



ARTIGO DA SEMANA

**RELAÇÕES TRABALHISTAS E SINDICAIS EM 2026:
O QUE O ANO JÁ REVELOU E OS RISCOS QUE
AINDA NOS ESPERAM.**

**HUDSON CARVALHO - DIRETOR UNIDADE ABCD PAULISTA E
BAIXADA SANTISTA - SP DA WISDOM**

RELAÇÕES TRABALHISTAS E SINDICAIS EM 2026: O QUE O ANO JÁ REVELOU E OS RISCOS QUE AINDA NOS ESPERAM.

“Quanto mais longe se consegue olhar para trás,
mais longe se pode enxergar adiante”.

Winston Churchill

Falar em tendências para 2026 quando já estamos caminhando para o meio do ano, exige correção de perspectiva. O ano deixou de ser - em parte - projeção e passou a ser evidência. Os primeiros meses já entregaram sinais claros sobre o mercado de trabalho, negociações coletivas, produtividade, inteligência artificial, saúde mental corporativa, ambiente regulatório e o impacto político das eleições gerais de outubro.

As relações trabalhistas no Brasil entraram em fase mais sofisticada: menos centrada apenas em dissídio anual e mais conectada a competitividade, qualificação profissional, retenção de talentos, ESG, segurança jurídica e crescimento econômico sustentável.

Mudou o mundo do trabalho. Mudou o trabalhador. Mudou a EMPRESA. E 2026 pode também mudar a direção institucional do país.

PANORAMA MACROECONÔMICO EM 2026:

O pano de fundo importa. O Banco Central do Brasil mantém política monetária ainda cautelosa após o ciclo inflacionário recente, enquanto o elevado custo de capital segue influenciando crédito, investimento e consumo. Ao mesmo tempo, projeções de crescimento do PIB permanecem moderadas.

Na prática, isso significa que as EMPRESAS negociam salários e benefícios em um ambiente de margens pressionadas e produtividade ainda baixa. O Brasil vive um paradoxo recorrente: o mercado de trabalho relativamente resiliente convive com um crescimento estrutural abaixo do potencial. Sem produtividade, o PIB cresce menos. Sem crescimento, a renda avança devagar, aumentando assim a tensão distributiva nas relações de trabalho.

GERAÇÃO DE EMPREGOS, DESEMPREGO E INFORMALIDADE:

Dados recentes do IBGE mostram taxa de desocupação em patamares inferiores aos observados após a pandemia, enquanto o contingente ocupado segue elevado. Ao mesmo tempo, a informalidade permanece como traço estrutural da economia brasileira.

Esse dado é decisivo! Não existe um debate sério sobre relações trabalhistas, sem considerar que milhões de brasileiros estão fora da proteção formal clássica, atuando como autônomos, microempreendedores, trabalhadores por aplicativo ou em ocupações precárias.

Os números do Novo CAGED indicam geração líquida positiva de empregos formais em diversos períodos recentes, com destaque para serviços, construção civil e segmentos industriais específicos. Note-se que esse crescimento está concentrado na faixa de remuneração de 1 a 1,5 salários mínimos. Nas faixas superiores, entre 2 e 10 salários mínimos, houve sensível redução, em todas elas. O desafio, porém, não é apenas criar vagas. É criar vagas produtivas.

O QUE AS NEGOCIAÇÕES COLETIVAS JÁ INDICAM:

Os acordos e convenções coletivas encerrados no início de 2026 revelam ambiente relativamente favorável aos trabalhadores. Levantamentos do DIEESE mostraram que, em janeiro, 94% das negociações analisadas fecharam com reajustes acima da inflação medida pelo INPC, com ganho real médio de 2,12%. No acumulado do trimestre, a ampla maioria dos reajustes continuou superando a inflação, preservando ganho real relevante.

Isso revela um mercado ainda pressionado em funções críticas, sindicatos capazes de capturar parte da recuperação salarial e EMPRESAS preferindo reajustes moderados, em lugar de um custo elevado com o *turnover*. As negociações coletivas tornaram-se mais sofisticadas. Além do índice linear, avançam discussões sobre PLR, bônus, metas, banco de horas, jornada flexível, benefícios customizados e programas de produtividade.

SALÁRIO CONTINUA IMPORTANTE. MAS DEIXOU DE SER SUFICIENTE:

Durante décadas, o centro da pauta trabalhista era o percentual de reajuste. Hoje isso já não explica sozinho a atração e a retenção de talentos. A nova força de trabalho, com peso crescente da Geração Z, valoriza renda, mas também a qualidade da liderança, a flexibilidade, o ambiente saudável, o desenvolvimento acelerado, a tecnologia funcional e o propósito organizacional.

O antigo pacote “salário e benefícios básicos” perdeu força como proposta completa de valor. As EMPRESAS que ignorarem essa mudança continuarão contratando. Mas terão dificuldade crescente para manter profissionais qualificados.

CARREIRA - ENTRE A PRESSÃO E A MATURIDADE:

Durante muitos anos, a progressão clássica seguia trilhas previsíveis: júnior, pleno e sênior. Havia mais tempo entre etapas e maior compreensão de que senioridade exigia repertório técnico, experiência prática e maturidade emocional.

Em 2026, esse modelo está sob revisão. Parte da nova geração deseja ascensão rápida. Alguns enxergam “imediatismo” nisso. Em muitos casos, trata-se apenas de adaptação a um mundo veloz, digital e meritocrático. Há, porém, um equilíbrio indispensável. Título sem experiência fragiliza decisões. Tempo excessivo sem evolução desestimula talentos.

Essa mesma geração, domina tecnologia, dados e aprendizagem contínua em velocidade superior à média histórica. Isso pode, sim, encurtar trajetórias legítimas. Senioridade real nunca foi apenas cronológica. Sempre foi competência validada.

TRABALHO HÍBRIDO, REMOTO E PRESENCIAL:

O debate sobre trabalho híbrido não desapareceu. Apenas amadureceu. Funções analíticas, de conhecimento e administrativas, podem operar em modelos híbridos. Já as operações industriais, portuárias, logísticas, de mineração e de energia dependem da presença física. Isso exige maturidade gerencial. Não faz sentido aplicar a mesma política a realidades distintas.

Os conflitos de 2026 concentram-se em controle de jornada, ajuda de custo, ergonomia, direito à desconexão digital, segurança da informação e mensuração de produtividade. A pergunta deixou de ser onde a pessoa trabalha. Passou a ser como entrega valor. Há um aprendizado fundamental a ser adquirido pelas lideranças: deixar de cobrar cumprimento de jornada de trabalho e passar a cobrar entregas, resultados. Não é fácil! É preciso conhecer bem os processos de trabalho, indicadores que os medem e, mais profundamente, as pessoas que os executam.

REFORMA TRABALHISTA, JUDICIALIZAÇÃO E SEGURANÇA JURÍDICA:

A Reforma Trabalhista de 2017 alterou profundamente regras de contratação e negociação. Ainda assim, parte relevante do setor produtivo sustenta que interpretações judiciais posteriores continuaram dialogando, em vários momentos, com a lógica anterior. Isso alimenta a sensação de insegurança jurídica e deteriora o ambiente econômico: o Brasil pode estar queimando entre R\$ 12 e R\$ 60 bilhões / ano, gerindo conflitos em lugar de produzir ou inovar.

Dados históricos do Tribunal Superior do Trabalho mostram volume expressivo de demandas trabalhistas no país. Algo próximo de meio milhão de processos por ano, considerando casos novos, recursos e movimentações internas. Os temas mais litigados seguem envolvendo verbas rescisórias, horas extras, vínculo empregatício, danos morais, terceirização e jornada.

Nos últimos anos, porém, o contencioso trabalhista mudou de natureza. Deixou de discutir apenas horas trabalhadas. Passou a discutir também ambientes adoecidos. Cresceram as ações relacionadas a assédio moral, assédio sexual, discriminação, metas abusivas e adoecimento mental associado ao trabalho. Em 2026, também entram no radar conflitos ligados a algoritmos, metas digitais, saúde mental e pejetização. Leis importam. Mas previsibilidade interpretativa importa tanto quanto!

NR-01, SAÚDE MENTAL E ASSÉDIO:

A atualização da NR-01, com vigência em maio de 2026, consolida a exigência de considerar riscos psicossociais no gerenciamento ocupacional. Isso desloca a questão da saúde mental do campo voluntário para o estratégico. Sobrecarga crônica, *burnout*, assédio moral, assédio sexual, liderança tóxica, metas abusivas e clima deteriorado, deixam de ser apenas problemas culturais. Tornam-se risco regulatório, jurídico, reputacional e financeiro.

Há ainda a chamada dupla presença: o profissional fisicamente no trabalho, mas mentalmente pressionado por responsabilidades familiares, emocionais e econômicas. EMPRESAS maduras logo compreenderão que bem-estar no trabalho não é agenda lateral. É agenda de performance.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E AUTOMAÇÃO:

A inteligência artificial já integra recrutamento, triagem, análise de perfis profissionais, automação administrativa, manutenção preditiva, *supply chain* e planejamento operacional. A roteirização, gestão de frotas, segurança operacional, monitoramento de ativos e manutenção de equipamentos pesados, também já se utilizam da I.A. Os ganhos potenciais são elevados. Mas surgem novas exigências: requalificação, proteção de dados, governança algorítmica e redesenho de funções. O moderno conflito trabalhista, também pode decorrer de um software.

DIVERSIDADE, INCLUSÃO E FORÇA DE TRABALHO 50+:

Diversidade deixou de ser apenas agenda reputacional. Tornou-se agenda de negócios. Investidores, clientes e talentos observam indicadores de gênero, etnia, inclusão de PcD, liderança feminina e ambiente multigeracional. Além disso, o Brasil envelhece rapidamente. Profissionais 50+ tenderão a permanecer mais tempo, economicamente ativos. As EMPRESAS mais inteligentes já perceberam que a agenda não é substituir experiência por juventude, mas combinar ambas. Jovens aceleram a tecnologia. Seniores reduzem o erro decisório.

PEJOTIZAÇÃO, JORNADA E NOVAS FORMAS DE CONTRATAÇÃO:

O debate no STF sobre pejotização terá repercussões relevantes. A questão vai além de CLT versus PJ. O centro do tema é equilibrar flexibilidade empresarial, proteção social e segurança jurídica. Em paralelo, avançam discussões sobre escala 6x1, migração para 5x2 e eventual redução da jornada legal de 44 para 40 horas semanais. São pautas legítimas, conectadas à qualidade de vida, que também afetam custos, produtividade, preços e competitividade setorial.

RELAÇÕES TRABALHISTAS POR SETOR ECONÔMICO:

As relações trabalhistas de 2026 não podem ser analisadas, como se existisse um mercado de trabalho único e homogêneo. Cada setor da economia opera sob lógicas próprias de produtividade, escassez de mão de obra, intensidade tecnológica, pressão regulatória e dinâmica sindical.

A indústria convive com desafios ligados à automação, qualificação técnica, segurança operacional e necessidade permanente de ganho de eficiência. O setor de serviços, maior empregador do país, enfrenta alta rotatividade, sensibilidade ao custo da folha, treinamento contínuo e crescente exigência por qualidade no atendimento.

O comércio lida com jornadas extensas, sazonalidade, digitalização acelerada, bem como a integração entre canais físicos e *on line*. A construção civil depende de ciclos econômicos, crédito, segurança no canteiro de obras e formação de mão de obra especializada.

O agronegócio combina mecanização crescente, sazonalidade regional, desafios logísticos e demanda por operadores qualificados. Tecnologia e economia digital disputam talentos escassos, convivem com remuneração mais competitiva e modelos de trabalho mais flexíveis.

Saúde e educação enfrentam pressão por qualidade, custos crescentes, desgaste emocional das equipes e retenção de profissionais críticos. O setor público, por sua vez, influencia o mercado por meio de regulação, concursos, políticas salariais e decisões institucionais.

Infraestrutura, transportes e utilidades dependem de investimentos de longo prazo, previsibilidade regulatória e continuidade operacional, fatores que tornam a estabilidade trabalhista um elemento estratégico.

Frente a essa diversidade, não há solução única. EMPRESAS maduras trabalham com estratégias setoriais, para gerir pessoas e produtividade.

Na indústria, isso significa acelerar capacitação técnica e automação inteligente. Em serviços, reduzir *turnover* por liderança mais bem preparada e trilhas claras de carreira. No comércio, usar escalas mais eficientes e tecnologia para elevar as vendas por colaborador. Na construção civil, investir em segurança e formação rápida de equipes. No agronegócio, ampliar mecanização com treinamento local. Em tecnologia, reforçar retenção, cultura e remuneração variável. Em saúde e educação, combater a exaustão profissional e valorizar carreiras críticas.

Em todos os setores, algumas medidas se repetem: uso intensivo de dados pelas pessoas, revisão de processos improdutivos, negociação coletiva moderna, programas de saúde mental, qualificação contínua e remuneração conectada a desempenho sustentável. Também será decisivo construir cenários alternativos para 2026 e 2027.

Se houver crescimento econômico mais forte, o foco tenderá a ser a retenção de talentos e a expansão. Se o cenário piorar, eficiência, caixa e produtividade serão prioridades. Se mudanças regulatórias avançarem, *compliance* trabalhista e adaptação rápida farão a diferença.

Tratar todas as agendas trabalhistas como se fossem iguais, é um erro clássico de formulação econômica e de gestão. O mercado de trabalho brasileiro é único, apenas no nome. Na prática, reúne múltiplos mercados, todos coexistindo ao mesmo tempo. As EMPRESAS que logo entenderem isso, deixarão de reagir ao cenário e passarão a liderá-lo.

ESG E O QUE AS LÍDERES JÁ ESTÃO FAZENDO:

A letra social do ESG ganhou centralidade. Direitos humanos, saúde e segurança, cadeia de fornecedores, *compliance* laboral e governança de pessoas, tornaram-se fatores observados por financiadores e investidores.

As EMPRESAS líderes já migraram do RH operacional para o RH estratégico. Usam *people analytics*, trilhas rápidas de capacitação, remuneração variável inteligente, programas de liderança, saúde emocional baseada em dados e sucessão estruturada. Elas não esperam crise trabalhista para agir. Elas se antecipam às tendências.

OUTUBRO DE 2026: POLÍTICA E ECONOMIA VOLTARÃO A SE CRUZAR:

Em outubro, o Brasil elegerá o novo Presidente da República, renovará dois terços do Senado e toda a Câmara dos Deputados, além de eleger 27 Governadores e as respectivas Assembleias Legislativas.

O país segue polarizado entre visões distintas, sobre papel do Estado, privatizações, legislação trabalhista, política industrial e gastos públicos. Essa disputa influenciará investimento, confiança empresarial, custo de capital e velocidade das reformas. Mercados convivem com diferentes ideologias. O que nos pune é a incerteza prolongada!

UMA CONCLUSÃO ESTRATÉGICA:

As relações trabalhistas e sindicais em 2026 não caminham para a redução dos conflitos, mas para a sua sofisticação. O debate deixou de ser apenas capital versus trabalho. Ele agora envolve produtividade, inteligência artificial, saúde mental, qualificação profissional, segurança jurídica, envelhecimento populacional, ESG e competitividade econômica.

EMPRESAS que insistirem em modelos antigos, tendem a sofrer mais com *turnover*, judicialização, baixa produtividade e perda de reputação. Aquelas que compreenderem a nova equação de forma mais rápida, poderão transformar relações de trabalho em vantagem competitiva.

No final das contas, a principal negociação em 2026, talvez não seja salarial. Ela provavelmente será entre a acomodação e a evolução. Entre repetir o passado ou disputar o futuro.

Hudson Carvalho é Consultor em Estratégia de Gestão de Pessoas, com atuação focada na alta gestão empresarial. Diretor da Unidade ABCD e Baixada Santista da WISDOM GESTÃO ORGANIZACIONAL e Diretor Executivo da ELABORE ONLINE PESSOAS E RESULTADOS. Trabalha no desenho de estruturas organizacionais, desenvolvimento de lideranças e construção de culturas focadas em performance. elaboreonline@gmail.com / <https://wa.me/message/5S2EHIT7sESXHB1>