exigir retorno ao escritório, ainda que os resultados sejam adequados. A política híbrida só é sustentável quando a organização alinha critérios gerenciais com o desenho escolhido.

A formação de trabalhadores também precisa ser repensada. Onboarding remoto não pode consistir em uma sequência de apresentações virtuais e documentos. Novos profissionais necessitam compreender redes, linguagem, critérios de qualidade e formas de pedir ajuda. Programas podem combinar encontros presenciais, acompanhamento estruturado, tutoria, observação de trabalho e experiências digitais. A intensidade de apoio deve diminuir conforme autonomia real aumenta, e não apenas conforme passam os meses.

A organização precisa ainda definir normas de disponibilidade. Acordos de equipe podem estabelecer janelas de colaboração, tempos esperados de resposta e canais adequados para urgências. Essa clareza reduz ansiedade e evita que cada mensagem seja interpretada como demanda imediata. Em equipes distribuídas por fuso, a necessidade torna-se ainda maior: a flexibilidade geográfica perde sentido quando todos precisam manter jornadas incompatíveis com sua localização.

A orientação OMS/OIT (2022a) sobre teletrabalho recomenda justamente planejamento individual, expectativas claras, sistemas comuns de sinalização de disponibilidade, respeito aos períodos de descanso e políticas que favoreçam desconexão. Esses elementos mostram que saúde e produtividade não são agendas separadas. Limites bem definidos permitem concentração durante o trabalho e recuperação fora dele. A organização que exige disponibilidade permanente pode obter respostas mais rápidas no curto prazo e deteriorar sustentabilidade no longo.

Equipamentos e ergonomia devem integrar a política, não aparecer como termo burocrático. Organizações podem estabelecer padrões mínimos, oferecer ou subsidiar equipamentos, orientar configuração do posto e disponibilizar avaliação quando necessária. O formato jurídico dependerá do contexto e dos acordos aplicáveis, mas o princípio gerencial é claro: se a empresa opta por utilizar trabalho remoto como parte de seu modelo, precisa considerar a infraestrutura que torna esse trabalho viável.

O escritório, por sua vez, também precisa mudar. Se os dias presenciais são destinados a interação, espaços desenhados apenas para trabalho individual podem não responder à nova finalidade. Salas de colaboração, áreas silenciosas, recursos para reuniões híbridas e acessibilidade tornam-se relevantes. A redução de ocupação não deveria ser interpretada automaticamente como oportunidade de cortar espaço sem analisar que tipo de experiência presencial restará.

A gestão de dados oferece outro campo de melhoria. Em vez de monitorar atividade individual continuamente, a organização pode acompanhar resultados agregados: desempenho, qualidade, rotatividade, absenteísmo, satisfação, saúde, uso de espaços, colaboração, promoções e tempo gasto em reuniões. O objetivo é aprender se o arranjo funciona e para quem funciona. Indicadores precisam ser interpretados em conjunto, porque uma política que melhora satisfação e piora qualidade exige resposta diferente de uma que mantém desempenho e reduz saída.

Experimentação é particularmente útil porque preferências e tarefas variam. O estudo de Bloom, Han e Liang (2024) mostra a potência de testar uma política antes de tratá-la como verdade. Empresas não precisam necessariamente realizar ensaios randomizados, mas podem implementar pilotos, definir métricas antes da mudança, comparar períodos e ouvir grupos distintos. Decisões sobre trabalho híbrido ganham qualidade quando deixam de ser guerra cultural e passam a ser problema empírico.

A participação dos trabalhadores precisa fazer parte dessa avaliação. Pessoas que executam as atividades conhecem obstáculos que indicadores não revelam: uma reunião que sempre exclui quem está remoto, um sistema que exige autenticação repetida, um fluxo que depende de documento físico ou uma decisão informal que nunca chega a determinada região. Escuta não significa delegar toda a política à preferência individual. Significa incorporar conhecimento do trabalho concreto.

Ao mesmo tempo, a organização precisa estar preparada para dizer que determinadas tarefas exigem presença. Flexibilidade não implica que toda preferência possa ser atendida. O critério, porém, deve ser funcional e demonstrável. “Cultura” não pode funcionar como justificativa genérica para qualquer obrigação presencial. Se a presença é necessária para aprendizagem, atendimento, segurança, uso de equipamento ou coordenação específica, a organização deve ser capaz de explicar essa relação.

A mesma exigência vale para o trabalho remoto integral. Permitir que uma função seja executada a distância não significa que ela deva ser isolada de encontros,

desenvolvimento ou redes internas. Algumas equipes poderão funcionar quase inteiramente distribuídas; outras precisarão de encontros periódicos. O desenho maduro evita transformar modalidade em identidade. Presencial, híbrido e remoto são configurações operacionais, não categorias morais de trabalhador.

Essa conclusão é particularmente importante em um momento de polarização organizacional. O debate público frequentemente apresenta gestores que defendem retorno como controladores e trabalhadores que defendem remoto como menos comprometidos. Essas caricaturas impedem analisar problemas reais. Existem organizações que perderam coordenação e precisam reconstruí-la; existem lideranças que usam presença para compensar falhas de gestão; existem trabalhadores que desempenham melhor remotamente; e existem profissionais que preferem e necessitam de interação presencial. Uma política séria precisa suportar essa complexidade.

O futuro provavelmente será menos uniforme do que o passado. Algumas funções permanecerão essencialmente presenciais; outras operarão de maneira distribuída; muitas combinarão locais de acordo com atividades. A inteligência artificial discutida nos Capítulos 1 e 2 poderá ampliar essa flexibilidade ao automatizar tarefas e facilitar coordenação, mas também poderá aumentar monitoramento. A diversidade discutida nos Capítulos 7 e 8 poderá se beneficiar de mercados de talento mais amplos, mas apenas se acesso remoto não criar carreiras de segunda classe. Saúde mental, liderança e segurança psicológica continuarão dependendo do desenho das relações.

Por isso, a principal competência organizacional não será descobrir a quantidade "correta" de dias no escritório. Será aprender a redesenhar o trabalho à medida que tarefas, tecnologias e necessidades mudam. Equipes precisarão decidir o que deve ser síncrono, o que pode ser assíncrono, que conhecimento precisa ser preservado, quando presença produz valor e como garantir que flexibilidade não se converta em desigualdade ou hiperconexão.

Quando o local deixa de ser fixo, tecnologias evoluem rapidamente e funções são continuamente recompostas, competências profissionais também deixam de poder ser tratadas como inventário estável. A questão já não é apenas quais habilidades os indivíduos precisam adquirir, mas como as organizações constroem capacidade de aprender, adaptar funções e sustentar desenvolvimento sem transferir toda a incerteza

para quem trabalha. O futuro do trabalho exige pessoas capazes de aprender; exige, antes de tudo, instituições capazes de fazer com que essa aprendizagem tenha sentido.

CAPÍTULO 10

COMPETÊNCIAS PARA UM FUTURO INCERTO: APRENDIZAGEM, ADAPTABILIDADE E CAPACIDADE ORGANIZACIONAL

A discussão sobre o futuro do trabalho costuma terminar em listas. Inteligência artificial, pensamento analítico, criatividade, adaptabilidade, liderança, letramento tecnológico, curiosidade e aprendizagem contínua aparecem organizadas em rankings que prometem indicar quais competências terão maior valor nos próximos anos. Essas listas possuem utilidade como sinais de mudança, mas se tornam frágeis quando são tratadas como mapa suficiente para orientar pessoas e organizações. Elas registram expectativas em determinado momento, agregam ocupações muito distintas e raramente respondem à pergunta mais difícil: em que tipo de trabalho, sob quais condições e com que grau de autonomia uma competência poderá efetivamente ser mobilizada? O problema do futuro não é apenas saber o que as pessoas precisam aprender. É construir situações nas quais esse aprendizado possa produzir capacidade real.

O Capítulo 9 mostrou que o local de trabalho deixou de ser uma variável fixa para muitas ocupações e que flexibilidade espacial só produz resultados sustentáveis quando acompanhada por coordenação, documentação, critérios de desempenho e proteção de fronteiras. A mesma lógica vale para competências. Conhecimento não opera isoladamente do desenho das funções. Um profissional pode dominar análise de dados e trabalhar em uma estrutura que não lhe permite acessar informação; pode possuir criatividade e ser avaliado por aderência rígida a procedimentos; pode receber treinamento em inteligência artificial e continuar submetido a sistemas que centralizam toda decisão relevante; pode ser incentivado a aprender continuamente sem dispor de tempo, recursos ou perspectivas de mobilidade. A competência existe no indivíduo, mas seu valor é produzido na relação entre pessoa, tarefa, tecnologia e organização.

Essa distinção torna-se especialmente importante diante da velocidade das mudanças tecnológicas. O Future of Jobs Report 2025, elaborado pelo World Economic Forum a partir de respostas de empregadores, registra expectativa de que

39% das competências centrais utilizadas no trabalho sejam transformadas ou se tornem menos relevantes até 2030. O número deve ser lido como expectativa empresarial, não como previsão determinística. Ainda assim, ele indica um ambiente em que organizações percebem instabilidade elevada nas exigências profissionais. Habilidades relacionadas a inteligência artificial e dados aparecem entre as de crescimento mais rápido, ao lado de pensamento analítico, criatividade, resiliência, flexibilidade, liderança e curiosidade (WORLD ECONOMIC FORUM, 2025). A coexistência de competências técnicas, cognitivas e sociais já é um primeiro sinal de que a oposição entre "hard" e "soft skills" explica pouco o trabalho contemporâneo.

A Organização Internacional do Trabalho reforça essa leitura por outro caminho. O índice global refinado de exposição ocupacional à inteligência artificial generativa, publicado em 2025, estima que aproximadamente um em cada quatro trabalhadores esteja em ocupação com algum grau potencial de exposição, mas considera a transformação das funções mais provável do que sua substituição integral, justamente porque grande parte das ocupações combina tarefas automatizáveis com atividades que continuam exigindo contribuição humana (GMYREK et al., 2025). Se o efeito predominante é recomposição e não desaparecimento instantâneo, a principal questão de gestão deixa de ser apenas quantos postos serão eliminados e passa a incluir como as funções serão redesenhadas, que conhecimentos precisarão ser preservados e de que maneira trabalhadores poderão atravessar essa transição.

A ideia de aprendizagem ao longo da vida ganhou, por isso, uma centralidade que ultrapassa o discurso educacional. A OECD (2025b), com base em novos dados da Survey of Adult Skills, mostra uma contradição relevante: existe amplo consenso sobre a necessidade de aprendizagem contínua, mas a participação de adultos em educação e treinamento permanece estagnada ou em declínio em vários países, e parcela importante das atividades oferecidas é curta ou orientada principalmente a exigências de conformidade e segurança. O relatório também mostra que o apoio do empregador é um dos fatores mais importantes para participação e que grande parte da aprendizagem adulta vinculada ao trabalho acontece durante a jornada. Isso torna difícil sustentar a narrativa de que atualização profissional é responsabilidade privada que cada trabalhador deve resolver fora de seu horário e com seus próprios recursos.

Há, portanto, uma tensão que atravessa este capítulo e sintetiza parte importante deste livro. Organizações exigem adaptabilidade porque operam em ambientes incertos; ao mesmo tempo, podem estruturar o trabalho de forma que aprender, experimentar ou mudar de trajetória se torne muito difícil. O trabalhador ideal é

descrito como curioso, autônomo, resiliente e proativo, mas pode encontrar metas de curto prazo, sobrecarga, medo de errar, ausência de mobilidade e sistemas de avaliação que recompensam apenas execução conhecida. Nesse contexto, pedir adaptação sem modificar as condições de adaptação equivale a individualizar um problema institucional.

Este capítulo parte, por isso, de uma tese mais exigente do que a defesa genérica do reskilling. Preparar pessoas para um futuro incerto exige três capacidades que precisam avançar juntas. A primeira é individual: aprender, desaprender, interpretar novas situações e mobilizar conhecimentos em contextos diferentes. A segunda está no desenho do trabalho: criar funções com autonomia, feedback, variedade, cooperação e oportunidades para que capacidades sejam exercidas e ampliadas. A terceira é organizacional: perceber mudanças, redistribuir recursos, preservar conhecimento, construir mobilidade interna, redesenhar processos e assumir responsabilidade pelas transições que produz. Competência, nessa perspectiva, deixa de ser um inventário de atributos e se torna parte de uma arquitetura de adaptação.

COMPETÊNCIA NÃO É UMA LISTA: DESEMPENHO EM CONTEXTOS DE INCERTEZA

A noção tradicional de desempenho foi construída, em grande medida, para situações em que existe relativa estabilidade entre tarefa, procedimento e resultado esperado. Nesse tipo de ambiente, competência pode ser compreendida como capacidade de executar adequadamente um conjunto conhecido de atividades. A transformação contemporânea do trabalho não elimina a importância da proficiência; uma organização continua dependendo de pessoas que conheçam profundamente processos, normas e técnicas. O que muda é a suficiência desse modelo. Quando tarefas, tecnologias e interdependências se alteram com maior frequência, desempenhar bem passa a incluir responder a situações que não estavam integralmente descritas no cargo.

Pulakos et al. (2000) ofereceram uma contribuição clássica ao desenvolver uma taxonomia de desempenho adaptativo a partir de mais de mil incidentes críticos de diferentes ocupações. O modelo identificou oito dimensões, incluindo lidar com emergências e situações de crise, administrar estresse, resolver problemas de forma criativa, enfrentar situações de trabalho imprevisíveis, aprender novas tarefas, tecnologias e procedimentos, demonstrar adaptabilidade interpessoal, cultural e física. O valor da taxonomia não está em transformá-la em novo checklist de competências,

mas em mostrar que adaptação possui formas diferentes. Uma pessoa pode ajustar-se rapidamente a tecnologias e apresentar dificuldade para atuar em contextos interculturais; outra pode lidar bem com incerteza social e precisar de maior tempo diante de mudanças técnicas.

Griffin, Neal e Parker (2007) avançaram esse debate ao propor que desempenho de papel deve ser compreendido a partir de três comportamentos distintos: proficiência, adaptabilidade e proatividade, observados no nível da tarefa, da equipe e da organização. Em ambientes previsíveis, proficiência ocupa posição central; à medida que aumentam incerteza e interdependência, torna-se necessário adaptar comportamentos e, em determinadas situações, iniciar mudanças em vez de apenas responder a elas. Essa distinção é particularmente útil porque impede que a organização substitua competência por disponibilidade para obedecer a qualquer mudança. Adaptar-se é responder de forma eficaz a novas condições; proatividade inclui questionar, antecipar e modificar condições quando necessário.

Esse ponto é essencial porque a palavra adaptabilidade pode adquirir dois sentidos opostos no discurso de gestão. Em um deles, representa capacidade profissional genuína: aprender tecnologia, ajustar prioridades, colaborar com novos atores, enfrentar problemas desconhecidos e transferir conhecimento entre situações. No outro, funciona como eufemismo para aceitar indefinidamente mudança de metas, sobrecarga, insegurança, redução de recursos ou indefinição de responsabilidades. Uma organização pode elogiar a "flexibilidade" de quem absorve três funções sem suporte e chamar de resistente quem questiona a viabilidade da decisão. Nesse caso, um conceito de desenvolvimento é utilizado para naturalizar transferência de risco.

A adaptabilidade sustentável requer recursos. Informação sobre o que está mudando, clareza de prioridades, autonomia compatível com a responsabilidade, acesso a aprendizagem, apoio de colegas e lideranças, tempo para experimentar e mecanismos para discutir erros ampliam a capacidade de resposta. Sem esses elementos, a mudança pode produzir improvisação, não aprendizagem. Parker, Morgeson e Johns (2017), em revisão de um século de pesquisas sobre desenho do trabalho, mostram que características como autonomia, complexidade, interdependência, feedback e demandas possuem efeitos importantes sobre motivação, aprendizagem, desempenho e bem-estar. A competência individual encontra, portanto, um limite institucional: ela só pode ser mobilizada até onde o trabalho permite.

Isso ajuda a compreender por que listas universais de competências envelhecem rapidamente. Uma habilidade não possui o mesmo valor em todas as arquiteturas. Capacidade de decisão é estratégica quando profissionais dispõem de espaço para decidir; comunicação torna-se diferente em uma equipe distribuída; letramento em inteligência artificial pode significar produzir prompts em uma função e auditar resultados em outra; pensamento crítico pode exigir questionar uma recomendação algorítmica, uma meta comercial ou uma interpretação clínica. Quanto mais genérica a habilidade, maior a necessidade de traduzi-la para comportamentos e responsabilidades concretas.

O próprio termo "competência digital" ilustra essa dificuldade. Durante anos, organizações utilizaram-no para abranger desde uso de planilhas até programação, segurança da informação, análise de dados e colaboração em plataformas. A expansão da inteligência artificial generativa torna essa categoria ainda menos suficiente. Em muitas funções, saber utilizar uma ferramenta será menos importante do que saber avaliar quando utilizá-la, que informação não pode ser inserida, como verificar uma saída, reconhecer alucinações, identificar vieses, documentar decisões e compreender quando a responsabilidade não pode ser delegada ao sistema. Competência tecnológica inclui julgamento sobre tecnologia.

A transformação das tarefas também cria um problema menos evidente: algumas atividades automatizadas eram justamente aquelas pelas quais profissionais iniciantes aprendiam. Um advogado júnior que revisa documentos, um analista que produz sínteses, um programador que resolve erros simples ou um profissional administrativo que prepara relatórios desenvolve conhecimento por meio dessas atividades. Se sistemas assumem grande parte do trabalho introdutório, a organização pode obter produtividade imediata e enfraquecer sua própria formação de especialistas no longo prazo. O desafio não é preservar tarefas ineficientes por nostalgia, mas substituir mecanismos de aprendizagem que desaparecem com a automação.

Esse ponto revela uma diferença importante entre produtividade individual e capacidade organizacional. Uma ferramenta pode permitir que um trabalhador menos experiente produza mais rapidamente e, ainda assim, criar dependência se ele não compreender os princípios necessários para detectar situações em que a recomendação está errada. O Capítulo 2 mostrou que inteligência artificial pode atuar como amplificadora e como reorganizadora de conhecimento. No fechamento deste livro, a pergunta precisa avançar: que competência humana deve permanecer suficientemente

exercitada para supervisionar sistemas, tratar exceções e reconstruir processos quando a tecnologia falhar?

A resposta varia por atividade e risco. Em tarefas de baixo impacto, pode ser racional permitir alta automação e reduzir domínio manual de determinadas etapas. Em decisões que afetam segurança, direitos, finanças ou trajetórias de pessoas, a perda de competência humana pode ser muito mais problemática. Gestão de pessoas participa dessa decisão porque qualificação não é apenas capacidade atual de produção; é reserva organizacional para situações que ainda não ocorreram. Uma equipe aparentemente eficiente pode estar perdendo silenciosamente capacidade de julgamento se toda dificuldade for terceirizada para um sistema.

O mesmo raciocínio se aplica às chamadas competências humanas. Criatividade, colaboração, empatia e pensamento crítico são frequentemente apresentadas como aquilo que permanecerá exclusivamente humano diante da automação. Essa formulação é atraente, mas pode se tornar simplista. Tecnologias já apoiam ideação, redação, desenho e análise; colaboração é mediada por sistemas; e decisões consideradas "humanas" podem ser profundamente padronizadas por estruturas organizacionais. O diferencial não reside em uma fronteira fixa entre habilidades humanas e tecnológicas. Está na capacidade de combinar recursos, interpretar contexto, assumir responsabilidade e reconhecer dimensões que não podem ser reduzidas ao padrão estatístico produzido por uma ferramenta.

Por isso, organizações precisam abandonar a ideia de que um catálogo de competências possa substituir análise do trabalho. O ponto de partida deveria ser a decomposição crítica das funções: que resultados precisam ser produzidos, quais decisões possuem maior impacto, que tarefas estão mudando, quais interdependências existem, onde ocorre aprendizagem, que erros são aceitáveis e quais capacidades precisam permanecer internamente. A partir dessa leitura, torna-se possível definir competências com significado. Sem ela, estruturas de competências correm o risco de produzir linguagem sofisticada e pouca orientação para contratação, desenvolvimento ou mobilidade.

Essa crítica não invalida frameworks. Eles são úteis para criar vocabulário comum, comparar lacunas e orientar decisões. O problema aparece quando a organização confunde o mapa com o território. Uma competência descrita como "orientação para resultados" pode significar comportamentos completamente diferentes em uma função de pesquisa, em atendimento, em produção industrial ou em gestão pública.

Avaliar pessoas com base em conceitos amplos sem ancoragem comportamental aumenta arbitrariedade, justamente o contrário do que modelos de competências prometem reduzir.

A tendência de organizações orientadas por habilidades ou skills-based organizations procura responder a parte desse problema ao reduzir dependência exclusiva de cargos e diplomas, identificando capacidades que podem ser mobilizadas em projetos e oportunidades. Há potencial real nessa abordagem: trabalhadores podem encontrar mobilidade a partir do que sabem fazer, mesmo sem possuir o título tradicionalmente associado a uma posição. Contudo, fragmentar pessoas em conjuntos de skills também traz riscos. Conhecimento profissional inclui contexto, experiência, identidade, julgamento e relações que não são facilmente representados por tags em uma plataforma interna.

O risco de atomização aumenta quando sistemas de inteligência artificial inferem competências a partir de currículos, projetos ou rastros digitais e passam a recomendar trabalhadores para vagas. A tecnologia pode ampliar visibilidade de talentos antes ignorados, mas também reproduzir aquilo que foi registrado e deixar invisível conhecimento que nunca recebeu certificação formal. Se a organização utiliza dados de skills para distribuir oportunidades, precisa discutir quem define a taxonomia, como ela é atualizada, como trabalhadores contestam classificações e se determinados grupos estão sistematicamente menos representados em competências valorizadas.

Essa discussão conecta competências aos capítulos sobre diversidade e segurança psicológica. Aprender não é somente adquirir informação; exige reconhecer lacunas, fazer perguntas, pedir ajuda e assumir temporariamente a posição de quem ainda não domina algo. Em culturas nas quais erro é interpretado como incapacidade ou dúvida como falta de preparo, trabalhadores tendem a proteger reputação em vez de experimentar. A segurança psicológica descrita por Edmondson e Lei (2014) torna-se, portanto, infraestrutura de aprendizagem. Uma organização que deseja adaptação precisa permitir que pessoas sejam iniciantes novamente sem transformar isso em ameaça permanente de avaliação.

A capacidade de aprender também é desigual. Trabalhadores com maior escolaridade, autonomia, estabilidade e renda costumam encontrar mais oportunidades de desenvolvimento do que aqueles que justamente enfrentam maior risco de deslocamento. A OECD (2025b) chama atenção para participação desigual na educação de adultos e para barreiras de tempo, custo e acesso. Esse padrão produz

um paradoxo: pessoas em funções mais vulneráveis à transformação podem ter menos recursos para se preparar para ela. Se reskilling é apresentado exclusivamente como escolha individual, a transição tecnológica tende a reproduzir desigualdades anteriores.

Uma gestão de competências comprometida com equidade precisa, por isso, observar não apenas quem conclui programas de formação, mas quem consegue entrar neles, em que condições e com qual possibilidade de utilizar o que aprendeu. Oferecer uma plataforma com milhares de cursos não equivale a criar acesso se trabalhadores operacionais não possuem tempo durante a jornada, equipamentos adequados ou perspectiva real de mobilidade. A igualdade formal de conteúdo pode coexistir com desigualdade material de aprendizagem.

A OECD Skills Outlook 2023 já defendia que transições digital e verde exigem políticas capazes de desenvolver competências ao longo da vida e, ao mesmo tempo, reduzir vulnerabilidades e desigualdades de acesso. A ideia é relevante também dentro das empresas. Transformações tecnológicas distribuem benefícios e custos de maneira assimétrica. Trabalhadores cujas tarefas são ampliadas por tecnologia podem experimentar crescimento; outros podem ver parte de sua experiência perder valor de mercado. Gestão responsável não promete que ninguém será afetado, mas cria mecanismos para antecipar deslocamentos, oferecer caminhos e tornar critérios de transição compreensíveis.

Essa abordagem modifica a própria ideia de empregabilidade. Em sua versão mais individualista, empregabilidade significa capacidade do trabalhador de permanecer atraente ao mercado independentemente do que as organizações façam. Em uma versão mais equilibrada, existe responsabilidade compartilhada: pessoas participam ativamente do desenvolvimento, mas empresas que modificam tecnologia, estrutura e funções precisam assumir parte do custo de preparar transições. Caso contrário, a organização captura os ganhos de mudança e externaliza integralmente o risco de obsolescência.

APRENDER NÃO É CONCLUIR CURSOS: TRANSFERÊNCIA, DESENHO DO TRABALHO E CAPACIDADE COLETIVA

A expansão das plataformas digitais de treinamento criou uma ilusão de abundância. Organizações podem disponibilizar catálogos extensos, vídeos curtos, trilhas, certificações internas e conteúdos produzidos sob demanda. Essa infraestrutura reduz custos de distribuição e amplia possibilidades de acesso, mas não resolve o problema central da aprendizagem no trabalho: transformar conhecimento

em comportamento, decisão e resultado. Uma pessoa pode concluir dezenas de cursos sem alterar sua prática; outra pode desenvolver competência significativa ao participar de um projeto difícil com apoio adequado. Medir desenvolvimento apenas por horas de treinamento confunde exposição com aprendizagem e aprendizagem com transferência.

A literatura é clara sobre essa diferença. Aguinis e Kraiger (2009), ao revisarem pesquisas sobre treinamento e desenvolvimento, mostram benefícios potenciais para indivíduos, equipes, organizações e sociedade, mas enfatizam que resultados dependem de diagnóstico de necessidades, desenho, entrega, avaliação e condições de transferência. Blume et al. (2010), em meta-análise de 89 estudos, encontraram relações positivas entre transferência de treinamento e fatores como motivação, características individuais e ambiente de trabalho favorável. A implicação é direta: o conteúdo do curso constitui apenas uma parte do sistema que determina se o aprendizado aparecerá no trabalho.

Considere uma organização que treina gestores em feedback e continua recompensando apenas entrega de curto prazo. Se conversar com pessoas é percebido como tempo retirado da operação, o conhecimento adquirido encontrará pouco espaço para uso. Uma empresa pode ensinar análise de dados e manter acesso restrito às bases necessárias; formar trabalhadores em melhoria contínua e exigir autorização para qualquer mudança; incentivar colaboração e avaliar exclusivamente metas individuais. Nessas situações, o problema não é falta de aprendizagem individual. É ausência de coerência entre comportamento desejado e arquitetura organizacional.

A transferência também depende da oportunidade de praticar. Habilidades complexas se desenvolvem em ciclos de tentativa, feedback e correção. Quando treinamento ocorre distante do momento em que será utilizado, parte do conhecimento se perde; quando o trabalhador retorna a uma função que não exige a nova habilidade, ela não se consolida. Isso torna particularmente importantes projetos reais, simulações, rotação de funções, acompanhamento de especialistas e responsabilidades progressivas. Aprendizagem precisa estar conectada à experiência, não apenas ao consumo de conteúdo.

Essa perspectiva ajuda a diferenciar upskilling e reskilling sem transformar os termos em slogans. Upskilling costuma designar aprofundamento ou ampliação de capacidades dentro de trajetória relativamente próxima; reskilling implica preparação para atividades significativamente diferentes. Na prática, a fronteira é menos nítida.

Quando inteligência artificial assume partes de uma função, o trabalhador pode permanecer com o mesmo cargo e precisar reconstruir parcela relevante de sua atividade. Uma transição aparentemente interna pode exigir mudança de identidade profissional, relações, critérios de valor e percepção de expertise.

Esse componente identitário é frequentemente ignorado. Aprender uma nova competência pode significar admitir que aquilo que sustentou reconhecimento durante anos já não possui o mesmo valor. Profissionais experientes podem sentir que voltaram a uma posição de iniciante; novos sistemas podem tornar visível que parte de seu conhecimento foi codificada; mudanças de processo podem retirar autonomia acumulada. Resistência nem sempre decorre de falta de abertura. Pode representar ameaça a status, identidade ou segurança. Programas de mudança que tratam toda resistência como déficit de mindset perdem informação importante sobre o que está sendo alterado.

A gestão de aprendizagem precisa reconhecer essas perdas simbólicas e materiais. Comunicação sobre mudança não deve apenas explicar benefícios da nova tecnologia, mas tornar visível o que acontecerá com responsabilidades, critérios de desempenho, carreira e conhecimento anterior. Em algumas situações, competências antigas continuam relevantes como base para julgamento; em outras, tornam-se menos centrais. Tratar pessoas com respeito inclui dizer isso com clareza, em vez de exigir entusiasmo automático diante de qualquer inovação.

O desenho do trabalho ocupa posição central porque funções podem ampliar ou atrofiar capacidade. Parker e Grote (2022) mostram que automação e algoritmos podem enriquecer o trabalho quando retiram tarefas pouco significativas e liberam espaço para decisão, mas também podem simplificá-lo excessivamente, reduzir autonomia ou retirar oportunidades de aprendizado. A tecnologia não define por si só qual caminho ocorrerá. Se todas as exceções são encaminhadas para especialistas e sistemas orientam passo a passo cada atividade, trabalhadores podem executar mais rápido enquanto deixam de desenvolver compreensão mais ampla do processo.

Esse risco de deskilling não precisa ser romantizado. Nem toda tarefa precisa permanecer manual para preservar uma competência. Organizações sempre abandonaram procedimentos que perderam valor. A questão é saber se, ao retirar tarefas, também estão retirando capacidades que serão necessárias para supervisão, inovação ou resposta a falhas. Uma política madura distingue conhecimento que pode ser externalizado daquele que precisa permanecer distribuído entre pessoas. Essa

decisão deveria fazer parte da governança tecnológica, não ser descoberta apenas quando uma exceção ocorre.

Aprendizagem organizacional também não é soma simples de aprendizagens individuais. Pessoas podem adquirir conhecimento e levá-lo consigo quando saem; equipes podem descobrir soluções que nunca são documentadas; uma área pode aprender algo que não atravessa fronteiras funcionais. Para que aprendizagem se torne capacidade coletiva, precisa ser incorporada a rotinas, sistemas, padrões, narrativas, documentos e redes de relacionamento. A meta-análise de Ju et al. (2021) encontrou associações positivas entre dimensões de organização que aprende e indicadores de desempenho e atitudes de empregados, reforçando a relevância de mecanismos que conectam aprendizagem ao funcionamento institucional.

A noção de organização que aprende foi, em determinados momentos, utilizada de forma normativa e vaga, quase como atributo cultural desejável. Seu valor aumenta quando traduzida em processos observáveis. Existe tempo para analisar falhas? As equipes compartilham conhecimento além de suas fronteiras? Decisões podem ser revisitadas quando novas evidências aparecem? Trabalhadores conseguem experimentar em escala controlada? Conhecimentos críticos são registrados? A empresa sabe quais capacidades estão concentradas em poucas pessoas? Há espaço para questionar procedimentos que já não funcionam? Essas perguntas tornam a aprendizagem menos abstrata.

A segurança psicológica discutida no Capítulo 6 é um desses mecanismos. Não existe aprendizagem organizacional robusta quando trabalhadores escondem erros, dúvidas ou más notícias para proteger reputação. Ao mesmo tempo, segurança psicológica não substitui competência técnica. Uma equipe pode falar livremente e ainda tomar decisões ruins se não possui conhecimento. O desafio é combinar abertura para questionamento com padrões elevados de qualidade. Aprender exige tanto possibilidade de admitir desconhecimento quanto responsabilidade por desenvolver capacidade.

O feedback também precisa ser reconsiderado. Sistemas de avaliação anuais são lentos demais para ambientes em que tarefas mudam rapidamente. Trabalhadores precisam compreender com maior frequência quais aspectos de sua prática geram resultado, onde existem lacunas e que novas exigências estão emergindo. Feedback útil é específico, relacionado a trabalho observável e acompanhado de oportunidade para

ajuste. Rotular alguém como "pouco adaptável" oferece menos informação do que identificar comportamentos concretos que dificultam resposta a uma nova situação.

A inteligência artificial pode participar desse processo de desenvolvimento, mas exige cuidados. Ferramentas podem oferecer simulações, tutoria personalizada, explicações e feedback imediato. Podem também produzir recomendações inadequadas, reforçar erros e criar falsa sensação de domínio. Em aprendizagem profissional, velocidade de resposta não deve ser confundida com qualidade pedagógica. Sistemas precisam ser integrados a objetivos claros e, em áreas críticas, supervisionados por pessoas que compreendam o conteúdo. A mesma governança aplicada à produção deve alcançar o uso educacional da IA dentro das organizações.

A facilidade de gerar materiais traz ainda outro risco: inflação de conteúdo. Se qualquer área pode produzir rapidamente cursos, guias e trilhas, trabalhadores podem ser submetidos a volume crescente de informação sem tempo para absorção. O gargalo deixa de ser acesso ao conteúdo e passa a ser atenção. Curadoria torna-se competência organizacional. Em vez de perguntar quantos módulos foram disponibilizados, a gestão precisa decidir que aprendizagem é realmente estratégica, para quem e em que momento.

A OECD (2025b) chama atenção para fato semelhante ao mostrar que parte importante da educação adulta permanece curta e orientada por conformidade, o que pode ser insuficiente para necessidades de requalificação em mercados em mudança. Treinamentos obrigatórios possuem função legítima, mas não constituem estratégia de desenvolvimento. Uma empresa que contabiliza cursos de segurança, privacidade e ética como prova de cultura de aprendizagem pode estar confundindo cumprimento regulatório com capacidade adaptativa.

Tempo é um indicador mais revelador. Quando aprendizagem é considerada realmente importante, ela recebe espaço na jornada e proteção diante de urgências operacionais. Se todo desenvolvimento precisa ocorrer à noite ou nos finais de semana, a organização comunica que aprender é desejável desde que não concorra com produção. Essa estrutura tende a privilegiar quem possui mais recursos pessoais para estudar fora do expediente e ampliar desigualdades entre trabalhadores com diferentes responsabilidades familiares.

A aprendizagem também precisa ser conectada a oportunidades. Poucas coisas reduzem mais a credibilidade de um programa de reskilling do que formar pessoas para funções que nunca estarão disponíveis a elas. Mobilidade interna, projetos

temporários, banco de oportunidades, processos seletivos transparentes e reconhecimento de competências adquiridas transformam desenvolvimento em perspectiva concreta. Sem essa conexão, programas podem funcionar como promessa abstrata de empregabilidade enquanto decisões de contratação continuam privilegiando candidatos externos com experiência já comprovada.

A mobilidade interna exige que gestores aceitem perder bons profissionais para outras áreas. Esse é um problema clássico de incentivos. Um líder pode apoiar aprendizagem em discurso e bloquear movimentações porque não quer perder alguém produtivo. A organização precisa decidir se talento pertence ao gestor local ou ao sistema mais amplo. Se a resposta estratégica é a segunda, políticas de carreira e métricas de liderança devem reduzir penalidades associadas à mobilidade e reconhecer gestores que desenvolvem pessoas para oportunidades além de sua equipe.

Esse ponto aproxima aprendizagem de planejamento sucessório discutido no Capítulo 7. Conhecimento crítico não deve ficar concentrado em poucas pessoas sem mecanismos de transmissão. A formação de sucessores, entretanto, não se limita a identificar nomes. Exige exposição progressiva a decisões, contextos e relações. Em trabalhos transformados por tecnologia, sucessão também precisa perguntar quais capacidades futuras serão necessárias, e não apenas quem consegue reproduzir o cargo atual. Preparar alguém para uma função que deixará de existir no mesmo formato é exercício de continuidade, não de adaptação.

A análise das competências precisa, portanto, ser dinâmica. Inventários anuais podem tornar-se obsoletos antes da próxima revisão. Organizações podem combinar dados de projetos, avaliações, mobilidade, demandas estratégicas e tendências externas para atualizar mapas de capacidade, mas precisam resistir à tentação de buscar precisão impossível. Em ambientes incertos, planejamento de pessoas deveria trabalhar com cenários e faixas de possibilidade, não com previsões exatas sobre quantas pessoas dominarão determinada tecnologia daqui a cinco anos.

Essa abordagem reduz o risco de formar para modismos. Toda nova tecnologia produz linguagem de urgência e promessa de escassez de talentos. Algumas competências realmente se tornam essenciais; outras perdem importância rapidamente ou são incorporadas às ferramentas de forma que deixam de exigir especialização. A organização precisa distinguir fundamentos duradouros de habilidades transitórias. Pensamento analítico, compreensão de domínio, capacidade

de aprender, comunicação e julgamento podem permanecer relevantes mesmo quando ferramentas específicas mudam.

A profundidade de domínio também merece atenção. A defesa de perfis generalistas pode ser útil em ambientes interdisciplinares, mas organizações continuam dependendo de especialistas capazes de reconhecer nuances que não aparecem para quem conhece apenas conceitos básicos. O futuro não será formado exclusivamente por "pessoas adaptáveis" que sabem um pouco de tudo. Sistemas complexos exigem combinações entre profundidade e capacidade de colaboração. Gestão de competências precisa proteger especialização enquanto cria pontes entre áreas.

Essa combinação é especialmente importante diante da inteligência artificial. Ferramentas generativas podem democratizar acesso a explicações e técnicas, mas isso aumenta, e não reduz, o valor de especialistas capazes de avaliar qualidade. Quanto mais fácil produzir uma resposta plausível, mais importante se torna distinguir plausibilidade de correção. A organização que substitui expertise por acesso a ferramenta pode descobrir tarde que reduziu sua capacidade de auditoria.

Medir aprendizagem, portanto, requer múltiplos níveis. Participação e conclusão são indicadores de processo; conhecimento adquirido pode ser avaliado por testes ou demonstrações; transferência aparece em comportamento; impacto exige observar qualidade, produtividade, inovação, segurança, mobilidade ou outros resultados relevantes. Nem todo programa precisa demonstrar retorno financeiro direto, mas precisa possuir hipótese clara sobre que mudança pretende produzir. A ausência de uma hipótese transforma treinamento em atividade ritual.

Essa disciplina também protege trabalhadores de excesso de responsabilização. Se um programa falha, a explicação não deve começar automaticamente com "as pessoas não se engajaram". É necessário perguntar se o conteúdo era relevante, se havia tempo, se gestores apoiaram, se a função permitia uso e se oportunidades existiam. A aprendizagem ocorre em sistema. Atribuir resultados exclusivamente à motivação individual é uma forma de ignorar desenho.

ADAPTABILIDADE SEM ABANDONO: GESTÃO DE PESSOAS COMO ARQUITETURA DE TRANSIÇÕES

Se competência é relacional e aprendizagem depende do sistema, a gestão de pessoas precisa assumir uma função mais ampla do que administrar treinamento. Seu objeto passa a incluir transições. Isso significa acompanhar como estratégia e

tecnologia redistribuem tarefas, identificar grupos afetados, mapear conhecimentos que podem desaparecer, construir caminhos internos e participar da decisão sobre ritmo de mudança. A pergunta "quem precisa ser treinado?" vem depois de outras: que trabalho deixará de existir, que trabalho será criado, que parte da função mudará e quais pessoas terão condições reais de atravessar esse movimento?

A exposição à inteligência artificial é um exemplo. O estudo de Gmyrek et al. (2025) não mede adoção efetiva nem garante que ocupações expostas serão automatizadas. Ele mostra potencial de transformação de tarefas. Para gestão de pessoas, essa distinção é operacionalmente importante. Uma organização que identifica alta exposição não deveria iniciar demissões com base em potencial tecnológico; deveria analisar seus processos, qualidade da tecnologia, riscos, custos, volumes e necessidade de julgamento humano. O planejamento de força de trabalho precisa transformar possibilidade externa em hipótese interna testável.

Isso implica aproximar gestão de pessoas de estratégia, tecnologia e operações. Decisões de automação que são tomadas sem leitura de capacidades existentes produzem efeitos difíceis de reparar. Uma área pode eliminar trabalhadores que detinham conhecimento tácito necessário para supervisionar o novo sistema; pode descobrir que a tecnologia funciona em casos padronizados e falha nas exceções; pode economizar mão de obra e aumentar dependência de fornecedor. Uma análise de transição deveria considerar não apenas custo do cargo, mas valor do conhecimento e dificuldade de reconstruí-lo.

A mesma lógica se aplica à contratação. Em mercados de competências escassas, empresas frequentemente tentam comprar externamente capacidades que poderiam desenvolver internamente. Contratação externa possui valor quando traz conhecimento novo e acelera transformação, mas pode tornar-se estratégia dominante porque é mais fácil medir experiência já adquirida do que investir em potencial. O resultado é paradoxo: todas as empresas procuram profissionais "prontos", enquanto poucas assumem o custo de formar a próxima geração. Em determinado momento, o mercado inteiro enfrenta escassez que ajudou a produzir.

Programas de entrada, estágio, aprendizagem profissional, rotação e formação interna constituem, por isso, infraestrutura de mercado, não apenas instrumentos de recrutamento. Quando tecnologias eliminam tarefas iniciais, organizações precisam redesenhar esses mecanismos em vez de concluir que iniciantes deixaram de ser necessários. Especialistas não aparecem espontaneamente. Se a trajetória de

aprendizagem se rompe, a empresa pode obter eficiência imediata e enfrentar um vazio de experiência anos depois.

A gestão de carreira também precisa abandonar a associação exclusiva entre desenvolvimento e promoção vertical. Estruturas mais fluidas exigem movimentos laterais, aprofundamento técnico, projetos, comunidades de prática e transições temporárias. Para alguns profissionais, crescer significará ampliar complexidade sem gerenciar pessoas; para outros, experimentar áreas distintas; para outros, assumir liderança. Uma organização que oferece apenas escada gerencial transforma excelentes especialistas em gestores relutantes e reduz diversidade de trajetórias.

Carreiras mais longas e equipes etariamente diversas, discutidas no Capítulo 7, tornam esse desenho ainda mais importante. Aprendizagem não pertence apenas aos jovens e conhecimento não flui em uma única direção. Profissionais experientes podem precisar desenvolver novas tecnologias enquanto trabalhadores mais jovens aprendem contexto, julgamento e relações. Programas que segmentam desenvolvimento por estereótipos de geração desperdiçam a possibilidade de aprendizagem recíproca. A transição deve partir de necessidades e repertórios reais.

A equidade discutida no Capítulo 8 também precisa alcançar desenvolvimento. Quem recebe tarefas desafiadoras? Quem é indicado para projetos que geram visibilidade? Quem tem acesso a mentores, tempo de estudo e cursos de maior valor? A distribuição dessas oportunidades constrói diferenças futuras de competência. Uma empresa pode declarar meritocracia e, ao mesmo tempo, produzir desigualdade de mérito ao distribuir de maneira desigual as experiências que permitem desenvolver capacidade.

Isso torna necessário acompanhar dados de aprendizagem com a mesma seriedade dedicada a contratação e remuneração. Participação por área, gênero, idade, raça quando legal e eticamente apropriado, tipo de vínculo, nível hierárquico e modalidade de trabalho pode revelar padrões de acesso. O objetivo não é transformar desenvolvimento em quota automática, mas identificar se determinados grupos permanecem presos a funções com pouca oportunidade de crescimento. A ausência de desigualdade na oferta formal não garante igualdade nas experiências que realmente constroem carreira.

A gestão das transições precisa também reconhecer situações em que requalificação não será suficiente. Nem toda função transformada encontrará equivalente interno; nem todo trabalhador desejará ou conseguirá migrar para o

caminho disponível. Um discurso responsável evita prometer que reskilling resolverá qualquer deslocamento. Em alguns casos, serão necessários programas de recolocação, apoio à transição, negociação, proteção social e políticas públicas. Reconhecer limites não enfraquece a estratégia de desenvolvimento; impede que ela seja utilizada como justificativa moral para qualquer redução de postos.

Essa questão revela a dimensão ética do futuro do trabalho. Quando uma organização adota tecnologia que gera ganhos de produtividade, como esses ganhos serão distribuídos? Poderão financiar formação, redução de tarefas repetitivas, melhores condições ou novos investimentos? Ou serão convertidos exclusivamente em intensificação e redução de quadros? A resposta não é determinada pela tecnologia. É decisão de governança. A gestão de pessoas participa dela quando apresenta consequências humanas antes que o desenho esteja fechado.

O mesmo princípio vale para tempo. Se automação reduz o esforço necessário para produzir determinada entrega, a empresa pode aumentar imediatamente a meta até ocupar toda capacidade liberada. Essa decisão pode ser racional em determinadas condições, mas elimina uma das promessas centrais da tecnologia: criar espaço para trabalho de maior valor, aprendizado ou recuperação. Produtividade não precisa ser convertida automaticamente em aceleração contínua. A forma de utilizar o ganho define parte da qualidade do novo trabalho.

Adaptabilidade organizacional, portanto, não significa mudar mais rápido em qualquer direção. Significa detectar mudanças, experimentar, aprender e corrigir. Empresas podem construir pilotos, avaliar efeitos antes da expansão e preservar reversibilidade quando existe incerteza elevada. A obsessão por "velocidade" pode gerar decisões difíceis de desfazer e criar fadiga de mudança. Uma organização verdadeiramente adaptável também sabe interromper iniciativas, reconhecer que uma tecnologia não produziu o efeito esperado e recuperar práticas que continuam úteis.

Essa capacidade depende de segurança para produzir más notícias. Se gestores são recompensados apenas por defender os projetos que iniciaram, evidências de falha serão racionalizadas. A aprendizagem institucional exige que abandonar uma decisão possa ser interpretado como correção e não automaticamente como derrota. Essa lógica conecta o Capítulo 10 ao debate de segurança psicológica: organizações adaptativas precisam de pessoas capazes de dizer que uma hipótese não funcionou antes que custo e reputação tornem a reversão impossível.

Também depende de memória. Mudar continuamente sem registrar por que decisões anteriores foram tomadas leva a ciclos de repetição. Novas lideranças podem reintroduzir práticas abandonadas sem compreender problemas que já haviam sido identificados. Documentar experimentos, resultados e critérios cria capacidade histórica. A aprendizagem organizacional não é apenas absorver novidade; inclui preservar razões e reconhecer quando contexto mudou o suficiente para justificar revisão.

Nesse sentido, desaprender não significa esquecer indiscriminadamente. Algumas rotinas precisam ser abandonadas; outras protegem qualidade, segurança e identidade. O discurso de ruptura permanente pode desvalorizar conhecimento acumulado e criar sensação de que toda experiência se torna obsoleta a cada inovação. Organizações maduras diferenciam tradição de inércia. Perguntam quais práticas permanecem funcionais, quais precisam ser adaptadas e quais perderam justificativa.

A liderança desempenha papel decisivo nessa distinção, mas não pode fazê-la sozinha. O Capítulo 4 mostrou os limites da ideia de líder como herói capaz de resolver contradições estruturais. No campo das competências, gestores imediatos são importantes porque criam oportunidades, oferecem feedback e legitimam tempo de aprendizagem, porém precisam de políticas, orçamento, sistemas e incentivos coerentes. Pedir que um gerente desenvolva pessoas enquanto é penalizado por qualquer redução de produção no curto prazo coloca duas exigências incompatíveis sobre a mesma função.

A arquitetura institucional precisa alinhar horizontes de tempo. Desenvolvimento produz resultados que frequentemente aparecem depois do período utilizado para avaliar gestores. Sucessão, aprendizagem e construção de capacidade exigem investimento antes da necessidade. Se todos os indicadores são trimestrais, atividades cujo valor aparece em anos tendem a perder prioridade. A gestão de pessoas pode atuar justamente tornando riscos futuros mais visíveis: dependência de especialistas, lacunas de sucessão, concentração de conhecimento, baixa mobilidade e funções com alta exposição à mudança.

Planejamento de força de trabalho sob incerteza não precisa prever exatamente o futuro para ser útil. Pode trabalhar com cenários: adoção rápida ou lenta de determinada tecnologia, crescimento ou retração de uma área, mudanças regulatórias, entrada em novos mercados. Para cada cenário, a organização identifica capacidades

críticas, grupos mais afetados e opções de resposta. O valor está menos em acertar a previsão e mais em construir alternativas antes que a mudança se torne urgente.

Essa forma de planejamento também reduz a dependência de listas externas. Relatórios globais, como o Future of Jobs Report, ajudam a enxergar tendências, mas uma empresa não precisa desenvolver todas as competências apontadas pelo mercado. Precisa identificar quais delas se conectam à sua estratégia e ao trabalho real. O fato de inteligência artificial ser uma competência crescente não significa que todos devam aprender programação ou engenharia de modelos. Para muitos profissionais, o conhecimento relevante será compreender uso responsável, validação e integração da tecnologia à atividade específica.

Da mesma maneira, habilidades como criatividade ou liderança não precisam ser distribuídas de forma idêntica. Uma organização robusta depende de portfólio de capacidades. Algumas pessoas contribuem por profundidade técnica; outras por integração; outras por coordenação. A ideia de empregado ideal que reúne todas as características desejáveis produz modelos irreais e pode prejudicar seleção ao favorecer candidatos capazes de performar bem em entrevistas sobre competências, mas não necessariamente equipes complementares.

A unidade de análise precisa, portanto, ampliar-se do indivíduo para a equipe e para a organização. Griffin, Neal e Parker (2007) já mostravam que adaptabilidade e proatividade podem ocorrer nos níveis da tarefa, equipe e organização. Essa visão é particularmente pertinente hoje. Uma equipe pode ser adaptável mesmo que nenhum de seus membros possua todas as competências, desde que saiba combinar conhecimentos, pedir ajuda e reorganizar trabalho. Capacidade coletiva não exige clones altamente versáteis; exige coordenação entre diferenças.

Essa conclusão modifica a forma de selecionar pessoas. Em vez de procurar candidatos que pareçam "prontos para tudo", organizações podem avaliar fundamentos de aprendizagem, domínio relevante, capacidade de colaboração e evidências de adaptação contextual. Também precisam reconhecer que seleção possui limites: nenhuma entrevista consegue prever todas as respostas futuras. O ambiente continuará moldando comportamento depois da contratação. Contratar pessoas adaptáveis e inseri-las em estruturas rígidas não produzirá organização adaptativa.

O mesmo vale para cultura. Declarar curiosidade como valor corporativo não cria aprendizagem se perguntas atrasam reuniões e erros prejudicam carreira. Cultura é sustentada pelas consequências concretas atribuídas aos comportamentos. Se alguém

interrompe um projeto ao identificar risco e é penalizado por "falta de agilidade", a organização ensina algo diferente do que está escrito em seus valores. A gestão de competências precisa observar essas mensagens práticas.

À medida que o trabalho se torna mais mediado por tecnologia, a capacidade mais importante talvez não seja velocidade de adquirir cada nova ferramenta, mas discernimento para decidir o que merece ser aprendido. Profissionais serão expostos a fluxos permanentes de novidades. Organizações que perseguem cada tendência podem produzir dispersão. Aprender inclui selecionar, priorizar e recusar. Estratégia de competências é também estratégia de atenção.

Essa perspectiva oferece uma forma mais realista de compreender o futuro incerto. Incerteza não exige que organizações saibam exatamente quais profissões existirão em 2035. Exige que construam mecanismos para perceber mudanças, atualizar decisões e mover pessoas com menos ruptura. A resiliência não está em prever todas as crises, mas em possuir recursos, relações e capacidade de aprendizagem suficientes para responder quando previsões falham.

Ao chegar a este ponto, os temas desenvolvidos ao longo do livro deixam de parecer agendas separadas. Inteligência artificial modifica tarefas e responsabilidades; saúde mental mostra que demandas possuem custos; liderança distribui autoridade e informação; segurança psicológica define se problemas podem ser discutidos; diversidade e equidade determinam quem acessa oportunidades; trabalho híbrido reorganiza coordenação; competências e aprendizagem definem como pessoas e instituições atravessam mudança. Todos esses fenômenos convergem no desenho do trabalho.

Essa convergência sustenta a tese apresentada na introdução: gestão de pessoas no século XXI é parte da governança do trabalho. Seu papel não é apenas recrutar indivíduos adequados a estruturas já definidas, nem oferecer benefícios depois que decisões estratégicas foram tomadas. É participar da escolha de como tecnologia será incorporada, como funções serão redesenhadas, que riscos serão aceitos, quais capacidades serão preservadas e como os custos da transição serão distribuídos. Pessoas não são uma variável que se ajusta ao final; são parte do sistema que está sendo transformado.

Isso não significa colocar gestão de pessoas acima de outras áreas ou atribuir-lhe poder que não possui. Significa exigir presença nas decisões que afetam o trabalho e capacidade técnica para contribuir com evidências. Uma função de pessoas que se

limita a comunicação, treinamento e administração de consequências chega tarde demais. Quando entra no processo apenas depois da automação escolhida, da estrutura reduzida e das metas definidas, sua possibilidade de construir transições responsáveis já foi estreitada.

O futuro do trabalho permanecerá parcialmente imprevisível. Novas tecnologias surgirão, algumas promessas não se realizarão, crises modificarão prioridades e profissões serão reorganizadas de maneiras que hoje não conseguimos antecipar. Essa incerteza, entretanto, não elimina responsabilidade. Pelo contrário, torna mais importante estabelecer princípios para decidir quando não existe certeza. Autonomia com responsabilidade, inovação com avaliação, produtividade com sustentabilidade, flexibilidade com proteção, aprendizagem com oportunidade e tecnologia com supervisão constituem pares que precisam permanecer em tensão produtiva.

Preparar pessoas para esse futuro não pode significar formar trabalhadores capazes de suportar qualquer mudança. Significa construir organizações capazes de mudar sem consumir desnecessariamente aqueles que tornam a mudança possível. Adaptabilidade individual é valiosa quando encontra instituições que também aprendem. Resiliência é sustentável quando não serve para normalizar demanda excessiva. Desenvolvimento é crível quando abre trajetórias. Competência produz valor quando o trabalho oferece espaço para utilizá-la.

A pergunta final, portanto, não é qual será a competência mais importante do futuro. Essa resposta variará entre ocupações, tecnologias e contextos. A pergunta mais duradoura é se as organizações serão capazes de construir sistemas nos quais conhecimento possa circular, pessoas possam aprender, erros possam ser discutidos, tecnologias possam ser contestadas e mudanças possam ser redesenhadas quando produzirem efeitos indesejados. Esse conjunto de capacidades não pertence a um indivíduo. Pertence à instituição.

O trabalho continuará mudando. A escolha que permanece é como essa mudança será governada. Organizações podem tratar pessoas como componentes que precisam acompanhar continuamente estruturas decididas em outro lugar ou podem reconhecê-las como participantes de um sistema sociotécnico cuja qualidade depende de decisões sobre poder, tecnologia, tempo, aprendizagem e proteção. O futuro é incerto; a responsabilidade por desenhar as condições em que ele será vivido não é.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações examinadas ao longo deste livro mostram que falar em "futuro do trabalho" como se houvesse uma direção única e inevitável produz mais confusão do que clareza. O que está em curso não é apenas a introdução de novas tecnologias, a expansão do trabalho híbrido ou a mudança de expectativas profissionais. Trata-se de uma reorganização mais ampla das relações entre tarefas, conhecimento, controle, proteção, desempenho e responsabilidade. Em diferentes setores, as mesmas tecnologias podem ampliar autonomia ou intensificar vigilância; reduzir atividades repetitivas ou empobrecer a experiência; democratizar acesso a informação ou concentrar poder decisório. Os resultados dependem menos da novidade da ferramenta do que das escolhas feitas em torno de sua implementação.

Essa constatação recoloca a gestão de pessoas em uma posição que ultrapassa a administração de processos tradicionais de recursos humanos. Recrutar, desenvolver, avaliar e remunerar continuam sendo funções relevantes, mas já não descrevem suficientemente o problema. A gestão de pessoas participa da governança do trabalho: ajuda a definir quem decide, como as tarefas são distribuídas, quais riscos são aceitos, de que forma o desempenho é medido, que oportunidades de aprendizagem são oferecidas e quais mecanismos permitem contestar decisões inadequadas. Quando essas dimensões são tratadas separadamente, a organização pode obter eficiência localizada ao custo de fragilidade sistêmica.

A inteligência artificial torna esse ponto particularmente visível. A evidência analisada ao longo da obra não sustenta uma narrativa simples de substituição integral do trabalho humano. A transformação de tarefas, o redesenho de funções e a complementaridade entre conhecimento de domínio e capacidade tecnológica aparecem como movimentos mais consistentes. Isso não reduz a importância dos riscos. Ao contrário, amplia a responsabilidade organizacional. Quanto mais sistemas algorítmicos participam de recrutamento, distribuição de tarefas, monitoramento, avaliação ou tomada de decisão, mais necessário se torna estabelecer critérios de transparência, supervisão humana, qualidade dos dados, possibilidade de revisão e atribuição clara de responsabilidade. Automatizar uma etapa não significa automatizar a responsabilidade por seus efeitos.

O mesmo raciocínio precisa orientar a saúde mental no trabalho. O livro procurou evitar tanto a medicalização indiscriminada do sofrimento quanto sua redução a uma questão de resiliência individual. Burnout e riscos psicossociais exigem atenção às condições concretas em que o trabalho é realizado: carga e ritmo, autonomia, previsibilidade, relações, violência, clareza de papéis, justiça, suporte e possibilidade de participação. Intervenções individuais podem ser úteis e necessárias, mas se tornam insuficientes quando a fonte modificável do risco permanece no desenho do trabalho. No Brasil, a incorporação expressa dos fatores de risco psicossociais ao gerenciamento de riscos ocupacionais da NR-1 reforça essa passagem de uma agenda voluntária de bem-estar para uma responsabilidade preventiva inserida na segurança e saúde no trabalho.

Esse deslocamento também modifica o modo de compreender liderança. Liderar em ambientes complexos não é concentrar toda informação nem transformar autoridade em controle permanente. É criar condições para que decisões sejam coordenadas, divergências relevantes possam aparecer, responsabilidades sejam compreendidas e problemas sejam tratados antes de se converterem em falhas maiores. Segurança psicológica, nesse sentido, não significa conforto irrestrito ou ausência de cobrança. Significa reduzir o custo interpessoal de comunicar dúvidas, erros, discordâncias e riscos. Uma organização pode possuir valores declarados de abertura e, ainda assim, produzir silêncio quando aqueles que falam são ignorados, expostos ou punidos.

As emoções no trabalho também não podem ser separadas dessa arquitetura. Profissionais regulam expressões, interpretam demandas relacionais e administram conflitos como parte de inúmeras atividades. Em alguns setores, esse trabalho emocional é constitutivo da própria função. O problema surge quando a expectativa de cordialidade, entusiasmo ou disponibilidade emocional funciona como mecanismo para ocultar sobrecarga, agressões, ambiguidade ou condições inadequadas. Reconhecer a dimensão emocional do trabalho não significa institucionalizar intimidade nem exigir exposição pessoal. Significa compreender que relações, reconhecimento, respeito e possibilidade de recuperação fazem parte das condições que sustentam desempenho ao longo do tempo.

A análise das equipes multigeracionais e da diversidade conduziu a uma conclusão semelhante: categorias amplas são menos úteis do que trajetórias, oportunidades e processos concretos. Rótulos geracionais produzem explicações sedutoras, mas frequentemente confundem idade, período histórico, experiência e posição de

carreira. Da mesma forma, aumentar representação não assegura, por si só, inclusão ou equidade. Organizações precisam observar quem entra, quem permanece, quem progride, quem é ouvido, quem recebe oportunidades críticas e quais barreiras aparentemente neutras produzem efeitos desiguais. A inclusão torna-se verificável quando deixa de depender exclusivamente de campanhas e passa a ser incorporada a critérios, processos, dados e responsabilidades.

O trabalho remoto e híbrido reforça a necessidade de abandonar soluções universais. A pergunta relevante não é se a presença física ou a distância é superior em abstrato, mas que tipo de atividade está sendo realizada, quais interdependências existem, como o conhecimento circula e quais condições permitem concentração, colaboração, aprendizagem e recuperação. Flexibilidade sem critérios pode ampliar desigualdades de visibilidade e sobrepor trabalho e vida privada; presencialidade sem finalidade pode transformar deslocamento em custo sem ganho de coordenação. Arranjos sustentáveis exigem intencionalidade, transparência e revisão baseada em evidências e na experiência das equipes.

Ao chegar à discussão sobre competências, torna-se claro que a adaptação não pode ser tratada como obrigação infinita do indivíduo. Listas de habilidades são úteis para sinalizar mudanças, mas não substituem uma arquitetura de aprendizagem. Conhecimento precisa ser adquirido, praticado, compartilhado e transferido para situações reais. Trabalhadores precisam de tempo, acesso, feedback, oportunidade de experimentar e condições para utilizar aquilo que aprenderam. Organizações, por sua vez, precisam reconhecer que experiência acumulada constitui recurso estratégico e que transições mal planejadas podem destruir conhecimento justamente quando novas capacidades estão sendo construídas.

Essa conclusão é especialmente importante em contextos marcados por desigualdade, informalidade, trabalho por plataformas e acesso heterogêneo a oportunidades de qualificação. A transformação digital não começa do mesmo ponto para todos. Políticas organizacionais que pressupõem disponibilidade de tempo, conectividade, suporte familiar, formação prévia ou segurança econômica podem reproduzir diferenças que depois aparecem como desempenho individual. Uma gestão de pessoas comprometida com capacidade organizacional precisa incorporar equidade não apenas como valor, mas como critério de desenho das transições.

O argumento que atravessa a obra pode, portanto, ser condensado em uma ideia: organizações não administram apenas pessoas; administram condições sob as quais

pessoas e tecnologias produzem trabalho em conjunto. Essas condições podem favorecer aprendizagem, confiança, autonomia responsável e desempenho sustentável, ou podem ampliar opacidade, medo, intensificação e exclusão. O futuro do trabalho será influenciado por mudanças tecnológicas e econômicas que nenhuma organização controla isoladamente, mas isso não elimina sua margem de decisão. Metas, sistemas de avaliação, políticas de flexibilidade, critérios de promoção, formas de participação, desenho de funções e mecanismos de proteção continuam sendo escolhas.

A qualidade da gestão de pessoas no século XXI dependerá, em grande medida, da capacidade de tornar essas escolhas explícitas e justificáveis. Inovação precisa ser acompanhada de responsabilidade; desempenho, de sustentabilidade; flexibilidade, de proteção; diversidade, de inclusão; autonomia, de recursos; aprendizagem, de possibilidade real de aplicação. Quando esses pares são separados, a organização tende a transferir para indivíduos os custos de decisões sistêmicas. Quando são tratados de forma integrada, gestão de pessoas deixa de funcionar como área encarregada apenas de adaptar trabalhadores às mudanças e passa a participar da construção de mudanças que valham a pena sustentar.

REFERÊNCIAS

ACEMOGLU, Daron; RESTREPO, Pascual. Automation and new tasks: how technology displaces and reinstates labor. Journal of Economic Perspectives, v. 33, n. 2, p. 3–30, 2019. DOI: 10.1257/jep.33.2.3.

AGUINIS, Herman; KRAIGER, Kurt. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. Annual Review of Psychology, v. 60, p. 451–474, 2009. DOI: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163505.

ALLEN, Tammy D.; GOLDEN, Timothy D.; SHOCKLEY, Kristen M. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. Psychological Science in the Public Interest, v. 16, n. 2, p. 40–68, 2015. DOI: 10.1177/1529100615593273.

ARAÚJO, Diana; BÁRTOLO, Ana; FERNANDES, Cláudia; PEREIRA, Anabela; MONTEIRO, Sara. Effectiveness of organizational interventions to reduce burnout in the workplace: a systematic review. International Journal of Environmental Research and Public Health, v. 23, n. 5, art. 556, 2026. DOI: 10.3390/ijerph23050556.

BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia; SANZ-VERGEL, Ana. Job Demands-Resources Theory: ten years later. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 10, p. 25–53, 2023. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933.

BARSADE, Sigal G. The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior. Administrative Science Quarterly, v. 47, n. 4, p. 644–675, 2002. DOI: 10.2307/3094912.

BATINOVIC, Lucija; HOWE, Marlon; SINCLAIR, Samantha; CARLSSON, Rickard. Ageism in hiring: a systematic review and meta-analysis of age discrimination. Collabra: Psychology, v. 9, n. 1, art. 82194, 2023. DOI: 10.1525/collabra.82194.

BES, Isabelle; SHOMAN, Yara; AL-GOBARI, Muaamar; ROUSSON, Valentin; GUSEVA CANU, Irina. Organizational interventions and occupational burnout: a meta-analysis with focus on exhaustion. International Archives of Occupational and Environmental Health, v. 96, p. 1211–1223, 2023. DOI: 10.1007/s00420-023-02009-z.

BEZRUKOVA, Katerina; SPELL, Chester S.; PERRY, Jamie L.; JEHN, Karen A. A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. Psychological Bulletin, v. 142, n. 11, p. 1227–1274, 2016. DOI: 10.1037/bul0000067.

BLOOM, Nicholas; HAN, Ruobing; LIANG, James. Hybrid working from home improves retention without damaging performance. Nature, v. 630, p. 920–925, 2024. DOI: 10.1038/s41586-024-07500-2.

BLUME, Brian D.; FORD, J. Kevin; BALDWIN, Timothy T.; HUANG, Jason L. Transfer of training: a meta-analytic review. Journal of Management, v. 36, n. 4, p. 1065–1105, 2010. DOI: 10.1177/0149206309352880.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial da União: Rio de Janeiro, 9 ago. 1943. Texto compilado.

BRASIL. Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto da Pessoa Idosa e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 3 out. 2003.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Diário Oficial da União: Brasília, DF, 7 jul. 2015.

BRASIL. Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022. Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado e altera a Consolidação das Leis do Trabalho quanto ao teletrabalho. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 5 set. 2022.

BRASIL. Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 4 jul. 2023.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 25 jul. 1991.

BRASIL. Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995. Proíbe práticas discriminatórias para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 17 abr. 1995.

BRASIL. Ministério das Mulheres; Ministério do Trabalho e Emprego. 5º Relatório de Transparência Salarial e de Critérios Remuneratórios. Brasília, DF, 2026a.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Inclusão da pessoa com deficiência. Brasília, DF: Secretaria de Inspeção do Trabalho, atualização de 20 jul. 2026b.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Norma Regulamentadora nº 1: Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Redação vigente a partir de 26 de maio de 2026. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2026c.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024. Aprova a nova redação do capítulo 1.5 e altera o Anexo I da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1). Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2024.

BRYNJOLFSSON, Erik; LI, Danielle; RAYMOND, Lindsey R. Generative AI at work. The Quarterly Journal of Economics, v. 140, n. 2, p. 889–942, 2025. DOI: 10.1093/qje/qjae044.

BURMEISTER, Anne; FASBENDER, Ulrike; DELLER, Jürgen. Being perceived as a knowledge sender or knowledge receiver: a multistudy investigation of the effect of age on knowledge transfer. Journal of Occupational and Organizational Psychology, v. 91, n. 3, p. 518–545, 2018. DOI: 10.1111/joop.12208.

BURMEISTER, Anne; VAN DER HEIJDEN, Beatrice; YANG, Jie; DELLER, Jürgen. Knowledge transfer in age-diverse coworker dyads in China and Germany: how and when do age-inclusive human resource practices have an effect? Human Resource Management Journal, v. 28, n. 4, p. 605–620, 2018. DOI: 10.1111/1748-8583.12207.

BURMEISTER, Anne; WANG, Mo; HIRSCHI, Andreas. Understanding the motivational benefits of knowledge transfer for older and younger workers in age-diverse coworker dyads: an actor-partner interdependence model. Journal of Applied Psychology, v. 105, n. 7, p. 748–759, 2020. DOI: 10.1037/apl0000466.

CARVALHO, Sandro Sacchet de; NOGUEIRA, Mauro Oddo. Você deve lutar pela xepa da feira e dizer que está recompensado: evidências da plataformização e a precarização do trabalho no Brasil. Rio de Janeiro: Ipea, 2024. 56 p. (Texto para Discussão, n. 2951). DOI: 10.38116/td2951-port.

CHEONG, Minyoung; YAMMARINO, Francis J.; DIONNE, Shelley D.; SPAIN, Seth M.; TSAI, Chou-Yu. A review of the effectiveness of empowering leadership. The Leadership Quarterly, v. 30, n. 1, p. 34–58, 2019. DOI: 10.1016/j.leaqua.2018.08.005.

CHOUDHURY, Prithwiraj (Raj); FOROUGHI, Cirrus; LARSON, Barbara. Work-from-anywhere: the productivity effects of geographic flexibility. Strategic Management Journal, v. 42, n. 4, p. 655–683, 2021. DOI: 10.1002/smj.3251.

COSTANZA, David P.; BADGER, Jessica M.; FRASER, Rebecca L.; SEVERT, Jamie B.; GADE, Paul A. Generational differences in work-related attitudes: a meta-analysis. Journal of Business and Psychology, v. 27, n. 4, p. 375–394, 2012. DOI: 10.1007/s10869-012-9259-4.

CRENSHAW, Kimberlé. Demarginalizing the intersection of race and sex: a Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. University of Chicago Legal Forum, v. 1989, n. 1, p. 139–167, 1989.

DELL'ACQUA, Fabrizio; MCFOWLAND III, Edward; MOLLICK, Ethan; LIFSHITZ, Hila; KELLOGG, Katherine C.; RAJENDRAN, Saran; KRAYER, Lisa; CANDELON, François; LAKHANI, Karim R. Navigating the jagged technological frontier: field experimental evidence of the effects of artificial intelligence on knowledge worker productivity and quality. Organization Science, v. 37, n. 2, p. 403–423, 2026. DOI: 10.1287/orsc.2025.21838.

DEMEROUTI, Evangelia; BAKKER, Arnold B.; NACHREINER, Friedhelm; SCHAUFELI, Wilmar B. The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, v. 86, n. 3, p. 499–512, 2001. DOI: 10.1037/0021-9010.86.3.499.

DETERT, James R.; BURRIS, Ethan R. Leadership behavior and employee voice: is the door really open? Academy of Management Journal, v. 50, n. 4, p. 869–884, 2007. DOI: 10.5465/amj.2007.26279183.

DIRKS, Kurt T.; FERRIN, Donald L. Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. Journal of Applied Psychology, v. 87, n. 4, p. 611–628, 2002. DOI: 10.1037/0021-9010.87.4.611.

EDMONDSON, Amy C.; BRANSBY, Derrick P. Psychological safety comes of age: observed themes in an established literature. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 10, p. 55–78, 2023. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217.

EDMONDSON, Amy C.; LEI, Zhike. Psychological safety: the history, renaissance, and future of an interpersonal construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 1, p. 23–43, 2014. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305.

EDMONDSON, Amy C. Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, v. 44, n. 2, p. 350–383, 1999. DOI: 10.2307/2666999.

ELSBACH, Kimberly D.; CABLE, Dan M.; SHERMAN, Jeffrey W. How passive 'face time' affects perceptions of employees: evidence of spontaneous trait inference. Human Relations, v. 63, n. 6, p. 735–760, 2010. DOI: 10.1177/0018726709353139.

ELY, Robin J.; THOMAS, David A. Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. Administrative Science Quarterly, v. 46, n. 2, p. 229–273, 2001. DOI: 10.2307/2667087.

FASBENDER, Ulrike. Knowledge transfer comes of 'age': key themes and directions for future research. Journal of Occupational and Organizational Psychology, v. 99, n. 2, 2026. DOI: 10.1111/joop.70111.

FRANCIOLI, Samantha P.; NORTH, Michael S. Youngism: the content, causes, and consequences of prejudices toward younger adults. Journal of Experimental Psychology: General, v. 150, n. 12, p. 2591–2612, 2021. DOI: 10.1037/xge0001064.

FRAZIER, M. Lance; FAINSHMIDT, Stav; KLINGER, Ryan L.; PEZESHKAN, Amir; VRACHEVA, Veselina. Psychological safety: a meta-analytic review and extension. Personnel Psychology, v. 70, n. 1, p. 113–165, 2017. DOI: 10.1111/peps.12183.

FUNDACENTRO. Concessão de benefícios por transtornos mentais e comportamentais cresce mais de 100% após pandemia. São Paulo: Fundacentro, 13 mar. 2026a.

FUNDACENTRO. Diretrizes para aplicar a NR-1 com a inclusão dos riscos psicossociais: analisar a organização e gestão do trabalho para intervir. São Paulo: Fundacentro, 2026b.

GAGNON, Stéphanie; MONTIES, Vanessa. Interpersonal emotion regulation strategies: enabling flexibility in high-stress work environments. Journal of Organizational Behavior, v. 44, n. 1, p. 84–101, 2023. DOI: 10.1002/job.2660.

GAJENDRAN, Ravi S.; HARRISON, David A. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. Journal of Applied Psychology, v. 92, n. 6, p. 1524–1541, 2007. DOI: 10.1037/0021-9010.92.6.1524.

GMYREK, Paweł; BERG, Janine; KAMIŃSKI, Karol; KONOPCZYŃSKI, Filip; ŁADNA, Agnieszka; NAFRADI, Balint; ROSŁANIEC, Konrad; TROSZYŃSKI, Marek. Generative AI and jobs: a refined global index of occupational exposure. Geneva: International Labour Organization, 2025. (ILO Working Paper, n. 140). DOI: 10.54394/HETP0387.

GRANDEY, Alicia A. Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. Journal of Occupational Health Psychology, v. 5, n. 1, p. 95–110, 2000. DOI: 10.1037/1076-8998.5.1.95.

GRANDEY, Alicia A.; GABRIEL, Allison S. Emotional labor at a crossroads: where do we go from here? Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 2, p. 323–349, 2015. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111400.

GRANDEY, Alicia A.; MELLOY, Robert C. The state of the heart: emotional labor as emotion regulation reviewed and revised. Journal of Occupational Health Psychology, v. 22, n. 3, p. 407–422, 2017. DOI: 10.1037/ocp0000067.

GRIFFIN, Mark A.; NEAL, Andrew; PARKER, Sharon K. A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. Academy of Management Journal, v. 50, n. 2, p. 327–347, 2007. DOI: 10.5465/AMJ.2007.24634438.

GROSS, James J. Emotion regulation: current status and future prospects. Psychological Inquiry, v. 26, n. 1, p. 1–26, 2015. DOI: 10.1080/1047840X.2014.940781.

GUZZO, Richard A.; NALBANTIAN, Haig R.; ANDERSON, Nicholas L. Age, experience, and business performance: a meta-analysis of work unit-level effects. Work, Aging and Retirement, v. 8, n. 2, p. 208–223, 2022. DOI: 10.1093/workar/waab039.

HOCHSCHILD, Arlie Russell. The managed heart: commercialization of human feeling. Berkeley: University of California Press, 1983.

HOLMES, Oscar IV; JIANG, Kaifeng; AVERY, Derek R.; MCKAY, Patrick F.; OH, In-Sue; TILLMAN, C. Justice. A meta-analysis integrating 25 years of diversity climate research. Journal of Management, v. 47, n. 6, p. 1357–1382, 2021. DOI: 10.1177/0149206320934547.

HÜLSHEGER, Ute R.; SCHEWE, Anna F. On the costs and benefits of emotional labor: a meta-analysis of three decades of research. Journal of Occupational Health Psychology, v. 16, n. 3, p. 361–389, 2011. DOI: 10.1037/a0022876.

HUMPHREY, Nicole M. Emotional labor and employee outcomes: a meta-analysis. Public Administration, v. 101, n. 2, p. 422–446, 2023. DOI: 10.1111/padm.12818.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: retrospectiva anual 2012–2025. Rio de Janeiro: IBGE, 2026.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: teletrabalho e trabalho por meio de plataformas digitais 2022. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: trabalho por meio de plataformas digitais 2024. Rio de Janeiro: IBGE, 2025a.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira: 2025. Rio de Janeiro: IBGE, 2025b.

JOSEPH, Dana L.; JIN, Jing; NEWMAN, Daniel A.; O'BOYLE, Ernest H. Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI. Journal of Applied Psychology, v. 100, n. 2, p. 298–342, 2015. DOI: 10.1037/a0037681.

JU, Boreum; LEE, Yunsoo; PARK, Sunyoung; YOON, Seung Won. A meta-analytic review of the relationship between learning organization and organizational performance and employee attitudes: using the Dimensions of Learning Organization Questionnaire. Human Resource Development Review, v. 20, n. 2, p. 207–251, 2021. DOI: 10.1177/1534484320987363.

KARIMOVA, Tahmina. AI systems @ work: a changing psychosocial work environment. Geneva: International Labour Organization, 2026. (ILO Working Paper, n. 170). DOI: 10.54394/00034098.

KELLOGG, Katherine C.; VALENTINE, Melissa A.; CHRISTIN, Angèle. Algorithms at work: the new contested terrain of control. Academy of Management Annals, v. 14, n. 1, p. 366–410, 2020. DOI: 10.5465/annals.2018.0174.

KOOIJ, Dorien T. A. M.; DE LANGE, Annet H.; JANSEN, Paul G. W.; KANFER, Ruth; DIKKERS, Josje S. E. Age and work-related motives: results of a meta-analysis. Journal of Organizational Behavior, v. 32, n. 2, p. 197–225, 2011. DOI: 10.1002/job.665.

LEE, Allan; WILLIS, Sara; TIAN, Amy Wei. Empowering leadership: a meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. Journal of Organizational Behavior, v. 39, n. 3, p. 306–325, 2018. DOI: 10.1002/job.2220.

LEE, John D.; SEE, Katrina A. Trust in automation: designing for appropriate reliance. Human Factors, v. 46, n. 1, p. 50–80, 2004. DOI: 10.1518/hfes.46.1.50_30392.

LESLIE, Lisa M. Diversity initiative effectiveness: a typological theory of unintended consequences. Academy of Management Review, v. 44, n. 3, p. 538–563, 2019. DOI: 10.5465/amr.2017.0087.

MARLOW, Shannon L.; LACERENZA, Christina N. There is no end to learning, but how does it begin? A meta-analysis of the team learning pathway. Journal of Management Studies, v. 62, n. 2, p. 597–631, 2025. DOI: 10.1111/joms.13064.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. World Psychiatry, v. 15, n. 2, p. 103–111, 2016. DOI: 10.1002/wps.20311.

MAYER, Anne-Sophie; BAYGI, Reza M.; BUWALDA, Reinout. Generation AI: job crafting by entry-level professionals in the age of generative AI. Business & Information Systems Engineering, v. 67, p. 595–613, 2025. DOI: 10.1007/s12599-025-00959-x.

MAYER, Roger C.; DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David. An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, v. 20, n. 3, p. 709–734, 1995. DOI: 10.5465/AMR.1995.9508080335.

MILANEZ, Anna. Exploring win-win outcomes of algorithmic management: lessons from a laboratory experiment on worker consultation. Paris: OECD Publishing, 2025. OECD Artificial Intelligence Papers, n. 43. DOI: 10.1787/84b59397-en.

MILANEZ, Anna; LEMMENS, Annikka; RUGGIU, Carla. Algorithmic management in the workplace: new evidence from an OECD employer survey. Paris: OECD Publishing, 2025. OECD Artificial Intelligence Papers, n. 31. DOI: 10.1787/287c13c4-en.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Norma Regulamentadora nº 17 (NR-17): Ergonomia. Brasília, DF: MTE, redação vigente com alterações da Portaria MTP nº 4.219, de 20 de dezembro de 2022.

MORGESON, Frederick P.; DERUE, D. Scott; KARAM, Elizabeth P. Leadership in teams: a functional approach to understanding leadership structures and processes. Journal of Management, v. 36, n. 1, p. 5–39, 2010. DOI: 10.1177/0149206309347376.

MORRISON, Elizabeth Wolfe. Employee voice and silence: taking stock a decade later. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 10, p. 79–107, 2023. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654.

MORRISON, Elizabeth Wolfe; MILLIKEN, Frances J. Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. Academy of Management Review, v. 25, n. 4, p. 706–725, 2000. DOI: 10.5465/amr.2000.3707697.

NATIONAL ACADEMIES OF SCIENCES, ENGINEERING, AND MEDICINE. Are generational categories meaningful distinctions for workforce management? Washington, DC: The National Academies Press, 2020. DOI: 10.17226/25796.

NEMBHARD, Ingrid M.; EDMONDSON, Amy C. Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. Journal of Organizational Behavior, v. 27, n. 7, p. 941–966, 2006. DOI: 10.1002/job.413.

NIC.br – NÚCLEO DE INFORMAÇÃO E COORDENAÇÃO DO PONTO BR. Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nas empresas brasileiras: TIC Empresas 2025. São Paulo: NIC.br, 2026.

NISHII, Lisa H. The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. Academy of Management Journal, v. 56, n. 6, p. 1754–1774, 2013. DOI: 10.5465/amj.2009.0823.

NOY, Shakked; ZHANG, Whitney. Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. Science, v. 381, n. 6654, p. 187–192, 2023. DOI: 10.1126/science.adh2586.

OECD. How widespread is algorithmic management in workplaces? Paris: OECD Publishing, 2025a. DOI: 10.1787/cda7a114-en.

OECD. OECD Skills Outlook 2023: skills for a resilient green and digital transition. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/27452f29-en.

OECD. Trends in Adult Learning: new data from the 2023 Survey of Adult Skills. Paris: OECD Publishing, 2025b. (Getting Skills Right). DOI: 10.1787/ec0624a6-en.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Revolutionizing health and safety: the role of AI and digitalization at work. Geneva: ILO, 2025a. DOI: 10.54394/KNZE0733.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. The psychosocial working environment: global developments and pathways for action. Geneva: ILO, 2026. DOI: 10.54394/00033223.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. World Employment and Social Outlook: Trends 2025. Geneva: ILO, 2025b. DOI: 10.54394/IZLN1673.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Burn-out an occupational phenomenon: International Classification of Diseases. Geneva: WHO, 28 May 2019.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Global report on ageism. Geneva: World Health Organization, 2021.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Guidelines on mental health at work. Geneva: World Health Organization, 2022. ISBN 978-92-4-005305-2.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE; ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Healthy and safe telework: technical brief. Geneva: WHO; ILO, 2022a. ISBN 978-92-4-004097-7.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE; ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Mental health at work: policy brief. Geneva: WHO; ILO, 2022b. ISBN 978-92-4-005794-4.

PARKER, Sharon K.; GROTE, Gudela. Automation, algorithms, and beyond: why work design matters more than ever in a digital world. Applied Psychology, v. 71, n. 4, p. 1171–1204, 2022. DOI: 10.1111/apps.12241.

PARKER, Sharon K.; MORGESON, Frederick P.; JOHNS, Gary. One hundred years of work design research: looking back and looking forward. Journal of Applied Psychology, v. 102, n. 3, p. 403–420, 2017. DOI: 10.1037/apl0000106.

PLOWMAN, Donde Ashmos; SOLANSKY, Stephanie; BECK, Tammy E.; BAKER, LaKami; KULKARNI, Mukta; TRAVIS, Deandra Villarreal. The role of leadership in emergent, self-organization. The Leadership Quarterly, v. 18, n. 4, p. 341–356, 2007. DOI: 10.1016/j.leaqua.2007.04.004.

PULAKOS, Elaine D.; ARAD, Sharon; DONOVAN, Michelle A.; PLAMONDON, Kevin E. Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. Journal of Applied Psychology, v. 85, n. 4, p. 612–624, 2000. DOI: 10.1037/0021-9010.85.4.612.

RAVID, Daniel M.; COSTANZA, David P.; ROMERO, Madison R. Generational differences at work? A meta-analysis and qualitative investigation. Journal of Organizational Behavior, v. 46, n. 1, p. 43–65, 2025. DOI: 10.1002/job.2827.

RUDOLPH, Cort W.; RAUVOLA, Rachel S.; COSTANZA, David P.; ZACHER, Hannes. Generations and generational differences: debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. Journal of Business and Psychology, v. 36, n. 6, p. 945–967, 2021. DOI: 10.1007/s10869-020-09715-2.

SANTOS, Marcell Machado dos; PEREIRA, João Vitor Silveira; CAMPOS, Bernardo Sávio. Dependência e precarização do trabalho no Brasil contemporâneo. Mercado de Trabalho: conjuntura e análise, Brasília, n. 81, p. 57–70, abr. 2026. DOI: 10.38116/bmt81/nt3.

SCHEIBE, Susanne; KOOIJ, Dorien T. A. M. Workplace aging: the reciprocal relationship between adult development and work. Annual Review of Developmental Psychology, v. 6, p. 479–504, 2024. DOI: 10.1146/annurev-devpsych-010923-093135.

SCHNEID, Matthias; ISIDOR, Rodrigo; STEINMETZ, Holger; KABST, Rüdiger. Age diversity and team outcomes: a quantitative review. Journal of Managerial Psychology, v. 31, n. 1, p. 2–17, 2016. DOI: 10.1108/JMP-07-2012-0228.

SCHNEIDER, Benjamin; EHRHART, Mark G.; MACEY, William H. Organizational climate and culture: history, current status, integration, and change. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 13, p. 309–335, 2026. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-020924-070545.

SCHOORMAN, F. David; MAYER, Roger C.; DAVIS, James H. An integrative model of organizational trust: past, present, and future. Academy of Management Review, v. 32, n. 2, p. 344–354, 2007. DOI: 10.5465/AMR.2007.24348410.

SHORE, Lynn M.; CHUNG, Beth G. Inclusive leadership: how leaders sustain or discourage work group inclusion. Group & Organization Management, v. 47, n. 4, p. 723–754, 2022. DOI: 10.1177/1059601121999580.

SHORE, Lynn M.; RANDEL, Amy E.; CHUNG, Beth G.; DEAN, Michelle A.; EHRHART, Karen Holcombe; SINGH, Gangaram. Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research. Journal of Management, v. 37, n. 4, p. 1262–1289, 2011. DOI: 10.1177/0149206310385943.

SIEWEKE, Jost; HENTSCHEL, Tanja; GAZDAG, Brooke A.; HENNINGSEN, Levke. The business case for demographic diversity in strategic leadership teams: a systematic and critical review of the causal evidence. The Leadership Quarterly, v. 36, n. 1, art. 101843, 2025. DOI: 10.1016/j.leaqua.2024.101843.

TAMBE, Prasanna B. Reskilling the workforce for AI: domain expertise and algorithmic literacy. Management Science, v. 72, n. 1, p. 515–537, 2025. DOI: 10.1287/mnsc.2022.03968.

TAN, Hongjuan; ZHANG, Yi; ZHAO, Xinyuan Roy; MATTILA, Anna S.; YANG, Huan. A meta-analytic model of the influence of customer mistreatment on employees' work outcomes. Journal of Business Research, v. 206, art. 115960, 2026. DOI: 10.1016/j.jbusres.2025.115960.

TRAYLOR, Allison M.; DINH, Julie V.; NG, Linnea C.; REYES, Denise L.; CHENG, Shannon K.; CROITORU, Natalie C.; SALAS, Eduardo. It's about the process, not the product: a meta-analytic investigation of team demographic diversity and processes. Organizational Psychology Review, 2024. DOI: 10.1177/20413866241245312.

UHL-BIEN, Mary; MARION, Russ; MCKELVEY, Bill. Complexity Leadership Theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. The Leadership Quarterly, v. 18, n. 4, p. 298–318, 2007. DOI: 10.1016/j.leaqua.2007.04.002.

VACCARO, Michelle; ALMAATOUQ, Abdullah; MALONE, Thomas. When combinations of humans and AI are useful: a systematic review and meta-analysis. Nature Human Behaviour, v. 8, p. 2293–2303, 2024. DOI: 10.1038/s41562-024-02024-1.

WALLRICH, Lukas; OPARA, Victoria; WESOLOWSKA, Miki; BARNOTH, Ditte; YOUSEFI, Sayeh. The relationship between team diversity and team performance: reconciling promise and reality through a comprehensive meta-analysis registered report. Journal of Business and Psychology, v. 39, n. 6, p. 1303–1354, 2024. DOI: 10.1007/s10869-024-09977-0.

WANG, Bin; LIU, Yukun; QIAN, Jing; PARKER, Sharon K. Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: a work design perspective. Applied Psychology, v. 70, n. 1, p. 16–59, 2021. DOI: 10.1111/apps.12290.

WANG, Danni; WALDMAN, David A.; ZHANG, Zhen. A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. Journal of Applied Psychology, v. 99, n. 2, p. 181–198, 2014. DOI: 10.1037/a0034531.

WEISS, Howard M.; CROPANZANO, Russell. Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. Research in Organizational Behavior, v. 18, p. 1–74, 1996.

WILLIAMS, Joan C.; BLAIR-LOY, Mary; BERDAHL, Jennifer L. Cultural schemas, social class, and the flexibility stigma. Journal of Social Issues, v. 69, n. 2, p. 209–234, 2013. DOI: 10.1111/josi.12012.

WORLD ECONOMIC FORUM. The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum, 2025.

YANG, Longqi; HOLTZ, David; JAFFE, Sonia; SURI, Siddharth; SINHA, Shilpi; WESTON, Jeffrey; JOYCE, Connor; SHAH, Neha; SHERMAN, Kevin; HECHT, Brent; TEEVAN, Jaime. The effects of remote work on collaboration among information workers. Nature Human Behaviour, v. 6, p. 43–54, 2022. DOI: 10.1038/s41562-021-01196-4.

ZHAO, Kun; HSIEH, Wing; FAULKNER, Nicholas; SMITH, Liam. A systematic meta-review of organizational diversity and inclusion interventions and their associated outcomes. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, v. 44, n. 9, p. 53–71, 2025. DOI: 10.1108/EDI-02-2024-0085.

SOBRE OS AUTORES

• • •

Ana Carla do Espírito Santo

Ana Carla do Espírito Santo é enfermeira graduada pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) e especialista em Enfermagem em Saúde da Família pelo Centro Universitário UniBF. É enfermeira estatutária da Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal, com atuação na Atenção Primária à Saúde e na Estratégia Saúde da Família. Sua trajetória profissional concentra-se no cuidado em saúde da família e comunidade, na assistência de enfermagem e na qualificação das práticas de atenção à saúde.

Thais de Oliveira Santana

Thais de Oliveira Santana é graduada em Administração pela Faculdade Ruy Barbosa (FRB) e pós-graduada em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário Jorge Amado (UNIJORGE). Atua como consultora de Recursos Humanos, com interesses profissionais e acadêmicos voltados à Gestão de Pessoas, liderança, inteligência artificial e comportamento organizacional. Sua atuação concentra-se na compreensão das transformações do trabalho e no desenvolvimento de práticas de gestão que articulem desempenho, relações humanas e adaptação às novas tecnologias.

Andréa Antônia de Castro Rodrigues

Andréa Antônia de Castro Rodrigues é licenciada em Geografia pela Universidade Federal de Uberlândia, especialista em Educação e Organização do Trabalho em Instituições de Ensino Superior e mestranda em Administração pela Must University. É servidora pública federal da Universidade Federal de Uberlândia. Sua atuação e seus interesses acadêmicos envolvem educação superior, administração pública, gestão universitária, organização do trabalho e transformação digital, com atenção às relações entre tecnologias, processos institucionais e desenvolvimento humano.

Josenilson Leandro Copque dos Santos

Josenilson Leandro Copque dos Santos é bacharel em Ciências Contábeis e possui MBA em Gestão Pública. Sua formação acadêmica está vinculada à Universidade Salvador (UNIFACS) e à Universidade Norte do Paraná (UNOPAR). Atua no Tribunal Regional do Trabalho da 22ª Região como Analista Judiciário da Área Administrativa, Especialidade Contabilidade. Sua trajetória profissional está relacionada à contabilidade, à

administração e à gestão pública, com experiência aplicada aos processos administrativos e financeiros do setor público.

TRABALHO E GESTÃO DE PESSOAS NO SÉCULO XXI

Saúde Mental, Inteligência Artificial, Liderança e Novas Relações de Trabalho



Uma obra essencial para compreender os desafios e oportunidades do trabalho contemporâneo e para construir organizações mais humanas, inteligentes e sustentáveis.

SAÚDE MENTAL E BEM-ESTAR

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E TECNOLOGIA

LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

NOVAS RELAÇÕES DE TRABALHO

ISBN: 978-65-83121-14-1
9 786583 121141

EDITORA MANUAL