



ARTIGO DA SEMANA

TENDÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS EM 2026

JASON A. C. BEZZ - HEAD DE GENTE & GESTÃO

ARTIGO DA SEMANA

TENDÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS 2026

Toda vez que falamos em TENDÊNCIAS, há uma automática expectativa de falarmos sobre novidades, mas não é só isso. Em uma análise sobre TENDÊNCIAS, abordamos também fardos passados que insistem em ressurgir como DESAFIOS.

Neste ARTIGO, ofereço exatamente esses dois olhares, ou seja, o que trazemos de NOVIDADE, mas também os ANTIGOS DESAFIOS que se apresentam de novo como foco de preocupações para as EMPRESAS.

Então, o que mudará na ÁREA de GESTÃO DE PESSOAS e o que continuará como DESAFIOS?

Para responder estas QUESTÕES, utilizarei como fonte os resultados da pesquisa “PEOPLE TRENDS 2026” da EVERMONTE e os dados apresentados em um fórum de C-Levels da OPEN MIND BRASIL, do qual tive o privilegio de participar. Apresentarei no ARTIGO tópicos centrais, que refletem as preocupações das LIDERANÇAS, bem como a minha leitura do contexto do mercado.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL:

O tema é o frenesi do momento, mas apesar da euforia, ainda temos muitas limitações, sejam de consciência e direcionamento ao orientar APLICAÇÕES na gestão de DHO, sejam da própria maturidade da TECNOLOGIA. As alucinações são perceptíveis nas principais PLATAFORMAS disponíveis no mercado.

A TECNOLOGIA ainda está em pleno aperfeiçoamento e as alucinações ainda são um RISCO para as tomadas de decisão. Desenvolver soluções, consciente das suas limitações, reforça a responsabilidade de fazer AUDITORIAS antes das tomadas de decisão, por parte dos profissionais de RH. Não dá para confiar 100% nos MODELOS, pelo menos não por enquanto.

Um recente estudo publicado no ARXIV no mês de março de 2026, testou 35 MODELOS de linguagem em mais de 172 bilhões de tokens de perguntas sobre documentos. Essa foi a avaliação mais robusta já realizada acerca de alucinações no contexto documental. Os resultados apresentados confirmam que o mercado em geral ignora que:

- ▶ Todos os MODELOS fabricam respostas, mesmo quando recebem os documentos corretos.
- ▶ O melhor deles erra em 1,19% dos casos. A mediana é de 25%. Ou seja, toda IA que você usa para analisar documentos, produz respostas sobre ASPECTOS não contemplados no texto.
- ▶ A diferença entre os MODELOS é com que FREQUÊNCIA isso acontece.
- ▶ A IA pode ser excelente em localizar dados em documentos, mas - ao mesmo tempo, produz informações que nunca estiveram ali. Portanto, vale ressaltar que erros em automação, podem gerar consequências as vezes catastróficas.

Esse é o perigo de lidar com TECNOLOGIAS imaturas, sem a devida cautela, visando a prevenir infortúnios.

No Brasil, o investimento em IA aparece como prioridade para 37,3% das LIDERANÇAS; cerca de 55% das EMPRESAS já a utilizam em processos centrais e a ÁREA DE RH só obtém 29% dos potenciais ganhos de produtividade utilizando seus MODELOS da tecnologia.

Em GESTÃO de pessoas e de processos, o PONTO CRÍTICO está na definição dos critérios de APLICAÇÃO, na supervisão e na responsabilidade pelos RESULTADOS. Isso sem falar da importância de conceber um MODELO DE GOVERNANÇA, que oriente desde o diagnóstico das necessidades, passando pelo planejamento das APLICAÇÕES, a definição de MÉTRICAS e, finalmente, a análise crítica do seu uso.

Hoje é comum vermos fornecedores de RH prometendo entregas baseadas em IA, mas a percepção é que as APLICAÇÕES ainda estão engatinhando em termos de robustez da “entrega”. A APLICAÇÃO ainda é embrionária, só para dizer que tem IA e, assim, “surfar na onda”.

Os ganhos de produtividade mais relevantes são percebidos em EMPRESAS que possuem uma GOVERNANÇA mais estruturada, que estão conscientes de que IA pode ser uma ótima FERRAMENTA, desde que saibamos como e onde usar. O recado final é: busquem se capacitar para usar essa FERRAMENTA de forma sensata e, tomem cuidado com as SOLUÇÕES prontas.

Tenham discernimento do que estão fazendo com a IA e fiquem atentos em relação à SEGURANÇA DOS DADOS, pois eles podem estar sendo usados para treinar a TECNOLOGIA, sem o devido controle. As SOLUÇÕES de IA precisam de GOVERNANÇA, ou seja, do redesenho e integração dos PROCESSOS, para servir como base para a tomada de decisões confiáveis.

GESTÃO DE MUDANÇAS:

Uma abordagem sempre necessária e que não pode ser ignorada. É ela que garante que os FATORES humanos e ambientais serão usados para aumentar a produtividade, reduzir tensões e aproveitar sinergias. Seja em projetos de automação, seja em transformações CULTURAIS. O domínio do saber “gerir MUDANÇAS” é fundamental para redesenhar PROCESSOS, definir MÉTRICAS e garantir uma COMUNICAÇÃO fluida tanto na MOBILIZAÇÃO quanto nas etapas de APRENDIZAGEM.

A GESTÃO DE MUDANÇAS é que garante a manutenção de uma CULTURA forte e, isso é considerado como extremamente importante para a maioria dos EXECUTIVOS entrevistados na PEOPLE TRENDS 2026. Entretanto, são poucas as Organizações que conseguem transformar essa PRIORIDADE em investimentos concretos.

As consequências de MUDANÇAS malconduzidas são claras: desconexão, desconfiança, insatisfação, perda de sinergia e da capacidade de conseguir reter CAPITAL HUMANO qualificado.

Aqui vale ressaltar que “de nada serve ter uma EQUIPE e uma LIDERANÇA de RH capacitada em GESTÃO DE MUDANÇAS”, se o CEO não for o patrocinador das INTERVENÇÕES necessárias. O DISCURSO precisa ser coerente com a PRÁTICA e os investimentos devem ser bem direcionados para que RESULTADOS concretos sejam obtidos.

PROBLEMAS CRÔNICOS DE UM RH FORA DA AGENDA ESTRATÉGICA:

Em um fórum de TENDÊNCIAS para 2026 que participei, foi quase unânime o posicionamento dos C-Levels, acerca da principal dificuldade envolvendo a ÁREA DE RH: capacidade de retenção e de qualificação. Eles percebem que nem sempre a alocação de recursos da EMPRESA, já em seu projeto inicial, é suportado por uma ESTRATÉGIA criteriosa de captação e qualificação de PESSOAS.

EMPRESAS que insistem em se instalar em GRANDES CENTROS, enfrentam maior concorrência por profissionais comportamental e tecnicamente qualificados, o que amplia a rotatividade, a perda dos INVESTIMENTOS em educação e capacitação e a pressão por trabalhos remotos ou híbridos, além de verem a saúde mental e a qualidade de vida de seus profissionais ser mais afetada.

No que se refere à pressão por trabalhos remotos ou híbridos, quase 60% dos profissionais sentem que as FERRAMENTAS DIGITAIS ampliam os níveis de ESTRESSE. Isso requer que as EMPRESAS repensem as suas estratégias de PESSOAS e atuem direto nas objeções detectadas, além de reverem os seus rituais internos e normativas de trabalho. Ou seja, não basta definir se o trabalho será remoto, híbrido ou presencial, se a DINÂMICA tecnológica e organizacional não ANALISAR, conscientemente, as EXIGÊNCIAS vis a vis a relação de CAUSA e EFEITO existente.

Estudos indicam que “a ÁREA de RH deixou de ser MEDIDA apenas pela GESTÃO com base no número de PESSOAS e passou a ser cobrada pela GESTÃO do estoque de COMPETÊNCIAS disponível para a implementação da ESTRATÉGIA” (PEOPLE TRENDS 2026).

O tema COMPETÊNCIAS aparece de forma recorrente nas principais EXPECTATIVAS, tal como em relação a TECNOLOGIA e BEM-ESTAR. É preciso analisar a escassez estrutural das COMPETÊNCIAS e o seu IMPACTO nas desigualdades de acesso a oportunidades de DESENVOLVIMENTO.

Para ilustrar e numa análise fria, alocar a EMPRESA em uma cidade menor, onde a concorrência por profissionais qualificados não é tão grande quanto nos GRANDES CENTROS ou, flexibilizar o trabalho híbrido ou remoto, são ESTRATÉGIAS que contribuem para a RETENÇÃO DE TALENTOS.

Isso impactará no efetividade do INVESTIMENTO para desenvolver COMPETÊNCIAS funcionais e/ou comportamentais pois, numa cidade menor, a tendência é o profissional buscar fazer carreira e se fixar na EMPRESA, reduzindo a evasão profissional. Ou seja, se a sua EMPRESA prefere o trabalho presencial, opte pelo ÊXODO URBANO (se estiver decidindo onde se instalar), caso contrário, terá que investir mais na QUALIDADE DO AMBIENTE de trabalho, via modelo híbrido ou remoto.

No tocante ao estoque de COMPETÊNCIAS, pesquisas internacionais mostram que pouco mais de um terço da FORÇA DE TRABALHO participa dos programas estruturados para desenvolver NOVAS competências. Isso evidencia a discrepância entre o DISCURSO e a PRÁTICA, ao questionar a validade da RECLAMAÇÃO que envolve a falta de qualificação DELA.

Outro aspecto que afeta o estoque de COMPETÊNCIAS é a importância da RETENÇÃO DE TALENTOS a qual, além de impactar custos de R&S, requer um diagnóstico preciso acerca dos temas ARQUITETURA da EMPRESA, mobilidade lateral, perspectivas de carreira, remuneração e planejamento de sucessão, em cada ciclo estratégico.

CENTRALIDADE DA EXPERIÊNCIA NO TRABALHO:

Dizer que o tema de SAÚDE MENTAL é um modismo decorrente da NR-1 no Brasil, é um erro grosseiro pois, internacionalmente, essa é a terceira tendência mais importante: a CENTRALIDADE da CULTURA organizacional, da experiência no trabalho e do bem-estar, como variáveis diretamente associadas ao DESEMPENHO. Aliás, o BEM-ESTAR é a primeira preocupação das ÁREAS DE RH (44%), seguida pelo engajamento e experiência das PESSOAS (35%), produtividade (30%), MUDANÇAS organizacionais (26%) e CULTURA (26%).

É possível constatar que o DESEMPENHO SUSTENTÁVEL está diretamente associado às condições de trabalho e à qualidade da relação entre as PESSOAS e a EMPRESA.

Estudos globais focados em CULTURA, apontam que 93% dos pesquisados dão elevada importância à ELA na construção da experiência no trabalho e do desempenho, mas apenas 36% consideram a cultura clara e com impactos efetivos nos COMPORTAMENTOS.

Esse CENÁRIO evidencia o maior dos DESAFIOS organizacionais: a coerência entre o DISCURSO e a PRÁTICA e o discernimento sobre onde preciso INVESTIR para conseguir os RESULTADOS esperados. Não dá para “fazer omelete sem quebrar ovos”.

Se a EMPRESA quiser ter uma boa experiência, ela precisa ter uma LIDERANÇA madura e empática, metas claras, dimensionamento adequado do HEADCOUNT, monitoramento do CLIMA, COMPLIANCE confiável e critérios claros para PROMOÇÃO. É preciso fazer um trabalho coeso de GESTÃO DE MUDANÇAS para tirar a Organização de um CENÁRIO inadequado de experiência no trabalho.

Infográfico 1: Como as organizações podem melhorar a experiência de trabalho dos colaboradores.



Fonte: DHR Global, Workforce Trends Report 2026.

LIDERANÇA:

Desenvolver LIDERANÇAS é um desafio constante e ele começa no topo da EMPRESA, porque o que vale é a GESTÃO pelo exemplo. A LIDERANÇA da Alta Administração precisa ter humildade no aprendizado, ter autocrítica, zelar pela coerência entre DISCURSO e PRÁTICA, buscar ter uma VISÃO SISTÊMICA dos impactos do mundo e dos novos tempos sobre o microcosmo da Organização.

É preciso reconhecer a responsabilidade e o impacto sobre os indicadores de ENGAJAMENTO e BEM-ESTAR físico, mental e financeiro das EQUIPES na obtenção de RESULTADOS sustentáveis. É necessário gerar confiança na capacidade de sustentar condições de trabalho, de exercer LIDERANÇA, de manter prioridades, de balancear a carga de trabalho e de atuar com previsibilidade. O exercício da EMPATIA e do INTERESSE GENUÍNO em avaliar o impacto do PERFIL PESSOAL próprio, no cotidiano da EMPRESA, com as EQUIPES, pares, fornecedores, clientes, etc.

Um olhar crítico também sobre os rituais organizacionais é importante, pois a FADIGA gerada por reuniões inúteis e por ruídos digitais gera desgaste e desconfiança junto às LIDERANÇAS e às EQUIPES. A coerência entre DISCURSO e PRÁTICA evitará essa perda de confiança e a desconexão dos profissionais em relação à CULTURA da EMPRESA.

Também é importante inserir e manter a ÁREA DE RH no cotidiano estratégico da EMPRESA, como apontam os resultados da PEOPLE TRENDS 2026, a seguir elencados:

- ▶ 60% das LIDERANÇAS de RH afirmam que a principal mudança na ÁREA, nos últimos anos, foi a reorganização de como a própria FUNÇÃO se estrutura e opera dentro da Organização.
- ▶ 71% consideram que PEOPLE ANALYTICS e a TECNOLOGIA serão parte das mais amplas reconfigurações da ÁREA DE RH em 2026.
- ▶ Entre as principais PRIORIDADES, estarão o desenvolvimento de LIDERANÇAS e o planejamento de SUCESSÃO (65,3%), o fortalecimento da CULTURA organizacional (57,3%) e o incremento da PRODUTIVIDADE e da EFICIÊNCIA (44%).
- ▶ Os principais desafios envolvem a gestão de MUDANÇAS e a TRANSFORMAÇÃO organizacional (57,3%), a educação e a retenção de LIDERANÇAS (49,3%) e o engajamento de PESSOAS (46,7%).
- ▶ 42,7% dizem ter acesso a informações básicas, porém ainda pouco organizadas e limitada utilização nas tomadas de DECISÃO e, apenas 9,3% realizam análises estruturadas e recorrentes dos dados disponíveis para prever e suportar suas DECISÕES.
- ▶ De maneira geral, menos de 5% do orçamento da ÁREA DE RH é destinado a investimentos em TECNOLOGIA (41%).
- ▶ 56% das EMPRESAS analisadas operam em um MODELO 100% presencial.
- ▶ 66,7% avaliam que seu HEADCOUNT possui as COMPETÊNCIAS requeridas apenas parcialmente, ou seja, com GAPS relevantes. Já 21,3% afirmam haver GAPS significativos em diversas áreas e apenas 10,7% dizem que suas EQUIPES atendem à maior parte das demandas do NEGÓCIO.
- ▶ 69,3% declaram que o perfil COMPORTAMENTAL é o fator de maior peso na decisão de contratação para posições de ALTA GERÊNCIA e ACIMA, seguido por ADERÊNCIA CULTURAL (64%) e pelo histórico técnico e de resultados anteriores (57,3%).

Ou seja, as TENDÊNCIAS mostram ser necessária a atenção da LIDERANÇA para antigas QUESTÕES já conhecidas. É urgente atentar para o EQUILÍBRIO entre o ESTRATÉGICO e o COTIDIANO, a fim de alocar recursos que garantam a TRANSFORMAÇÃO organizacional em médio e longo prazos.

Não há mais espaço para exigir RESULTADOS sem coerência, ou seja, sem propiciar as condições necessárias para que a ÁREA DE RH, assuma de fato e direito o seu papel ESTRATÉGICO no desenvolvimento da EMPRESA.

Também é necessário que a ÁREA DE RH “faça a sua parte”, ou seja, que ela assuma as suas responsabilidades, que deixe o cômodo PAPEL DE SUPORTE, bem como evite ao máximo, o VÍCIO de infantilizar os colaboradores com ações superficiais e meramente simbólicas. Pois, como aponte ao longo do ARTIGO, é preciso ter coerência entre DISCURSO e PRÁTICA, além de muita MATURIDADE para garantir uma verdadeira CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA para a Organização.

CONCLUSÃO:

A partir dos COMENTÁRIOS sobre os CENÁRIOS apresentados neste ARTIGO, reforçados através das prioridades apontadas pelas LIDERANÇAS, temos: os desafios ligados à PRODUTIVIDADE e a EFICIÊNCIA operacional (36%); a atração de talentos (36%); o uso de IA - Inteligência Artificial (34,7%); a implementação de novas TECNOLOGIAS (24%) e a pressão por REDUÇÃO DE CUSTOS (22,7%).

Podemos perceber que a TENDÊNCIA é manter a pressão por RESULTADOS em um CENÁRIO de recursos limitados e expectativas crescentes. Percebemos também a existência de anseios por MODERNIZAÇÃO, porém esse movimento ainda não está devidamente estruturado, ocorrendo - frequentemente - de forma pontual e sem integração.

Além disso e apesar de menos citada, a adequação a novas regulações e exigências legais (8%), evidencia que o tema ainda é tratado como uma obrigação e não como um FATOR ESTRATÉGICO. A partir de todas as informações apresentadas, podemos concluir que os DESAFIOS para 2026 não são novos, pois equilibrar pessoas, performance, tecnologia e mudanças, sem permitir que o SISTEMA organizacional chegue à EXAUSTÃO, é uma constante a cada ano que passa.

Isso é evidenciado quando reiteramos outros recortes da PESQUISA, como as PRIORIDADES apontadas pelos Diretores de RH, a seguir elencadas: People analytics e tecnologia lideram com 69,3%. Em seguida temos desenvolvimento de LIDERANÇAS (58,7%); CULTURA organizacional (57,3%); atração de talentos (45,3%); arquitetura organizacional e desenho de cargos (40%).

No que tange às PRIORIDADES, a PEOPLE TRENDS 2026 indica que “estudos globais mostram 40% dos Diretores de RH colocando planejamento da força de trabalho como sua principal prioridade na gestão de talentos e, 87% deles dizendo que IA será crítica para ampliar a produtividade, embora 80% defendam a revisão humana das DECISÕES tomadas com o suporte da tecnologia”.

Apesar do investimento em IA ser prioridade para 37,3% das LIDERANÇAS, percebemos que a adoção ainda é incipiente e sem GOVERNANÇA adequada. Essa tensão entre expectativa e realidade, certamente se coloca como um DESAFIO para Recursos Humanos.

No que diz respeito à organização do trabalho, “56% das LIDERANÇAS relataram um MODELO majoritariamente presencial, 37,3% em MODELOS híbridos e, apenas 6,7% em MODELOS essencialmente remotos”.

Isso mostra que, não importa o MODELO adotado, há de se analisar o impacto entre a ROTATIVIDADE e a RETENÇÃO do estoque de COMPETÊNCIAS, além da efetividade do INVESTIMENTO em qualificação.

Por falar em atração e retenção, dados brasileiros indicam que, embora um pacote de benefícios pouco atrativo (42,7%) e uma remuneração menos competitiva (41,3%), sejam barreiras relevantes, outros fatores ganham peso ao falamos sobre RETER PROFISSIONAIS, tais como: baixa flexibilidade (30,6%), poucas perspectivas de crescimento e carreira (29,3%) e uma marca empregadora pouco consolidada (27,3%).

Ou seja, quando falamos em RETENÇÃO, fica cada vez mais claro que elementos do COTIDIANO ganham força: visão de CARREIRA, qualidade da LIDERANÇA, pressões e CARGA DE TRABALHO, além de REMUNERAÇÃO e CULTURA. Em termos de leitura do contexto, podemos ver que, apesar da ATRAÇÃO ser viabilizada por um pacote de REMUNERAÇÃO interessante, o que impacta mesmo na decisão de permanecer na EMPRESA são as expectativas do profissional de que terá espaço para CRESCER, é a qualidade das RELAÇÕES com LÍDERES e EQUIPE, além de uma carga sadia de trabalho.

Jason A. C. Bezz é Administrador de Empresas e Arteterapeuta de formação, com MBA em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial pela COPPE-RJ, possui MBA em Inteligência Artificial para negócios, além de MBA em Liderança e Gestão. Com mais de 26 anos de mercado, atualmente é Head de Gente & Gestão. Possui experiência em Private Equity, M&A, SGSO, ESG, Gestão de Sucessão e de Cargos Críticos, Gestão de Alta Performance, Desenvolvimento de Lideranças, Estratégia, Gestão Mudanças, RH Estratégico, Coaching e Análise Comportamental.