



ARTIGO DA SEMANA

TENDÊNCIAS PARA O MUNDO DE TRABALHO EM 2026

LUIZ CARLOS BUENO - DIRETOR GERAL DA WISDOM



ARTIGO LINKEDIN NOTÍCIAS

TENDÊNCIAS PARA O MUNDO DO TRABALHO EM 2026

Quais são as questões que seguirão ocupando os gestores de desenvolvimento humano e organizacional em 2026?

Com essa questão e engajados na elaboração desse ARTIGO para o LINKEDIN NOTÍCIAS, conversamos com profissionais atuantes no mercado para confirmar suas percepções acerca das principais TENDÊNCIAS PARA O MUNDO DO TRABALHO EM 2026.

Reconhecemos que esse trabalho de formação de imagem, junto a diferentes segmentos de mercado e com base em pontos de vista diversos, mostrou-se, novamente, um exercício inspirador.

A percepção de que 2026 será mais um ano difícil foi confirmada. Os *budgets* das EMPRESAS entrevistadas seguirão enxutos e aprovar investimentos irá requer REFLEXÃO consistente e demorada sobre o seu VALOR AGREGADO. Propósito, valores essenciais e visão de futuro voltarão às conversas como referências orientadoras. A certeza da importância de reforçar o ENGAJAMENTO DA EQUIPE com ações eficazes voltará a ser uma constante.

Alguns temas que já estavam nas agendas dos entrevistados irão nelas permanecer, por envolverem questões geracionais, tais como: as expectativas de carreiras rápidas e a retenção de talentos ou, ainda, temas inerentes à nossa época, como responsabilidade social, sustentabilidade, qualidade das relações, gestão do conhecimento, bem como ética pessoal e organizacional.

A continuidade dos baixos níveis de desemprego e o incerto cenário sócio, político e econômico, sobretudo em ano de eleições majoritárias, não deverão alterar as visões das EMPRESAS e de suas EQUIPES, ou seja:

NA VISÃO DOS INDIVÍDUOS:

- ▶ Profissionais que estão empregados seguirão preocupados em preservar seus postos de trabalho e, portanto, tendendo a se comportar de forma mais conservadora ao assumirem riscos nas suas Organizações.
- ▶ Em CULTURAS organizacionais onde a competição é estimulada, as RELAÇÕES deverão ficar mais tensas, pois as urgências e as interdependências que suportam o esforço no sentido do atingimento de resultados serão monitoradas com maior proximidade.
- ▶ Aposentar-se e iniciar a segunda carreira seguirá sendo algo na agenda dos profissionais que podem fazê-lo.
- ▶ Profissionais que perderam seus empregos, em função de ajustes nas EMPRESAS em que trabalhavam, têm feito os seguintes movimentos:
 - ▶ Quem está capitalizado, segue buscando oportunidades para empreender e, se já o fez, está enfrentando os desafios inerentes a este processo.

- ▶ Quem não está capitalizado, tem aceitado retroceder em suas carreiras e/ou reduzir seus pacotes de remuneração.

NA VISÃO DAS ORGANIZAÇÕES:

- ▶ As LIDERANÇAS precisam ser mais assertivas ao lidar com realidades pouco confortáveis, a fim de transmitir segurança para a EQUIPE enfrentar seus momentos de incerteza.
- ▶ Ambas precisam estar atentas e proativas para identificar e aproveitar as oportunidades que sempre surgem em momentos de crise.
- ▶ As LIDERANÇAS precisam sustentar os planos organizacionais de longo prazo e evitar soluções “mágicas”, tais como contratar profissionais super qualificados para as posições, na expectativa de obter resultados “acima da média” em curto prazo.
- ▶ As Organizações, que precisam fazer ajustes em suas estruturas de custo, esperam sugestões corajosas e consistentes de suas LIDERANÇAS.

São forças paradoxais e em direções opostas que estão em ação. A habilidade para reconhecer e conciliar essas FORÇAS é fundamental para gerar uma consciência mobilizadora, mas exigirá muito dos responsáveis tanto pela gestão de pessoas quanto pela condução estratégica das EMPRESAS.

Nas Organizações focadas na prestação de serviços, que tradicionalmente imprimem a sua MARCA no mercado através da qualidade das “entregas” de seus profissionais, estas FORÇAS estarão ainda mais visíveis e uma potencial “caça aos talentos” já pode ser percebida.

As Organizações cujas CULTURAS já absorveram o tema GESTÃO DE PESSOAS como uma de suas dimensões estratégicas estarão em uma posição privilegiada.

As que têm uma IDENTIDADE forte e periodicamente se preocupam em realizar eventos de alinhamento para reforçar seus VALORES, PROPÓSITO e VISÃO DE FUTURO, tendem a contar com EQUIPES mais engajadas, as quais poderão implementar ajustes de rota, sem perder a dimensão do longo prazo.

Nas Organizações com uma CULTURA que incentive o compartilhamento de informações e que disponham de indicadores de gestão bem estruturados, a reflexão sobre a necessidade de ajustes na composição dos custos e/ou das EQUIPES será mais fácil, o que facilitará a tomada de decisões e a condução de seus processos.

LIDERANÇAS preparadas para gerir pessoas deverão estar atentas para valorizar condutas positivas, definir metas viáveis e delegar, de forma adequada, as responsabilidades pelo ajuste de suas ESTRUTURAS, PROCESSOS e RECURSOS, num ambiente de confiança e respeito, ou seja, este será um período marcante na BIOGRAFIA da EMPRESA, no qual seus VALORES poderão, de fato, legitimar-se.

Portanto, atravessar juntos um momento turbulento como este, poderá ser uma excelente oportunidade para fortalecer tanto as relações entre os integrantes da EQUIPE quanto o seu alinhamento com a identidade da organização.

Oportunidades para inovações e melhorias em PROCESSOS, PRODUTOS e SERVIÇOS, estão muitas vezes “escondidas” em registros de atendimento a clientes, propostas não aprovadas e/ou nas avaliações críticas de práticas.

Estas oportunidades poderão “aparecer” em encontros de alinhamento com fornecedores, visitas a clientes, conversas com as EQUIPES ou através de um “olhar atento” para as novas tecnologias que surgem a todo o momento.

O importante é preservar na agenda, pessoal e da Organização, um espaço para, além das questões operacionais e do dia a dia, cuidar da RESPIRAÇÃO para que o “novo” possa surgir e ser reconhecido.

Conceber e sustentar uma agenda positiva, focada no propósito e na visão da EMPRESA, poderá ser um forte aliado para navegar, com segurança, neste cenário ainda turbulento. Este será um dos principais desafios dos GESTORES de DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL.

NOSSA VISÃO SOBRE COMO APOIAR AS ORGANIZAÇÕES E SEUS PROFISSIONAIS:

Como Consultores em DHO há mais de 30 anos, nós da WISDOM entendemos ser importante conscientizar a ALTA DIREÇÃO para a urgência de se enfrentar questões que, se não endereçadas de forma adequada, dissipam muitos recursos e energia das EMPRESAS. Estas questões são:

- ▶ FORTALECER A QUALIDADE DAS RELAÇÕES: Uma das premissas para se obter o ALINHAMENTO DAS PESSOAS em relação à IDENTIDADE ORGANIZACIONAL é a qualidade das relações internas. Sem ela, muitos recursos e energia podem ser dissipados. Reconstruí-la passa por revisar as regras de convivência.
- ▶ CONSTRUIR IDENTIDADE FORTE E COMPARTILHADA: Pelas mesmas razões, é importante assegurar o ALINHAMENTO DA EQUIPE com a MISSÃO, CULTURA, VISÃO DE FUTURO e ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO da EMPRESA, a fim de garantir seu ENGAJAMENTO na execução dos planos de ação e de contingência.
- ▶ RECONHECER DESEMPENHOS COLETIVOS E INDIVIDUAIS DIFERENCIADOS: Neste momento turbulento, é forçoso reconhecer a urgência de se consolidar na EMPRESA uma CULTURA PARTICIPATIVA que privilegie a integração de esforços e a corresponsabilidade por resultados coletivos, bem como reconheça e premie, de forma justa, aqueles que se diferenciam, a fim de incrementar a *performance* individual e da EQUIPE no sentido da excelência.
- ▶ IMPLEMENTAR MUDANÇAS COM SABEDORIA E AGILIDADE: As LIDERANÇAS precisam saber como conduzir suas EQUIPES ao longo do período de TRANSFORMAÇÃO da EMPRESA, seja ela decorrente de MUDANÇAS tecnológicas, de processos ou da sua estrutura.

Para isso, é fundamental ENGAJAR os envolvidos, de forma TRANSPARENTE, bem como fazer uma cuidadosa INTERVENÇÃO na DIMENSÃO HUMANA e CULTURAL da Organização para mitigar riscos e antecipar / superar as dificuldades.

- ▶ EQUACIONAR CONFLITOS INTERNOS: Conflitos podem ser OPORTUNIDADES de melhoria, desde que sua ampliação não supere certo nível de gravidade. A partir daí, eles afetam destrutivamente a QUALIDADE DAS RELAÇÕES entre as pessoas e/ou grupos, comprometem o ALINHAMENTO DA EQUIPE com a IDENTIDADE ORGANIZACIONAL e dissipam muita energia.

No atual contexto, não é possível colocá-los “debaixo do tapete”. É preciso MEDIÁ-LOS de forma a REFAZER A PONTE de relacionamento entre os envolvidos.

- ▶ PREVENIR A EVASÃO DE CONHECIMENTOS TÁCITOS: Tácitos são os conhecimentos dominados por uma ou poucas pessoas na EMPRESA e, com frequência, eles são CRÍTICOS para seu CRESCIMENTO e SUSTENTABILIDADE. Para não perdê-los é preciso definir e implantar PROCESSO que, mediante significativa MUDANÇA CULTURAL das LIDERANÇAS nos diversos níveis, permita preservar os DIFERENCIAIS COMPETITIVOS em curto, médio e longo prazo.
- ▶ COACHING EXECUTIVO - DE EQUIPES OU DE GRUPOS: Dada a sua efetividade enquanto INSTRUMENTOS de apoio à gestão de mudanças e/ou ao desenvolvimento de LIDERANÇAS, estes processos deverão continuar na agenda dos GESTORES de pessoas.

Entendo que estas questões ocuparão um espaço importante no “radar” dos executivos de RH e só poderão ser efetivamente equacionadas, se enfrentadas em conjunto com as LIDERANÇAS da EMPRESA.

Luiz Carlos Bueno - Diretor Geral da WISDOM. Administrador pela ESPM-SP e Pós Graduado - Marketing e Finanças pela FGV-SP. Certificação como Consultor e Líder Facilitador (Adigo), *Coaching* Executivo (EcoSocial) e Mediação de Conflitos Organizacionais (Trigon - Alemanha). Mais de 30 anos em posições de alta gerência e diretoria de unidades de negócio ou de empresas. Larga vivência em projetos de Alinhamento da Identidade, Racionalização Organizacional, Gestão de Remuneração, Desempenho, Potencial e Planejamento de Sucessão.

PALAVRAS CHAVE: *team building*, competências, desempenho, gestão da mudança, conflitos organizacionais, gestão do conhecimento, *coaching* executivo.