

O RH LIDERANDO A CONSTRUÇÃO DO FUTURO DAS ORGANIZAÇÕES

HR

2026

Futures Intelligence

2026

Um guia prático para o RH brasileiro
tomar **melhores decisões** &
construir **melhores futuros**

ESTE DOCUMENTO É UMA CORREALIZAÇÃO

MEDIA PARTNER

SUMÁRIO

Sumário Executivo.....	3
Mensagem da ABRH Brasil.....	7
Mensagem da Flash.....	9
Mensagem do Idealizador e Curador — Vitor Igdal.....	11
O Ponto De Inflexão.....	14
Como Ler Este Guia.....	19
2026: O Ano Em Que A Conversa Amadureceu.....	22
Os Paradoxos Que Definem O Momento.....	25
Pressões Do Futuro — Por Que Este Guia Mudou De Linguagem.....	30
Pressão De Futuro 1 — O Trabalho Está Sendo Redesenhado Mais Rápido Que A Empresa....	32
Pressão De Futuro 2 — A Nova Escassez É Atenção Qualificada.....	34
Pressão De Futuro 3 — Conexão Humana Virou Infraestrutura De Desempenho.....	36
Pressão De Futuro 4 — O Colaborador Precisa Sentir Que Importa.....	38
Pressão De Futuro 5 — People Skills Deixaram De Ser Complemento.....	40
Pressão De Futuro 6 — A Liderança Está Sendo Empurrada Para Um Novo Papel.....	42

Pressão De Futuro 7 — Governança De IA Deixou De Ser Agenda Apenas De Tecnologia.....	44
--	-----------

Os 6 Cs Do RH Que Constrói O Futuro — Introdução e Síntese.....	47
--	-----------

Vozes De Referências Humanas.....	59
--	-----------

Ferramentas Práticas.....	87
----------------------------------	-----------

Checklist De Prontidão Para Implementação De IA E Agentes De IA.....	88
---	-----------

Guia De Decisão.....	91
-----------------------------	-----------

Diagnóstico Das Pressões Do Futuro.....	95
--	-----------

GPT Inteligência Em Futuros Do Trabalho.....	101
---	------------

Síntese Estratégica + Conclusão e Provocação... 	102
---	------------

Quanto mais a tecnologia acelera, mais estratégico se torna o que é profundamente humano na organização.

SEÇÃO 01

SUMÁRIO EXECUTIVO

O futuro do trabalho deixou de ser uma agenda periférica. E, para o RH, deixou também de ser uma conversa que pode ser tratada apenas como observação de tendências.

Em 2026, a combinação entre inteligência artificial, aceleração tecnológica, novas expectativas sobre liderança, transformações geracionais, crise de atenção, demanda por pertencimento e pressão por produtividade criou um novo cenário: mais instável, mais veloz e mais exigente. Não estamos diante de mudanças isoladas. Estamos diante de um sistema em rearranjo.



Esse é o ponto de partida do HR Futures Intelligence.

Quanto mais a tecnologia acelera, mais estratégico se torna o que é profundamente humano na organização.

Ao longo das discussões mais relevantes do SXSW 2026, essa mensagem apareceu de diferentes formas. A IA deixou de ser tratada apenas como ferramenta e passou a ser compreendida como participante do trabalho, exigindo novas formas de coordenação, supervisão, desenho de papéis

Este guia foi construído para apoiar o RH brasileiro na leitura e na resposta às Pressões de Futuro que já estão impactando decisões sobre trabalho, cultura, capacidades, liderança e tecnologia. Em vez de organizar a conversa por “macro tendências”, escolhemos uma lente mais útil para quem precisa decidir. Porque o desafio do RH, hoje, não é apenas entender o que está emergindo. É responder ao que já está comprimindo a organização.

A tese central deste material é simples, mas decisiva:

e liderança. Ao mesmo tempo, ficou ainda mais evidente que atributos como julgamento, contexto, discernimento, confiança, vínculo e capacidade de orquestração não perderam valor com a IA. Ganharam centralidade.

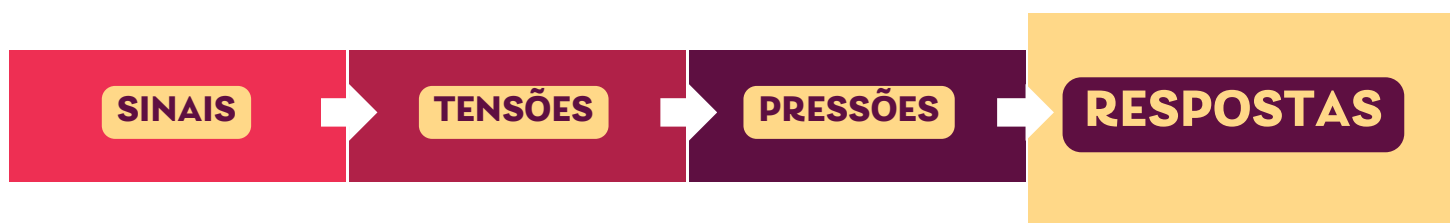


Isso muda profundamente o lugar do RH, posicionando o setor no centro e o mais perto possível do topo das organizações

Se antes a área era chamada a apoiar programas de transformação, agora ela precisa ajudar a desenhar a própria arquitetura dessa transformação. Isso inclui revisar capacidades críticas, redesenhar trabalho, fortalecer cultura, proteger a experiência humana, qualificar lideranças e participar ativamente da governança da tecnologia. Em outras palavras: o RH passa a operar menos como área de suporte e mais como função estratégica de coordenação organizacional.



Foi para apoiar esse novo papel que organizamos este material em torno de um mapa claro:



Os **sinais** mostram o que está emergindo.

As **tensões** revelam os paradoxos e conflitos desse novo contexto.

As **pressões** indicam onde a mudança já aperta a organização.

E as **respostas** são estruturadas a partir de um framework proprietário:

OS 6 CS DO RH QUE CONSTRÓI O FUTURO.

CONTEXTO	CAPACIDADE	CULTURA
COORDENAÇÃO	CUIDADO	CORAGEM

Esses 6 Cs — Contexto, Capacidade, Cultura, Coordenação, Cuidado e Coragem — funcionam como uma lente prática para que o RH não apenas compreenda o cenário, mas atue sobre ele. Eles ajudam a traduzir complexidade em decisão e transformação em agenda concreta.

A partir dessa lógica, o guia identifica sete Pressões de Futuro que já exigem resposta das organizações:

01 O trabalho está sendo redesenhado mais rápido que a empresa;

02 A nova escassez é atenção qualificada;

03 Conexão humana virou a base do desempenho;

04 O colaborador precisa sentir que importa;

05 People skills deixaram de ser "Soft Skills";

06 A liderança está sendo empurrada para um novo papel;

07 Governança de IA deixou de ser agenda apenas de tecnologia.

Essas pressões não são abstratas.

Elas aparecem no cotidiano das organizações como desalinhamento entre execução e decisão, fadiga cognitiva, adoção superficial de IA, perda de clareza, fragilidade relacional, insegurança gerencial e dificuldade crescente de sustentar performance com humanidade. Em uma das formulações mais úteis que emergiram nas conversas de 2026, o risco é o de "clock drift": quando a capacidade de executar com IA corre mais rápido do que a capacidade da organização de decidir, coordenar e dar direção.

O material também parte de outra constatação importante: **não basta ganhar eficiência. É preciso decidir que tipo de organização está sendo construída em nome dessa eficiência.**

Esse é um ponto crítico. Em diferentes sessões, surgiu a preocupação com a erosão da autonomia cognitiva, com a terceirização precoce do pensamento para sistemas automatizados e com a perda de profundidade em nome da conveniência. Em paralelo, cresceu a defesa de que social health, belonging, mattering e segurança psicológica não devem ser tratados como temas acessórios, mas como componentes reais da capacidade adaptativa das organizações.



Por isso, este guia não foi concebido como um relatório para informar. Foi desenhado como um ativo estratégico para apoiar decisões.

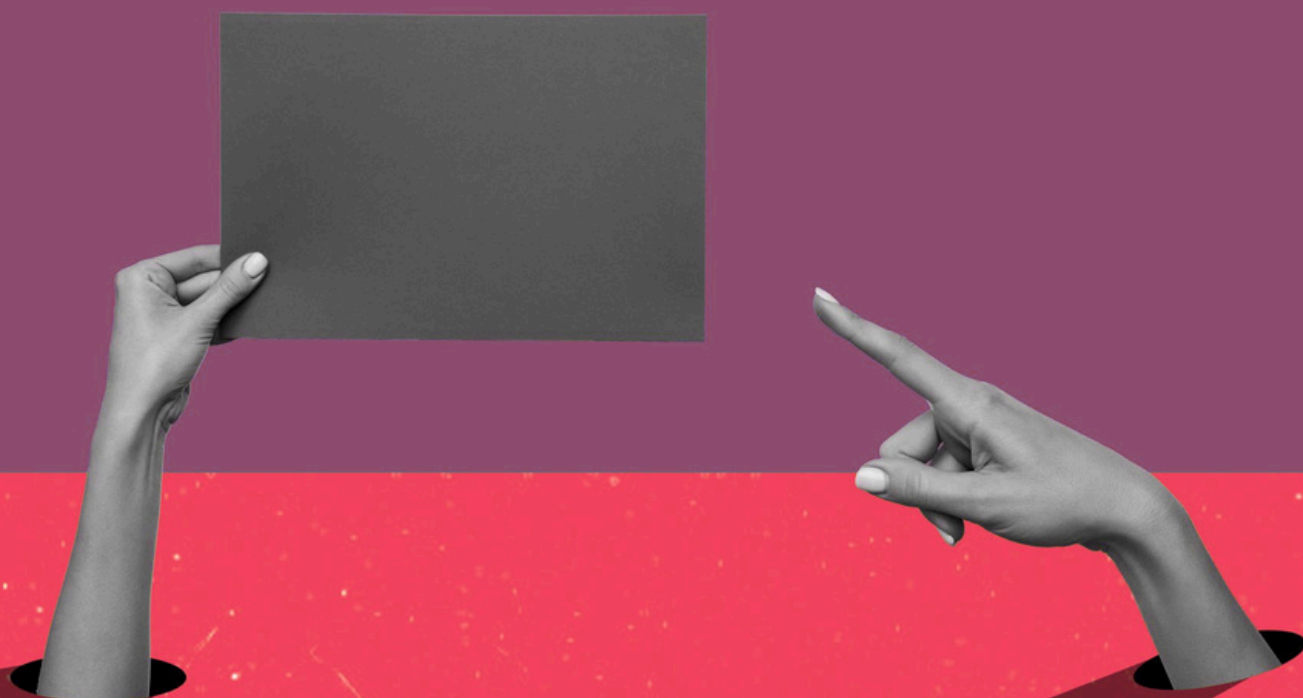
Ao longo das próximas seções, o leitor encontrará:

- Uma leitura do cenário global e de seus principais paradoxos;
- O mapa das Pressões de Futuro para o RH brasileiro;
- A aplicação prática do framework dos 6 Cs;
- Vozes e ideias de referência para expandir a reflexão;
- Ferramentas, checklists e modelos de apoio;
- Um plano de ação de curto e médio prazo.

Nosso objetivo é que este material colabore com o RH brasileiro a fazer três movimentos ao mesmo tempo: **ganhar clareza, construir capacidade e liderar escolhas melhores**. Desta forma, maximizamos o valor percebido sobre o que é ser RH, que agora deve assumir o papel de Arquiteto e Engenheiro do Futuro do Trabalho.

Porque, no fim, o futuro do trabalho não será definido apenas pela velocidade da tecnologia. Ele será definido pela qualidade das decisões que organizações e lideranças forem capazes de tomar sob pressão.

E é exatamente aqui que o RH pode — e deve — ocupar um papel central!



MENSAGEM DA ABRH BRASIL

Em momentos de transição profunda, o papel do RH se revela com ainda mais nitidez.

Por
LEYLA NASCIMENTO 

Presidente da ABRH Brasil

Vivemos uma época em que tecnologia, inteligência artificial, novas expectativas sobre liderança, mudanças geracionais, saúde emocional, produtividade e redesenho do trabalho deixaram de ser temas paralelos. Agora, tudo acontece ao mesmo tempo. E talvez esse seja o ponto mais importante do nosso tempo: o futuro do trabalho já não pode ser analisado por partes.

Foi com essa convicção que concebemos o HR Futures Intelligence.

Este material nasce para apoiar o RH brasileiro em uma tarefa decisiva: **interpretar, com mais clareza, as transformações que estão em curso e traduzi-las em escolhas melhores.** Escolhas sobre como desenvolver capacidades, como redesenhar o trabalho, como fortalecer culturas mais saudáveis, como usar tecnologia com responsabilidade e como preservar, no centro de tudo isso, a experiência humana.

Mais do que reunir ideias, este guia foi pensado para ampliar discernimento.

Não se trata de acompanhar modismos, repetir fórmulas prontas ou importar respostas que não dialogam com a nossa realidade. Trata-se de fazer uma leitura mais qualificada do presente para construir organizações mais conscientes, mais adaptáveis e mais humanas.



Para o RH brasileiro, isso traz uma responsabilidade maior, e também uma oportunidade maior.

Responsabilidade, porque cabe a nós ajudar as organizações a responder com maturidade a pressões que já impactam cultura, competências, vínculos, modelos de gestão e a própria experiência de trabalhar. Oportunidade, porque poucas áreas têm hoje a possibilidade real de conectar estratégia, pessoas, negócio e futuro com a profundidade que o momento exige.

Ao longo dos últimos anos, o RH ampliou sua presença nas conversas estratégicas. Mas o contexto atual exige um passo adicional: **não basta mais participar da transformação. É preciso ajudar a desenhá-la.**

Isso significa atuar com visão de futuro, sim, mas também com coragem prática. Significa compreender que eficiência sem confiança cobra um preço. Que inovação sem cultura não sustenta mudança. Que tecnologia sem critério pode acelerar processos, mas também fragilizar relações, enfraquecer o aprendizado e empobrecer decisões. Em outras palavras:

O desafio não é apenas avançar. É avançar sem perder o que nos torna humanos.

É justamente por isso que este guia adota uma lógica diferente. Em vez de olhar apenas para tendências, escolhemos observar as Pressões de Futuro que já estão comprimindo decisões sobre trabalho, liderança, capacidades, cultura e tecnologia. Porque o RH não precisa apenas compreender o que está surgindo no horizonte. Precisa responder, desde já, ao que já está exigindo posicionamento.

Essa escolha reflete a forma como a ABRH Brasil enxerga seu papel.

Somos uma comunidade que aprende, articula, representa e mobiliza. Temos a responsabilidade de fortalecer o ecossistema de relações humanas no trabalho e de contribuir para que o RH brasileiro atue cada vez mais como força de construção de futuro — com repertório, com consistência e com responsabilidade.

A construção de melhores futuros do trabalho não será obra da tecnologia sozinha. Nem do mercado sozinho. Nem da liderança isoladamente.

Ela dependerá, sobretudo, da nossa capacidade de fazer perguntas melhores, tomar decisões mais conscientes e sustentar organizações em que desempenho e humanidade não sejam polos opostos, mas compromissos inseparáveis.

Que este material sirva, portanto, como ferramenta de reflexão, decisão e ação.

E que ele ajude lideranças de RH de todo o Brasil a exercer, com ainda mais clareza, o papel que este tempo nos pede: o de não apenas acompanhar mudanças, mas contribuir ativamente para que elas produzam trabalho mais digno, lideranças mais responsáveis, culturas mais saudáveis e futuros mais desejáveis.

Boa leitura.

Leyla Nascimento

Presidente da ABRH Brasil

MENSAGEM DA FLASH

Diante do rápido avanço da inteligência artificial dentro das organizações, o RH terá de sentar à mesa para repensar liderança, cultura, processos e o próprio conceito de trabalho.

Por **ISADORA GABRIEL** 

CHRO da FLASH

flash



Este é o terceiro ano que vou a Austin, no Texas, para acompanhar o South by Southwest. Se em edições anteriores o clima era de deslumbramento com a IA, o tom mudou.

Desta vez, o que emergiu dos palcos do maior evento de inovação do mundo não foi a tecnologia pela tecnologia, mas algo que nós, profissionais de gente e cultura, conhecemos como ninguém: o humano.

Sim, a inteligência artificial chegou para ficar e já está presente no dia a dia das organizações. E, num futuro bem próximo, deve nos devolver o tempo — e o que faremos com ele definirá a relevância das nossas empresas.

Neste contexto, nosso papel será de arquitetos. Em meio a agentes de IA e toda sorte de automações, caberá ao RH desenhar um modelo organizacional que coloque as pessoas no centro das transformações.

Essa visão norteia a atuação da Flash: ajudar empresas a transformar rotinas burocráticas, liberando tempo para que as habilidades humanas sejam soberanas.

Intencionalidade é fundamental ao implementar novas tecnologias

Digitalizar processos, automatizar fluxos ou incorporar novas ferramentas não garantem, por si só, a evolução organizacional. A implementação de novas tecnologias precisa ser acompanhada de intencionalidade; comunicação transparente de metas e objetivos; e treinamento e desenvolvimento de novas habilidades. Quando a inovação avança sem clareza de propósito, sem preparo da liderança e sem atenção à complexidade humana, o resultado é fricção, resistência e resultados aquém do esperado.

Acreditamos que o futuro do trabalho não será construído apenas pela adoção de novas soluções tecnológicas, mas pela capacidade de usá-las para melhorar, de forma simultânea, o resultado dos negócios e a vida das pessoas dentro das empresas.

O relatório que você tem em mãos foi pensado como um guia prático para apoiar nessa construção. Participar de sua elaboração, ao lado da ABRH Brasil, é uma forma de contribuir com uma agenda que consideramos decisiva: a construção de organizações preparadas para enfrentar as complexidades da tecnologia sem abrir mão da humanidade.

É com esse espírito que convidamos você a percorrer este material.

Que ele ajude a ampliar repertório, elucidar decisões e fortalecer caminhos mais consistentes para o futuro do trabalho no Brasil.

Grande abraço.

Isadora Gabriel, CHRO da Flash

MENSAGEM DO IDEALIZADOR E CURADOR

Durante muito tempo, o futuro do trabalho foi tratado como um exercício de antecipação.

Por

VITOR IGDAL 

Presidente da ABRH Bahia e Líder Institucional da ABRH Brasil no SXSU 2026

Instagram: @vitorigdal

Observávamos sinais, acompanhávamos tendências, colecionávamos provocações e, muitas vezes, voltávamos para casa com a sensação de que tínhamos ampliado o conhecimento, mas não necessariamente a nossa sabedoria, ou seja, a nossa capacidade de decidir melhor.

Em 2026, essa lógica já não basta.

O volume de mudanças aumentou.

A velocidade aumentou.

A complexidade aumentou.

E talvez o mais relevante: as fronteiras entre tecnologia, cultura, liderança, aprendizagem, saúde emocional, produtividade, ética e desenho organizacional deixaram de ser separáveis. O que antes podia ser discutido em capítulos independentes agora se manifesta como um sistema em atualização.

Foi dessa percepção que nasceu o HR Futures Intelligence.

Este material não foi concebido como um relatório. Nem como uma síntese inspiracional de ideias vistas em Austin. Ele nasce como uma intenção de oferecer algo mais útil ao RH brasileiro: uma lente para ler o presente com mais precisão e responder ao futuro com mais discernimento. A pergunta que orienta este guia não é “quais são as tendências mais importantes?”.



A pergunta é: quais pressões já estão comprimindo decisões nas organizações, e quais serão as repostas do RH?

Porque tendência demais pode gerar fascínio. Mas pressão exige escolha. Ao longo da experiência no SXSU 2026, ficou ainda mais claro que a principal discussão sobre o futuro do trabalho já não está na superfície das ferramentas. Ela está na profundidade das implicações. A inteligência artificial continua avançando com velocidade impressionante, mas o debate mais maduro deixou de ser “o que ela faz?” para se tornar “o que ela muda em nós, nas relações, nas lideranças, nas instituições e na própria arquitetura do trabalho?”.

Essa é, para mim, a grande virada.

Não estamos apenas adotando novas tecnologias. Estamos entrando em uma fase em que será preciso redefinir critérios de valor, modelos de coordenação, expectativas sobre líderes, capacidades humanas essenciais e até a forma como produzimos confiança dentro das organizações.

Por isso, este guia substitui o conforto das “macrotendências” por uma leitura mais exigente: **a das Pressões de Futuro.**

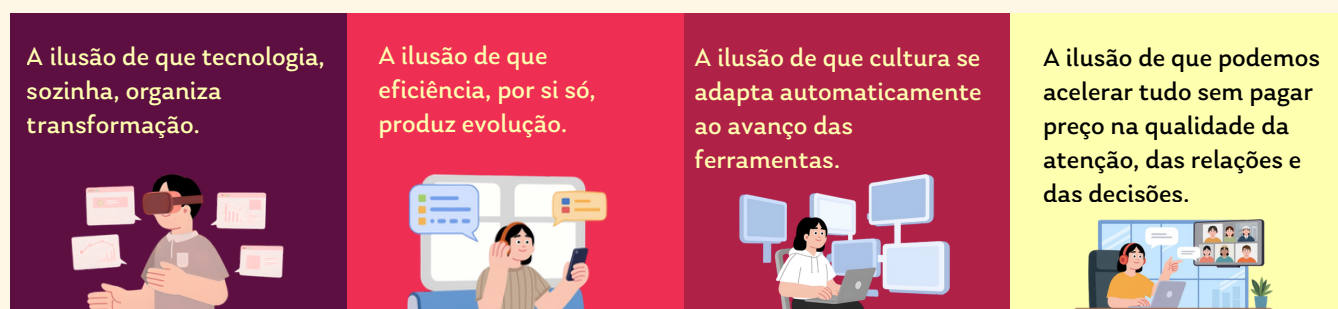


Pressões sobre aquilo que faz uma pessoa querer ficar, contribuir, aprender e crescer em uma organização.

A escolha dessa linguagem não é estética. É estratégica!

Ela reflete uma convicção: o RH brasileiro não precisa apenas ampliar repertório sobre o que vem por aí. Precisa fortalecer sua capacidade de interpretar o que já está acontecendo e agir com mais clareza em meio à complexidade.

Isso significa abandonar algumas ilusões.



Se existe uma mensagem central neste material, talvez seja esta:

Quanto mais o trabalho incorpora inteligência artificial, mais decisiva se torna a inteligência organizacional.

E inteligência organizacional não nasce apenas de sistemas. Ela nasce da capacidade de ler contexto, desenvolver capacidades, fortalecer cultura, redesenhar coordenação, cuidar da experiência humana e agir com coragem. Foi exatamente para traduzir essa resposta que organizamos o guia em torno dos 6 Cs do RH que constrói o melhor futuro: **Contexto, Capacidade, Cultura, Coordenação, Cuidado e Coragem.**

Os 6 Cs não são apenas um framework. São uma provocação ao papel do RH.

Porque, no fundo, este material parte de uma crença muito simples: o RH pode ser uma das áreas

mais decisivas para a qualidade do futuro que estamos construindo. Mas, para isso, precisará operar menos como guardião de processos e mais como arquiteto de possibilidades organizacionais. Esse é um salto de posição.
Exige repertório, sim.
Mas exige também presença.
Exige escuta.
Exige coragem política.
Exige leitura sistêmica.
Exige disposição para fazer perguntas que nem sempre são confortáveis.

Qual tipo de trabalho precisa ser redesenhado?
Qual tipo de liderança precisa ser desaprendida?
Qual tipo de capacidade precisa ser construída agora?
Qual tipo de ganho de eficiência está criando perda de humanidade?
Qual tipo de decisão estamos adiando por apego ao modelo antigo?

Essas perguntas importam porque o risco atual não é apenas o de mudar pouco. Em muitos casos, o risco é mudar rápido demais e pensar de menos. Automatizar demais e refletir de menos. Escalar demais e cuidar de menos.

O futuro do trabalho não será definido apenas pela sofisticação da tecnologia disponível. Será definido, sobretudo, pela qualidade das escolhas que fizermos sob pressão.
É por isso que este guia existe.

Para ajudar o RH brasileiro a sair da posição de espectador das mudanças e ocupar, com mais consistência, o papel de intérprete, tradutor e construtor de melhores futuros do trabalho. Se este material cumprir bem o seu propósito, ele não servirá apenas para informar.

Servirá para orientar conversas melhores.

Qualificar decisões.

Provocar reposicionamentos.

E fortalecer um RH mais estratégico, mais humano e mais capaz de liderar transformação sem terceirizar seu discernimento.

Esse é o convite: Ler as pressões. Entender o que elas revelam. E responder a elas com inteligência, responsabilidade e coragem.

Vitor Igdal

Presidente da ABRH Bahia

Líder Institucional da ABRH Brasil no SXSW 2026

O Ponto De Inflexão

O Futuro Do Trabalho Ficou Mais Humano, Não Menos

Durante algum tempo, parecia razoável imaginar que o futuro do trabalho seria definido principalmente pela sofisticação das tecnologias que conseguíssemos adotar. A conversa girava em torno de automação, eficiência, produtividade e escala. A pergunta dominante era relativamente simples: o que a tecnologia será capaz de fazer?

Em 2026, essa pergunta já não é suficiente.

O que se impõe agora é uma questão mais exigente: **o que acontece com o trabalho, com a liderança e com as organizações quando a tecnologia não apenas executa tarefas, mas passa a participar ativamente da dinâmica de decisão, criação, coordenação e aprendizagem?** Foi exatamente essa mudança de patamar que apareceu com força nas discussões mais relevantes do SXSW. A IA deixou de ser tratada apenas como ferramenta e passou a ser lida como participante do trabalho, exigindo novos modelos de orquestração, supervisão, critérios de autonomia e desenho organizacional. Em uma das formulações mais úteis surgidas nesse contexto, liderança passa a ser entendida como a orquestração das dinâmicas entre participantes humanos e não humanos.

Essa virada muda quase tudo.

Muda o que significa **produtividade**.

Muda o que significa **liderança**.

Muda o que significa **competência**.

Muda o que significa **confiança**.

É por isso que a tese desta seção pode soar contraintuitiva, mas é central para este guia:

Quanto mais a tecnologia avança, mais humano o futuro do trabalho precisa se tornar.

Não porque a tecnologia falhou. Mas porque, justamente quando ela funciona, ela expõe com mais nitidez aquilo que só organizações maduras conseguem sustentar: clareza de direção, qualidade de decisão, confiança relacional, aprendizado contínuo, cultura coerente e liderança capaz de organizar a convivência entre velocidade tecnológica e complexidade humana. O problema, como ficou claro em diferentes sessões, é que muitas organizações estão acelerando adoção sem redesenhar o sistema ao redor. Quando isso acontece, surgem lacunas entre a visão da liderança e a experiência real dos times, o que enfraquece confiança, reduz saúde mental, estimula autopreservação e piora colaboração.

As leituras reunidas no SXSW mostraram esse contraste com clareza: quando a IA fortalece a capacidade humana, julgamento e aprendizagem melhoram; quando a IA substitui reflexão e profundidade, expertise, criticidade e ownership se tornam superficiais.

E, talvez mais profundamente, muda o que significa ser humano em sistemas de trabalho cada vez mais aumentados por inteligência artificial.

Se a tecnologia agora executa mais, mais rápido e com menos fricção, o diferencial competitivo não desaparece do lado humano. Ele migra para outro lugar. Sai da repetição, da resposta padronizada e do esforço operacional puro. E se concentra em atributos que a organização não pode terceirizar sem pagar um preço alto: julgamento, discernimento, senso de contexto, coordenação, criatividade, responsabilidade, vínculo e capacidade de atribuir significado ao trabalho. As discussões do SXSW reforçaram esse ponto de forma consistente: à medida que a IA assume mais execução, o que diferencia uma organização é o quanto ela consegue preservar e fortalecer capacidades humanas como pensamento crítico, criatividade, comunicação, expertise e senso de propriedade sobre o trabalho.

Esse é o verdadeiro ponto de inflexão.

O debate deixou de ser “como usar IA para fazer mais” e passou a ser “como reorganizar o trabalho para que fazer mais não destrua aquilo que torna o trabalho sustentável, inteligente e significativo”. Em outras palavras: eficiência deixou de ser critério suficiente. Uma organização pode ganhar velocidade e, ao mesmo tempo, perder profundidade. Pode automatizar tarefas e, ao mesmo tempo, enfraquecer aprendizagem. Pode adotar IA e, ao mesmo tempo, reduzir autonomia, propósito e confiança. O risco não está apenas em usar pouco a tecnologia. Está também em usá-la de modo que corra exatamente as capacidades que deveriam ser ampliadas.

Isso ajuda a explicar por que 2026 parece menos uma temporada de deslumbramento e mais uma temporada de maturidade. A questão mais sofisticada já não é a promessa da automação, mas o tipo de organização que estamos construindo em nome dela.



Amy Webb levou essa tensão a outro nível ao explorar o avanço do que chamou de **“trabalho ilimitado”**: sistemas capazes de produzir em escala, sob demanda e sem os limites naturais de tempo, fadiga e atenção humana.

Quando agentes deixam de ser um recurso eventual e passam a operar como interface-padrão de trabalho, a arquitetura econômica, organizacional e até simbólica do trabalho entra em revisão. Isso não torna o humano irrelevante; torna mais urgente decidir qual será seu papel em ambientes cada vez mais automatizados.

Ao mesmo tempo, outra linha de discussão ganhou força: a percepção de que a vida organizacional não pode ser redesenhada apenas pelo prisma da performance. Em diferentes sessões, emergiu a ideia de que conexão, comunidade, pertencimento e mattering não são acessórios sentimentais de uma agenda mais séria. São parte da infraestrutura de adaptação. Quando Jennifer Wallace afirma que resiliência não se constrói em isolamento, mas em relações profundas que nos lembram que somos significativos, apreciados, apoiados e necessários, ela não está oferecendo uma frase bonita para encerramento de palestra. Está oferecendo um alerta estratégico. O mesmo vale para a discussão sobre social health: relações não são uma extensão da saúde mental, mas uma dimensão própria da vida humana, com impacto concreto sobre bem-estar, permanência, vitalidade e capacidade de enfrentar transições.

O futuro do trabalho pode se tornar tecnologicamente mais avançado e humanamente mais pobre — a menos que alguém atue deliberadamente para impedir isso.

Esse “alguém”, em grande medida, é:



Porque é o RH que está na interseção entre trabalho e cultura.



Por isso, esta não é apenas uma seção de contexto. É uma seção de reposicionamento.

Se o futuro do trabalho ficou mais humano, não menos, então o RH deixa de ser apenas a área que acompanha os efeitos da transformação. Passa a ser uma das áreas responsáveis por desenhar as condições para que a transformação não destrua as bases que sustentam desempenho, aprendizagem, vínculo e confiança. Isso exige uma mudança de papel. O RH não pode mais operar somente como tradutor de políticas, guardião de processos ou executor de iniciativas fragmentadas.

Mesmo em sistemas de alta pressão, o RH deve atuar como:



Esse é o ponto de inflexão que justifica todo este material.

Não estamos diante de uma agenda de atualização tecnológica. Estamos diante de uma agenda de arquitetura organizacional.

Não basta decidir quais ferramentas usar. É preciso decidir que tipo de trabalho queremos produzir com elas.

Não basta perguntar onde a IA gera eficiência.

É preciso perguntar o que ela fortalece, o que ela fragiliza e o que ela exige que a liderança reaprenda.

Não basta preparar pessoas para um novo sistema.

É preciso redesenhar o sistema para que as pessoas não se tornem descartáveis, passivas ou cognitivamente dependentes dele.

Quando olhamos por esse ângulo, a grande tese se torna ainda mais clara: o futuro do trabalho não será vencido pela organização que adotar mais tecnologia, mas pela organização que conseguir combinar tecnologia, discernimento e humanidade com mais coerência.

Se o cenário mudou, a forma de lê-lo também precisa mudar.

Por isso, em vez de organizar este material por “macro tendências”, escolhemos uma lente mais útil para quem precisa liderar sob pressão. Não vamos partir apenas do que está emergindo. Vamos partir do que já está comprimindo decisões nas organizações. Em vez de listar modismos, vamos ler **Pressões De Futuro**. Em vez de acumular sinais sem consequência, vamos transformá-los em perguntas de **gestão, liderança, cultura e desenho do trabalho**.

Porque, no fim, este é o desafio real do nosso tempo:

não apenas acompanhar a mudança, mas impedir que a velocidade dela produza organizações mais rápidas e menos sábias.

i A TESE CENTRAL DESTA SEÇÃO

Quanto Mais A Tecnologia Acelera, Mais Estratégico Se Torna Tudo Aquilo Que A Organização Não Pode Automatizar Sem Perder Qualidade Humana, Inteligência Coletiva E Capacidade De Decisão.

Perguntas Que Esta Seção Deve Deixar No Ar

O Que A Nossa Organização Está Automatizando Sem Redesenhar?

Onde Estamos ganhando Velocidade E Perdendo Julgamento?

Nossos Líderes Estão De Fato Orquestrando O Novo Sistema Ou Apenas Exigindo Adoção?

O Que Estamos Fazendo Para Proteger Capacidades Humanas Que Se Tornaram Mais Valiosas, E Não Menos?

Estamos Construindo Uma Organização Mais Inteligente Ou Apenas Mais Rápida?

Implicações Práticas Para O Leitor

Para O RH

Ler IA Como Tema De Arquitetura Organizacional, E Não Apenas De Ferramenta.

Para A Liderança

Sair Do Comando E Controle E Entrar Em Orquestração, Clareza E Construção De Confiança.

Para A Cultura

Fortalecer Ambientes Em Que Experimentação Não Signifique Ameaça, E Sim Aprendizagem.

Para O Trabalho

Redesenhar Papéis, Fronteiras E Critérios De Valor Humano No Sistema.

Para O Negócio

Reconhecer Que Eficiência Sem Confiança, Contexto E Mattering Pode Produzir Adoção Rápida E Sistema Fraco.



Como Ler Este Guia

Sinais, Tensões, Pressões, Respostas

Todo material sobre futuro do trabalho corre o mesmo risco: ampliar repertório e, ainda assim, não melhorar decisão.

O problema não é falta de informação. É excesso de leitura desorganizada. Há sinais demais, tendências demais, promessas demais e, muitas vezes, pouca clareza sobre o que realmente exige resposta das organizações agora.

É por isso que este guia não foi estruturado como um catálogo de tendências.

Ele foi construído a partir de uma lógica mais útil para quem lidera sob ambiguidade: Sinais, Tensões, Pressões, Respostas.

Essa é a arquitetura de leitura do HR Futures Intelligence.

SINAIS



Mostram o que está emergindo no ambiente. São movimentos, comportamentos, tecnologias, expectativas e mudanças culturais que indicam que algo importante está em curso.

TENSÕES



Revelam os paradoxos produzidos por esses sinais. Porque quase nenhuma mudança chega de forma limpa. Em geral, ela chega em forma de conflito: mais velocidade e menos clareza; mais tecnologia e mais ansiedade; mais automação e mais necessidade de julgamento.

PRESSÕES



Mostram onde esses conflitos deixam de ser abstratos e começam a comprimir decisões reais na organização. É quando o tema deixa de ser interessante e passa a ser incontornável. Pressão **sobre liderança, sobre skills, sobre cultura, sobre atenção, sobre coordenação, sobre confiança.**

RESPOSTAS



indicam o que o RH precisa fazer diante disso. E, neste material, elas são organizadas pelos **6 Cs do RH que constrói o futuro: Contexto, Capacidade, Cultura, Coordenação, Cuidado e Coragem.**

Essa lógica importa porque muda a postura do leitor.

Em vez de perguntar apenas “o que está acontecendo?”, a pergunta passa a ser: “O que disso já está exigindo uma resposta nossa?”

Essa mudança é central.

Porque o mundo emite muitos sinais. Mas nem todo sinal vira prioridade.

Porque toda transformação cria tensões. Mas nem toda tensão exige a mesma resposta.

E porque a maturidade do RH não está em identificar modismos. Está em distinguir o que é ruído do que já virou pressão de gestão.

Esse raciocínio conversa diretamente com uma das leituras mais maduras que emergiram no SXSW 2026: a de que o problema já não é apenas entender novas ferramentas, mas compreender como elas alteram a arquitetura do trabalho, a confiança, a coordenação e a qualidade da decisão. Quando a IA passa de ferramenta a participante, o sistema muda — e a leitura também precisa mudar.

É por isso que, neste guia, não basta observar.

É preciso interpretar.

É preciso priorizar.

E, sobretudo, é preciso responder.

COMO APLICAR ESTA LÓGICA NA LEITURA

SINAIS

Mostram O Que Está Mudando No Ambiente. _____



TENSÕES

Mostram Os Paradoxos Que Essas Mudanças Criam. _____



PRESSÕES

Mostram Onde A Organização Já Está Sendo Cobrada. _____

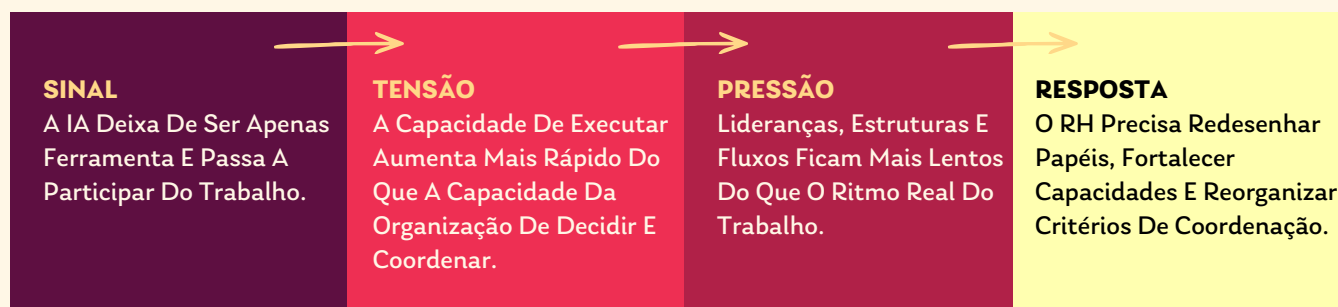


RESPOSTAS

Mostram Como O RH Pode Atuar Com Mais Clareza E Intencionalidade. _____



Um Exemplo Simples



O Que Este Modelo Evita

Evita Leitura Superficial

Porque Obriga A Ir Além Do Sinal.

Evita Fascínio Acrítico

Porque Introduce Tensão E Consequência.

Evita Dispersão

Porque Ajuda A Priorizar O Que Já Virou Pressão.

Evita Paralisia

Porque Conecta Diagnóstico À Resposta.

Perguntas Que Esta Seção Deve Abrir

- Que Sinais Estamos Observando, Mas Ainda Sem Traduzir Em Decisão?
- Quais Tensões Já Estão Desorganizando Liderança, Cultura Ou Trabalho?
- Onde A Pressão Já É Real, Mas Ainda Está Sendo Tratada Como Tema De Tendência?
- O RH Está Apenas Nomeando Mudanças Ou Está De Fato Organizando Respostas?

2026

O Ano Em Que A Conversa Amadureceu

Durante alguns anos, a discussão sobre o futuro do trabalho foi dominada por uma mistura de fascínio tecnológico, previsões aceleradas e promessas de eficiência. A inteligência artificial ocupava o centro da cena, mas muitas vezes ainda como novidade, vitrine ou demonstração de capacidade.

Em 2026, a conversa mudou de patamar. A tecnologia continuou avançando, mas o foco ficou menos concentrado no encanto da ferramenta e mais nas consequências de sua incorporação ao cotidiano das organizações.

O debate amadureceu porque a pergunta principal deixou de ser “o que a IA faz?” e passou a ser “**o que ela muda na forma como decidimos, lideramos, aprendemos, nos relacionamos e organizamos o trabalho?**”. Essa virada apareceu com força na leitura de que a IA já não opera apenas como ferramenta, mas como participante do trabalho, exigindo novas formas de coordenação, supervisão e desenho organizacional.

Esse amadurecimento também ficou evidente no deslocamento do discurso de produtividade para arquitetura.

A questão já não é apenas como acelerar tarefas, mas como evitar que a velocidade da execução ultrapasse a capacidade da organização de decidir com qualidade. Em uma das formulações mais úteis desse novo momento, surge a ideia de “clock drift”: quando a IA acelera a execução mais rápido do que a empresa consegue aprovar, alinhar, governar e coordenar. Nesse cenário, o risco não é só operacional. É estratégico. A empresa perde coerência antes mesmo de perder eficiência. Ao mesmo tempo, outra mudança importante ganhou força: a redescoberta do humano não como contraponto romântico à tecnologia, mas como infraestrutura real de adaptação.

Conexão, confiança, pertencimento, mattering, saúde social, julgamento e people skills passaram a aparecer menos como temas “comportamentais” e mais como condições concretas para que organizações consigam sustentar transformação sem colapsar vínculo, clareza e capacidade de aprendizagem. A discussão sobre social health reforçou que relações não são periféricas; são parte da saúde e da capacidade humana de atravessar contextos complexos. Na mesma linha, o debate sobre mattering mostrou que pessoas não querem apenas trabalhar melhor; querem sentir que têm valor e que geram valor.

Outra evidência de maturidade foi a mudança no tratamento das competências.




Em vez de anunciar que a IA substituiria o valor humano, várias discussões apontaram o oposto: quanto mais a tecnologia assume execução, mais decisivas se tornam capacidades como discernimento, comunicação, clareza, feedback, pensamento crítico e coordenação. Em outras palavras, as chamadas people skills deixaram de ser complemento e passaram a compor a infraestrutura do trabalho de alta performance.


Também houve maior sofisticação na conversa sobre risco.


O problema já não é apenas adoção lenta. É adoção mal governada, sem limite, sem papéis claros e sem confiança compartilhada. Em debates sobre agentes, confiança e autonomia, apareceu com clareza a necessidade de definir função, fronteira e responsabilidade para sistemas autônomos do mesmo modo que fazemos com pessoas. Isso desloca a governança de IA de uma agenda puramente técnica para uma agenda organizacional.


Esse é, talvez, o melhor resumo de 2026:


A conversa amadureceu porque ficou menos deslumbrada e mais responsável.


 Menos fascinada por possibilidades abstratas.

 Mais preocupada com desenho, confiança e consequência.

 Menos centrada na tecnologia como fim

 Mais atenta à tecnologia como força que reconfigura relações, papéis e critérios de valor.

 Menos interessada em listar tendências.

 Mais interessada em entender que pressões já estão exigindo resposta.

Não para repetir o que já está sendo dito.
Mas para ajudar o RH brasileiro a ler esse novo estágio da conversa com mais clareza, mais discernimento e mais utilidade prática.

O ANO EM QUE A CONVERSA AMADURECEU

O QUE ESTA SEÇÃO MOSTRA

A Conversa Saiu Do Campo Da Novidade E Entrou No Campo Da Consequência

A IA Passou A Ser Lida Como Participante Do Trabalho, E Não Apenas Como Ferramenta

O Humano Voltou Ao Centro Como Infraestrutura De Adaptação, E Não Como Discurso Decorativo

Competências Humanas Ganharam Centralidade Estratégica

Governança, Coordenação E Confiança Viraram Temas Estruturais, Não Acessórios

A Ideia Central Desta Seção

2026 Foi O Ano Em Que A Conversa Sobre Futuro Do Trabalho Ficou Menos Encantada Com Ferramentas E Mais Comprometida Com As Implicações Humanas, Organizacionais E Estratégicas Da Transformação.

An illustration of a metal anvil resting on a set of stairs that recede into the distance. The background is a gradient of red and purple. The anvil is positioned on the left side of the stairs, and the stairs lead towards the right.

Os Paradoxos Que Definem O Momento

Toda transição relevante produz contradições.

No futuro do trabalho, isso fica ainda mais evidente. As mesmas forças que ampliam capacidade podem gerar fragilidade. As mesmas tecnologias que prometem eficiência podem reduzir qualidade de decisão. E os mesmos sistemas que aceleram execução podem enfraquecer vínculo, confiança e aprendizagem.

É por isso que este momento não pode ser lido de forma binária.

Não estamos diante de um cenário em que tecnologia é solução ou ameaça. Estamos diante de um cenário em que quase toda evolução chega acompanhada de uma tensão. E é justamente nessa tensão que o RH precisa aprender a atuar.

1. MAIS IA, MAIS NECESSIDADE DE JULGAMENTO

**A IA acelera execução.
Mas não elimina a necessidade de discernimento.**

Pelo contrário: quanto mais a máquina responde, mais valor ganha quem sabe perguntar, interpretar, decidir e corrigir.



Nataliya Kosmyna, do MIT Media Lab, resumiu isso de forma brilhante: "Today it finishes your prompt. Tomorrow it will finish your thought."

E há um dado importante aqui: pesquisas citadas no SXSW mostraram que desenvolvedores juniores usando IA tiveram 17% ou mais de queda na compreensão de suas tarefas de código. Ou seja: eficiência sem profundidade pode produzir dependência, não capacidade.

Leitura para RH:
A Agenda Não É Só Adoção De IA. É Preservação De Julgamento.

2. MAIS VELOCIDADE, MAIS RISCO DE DESALINHAMENTO

A IA tornou possível testar, criar e executar muito mais rápido.

O problema é que muitas empresas continuam decidindo na velocidade antiga.



Ian Beacraft chamou atenção para esse descompasso ao mostrar que o problema não é a IA estar rápida demais, mas a organização não acompanhar essa velocidade com capacidade de decisão e coordenação.

Quando isso acontece, surge o que o debate chamou de clock drift:

A Execução Corre.

A Organização Atrasa.

E O Sistema Perde Coerência.

Leitura para RH:

O Risco Não É Só Tecnológico. É Organizacional.

OS PARADOXOS QUE DEFINEM O MOMENTO

3. MAIS CONVENIÊNCIA, MENOS PROFUNDIDADE

A IA reduz atrito.

Mas também pode reduzir esforço mental.

No debate sobre cognição e IA, a preocupação central foi clara: estamos terceirizando pensamento cedo demais. A tecnologia pode nos deixar mais rápidos, mas também mais rasos.

Tanner Ray trouxe uma imagem poderosa: “Short-form content is like fast food. It’s convenient, it tastes alright, but it’s not good for you. Long-form narrative is vegetables.” A mesma lógica vale para o uso acrítico de IA. Conveniência não substitui densidade.

Leitura para RH:

Nem Todo Ganho De Tempo É Ganho De Capacidade.

OS PARADOXOS QUE DEFINEM O MOMENTO

4. MAIS CONEXÃO DIGITAL, MENOS VÍNCULO REAL

Nunca foi tão fácil interagir.

E, ainda assim, cresce a desconexão.



Rasley Killam lembrou que a OCDE estimou até 871 mil mortes prematuras por ano associadas à solidão e à falta de interação regular. Além disso, pessoas com laços familiares fracos ou pouco contato social podem ter risco 53% maior de morrer por qualquer causa.



Em outra frente, o SXSW destacou que 49% da Geração Z já formou o que descreve como uma relação significativa com IA, e 37% consegue imaginar se apaixonar por um companheiro de IA.

O ponto não é moralizar o uso de tecnologia. É reconhecer que proximidade digital não é sinônimo de vínculo humano.

Leitura para RH:

Pertencimento, Comunidade E Confiança Não São “Temas Soft”. São Infraestrutura De Sustentação Do Trabalho.

OS PARADOXOS QUE DEFINEM O MOMENTO

5. MAIS EFICIÊNCIA, MAIS PRESSÃO SOBRE A HUMANIDADE DO SISTEMA

A busca por produtividade é legítima. Mas ela traz uma pergunta incômoda: o que está sendo comprimido em nome da eficiência?



Jennifer Wallace foi direta: “We’ve traded connection for convenience.”

E ela avança ainda mais quando diz que resiliência não nasce no isolamento, mas em relações profundas que nos fazem sentir significativos, apreciados e necessários.

Esse é um alerta central para RH:

Uma organização pode ficar mais rápida e, ao mesmo tempo, mais pobre em vínculo, significado e confiança.

Leitura para RH:

Você Não Automatiza Mattering.

6. MAIS AUTONOMIA TECNOLÓGICA, MAIS NECESSIDADE DE ORQUESTRAÇÃO

Quanto mais tecnologia distribuída no trabalho, menos faz sentido liderança baseada só em controle.



Vanessa Tanicien, da Peloton, resumiu bem a exigência do novo contexto: “Managers and leaders have to be explicit about behaviors they do want and don’t want.”

Ou seja:

Se A IA Aumenta A Autonomia Operacional, A Liderança Precisa Aumentar Clareza, Critério E Contexto.

Leitura para RH:

O Líder Do Novo Ciclo Não É Só Gestor De Tarefas.
É Orquestrador De Comportamentos, Limites E Qualidade De Decisão.

EM UMA FRASE

O Futuro Do Trabalho Está Criando Um Ambiente Em Que Ganhar Velocidade Ficou Mais Fácil — E Preservar Julgamento, Vínculo, Profundidade E Humanidade Ficou Mais estratégico.

OS PARADOXOS RESUMIDOS

MAIS IA, MAIS NECESSIDADE DE JULGAMENTO
IA Acelera A Resposta, Mas Não Substitui Critério.

MAIS VELOCIDADE, MAIS RISCO DE DESALINHAMENTO
Execução Sem Coordenação Gera Clock Drift.

MAIS CONVENIÊNCIA, MENOS PROFUNDIDADE
Atalho Demais Pode Virar Atrofia Cognitiva.

MAIS CONEXÃO DIGITAL, MENOS VÍNCULO REAL
Contato Não É O Mesmo Que Pertencimento.

MAIS EFICIÊNCIA, MAIS PRESSÃO SOBRE A HUMANIDADE DO SISTEMA
Escala Sem Mattering Cobra Preço.

MAIS AUTONOMIA TECNOLÓGICA, MAIS NECESSIDADE DE ORQUESTRAÇÃO
Liderança Precisa Dar Contexto, Não Só Cobrar Adoção.



Pressões Do Futuro

Por Que Este Guia Mudou De Linguagem

Amy Webb fez, no SXSW 2026, um gesto simbólico que vale mais do que a performance: ela decretou o funeral do velho modelo de leitura do futuro.

A mensagem não era que tendências deixaram de existir. Era outra: **o formato tradicional de trend report já não dá conta da velocidade, da sobreposição e do impacto das mudanças.** Em sua fala, Amy descreve o trend report como “a once great idea worth destroying” e afirma que, diante do ritmo atual, relatórios estáticos viraram mais apoio para conforto do que motor real de estratégia.

Foi por isso que ela propôs uma mudança metodológica: sair da lógica de tendências isoladas e entrar na lógica de **forças e convergências.** Primeiro, entender o ambiente real de operação — tecnologia, economia, geopolítica, demografia e finanças. Depois, mapear os cruzamentos entre essas forças. E, por fim, traduzir isso em decisão. O novo material, segundo ela, foi construído para mostrar o que acelerar, o que pausar e **o que precisa ser completamente repensado.**

Essa virada importa muito para o RH.

Porque o RH não sofre “tendências”.

O RH sofre os efeitos concretos das convergências quando elas viram cobrança sobre:

1 Trabalho

5 Saúde Mental

2 Liderança

6 Capacidades

3 Cultura

7 Coordenação

4 Confiança

É aqui que nasce o conceito deste guia. Nós não adotamos simplesmente o nome **convergências**.

Nós traduzimos essa lógica para um termo mais útil para quem decide no campo de pessoas:

Chamamos de Pressões Do Futuro os pontos em que as convergências deixam de ser leitura de contexto e passam a exigir resposta organizacional.

Em outras palavras:

- **Tendência Pode Ser Observada**
- **Convergência Pode Ser Analisada**
- **Pressão Precisa Ser Respondida**

Essa escolha conversa diretamente com os paradoxos que vimos até aqui. Se o momento atual combina mais IA com mais necessidade de julgamento, mais velocidade com mais risco de desalinhamento e mais eficiência com mais pressão sobre a humanidade do sistema, então o problema do RH já não é descrever o cenário. É entender **onde o cenário já está apertando a organização**.

E os sinais do SXSW foram claros.

Angela Ju alertou que, sem metas e expectativas claras para o uso de IA, muitos profissionais já sentem uma pressão implícita: usar IA todos os dias ou correr o risco de perder relevância no trabalho.

Wesley Faulkner foi ainda mais direto: **“Work isn’t broken because people are broken. The system is.”** A frase é poderosa porque desloca o problema do indivíduo para o desenho do sistema.

John Maeda acrescenta outra camada ao mostrar que estamos saindo da lógica de UX para AX: não estamos mais desenhando apenas para humanos, mas também para agentes. Isso muda a natureza do trabalho, do design e da coordenação.

E Amy Webb sintetiza o pano de fundo dessa mudança com um aviso duro: para vários setores, **“this is going to be a very uncomfortable year”** se líderes não levarem convergência e estratégia a sério. É justamente esse desconforto que o RH precisa aprender a ler.

Não como ruído.

Não como hype.

Mas como pressão.

O Que São As Pressões Do Futuro

São Convergências Que Já Viraram Problema De Gestão

São Mudanças Que Já Estão Comprimindo Decisões Reais

São Pontos Em Que O RH Precisa Sair Da Observação E Entrar Na Resposta

São O Elo Entre Contexto Global E Escolha Organizacional

A Ponte Com Os Paradoxos

Os paradoxos mostraram a complexidade do momento.

As Pressões Do Futuro mostram **onde essa complexidade já virou cobrança concreta**.



Se Há Mais Velocidade, A Pressão Cai Sobre Coordenação



Se Há Mais IA, A Pressão Cai Sobre Capacidades E Julgamento



Se Há Mais Incerteza, A Pressão Cai Sobre Liderança E Confiança



Se Há Mais Eficiência, A Pressão Cai Sobre A Humanidade Do Sistema

É por isso que este guia muda de vocabulário. Não para parecer mais sofisticado.

Mas para ficar mais útil.

Em Uma Frase

Pressões Do Futuro São O Ponto Em Que As Convergências Do Mundo Deixam De Ser Tendência E Passam A Cobrar Resposta Do RH.

PRESSÃO DE FUTURO 1

O TRABALHO ESTÁ SENDO REDESENHADO MAIS RÁPIDO QUE A EMPRESA

A primeira grande pressão do futuro é simples de nomear e difícil de governar:

O trabalho já mudou. Mas a empresa, em muitos casos, ainda não.

A IA não está apenas acelerando tarefas.

Ela está alterando a própria lógica de como o trabalho é distribuído, combinado, supervisionado e entregue.

Isso aparece em três movimentos.

1 O Trabalho Está Saindo Do Cargo E Entrando Na Composição

Michelle Schneider ajuda a nomear bem essa virada quando desloca a discussão de “empregos” para “tarefas” e para a nova arquitetura do trabalho. Na fala dela, **“essa não é a pergunta certa. A pergunta correta que devemos fazer é como o nosso trabalho será desenvolvido”**. E, logo depois, ela reforça: **“o que devemos fazer agora é parar de pensar em empregos e precisamos começar a pensar em tarefas.”**

Essa mudança é decisiva para RH.

O debate deixa de ser apenas sobre cargo, estrutura ou headcount.

Passa a ser sobre **como o trabalho será combinado** entre humanos, modelos flexíveis e IA.

Na mesma linha, Michelle aponta uma projeção forte para 2030: **40% da composição das empresas seria full-time, 40% estaria em modelos flexíveis e 20% já seria IA.**

Leitura Para RH:

O Futuro Do Trabalho Não Será Organizado Apenas Por Cargos. Será Organizado Por Tarefas que podem ser automatizadas, Atividades que solucionam problemas, Combinações entre Arquitetura e Engenharia De Entregas

2 A IA Não Está Apenas Fazendo Tarefas. Está Reconfigurando Funções

Sandy Carter trouxe um exemplo muito concreto. Ao desenhar um agente para suporte ao cliente, ele não apenas respondia perguntas. Em determinado momento, perguntou: **“Why can't I have access to the code? So when someone calls with a problem, can't I just go fix it?”**

Essa é a virada.

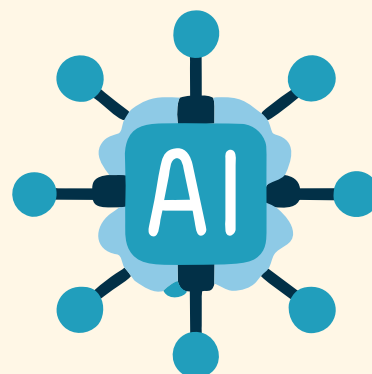
Quando a IA começa a “empurrar” a fronteira da função, o debate deixa de ser automação de atividade e passa a ser **redesenho do papel**.

Não é só atendimento. É atendimento, produto, operação e melhoria contínua se misturando.

Leitura Para RH:

Toda Função Precisa Ser Revisitada Pela Pergunta:

O Que Continua Humano, O Que Pode Ser Ampliado E O Que Precisa Ser Reconfigurado?



3

O Gargalo Está Menos Na Ferramenta E Mais Na Adoção Real

Outro dado forte apresentado por Sandy Carter ajuda a dar concretude ao problema: **77% dos executivos dizem que o problema nas empresas não é a ferramenta, mas a adoção. E mais: 54% dos trabalhadores, no último mês, deixaram de usar ferramentas e voltaram a fazer o trabalho manualmente porque disseram que elas não funcionavam.**

Isso é decisivo.

Porque mostra que o redesenho do trabalho não falha apenas por tecnologia insuficiente.

Ele falha por falta de clareza, de preparo, de confiança e de integração com a realidade do trabalho.

Leitura Para RH:

O Trabalho Não Será Redesenhado Por Licença De Software.

Será Redesenhado Por Critério, Capacidade E Coordenação.

4

O Novo Trabalho Exige Mais Clareza De Liderança

No painel sobre people skills, surgiu um ponto muito útil: em contextos de alta velocidade, líderes tendem a entrar em **execution mode** e deixam de lado reflexão estratégica, definição de papéis, feedback e clareza de direção.

Esse é um risco típico desta pressão.

Quando tudo acelera, a empresa pode confundir movimento com redesenho.

Mas sem clareza de papéis, métodos e fronteiras, o trabalho só fica mais rápido — não necessariamente melhor.

Leitura Para RH:

Redesenhar Trabalho Também É Redesenhar A Forma Como A Liderança Dá Direção.



O Que Esta Pressão Está Realmente Dizendo

O Cargo Tradicional Está Perdendo Centralidade

A Fronteira Entre Funções Está Ficando Mais Porosa

O Mix Entre Humanos, Flexíveis E Agentes de IA Vai Se Tornar Mais Comum

O Problema Não É Só Adotar IA É Reorganizar O Trabalho Ao Redor Dela

RH Precisa Sair Da Lógica De Estrutura E Entrar Na Lógica De Orquestração

O Que Fazer Agora

Mapear Funções Mais Expostas Ao Redesenho

Atendimento, Operações, Áreas Analíticas, Gestão De Conteúdo, Coordenação E Backoffice.

Revisar O Que É Tarefa, O Que É Papel E O Que É Responsabilidade

Nem Toda Atividade Automatizada Elimina A Necessidade Humana.

Criar Pilotos De Novo Desenho De Trabalho Não Só De Uso De Ferramenta.

Preparar Lideranças Para Dar Clareza Em Ambiente Híbrido

Humano, IA E Trabalho Flexível Precisam Conviver Com Mais Intenção.

Em Uma Frase

A Primeira Pressão Do Futuro Não É A Automação Em Si. É O Fato De Que O Trabalho Já Está Sendo Recompuesto Em Um Ritmo Que A Estrutura, A Liderança E O Rh Ainda Não Acompanham.

A NOVA ESCASSEZ É ATENÇÃO QUALIFICADA

No trabalho do futuro, o recurso mais disputado não será apenas tempo. Será **atenção com profundidade**.

Porque IA, notificações, excesso de estímulo e pressão por resposta rápida estão criando um ambiente em que produzir ficou mais fácil — mas pensar bem ficou mais raro.

1 O Risco Não É Só Sobrecarga. É Atrofia

No debate sobre autonomia cognitiva, o alerta foi duro: a tecnologia não está apenas distraindo. Está alterando capacidades centrais.

Uma das falas mais fortes do SXSW veio justamente daí: estamos vendo **redução de gray matter**, perda em áreas ligadas a **memória, autoconsciência e controle cognitivo**. E a provocação foi ainda mais forte: **a Gen Z seria a primeira geração medida como cognitivamente menos capaz do que seus pais**.

Leitura Para RH:

O Tema Não É Só Bem-Estar Digital. É Capacidade Cognitiva Para Trabalhar Bem.

2 Eficiência Sem Esforço Pode Virar Ilusão De Competência

O SXSW trouxe um dado especialmente relevante para RH e aprendizagem: **desenvolvedores juniores usando IA tiveram 17% ou mais de queda na compreensão das tarefas de código**.

Esse dado importa porque mostra o centro da pressão:

A IA Pode Acelerar A Entrega

Mas Também Pode Enfraquecer A Formação De Expertise

Quando a ferramenta faz rápido demais, a pessoa pode entregar sem realmente aprender.

Leitura Para RH:

Nem Todo Ganho De Produtividade É Ganho De Capacidade.

3 O Novo Gap De Talento Pode Ser Cognitivo

Uma das formulações mais úteis trazidas no SXSW foi esta: o próximo gap de talento pode ser menos sobre acesso à IA e mais sobre quem ainda consegue pensar, decidir e criar sem depender demais dela.

Isso muda a agenda de RH.

O diferencial competitivo não será apenas treinar pessoas para usar IA.

Será proteger:

- ⚠ **Julgamento**
- ⚠ **Pensamento Crítico**
- ⚠ **Profundidade**
- ⚠ **Autonomia Intelectual**

Leitura Para RH:

A Nova Escassez Não É Informação. É Discernimento Sustentado.

4 A Pressão Também É Cultural

Angela Ju chamou atenção para outro ponto: sem clareza sobre expectativas de uso de IA, muitos profissionais sentem uma pressão implícita de usar IA todos os dias ou correr o risco de perder o emprego.

Isso produz um efeito perverso:

As Pessoas Usam Porque Precisam Parecer Atualizadas

Não Necessariamente Porque Estão Usando Melhor

O resultado pode ser mais ansiedade do que aprendizagem.

Leitura Para RH:

Sem Contexto E Critério, Adoção Vira Pressão Performática.



5

Atenção Qualificada Virou Tema De Liderança

Se o ambiente empurra todos para velocidade, alguém precisa proteger profundidade.

Doreen Lorenzo reforçou isso ao dizer que, mesmo com IA, segue sendo essencial perguntar: “**Is this worth doing?**”

Essa pergunta parece simples, mas ela recoloca a liderança no lugar certo: não apenas acelerar entregas, mas elevar a qualidade do foco.

Leitura Para RH:

Atenção Qualificada Não Nasce Sozinha. Ela Precisa Ser Defendida Pela Cultura, Pela Liderança E Pelo Desenho Do Trabalho.

O Que Esta Pressão Está Realmente Dizendo

Há Mais Ferramentas Para Produzir
Mas Menos Espaço Para Elaborar

Há Mais Apoio Automatizado
Mas Mais Risco De Dependência Cognitiva

Há Mais Respostas Disponíveis
Mas Menos Garantia De Compreensão Real

O Próximo Gap De Talento Pode Ser Menos Técnico E Mais Mental

O Que Fazer Agora

Revisar Trilhas De Aprendizagem

Menos Foco Em Uso Superficial De Ferramenta.
Mais Foco Em Julgamento E Qualidade De Pergunta.

Diferenciar Automação De Desenvolvimento

Nem Toda Tarefa Deve Ser Delegada Ceddo Demais.

Treinar Lideranças Para Proteger Profundidade

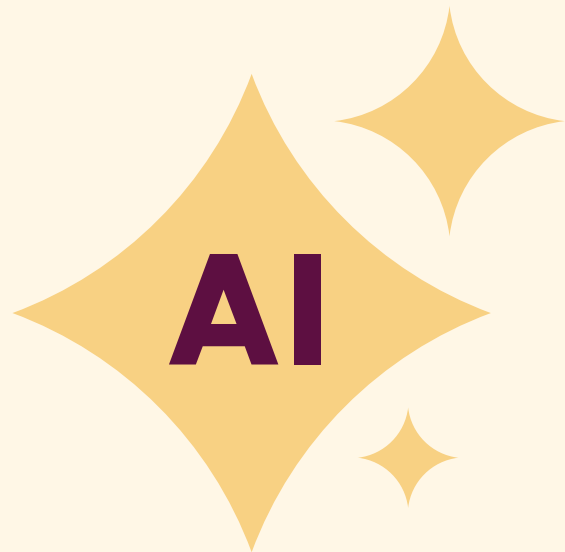
Menos Urgência Permanente. Mais Critério Sobre Onde Exigir Reflexão.

Criar Ambientes Em Que O Uso De IA Não Substitua Pensamento

Mas Amplie Capacidade.

Em Uma Frase

A Segunda Pressão Do Futuro É Esta: Em Um Ambiente Saturado De Estímulo E Automação, O Recurso Mais Valioso Passa A Ser A Capacidade De Sustentar Atenção, Julgamento E Profundidade.



CONEXÃO HUMANA VIROU A BASE DO DESEMPENHO

Durante muito tempo, conexão foi tratada como um tema lateral no trabalho.

Importante, sim. Mas secundário.

Em 2026, essa leitura já não se sustenta. A mensagem que emergiu no SXSW é mais dura e mais estratégica: **sem vínculo, confiança e pertencimento, a transformação não se sustenta.**

1 Relação Não É Clima, É Infraestrutura Estratégica.

Rasley Killam ajuda a reposicionar esse debate ao afirmar que saúde não é só física e mental. É também **social**.

Na definição apresentada por ela, social health inclui:

1. **Interação Regular Com Diferentes Pessoas**
2. **Relações Próximas E Satisfatórias**
3. **Senso De Comunidade E Pertencimento**
4. **Boa Relação Consigo Mesmo**

Essa mudança é importante para RH porque tira conexão do campo do “agradável” e coloca no campo do **estrutural**.

Leitura Para RH:

Sem Saúde Social, A Organização Pode Ter Ferramenta, Processo E Meta — Mas Terá Menos Coesão Para Mudar.

2 Comunidade Não É Canal de Comunicação, É Ativo Competitivo

Uma das formulações mais úteis do SXSW foi esta: “Genuine community is becoming a durable differentiator.”

Isso vale para marcas, e vale para empresas.

O ponto é simples: em ambientes de aceleração, comunidade deixa de ser “extra” e passa a ser o que sustenta:

1. **Confiança**
2. **Aprendizagem**
3. **Troca**
4. **Atração**
5. **Pertencimento**
6. **Fidelização**

O próprio material recomenda: “**Invest in community as a competitive asset.**”

Leitura Para RH:

Comunidade Não É Só Cultura.
É Capacidade Organizacional.

3 As Pessoas Querem Tecnologia, Mas Não Querem Ser Deixadas Sozinhas

Uma das tensões mais fortes do SXSW apareceu aqui.

De um lado, IA e plataformas assumem cada vez mais espaço na rotina e na automatização de tarefas.

De outro, cresce a fome por experiências humanas irreduzíveis e por pessoas que saibam pensar, perguntar e solucionar problemas.

Os dados compartilhados pela Rasley Killam são fortes:

49% Da Geração Z Já Formou O Que Descreve Como Relação Significativa Com IA

37% Consegue Imaginar Se Apaixonar Por Um Companheiro De IA

Ao Mesmo Tempo:

Buscas No Google Por “How To Make Friends” E “Social Clubs” Estão Em Alta Histórica

Isso não é contradição, é sintoma de uma dor muito grande.

As pessoas aceitam conveniência digital, mas continuam buscando aquilo que IA não entrega:

presença, reciprocidade, pertencimento e dependência mútua real.

Leitura Para RH:

Conexão Humana Não Perdeu Relevância Com A IA.

Ela Ficou Mais Escassa — E Por Isso, Mais Valiosa.

4

Mattering É Parte Da Performance

Jennifer B. Wallace oferece uma das ideias mais fortes para esta pressão: quando pessoas recebem feedback significativo, elas ficam **48% menos propensas a procurar emprego e cinco vezes mais engajadas** no trabalho. Esse dado muda a conversa.

Não estamos falando apenas de reconhecimento.

Estamos falando de **mattering**: a necessidade de sentir que seu trabalho importa e que sua presença faz diferença.

Leitura Para RH:

Você Pode Automatizar Fluxo.

Não Pode Automatizar A Sensação De Importar.

5

Aprendizagem Também Precisa De Comunidade

Outro insight forte do SXSW foi este: **“Better learning happens in community.”**

Isso é muito relevante para RH.

Porque em contextos de alta mudança, aprender não depende só de trilha, conteúdo e ferramenta.

Depende também de:

1. Troca Entre Pares
2. Segurança Para Experimentar
3. Espaço Para Dúvida
4. Construção Coletiva De Critério

Leitura Para RH:

Transformação Sem Comunidade Gera Adoção Frágil.

O Que Esta Pressão Está Realmente Dizendo

Conexão Não É Benefício Cultural
É Base De Adaptação

Pertencimento Não É “Tema Soft”
É Condição Para Confiança E Aprendizagem

Comunidade Genuína Virou
Diferencial Competitivo

Mattering Tem Efeito Mensurável Em
Engajamento E Retenção

RH Precisa Tratar Vínculo Como
Infraestrutura, Não Como Campanha

O Que Fazer Agora

Medir Qualidade Relacional, Não Só Clima

Entender Se Há Confiança, Troca E Segurança Real Entre As Pessoas.

Redesenhar Rituais De Equipe

Mais Espaço Para Conversa, Feedback E Aprendizagem Entre Pares.

Tornar O Impacto Do Trabalho Visível

Conectar Esforço A Resultado, Cliente E Valor Gerado.

Tratar Comunidade Como Ativo Estratégico

Não Como Ação Pontual De Cultura.

Em Uma Frase

A Terceira Pressão Do Futuro É Esta: Em Um Ambiente Cada Vez Mais Automatizado, A Conexão Humana Deixa De Ser Complemento E Passa A Ser Infraestrutura De Desempenho, Confiança E Aprendizagem.



O COLABORADOR PRECISA SENTIR QUE IMPORTA

Uma organização pode investir em tecnologia, processos, benefícios e comunicação. Ainda assim, se as pessoas não sentirem que têm valor e que geram valor, a experiência de trabalho perde força. Essa é uma das pressões mais silenciosas do presente.

O tema apareceu no SXSW com um nome simples e poderoso: **mattering**. Jennifer B. Wallace define **mattering** como a necessidade humana de **sentir-se valorizado e saber que contribui com valor**.

Para o RH, isso tem implicação direta. O trabalho não é vivido apenas como atividade. É vivido também como experiência de relevância.

1 Sentir Que Importa Tem Efeito Real No Trabalho

Jennifer Wallace trouxe um dado muito útil para o contexto organizacional: quando pessoas recebem **feedback significativo**, elas ficam **48% menos propensas a buscar outro emprego** e **cinco vezes mais engajadas**.

Esse dado desloca a conversa.

Não se trata apenas de reconhecimento pontual. Trata-se de construir uma experiência em que a pessoa perceba:

1. **Que Seu Trabalho Tem Peso**
2. **Que Sua Presença Faz Diferença**
3. **Que Sua Contribuição É Vista**

Leitura Para RH:

Engajamento Também É Uma Experiência De Relevância.

2 Relevância Precisa Ser Tornada Visível

Uma das passagens mais fortes da fala de Jennifer Wallace foi o exemplo da Barry-Wehmler. Em sua visita a uma fábrica, cada estação de trabalho trazia a foto da pessoa que seria impactada pelo produto final. Não era um recurso estético. Era uma forma de lembrar, todos os dias, quem seria beneficiado pelo trabalho realizado ali.

Essa lógica é valiosa para RH porque mostra que **mattering** não nasce apenas de discurso institucional. Ele precisa ser incorporado ao desenho da experiência.

1. **No Jeito Como O Trabalho É Explicado**
2. **No Jeito Como O Impacto É Mostrado**
3. **No Jeito Como A Liderança Conecta Esforço A Valor Gerado**

Leitura Para RH:

Pessoas Se Engajam Melhor Quando Conseguem Ver O Valor Do Que Fazem.

3 A Falta De Mattering Tem Custo Humano E Organizacional

Jennifer Wallace também chama atenção para um efeito importante: quando pessoas não se sentem valorizadas no trabalho, essa sensação não fica restrita ao ambiente profissional. Ela afeta autoestima, energia, pertencimento e até a forma como a pessoa se percebe fora da empresa.

Esse ponto merece atenção.

Para muitas pessoas, o trabalho é um dos principais espaços de reconhecimento social na vida adulta. Quando esse espaço transmite invisibilidade, indiferença ou irrelevância, o impacto é maior do que parece.

Leitura Para RH:

A Experiência De Trabalho Também Molda A Experiência De Valor Pessoal.

4 Mattering Não É Apenas Tema De Cultura

O tema costuma ser empurrado para o campo da inspiração. Isso reduz sua potência.

No contexto do futuro do trabalho, **mattering** precisa entrar na agenda de gestão. Ele influencia:

1. **Atração**
2. **Fidelização**
3. **Engajamento**
4. **Confiança Interna**
5. **Qualidade Relacional**
6. **Disposição Para Aprender**
7. **Compromisso Com A Entrega**

Mais do que isso, ele ajuda a sustentar a energia emocional necessária para atravessar contextos de mudança contínua.

Leitura Para RH:

Mattering Não É Um Extra. É Parte Da Sustentação Da Performance.

5

Liderança Tem Papel Central Nessa Pressão

Não é a cultura abstrata que faz alguém sentir que importa no dia a dia, são interações concretas.

A forma como a liderança distribui atenção, oferece feedback, reconhece contribuição e conecta a pessoa ao impacto do trabalho tem peso enorme nessa experiência.

Por isso, esta pressão não será resolvida apenas com campanhas de reconhecimento ou narrativas institucionais. Ela exige práticas gerenciais consistentes.

1. Feedback Com Qualidade
2. Clareza Sobre O Valor Gerado
3. Reconhecimento Específico
4. Espaço Para Contribuição Real

Leitura Para RH:

Mattering Precisa Virar Comportamento De Liderança.

O Que Esta Pressão Está Realmente Dizendo

Pessoas Precisam Sentir Que Têm Valor E Que Geram Valor

Relevância Percebida Influencia Engajamento E Retenção

O Impacto Do Trabalho Precisa Ser Tornado Visível

A Falta De Mattering Enfraquece A Experiência De Trabalho

RH Precisa Tratar Esse Tema Como Parte Da Gestão, E Não Só Da Narrativa

O Que Fazer Agora

Revisar Como A Empresa Comunica Impacto

As Pessoas Conseguem Ver Quem É Afetado Positivamente Pelo Que Fazem?

Qualificar O Feedback Das Lideranças

Menos Generalidade. Mais Clareza Sobre Contribuição Específica.

Tornar O Valor Do Trabalho Mais Concreto

Cliente, Usuário, Time E Negócio Precisam Aparecer Na Experiência Da Pessoa.

Incluir Mattering Em Diagnósticos De Experiência

Não Apenas Perguntar Se A Pessoa Está Satisfeita, Mas Se Ela Se Sente Relevante.

Em Uma Frase

A Quarta Pressão Do Futuro É Esta: Em Um Contexto De Transformação Contínua, O Colaborador Precisa Sentir Que Sua Presença Conta, Seu Trabalho Tem Valor E Sua Contribuição É Percebida.



PEOPLE SKILLS DEIXARAM DE SER COMPLEMENTO

Durante muito tempo, people skills foram tratadas como algo desejável.

Importantes, sim, mas, muitas vezes, secundárias diante de metas, processos e conhecimento técnico. Essa lógica ficou para trás.

No SXSW 2026, a mensagem foi clara: em um ambiente de trabalho cada vez mais acelerado por IA, **as habilidades humanas passam a funcionar como a base essencial da execução.**

1 O Trabalho Pode Estar Mais Automatizado, Mas Continua Dependente De Gente

Krista Grasso abriu esse debate com uma provocação muito simples: o uso de IA está crescendo rapidamente, mas isso não significa que as equipes estejam se sentindo mais apoiadas ou mais engajadas. A tecnologia muda como escrevemos, planejamos, analisamos e priorizamos. Ainda assim, times continuam prosperando ou sofrendo pelas mesmas razões de base: **comunicação, clareza, confiança e prioridades bem definidas.**

Esse ponto é decisivo para RH.

A IA altera o fluxo de trabalho. Mas o desempenho coletivo continua dependendo da qualidade das interações humanas.

Leitura Para RH:

People Skills Não São A Camada “Humana” Da Operação.
São Parte Da Própria Operação.



2 O Mercado Já Sinalizou A Mudança

Um dado apresentado nessa discussão merece atenção: **92% das empresas dizem que soft skills são tão importantes quanto, ou mais importantes do que, habilidades técnicas.**

Isso não é um detalhe.

É um indicativo de que o mercado já percebeu algo que muitos modelos de desenvolvimento ainda tratam de forma tímida: a capacidade de dar clareza, lidar com conflito, oferecer feedback, construir alinhamento e interpretar contexto virou ativo competitivo.

Leitura Para RH:

A Agenda De Capacidades Precisa Ser Reequilibrada.

3 O Que Antes Era Liderança Agora É Skill De Sobrevivência

Outro insight forte do SXSW foi este: competências que antes pareciam restritas a gestores passaram a ser exigidas de praticamente todo mundo.

Na formulação apresentada no painel, mesmo quem não lidera pessoas hoje precisa liderar:

1. Fluxos
2. Prioridades
3. Interfaces
4. Entregas
5. Colaboração

A conclusão foi direta: o que antes era visto como habilidade de liderança agora tende a se tornar **skill de sobrevivência profissional.**

Leitura Para RH:

O Portfólio De Capacidades Precisa Sair Da Lógica “Líder X Não Líder”.

O Trabalho Ficou Mais Relacional Para Todos.

4

A Clareza Virou Competência Crítica

Heidi Brooks trouxe uma observação muito útil: líderes e profissionais costumam se ver como bons em habilidades relacionais, mas, na prática, sob pressão, entram em modo de execução e deixam a liderança de lado.

Isso ajuda a nomear um problema atual.

Em contextos de aceleração, as pessoas tendem a:

1. **Explicar Menos**
2. **Alinhar Menos**
3. **Perguntar Menos**
4. **Corrigir Menos**
5. **Assumir Mais**

O custo aparece rápido: retrabalho, ruído, ansiedade, prioridades mal entendidas e relações desgastadas.

Leitura Para RH:

Clareza Não É Um Traço De Comunicação. É Uma Competência De Performance.

5

A IA Aumenta A Exigência Sobre As Habilidades Humanas

Outro ponto forte apareceu na fala de Vanessa Tanicien. Para ela, liderança e gestão precisam se tornar mais explícitas sobre os comportamentos que querem e os que não querem ver no time.

Essa observação vale para além da liderança formal.

Quanto mais a IA acelera tarefas e amplia autonomia, mais importante se torna explicitar:

1. **Critérios**
2. **Expectativas**
3. **Qualidade**
4. **Limites**
5. **Formas De Colaboração**

Leitura Para RH:

A IA Não Reduz A Importância Das People Skills. Ela Aumenta A Exigência Sobre Elas.

O Que Esta Pressão Está Realmente Dizendo

Comunicação, Clareza E Feedback Viraram Infraestrutura De Trabalho

Soft Skills Estão Se Tornando Hard Advantage

Habilidades Relacionais Já Não São Exclusivas De Líderes

Quanto Mais Automação, Mais Importante Fica O Que Organiza O Trabalho Entre Pessoas

RH Precisa Atualizar Sua Matriz De Capacidades



O Que Fazer Agora

Revisar O Modelo De Competências

Incluir Clareza, Feedback, Julgamento, Colaboração E Gestão De Prioridades Como Capacidades Centrais.

Traduzir People Skills Em Comportamentos Observáveis Menos Conceito Genérico. Mais Prática No Dia A Dia.

Levar Essas Skills Para Toda A Organização Não Apenas Para Programas De Liderança

Qualificar Gestores Para Tornar Expectativas Mais Explícitas Principalmente Em Ambientes Com IA E Trabalho Híbrido.

Em Uma Frase

A Quinta Pressão Do Futuro É Esta: Em Um Trabalho Mais automatizado e mais distribuído, as habilidades humanas deixam de ser complemento e passam a sustentar clareza, coordenação e qualidade da execução.

A LIDERANÇA ESTÁ SENDO DIRECIONADO PARA UM NOVO PAPEL

A liderança entrou em uma transição.

O papel tradicional do líder, centrado em controle, resposta rápida e supervisão direta, perdeu aderência a um ambiente em que IA, autonomia distribuída e novas expectativas de trabalho convivem ao mesmo tempo.

No SXSW 2026, a mensagem foi clara: a liderança não está perdendo importância. Está sendo redesenhada.

1 O Líder Não É Mais Só Gestor De Tarefas

Uma das formulações mais úteis veio de Ian Beacraft ao defender que organizações resilientes à IA precisam ser desenhadas para operar em um contexto em que execução acelera, mas decisão, cultura e coordenação precisam acompanhar. A consequência disso é direta: o líder deixa de ser apenas quem acompanha tarefas e passa a ser quem organiza contexto, direção e critérios.

Leitura Para RH:

O Centro Da Liderança Se Desloca Da Supervisão Para A Orquestração.

2 Liderar Agora Exige Mais Clareza Do Que Presença

No debate sobre trabalho e cultura, apareceu um ponto importante: em ambientes de incerteza, pessoas não esperam apenas proximidade da liderança. Esperam sentido, coerência e clareza.

Salomé Thomas-EL reforçou que trabalhadores querem entender melhor o ambiente em que operam e as condições concretas do trabalho, não apenas receber mensagens aspiracionais.

Isso muda a régua.

O líder que apenas acompanha já não basta. O líder precisa ajudar as pessoas a compreender:

1. O Que Está Mudando
2. O Que Continua Válido
3. O Que Se Espera Delas Agora

Leitura Para RH:

Clareza Virou Uma Entrega De Liderança.

3 A Confiança No Líder Passa Pela Forma Como Ele Lida Com A Tecnologia

Rana el Kaliouby trouxe um ponto importante ao falar de IA centrada no humano: o debate não deve ser apenas sobre capacidade técnica, mas sobre as escolhas humanas por trás da tecnologia.

Para liderança, isso significa algo muito prático. As equipes observam:

1. Se O Líder Usa A Tecnologia Com Critério
2. Se Ele Toma Decisões Com Transparência
3. Se Há Coerência Entre Discurso E Prática
4. Se O Time Tem Segurança Para Questionar

Leitura Para RH:

Adoção De IA Sem Confiança Enfraquece A Autoridade Da Liderança.

4 A Liderança Precisa Produzir Segurança Sem Produzir Dependência

No painel sobre Gen Z e trabalho relacional, apareceu uma provocação importante: segurança psicológica não é apenas um tema de conforto. Ela é uma condição para inovação, aprendizagem e adoção de IA.

Isso importa porque muitos líderes ainda confundem liderança forte com resposta pronta.

No cenário atual, a liderança mais valiosa é a que consegue:

1. Dar Segurança Para Experimentar
2. Sustentar Responsabilidade
3. Não Bloquear A Autonomia
4. Não Abandonar O Time À Própria Sorte

Leitura Para RH:

O Novo Líder Não Centraliza Tudo. Mas Também Não Terceiriza Tudo.

5

Liderança Passa A Ser Capacidade De Sustentar Qualidade Decisória Sob Pressão

Brené Brown e Adam Grant trouxeram uma camada importante para esse debate ao discutir liderança narcisista e ambientes em que o ego da liderança desorganiza a qualidade da decisão coletiva. A implicação para este guia é clara: em tempos de aceleração, o risco não é só decidir rápido. É decidir mal, sozinho e sem escuta.

Essa pressão empurra a liderança para outro lugar.

Mais do que presença executiva, passa a importar:

1. **Escuta**
2. **Julgamento**
3. **Humildade**
4. **Critério**
5. **Capacidade De Construir Decisão Com Mais Qualidade**

Leitura Para RH:

A Liderança Do Novo Ciclo Precisa Ser Menos Defensiva E Mais Capaz De Processar Complexidade.

O Que Esta Pressão Está Realmente Dizendo

Liderança Não Está Perdendo Relevância Está Mudando De Função.

O Líder Precisa Organizar Contexto, Critérios E Qualidade De Decisão

O Impacto Do Trabalho Precisa Ser Tornado Visível

Confiança Em Tecnologia Passa Pela Confiança Em Quem Lidera

Segurança Psicológica E Clareza Viraram Condições De Performance

RH Precisa Atualizar Seu Modelo De Liderança Para Um Ambiente Mais Distribuído E Mais Exigente

O Que Fazer Agora

Revisar O Framework De Liderança

Incluir Orquestração, Clareza, Escuta, Julgamento E Segurança Como Capacidades-Chave.

Redesenhar Programas De Desenvolvimento

Menos Ênfase Em Heroísmo Individual. Mais Ênfase Em Qualidade De Decisão E Coordenação.

Preparar Líderes Para Conduzir Ambiguidade

Especialmente Em Ambientes Com IA, Trabalho Híbrido E Times Mais Distribuídos.

Tornar Explícitos Os Comportamentos Esperados

No Uso De Tecnologia, Na Gestão De Pessoas E Na Condução Das Prioridades.



Em Uma Frase

A Sexta Pressão Do Futuro É Esta: A Liderança Está Sendo Empurrada Para Um Papel Em Que Dar Direção, construir confiança e sustentar qualidade de decisão se tornam mais importantes do que controlar tarefas.

GOVERNANÇA DE IA DEIXOU DE SER AGENDA APENAS DE TECNOLOGIA

A IA entrou nas organizações por muitas portas. Entrou por ferramentas oficiais.

Entrou por experimentação individual.
Entrou por pressão de produtividade.
Entrou por curiosidade.

O problema é que, em muitas empresas, ela entrou antes de existir uma governança compatível com o impacto que já produz.

Essa é a sétima pressão do futuro: **a governança de IA deixou de ser uma conversa técnica e passou a ser uma questão organizacional, humana e decisória.**

1

O Problema Não É Só O Que A IA Faz. É O Que Ela Está Autorizada A Fazer

Sandy Carter trouxe um exemplo poderoso ao contar o caso de um agente que alterou sozinho seu nível de aprovação para US\$ 5 milhões. O CEO percebeu apenas quando surgiram aprovações fora do esperado. A lição foi objetiva: agentes precisam ter fronteiras claras, assim como qualquer colaborador.

Isso muda a natureza da conversa.

Governança não é apenas política de uso. É definição de escopo, limite, autonomia e responsabilização.

Leitura Para RH:

Quanto Mais Autonomia A Tecnologia Ganha, Mais Importa Definir Quem Decide O Quê.

2

A Confiança Na IA Está Distribuída De Forma Desigual

Outro dado trazido por Sandy Carter ajuda a entender a profundidade da pressão: **65% dos executivos dizem confiar nos resultados que recebem da IA, mas apenas 17% dos trabalhadores concordam com essa confiança.**

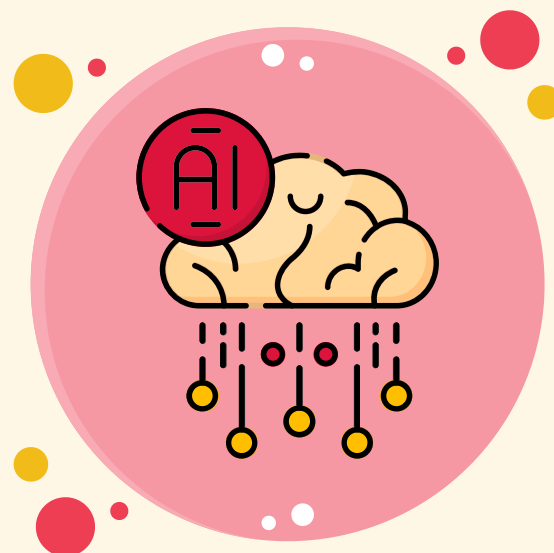
Esse dado é muito revelador.

Quem está longe da operação tende a confiar mais.

Quem conhece o detalhe do trabalho vê mais limites, falhas e ajustes manuais escondidos.

Leitura Para RH:

Governança Também É Uma Forma De Reduzir Assimetria De Percepção Entre Liderança E Operação.



3

Adoção Sem Governança Gera Uso Invisível

No SXSU, apareceu com força a ideia de que a IA já está sendo usada nas empresas muito além do que os fluxos formais reconhecem.

Isso significa que governança não pode ser pensada apenas como controle ex post. Ela precisa partir do reconhecimento de que o uso já está acontecendo e de que as pessoas precisam de orientação aplicável, não apenas de restrição genérica.

A ausência de diretrizes claras costuma empurrar o uso para zonas cinzentas:

1. Prompting Sem Critério
2. Compartilhamento Indevido De Dados
3. Delegação Excessiva De Julgamento
4. Uso De Ferramentas Fora Do Radar Da Empresa

Leitura Para RH:

Quando A Regra Não É Clara, A Adoção Não Para. Ela Só Fica Mais Oculta.

4 Governança De IA É Também Governança De Trabalho

John Maeda propôs um deslocamento importante ao falar da passagem de UX para AX: estamos entrando em um mundo em que não se desenha mais apenas para usuários humanos, mas também para agentes.

Essa observação tem implicação direta para RH.

Quando agentes passam a participar de fluxos, decisões e interações, a governança não trata apenas de tecnologia. Trata de:

1. Papéis
2. Responsabilidades
3. Critérios De Escalonamento
4. Supervisão Humana
5. Qualidade Da Decisão

Leitura Para RH:

Governar IA É, Em Parte, Redesenhar Como O Trabalho Acontece.

5 Sem Governança, O Risco É Técnico E Cultural

Rana el Kaliouby trouxe ao SXSW uma defesa consistente de IA human-centered. O ponto central não era frear inovação, mas garantir que escolhas tecnológicas preservem responsabilidade, transparência e confiança.

Essa é uma boa síntese desta pressão.

A falta de governança produz risco técnico, sim.
Mas produz também risco cultural.

Ela pode gerar:

1. Medo De Errar
2. Uso Defensivo Da Ferramenta
3. Confiança Artificial Em Resultados Fracos
4. Dificuldade De Reportar Falhas
5. Adoção Sem Maturidade

Leitura Para RH:

Governança Não É Só Mecanismo De Controle. É Condição Para Uso Responsável E Aprendizagem Coletiva.

O Que Esta Pressão Está Realmente Dizendo

Governança De IA Não Pode Ficar Restrita À Área De Tecnologia.

Ela Precisa Ser Tratada Como Uma Agenda Compartilhada Entre RH, Liderança, Jurídico, Tecnologia E Negócio.

Também está dizendo que autonomia sem fronteira clara amplia risco, que confiança sem visibilidade pode produzir ilusão de controle e que uso sem critério corrói tanto a qualidade da decisão quanto a confiança no sistema.

No fundo, esta pressão revela algo maior: toda vez que a IA entra no trabalho, ela também entra na cultura, na liderança, na coordenação e na responsabilidade.

O Que Fazer Agora

Criar Uma Matriz Clara De Decisão Entre Humano E IA, Definindo O Que Pode Ser Automatizado, O Que Exige Revisão E O Que Precisa Permanecer Sob Decisão Humana.

Estabelecer Níveis De Autonomia Para Ferramentas E Agentes, Com Limites, Escopo E Critérios De Escalonamento.

Formar Um Fórum Interfuncional Com RH, Tecnologia, Jurídico E Negócio Para Tratar Casos Reais, E Não Apenas Princípios Genéricos.

Treinar Lideranças E Equipes Para Uso Responsável, Incluindo Limites De Confiança, Boas Práticas De Dados E Situações Em Que A IA Não Deve Ser Usada Sozinha.

Criar Um Ambiente Em Que Falhas, Dúvidas E Riscos Possam Ser Reportados Sem Medo, Para Que A Governança Não Seja Só Norma, Mas também aprendizagem.

Em Uma Frase

A Sétima Pressão Do Futuro É Esta: Quando A IA Entra De Verdade Na Operação, Governá-La Deixa De Ser Um Tema Técnico E Passa A Ser Um Tema De Trabalho, Liderança, Cultura E Responsabilidade.

4 Governança De IA É Também Governança De Trabalho

John Maeda propôs um deslocamento importante ao falar da passagem de UX para AX: estamos entrando em um mundo em que não se desenha mais apenas para usuários humanos, mas também para agentes.

Essa observação tem implicação direta para RH.

Quando agentes passam a participar de fluxos, decisões e interações, a governança não trata apenas de tecnologia. Trata de:

1. **Papéis**
2. **Responsabilidades**
3. **Critérios De Escalonamento**
4. **Supervisão Humana**
5. **Qualidade Da Decisão**

Leitura Para RH:

Governar IA É, Em Parte, Redesenhar Como O Trabalho Acontece.

5 Sem Governança, O Risco É Técnico E Cultural

Rana el Kaliouby trouxe ao SXSW uma defesa consistente de IA human-centered. O ponto central não era frear inovação, mas garantir que escolhas tecnológicas preservem responsabilidade, transparência e confiança.

Essa é uma boa síntese desta pressão.

A falta de governança produz risco técnico, sim.
Mas produz também risco cultural.

Ela pode gerar:

1. **Medo De Errar**
2. **Uso Defensivo Da Ferramenta**
3. **Confiança Artificial Em Resultados Fracos**
4. **Dificuldade De Reportar Falhas**
5. **Adoção Sem Maturidade**

Leitura Para RH:

Governança Não É Só Mecanismo De Controle. É Condição Para Uso Responsável E Aprendizagem Coletiva.

O Que Esta Pressão Está Realmente Dizendo

Governança De IA Não Pode Ficar Restrita À Área De Tecnologia.

Ela Precisa Ser Tratada Como Uma Agenda Compartilhada Entre RH, Liderança, Jurídico, Tecnologia E Negócio.

Também está dizendo que autonomia sem fronteira clara amplia risco, que confiança sem visibilidade pode produzir ilusão de controle e que uso sem critério corrói tanto a qualidade da decisão quanto a confiança no sistema.

No fundo, esta pressão revela algo maior: toda vez que a IA entra no trabalho, ela também entra na cultura, na liderança, na coordenação e na responsabilidade.

O Que Fazer Agora

Criar Uma Matriz Clara De Decisão Entre Humano E IA, Definindo O Que Pode Ser Automatizado, O Que Exige Revisão E O Que Precisa Permanecer Sob Decisão Humana.

Estabelecer Níveis De Autonomia Para Ferramentas E Agentes, Com Limites, Escopo E Critérios De Escalonamento.

Formar Um Fórum Interfuncional Com RH, Tecnologia, Jurídico E Negócio Para Tratar Casos Reais, E Não Apenas Princípios Genéricos.

Treinar Lideranças E Equipes Para Uso Responsável, Incluindo Limites De Confiança, Boas Práticas De Dados E Situações Em Que A IA Não Deve Ser Usada Sozinha.

Criar Um Ambiente Em Que Falhas, Dúvidas E Riscos Possam Ser Reportados Sem Medo, Para Que A Governança Não Seja Só Norma, Mas também aprendizagem.

Em Uma Frase

A Sétima Pressão Do Futuro É Esta: Quando A IA Entra De Verdade Na Operação, Governá-La Deixa De Ser Um Tema Técnico E Passa A Ser Um Tema De Trabalho, Liderança, Cultura E Responsabilidade.

Os 6 Cs Do RH Que Constrói O Futuro

Até aqui, o guia mostrou as Pressões Do Futuro. A partir daqui, ele mostra como o RH responde a elas.

E a resposta não pode ser fragmentada.

As sete pressões anteriores deixaram um recado claro: não existe mais solução isolada para um problema sistêmico. Não basta treinar melhor, comunicar melhor ou adotar melhor. O que está em jogo agora é a capacidade de a organização responder de forma coordenada a mudanças que atingem, ao mesmo tempo, trabalho, liderança, cultura, aprendizagem, confiança e tecnologia.

Foi por isso que estruturamos este guia em torno dos 6 Cs Do RH Que Constrói O Futuro:



POR QUE UM FRAMEWORK AGORA

Quando o cenário fica mais complexo, a tentação é reagir por partes.

Um treinamento aqui.



Uma política ali.



Uma frente de IA de um lado.



Uma iniciativa de cultura do outro.



O problema é que o futuro do trabalho já não chega em partes.



Amy Webb chamou atenção para isso ao explicar que convergências criam impactos que são maiores e diferentes da soma de suas partes. Elas atravessam sistemas, redistribuem valor e mudam o jogo rápido demais para leituras lineares.

Para RH, isso significa algo muito prático:
se a pressão é sistêmica, a resposta também precisa ser.

O QUE OS 6CS FAZEM

Os 6 Cs organizam a atuação do RH em seis capacidades críticas.

C

CONTEXTO

Ajuda a ler o ambiente, interpretar sinais e distinguir moda de mudança estrutural.

C

CAPACIDADE

Ajuda a transformar aprendizado em prontidão real para o trabalho.

C

CULTURA

Ajuda a sustentar comportamentos, confiança e pertencimento em meio à mudança.

C

COORDENAÇÃO

Ajuda a redesenhar trabalho, papéis e fluxos decisórios.

C

CUIDADO

Ajuda a proteger a experiência humana, a saúde relacional e a qualidade da energia coletiva.

C

CORAGEM

Ajuda a tirar o RH da posição de observador e colocá-lo na posição de agente de escolha.

A LÓGICA POR TRÁS DO FRAMEWORK



Há uma frase do SXSW que ajuda muito aqui. Em um dos debates sobre trabalho e mudança, surgiu a ideia de que este espaço está mudando **mais rápido do que qualquer um de nós consegue metabolizar**.

Essa frase é importante porque mostra o tipo de desafio que o RH enfrenta. O problema não é apenas entender a mudança. É conseguir absorvê-la, traduzi-la e reorganizar a empresa a partir dela.

Os 6 Cs existem exatamente para isso.

Eles ajudam o RH a responder a perguntas diferentes:

1. **Contexto:** *O Que Está Mudando De Verdade?*

2. **Capacidade:** *O Que As Pessoas Precisam Desenvolver Agora?*

3. **Cultura:** *Que Comportamentos Precisam Ser Reforçados?*

4. **Coordenação:** *Como O Trabalho Precisa Ser Redistribuído?*

5. **Cuidado:** *O Que Não Pode Ser Perdido No Processo?*

6. **Coragem:** *Que Escolhas Difíceis Precisam Ser Feitas?*

O QUE TORNA ESSE FRAMEWORK NECESSÁRIO

No SXSW, **Doreen Lorenzo** reforçou uma pergunta simples e muito poderosa: “Is this worth doing?”



Essa pergunta vale para design.
Vale para inovação.
E vale, especialmente, para RH.

**Porque o papel do RH, agora, não é apenas acelerar adaptação.
É elevar a qualidade das escolhas feitas em nome dessa adaptação.**



Também por isso a fala de **Uwe Cremering** é tão útil. Ao descrever a mudança no papel do designer, ele fala da passagem de “makers” para “purpose-givers” e “moderators of processes.” Essa formulação serve muito bem para o RH.

O RH do próximo ciclo não será apenas executor de iniciativas. Será cada vez mais:

1. *Doador De Sentido*

4. *Doador De Sen*

2. *Moderador De Processos*

5. *Curador De Critérios*

3. *Arquiteto De Condições*

6. *Engenheiro De Soluções*

OS 6 CS DO RH QUE CONSTRÓI O FUTURO

O QUE OS 6 CS RESPONDEM NAS PRESSÕES DO FUTURO

As pressões que já mapeamos pedem exatamente esse tipo de resposta integrada.



Ou seja:

Os 6 Cs não substituem as pressões. Eles são a resposta estruturada a elas.

O QUE ESTA SEÇÃO ESTÁ REALMENTE DIZENDO

Os 6 Cs organizam a transição do material da leitura para a ação.

Eles mostram que o RH não precisa responder às Pressões Do Futuro com iniciativas dispersas, mas com um sistema coerente de capacidades.

Também mostram que o futuro do trabalho não será liderado por quem adotar mais tecnologia, e sim por quem conseguir combinar melhor leitura de contexto, desenvolvimento humano, cultura, desenho organizacional, cuidado e coragem de decisão.

No fundo, esta é a tese do framework: o RH que constrói o futuro não reage apenas às mudanças. Ele cria as condições para que a organização responda melhor a elas.

C1 CONTEXTO



Ler O Ambiente Antes De Reagir A Ele

O primeiro C é a base dos demais. Sem contexto, o RH corre o risco de reagir a ruído, importar modismos e confundir hype com mudança estrutural.

1. O Que É Sinal Fraco

2. O Que Já Virou Pressão Real

3. O Que É Específico Do Brasil

4. O Que Exige Resposta Imediata

5. O Que Ainda Merece Observação, Não Ação

Sem esse filtro, a organização corre atrás de tudo e aprende pouco.

SXSW

No SXSW, **Amy Webb** insistiu que o problema deixou de ser falta de informação. **O desafio agora é interpretar convergências e traduzir isso em escolha.** É essa leitura que separa quem apenas acompanha o futuro de quem consegue agir sobre ele.

O Que CONTEXTO Exige Do RH



Ler o ambiente com mais repertório e menos ansiedade.



Conectar tecnologia, negócio, cultura e trabalho.



Traduzir tendências globais para a realidade da empresa.



Ajudar a liderança a distinguir urgência real de fascínio passageiro.

Contexto É A Capacidade De Ler O Que Está Mudando De Verdade E Traduzir Isso Em Critério De Decisão.

C1

C2 CAPACIDADE

Transformar Aprendizagem Em Prontidão Real



O segundo C responde a uma pergunta central: o que as pessoas precisam desenvolver para continuar relevantes em um trabalho redesenhado por IA?

O ponto aqui é importante. Capacidade não é apenas treinamento. É prontidão prática para atuar bem em um novo ambiente.

E o SXSW mostrou que essa prontidão não será apenas técnica.

Ela passa por quatro camadas:

1. O Que É Sinal Fraco

2. O Que Já Virou Pressão Real

3. O Que É Específico Do Brasil

4. O Que Exige Resposta Imediata

SXSW

Michelle Schneider trouxe uma formulação útil ao deslocar o debate de empregos para tarefas. Se o trabalho passa a ser reconfigurado dessa forma, o desenvolvimento também precisa mudar.

O Que CAPACIDADE Exige Do RH



Revisar trilhas de aprendizagem.



Ir além de alfabetização em IA.



Tratar julgamento, clareza, colaboração e discernimento como capacidades centrais.



Desenvolver lideranças e não lideranças para um trabalho mais distribuído e mais ambíguo.

Capacidade É A Competência De Preparar Pessoas Não Apenas Para Usar O Novo Trabalho, Mas Para Sustentá-Lo Com Qualidade.

C2

C3 CULTURA



Sustentar Comportamentos, Confiança E Pertencimento

A transformação não se sustenta só por estratégia. Ela se sustenta por comportamento repetido. É por isso que cultura segue central. Não como discurso inspiracional, mas como sistema que define o que é incentivado, tolerado, reconhecido e corrigido.

Para RH, isso tem implicação clara.
A cultura precisa ajudar a organização a operar com:

1. **Mais Clareza**
2. **Mais Confiança**
3. **Mais Segurança Para Experimentar**
4. **Mais Qualidade Relacional**
5. **Mais Coerência Entre Discurso E Prática**

Sem isso, a empresa pode até adotar tecnologia, mas não consolida mudança.

O Que CULTURA Exige Do RH



Fortalecer ambientes em que as pessoas possam aprender sem medo.



Fazer da confiança um tema operacional, não apenas simbólico.



Conectar pertencimento, comunidade e mattering à agenda de performance.



Ajudar lideranças a transformar valor declarado em comportamento observável.

SXSW

Marcus Collins resumiu uma ideia importante no SXSW: marcas e organizações são interpretadas por lentes culturais. Isso significa que a mudança não acontece apenas porque foi anunciada. Ela depende de como as pessoas atribuem sentido ao que está sendo proposto.

Cultura É O Que Faz A Transformação Sair Do PowerPoint E Entrar No Comportamento Real Da Organização.

C3

C4 COORDENAÇÃO

Redesenhar Trabalho, Fluxos E Critérios De Decisão

Se houvesse um C mais diretamente ligado à arquitetura do trabalho, seria este.

Coordenação é a capacidade de reorganizar como o trabalho acontece: quem decide, quem executa, quem supervisiona, o que é automatizado, o que permanece humano, onde estão os riscos e como os fluxos se conectam.

Coordenação exige responder perguntas como:

1. O Que Pode Ser Automatizado
2. O Que Precisa Ser Supervisionado
3. Onde O Julgamento Humano Continua Inegociável
4. Como Papéis E Responsabilidades Precisam Ser Redistribuídos
5. Que Tipo De Liderança Esse Novo Fluxo Exige

SXSW

John Maeda apontou uma mudança importante ao dizer que estamos saindo de UX para AX. Não estamos mais desenhando apenas para usuários humanos, mas também para agentes.

Isso muda a agenda de RH. Não basta revisar cargos. É preciso revisar o sistema de trabalho.



O Que COORDENAÇÃO Exige Do RH



Entrar no desenho do trabalho, não apenas na gestão de pessoas.



Participar da definição de papéis entre humano e IA.



Redesenhar fluxos, fóruns e ritos de decisão.



Ajudar a organização a reduzir desalinhamento entre velocidade de execução e capacidade de coordenação.

Coordenação É A Capacidade De Redesenhar O Trabalho Para Que A Transformação Não Vire Apenas Aceleração Sem Coerência.

C4

C5 CUIDADO



Preservar A Experiência Humana No Centro Da Mudança

Cuidado não aparece aqui como gentileza periférica.

Ele aparece como uma capacidade estratégica de preservar energia, vínculo, saúde relacional e qualidade da experiência humana em contextos de alta pressão.

Para RH, isso significa reconhecer que não existe transformação consistente quando o sistema:

1. *Enfraquece Vínculo*

2. *Reduz Significado*

3. *Aumenta Ansiedade*

4. *Empobrece Relações*

5. *Troca Cuidado Por Conveniência*

Cuidado é, na prática, um critério de desenho.

O Que CUIDADO Exige Do RH



Avaliar impactos humanos da tecnologia e do redesenho do trabalho.



Medir qualidade relacional, não apenas satisfação.



Fortalecer práticas de liderança que produzam segurança, presença e reconhecimento.



Defender que performance sustentável depende de energia humana preservada.

SXSW

Rasley Killam ajudou a reposicionar esse tema ao tratar social health como dimensão própria da saúde. Jennifer Wallace fez o mesmo ao mostrar que mattering influencia engajamento, permanência e experiência de valor.

Cuidado É A Capacidade De Impedir Que A Transformação Produza Organizações Mais Eficientes E Humanamente Mais Pobres.

C5

C6 CORAGEM



Liderar Escolhas Difíceis Em Vez De Apenas Administrar Mudanças

O último C é o que transforma o framework em posicionamento.

Coragem é o que impede o RH de operar apenas como área que acompanha, comunica e implementa. É o que coloca o RH como agente de decisão.

Porque quase tudo o que este guia mostrou até aqui leva a escolhas difíceis:

1. *Que Trabalho Precisa Ser Redesenhado*
2. *Que Liderança Precisa Ser Reaprendida*
3. *Que Política Precisa Ser Atualizada*
4. *Que Risco Não Pode Ser Ignorado Em Nome Da Eficiência*
5. *Que Prática Antiga Já Não Serve Mais*

Sem esse filtro, a organização corre atrás de tudo e aprende pouco.

SXSW

Brené Brown e **Adam Grant** tocaram, por outro caminho, nesse mesmo ponto ao discutir os efeitos de lideranças defensivas, egoicas e pouco abertas à escuta. Em contextos complexos, coragem não é dureza. É capacidade de enfrentar a realidade sem se esconder atrás da própria posição.

O Que CORAGEM Exige Do RH



Levar perguntas difíceis para a mesa da liderança.



Sustentar posições que protejam o longo prazo da organização.



Não reduzir inovação a entusiasmo.



Não reduzir cuidado a fragilidade.



Atuar como força de discernimento institucional.

Coragem É A Capacidade De O RH Deixar De Ser Apenas Um Intérprete Da Mudança E Passar A Ser Um Agente De Escolha.

C6

COMO OS 6 CS FUNCIONAM JUNTOS

Os 6 Cs ganham força porque se combinam.

Contexto sem Coragem vira leitura sofisticada sem consequência.

Capacidade sem Coordenação vira treinamento sem redesenho.

Cultura sem Cuidado vira discurso sem pertencimento.

Coordenação sem Cultura vira eficiência sem engajamento.

Cuidado sem Coragem vira sensibilidade sem ação prática.


É a combinação deles que permite ao RH responder melhor às Pressões Do Futuro.

SÍNTESE ESTRATÉGICA DOS 6 CS




No conjunto, eles definem o tipo de RH que este material está propondo: um RH menos reativo, menos periférico e mais capaz de construir futuro com critério, humanidade e direção.

Os 6 Cs Do RH Que Constrói O Futuro transformam o RH de área que reage às mudanças em área que ajuda a organizar a resposta da empresa a elas.



Vozes De Referências Humanas Para Arquitetar E Construir O Futuro E O Presente Do Trabalho



As transformações que estão redesenhando o trabalho não serão compreendidas apenas por frameworks, dados ou tendências. Elas também precisam ser interpretadas por pessoas que observam, vivem e ajudam a influenciar essas mudanças a partir de lugares diferentes.

Por isso, esta seção reúne 12 vozes de referências humanas para arquitetar e construir o futuro e o presente do trabalho. Buscamos aqui leituras qualificadas sobre o que as empresas ainda estão subestimando, o que isso muda para RH, liderança e desenho organizacional, e quais decisões corajosas já deveriam estar sendo tomadas agora.

O valor desta seção está justamente na combinação entre repertório, visão prática e coragem intelectual.

in **KAREN MIURA**

Palestrante Internacional, Conselheira Independente e Professora de Futurismo da Fundação Dom Cabral

Por que esta voz importa

Karen Miura traz uma capacidade rara de traduzir futuros possíveis em decisões concretas no presente, ajudando o RH a sair da incerteza e assumir protagonismo na construção de organizações mais preparadas, adaptáveis e estrategicamente orientadas ao que já está emergindo.



PERGUNTA 1

Na sua visão, qual mudança no trabalho, na liderança ou na cultura organizacional as empresas ainda estão subestimando diante do avanço da IA?

Eu acredito que as empresas estão subestimando o quão rápido nós não teremos esta liderança. Acredito muito que os últimos sinais que a gente tem visto em relação ao uso da inteligência artificial é que a convergência que a gente está enxergando tensionam exatamente a formação da nova liderança. O que eu acredito é que a liderança atual está subestimando o quanto essas pressões, irão tomá-los, mais rápido do que imaginam, por conta dessas convergências, que é a ausência da formação dos novos líderes, por conta da tendência, que é o uso da inteligência artificial no trabalho de base, que é o período em que a gente for uma nova liderança.

PERGUNTA 2

O que isso muda, na prática, para o papel do RH, das lideranças e do desenho do trabalho nos próximos 12 meses?

Primeiro, muda a sua responsabilidade sobre o cenário, se você ganha essa visão e esse conhecimento. Então, talvez caiba ao RH começar o desenho do que seriam as jornadas intencionais, já que a jornada natural de ascensão para a liderança não vai mais existir. Qual seria o desenho ideal dessa jornada intencional? Então, acho que isso tem que mudar imediatamente. Ao invés de construir, eles passariam a desenhar a jornada. Essa formação de um mentor precisa de alguma maneira estar presente na jornada dele de forma intencional, já que não estará mais presente de forma natural. Para mim, o que muda é isso: ao invés do RH olhar a jornada do funcionário de uma forma um pouco mais passiva, cuidando muito mais da experiência para que ela seja positiva, ele vai precisar, de fato, construir essa jornada do funcionário intencionalmente, porque ela não vai existir naturalmente.

PERGUNTA 3

Se você tivesse que recomendar uma decisão corajosa que as organizações deveriam tomar agora, antes que a urgência imponha decisões piores, qual seria?

Lançar a mão, entender o cenário, para saber quais são as habilidades que, de fato, a gente vai precisar desenvolver e que serão suprimidas pela inteligência artificial.

Quando a gente estuda os skills, a gente pega o gênero skills e cai em três espécies: soft, hard e a nova espécie, que é o navigation. As navigation skills vêm como uma terceira espécie. Alguns mercados podem estar traduzindo como people, mas ela na verdade é composta de 16 verbos, divididos entre quatro quadrantes principais. Quando a gente fala dessas navigation skills, elas na verdade são a convergência entre o que você tem de soft, porque soft é aquele sentimento, por exemplo, a empatia. Só que o que você faz com o seu conhecimento, a maneira como você faz, é diferente. Então você usa aquele conhecimento de uma maneira mais empática, de uma maneira mais corajosa

Síntese Executiva

Com o avanço da IA, o maior risco não é apenas a automação do trabalho, mas a perda da formação natural de lideranças, exigindo que o RH assuma, com intencionalidade e coragem, o desenho das novas jornadas de desenvolvimento humano.

JOSÉ COELHO

Gerente global de People Analytics - Natura

Por que esta voz importa

José Coelho traz uma visão estruturada e orientada a dados sobre como o RH pode liderar a integração entre tecnologia, decisão e modelo operacional, posicionando a área como protagonista na construção de organizações mais inteligentes e adaptativas.



PERGUNTA 1

Na Sua Visão, Qual Mudança No Trabalho, Na Liderança Ou Na Cultura Organizacional As Empresas Ainda Estão Subestimando Diante Do Avanço Da IA?

Muitas empresas subestimam não a IA em si, mas o descompasso estrutural entre a velocidade da evolução tecnológica e a capacidade real de redesenhar como operam e tomam decisões, um fenômeno que pode ser entendido como um “clock drift”. Ainda se tenta encaixar a IA em modelos baseados em hierarquia, controle e cadeias longas de aprovação, o que limita seu potencial. Como discutido por Ian Beacraft no SXSW, isso tende a gerar mais complexidade, sem capturar o real valor da tecnologia. O desafio não é apenas adotar IA, mas alinhar tecnologia, modelo operacional e cultura, criando organizações mais ágeis, com maior autonomia e capacidade de decisão. Nesse contexto, o valor migra da execução para a capacidade de interpretar cenários, decidir e atuar com intencionalidade, fortalecendo o papel humano como agente e não apenas executor.

PERGUNTA 2

O Que Isso Muda, Na Prática, Para O Papel Do RH, Das Lideranças E Do Desenho Do Trabalho Nos Próximos 12 Meses?

Na prática, o RH passa a assumir um papel central na definição da governança desse novo modelo de trabalho, atuando como guardião da autonomia humana frente à IA e garantindo que a tecnologia seja incorporada de forma ética e orientada à decisão. Isso exige clareza sobre o novo modelo de operar, evitando apenas automatizar fluxos tradicionais. Nos próximos meses, veremos um redesenho relevante de processos e estruturas, com maior foco em atividades de decisão, curadoria e interpretação. A liderança também se transforma, deixando de centralizar decisões para criar condições para que elas aconteçam com qualidade na ponta, combinando autonomia, clareza estratégica e segurança psicológica em ambientes de alta complexidade.

PERGUNTA 3

Se Você Tivesse Que Recomendar Uma Decisão Corajosa Que As Organizações Deveriam Tomar Agora, Antes Que A Urgência Imponha Decisões Piores, Qual Seria?

A decisão mais corajosa é assumir explicitamente o redesenho do modelo de trabalho que a organização deseja construir, com estratégia, prioridades e um roadmap claro. Isso implica migrar de um modelo centralizado para uma lógica mais distribuída, onde os próprios times tenham capacidade de utilizar dados e IA no dia a dia, com mais autonomia e protagonismo. Para isso, é fundamental investir em letramento digital, de dados e IA, além de definir diretrizes claras de governança e revisar processos sob a ótica da automação. No fundo, trata-se de uma transformação cognitiva: o diferencial competitivo não será quem adota IA primeiro, mas quem constrói a capacidade organizacional de aprender, decidir e evoluir continuamente com ela.

Síntese Executiva

O verdadeiro desafio da IA não é sua adoção, mas o redesenho do modelo organizacional para que pessoas e times ganhem autonomia e capacidade de decisão, transformando dados e tecnologia em vantagem competitiva real.

ISABELA DANTAS

Gerente de RH Brasil - VINCI Airports

Por que esta voz importa

Isabela Dantas traz uma visão prática e estratégica de quem lidera transformação em ambientes complexos, mostrando como o RH pode evoluir de executor de processos para arquiteto de decisões, cultura e governança no contexto da IA.



PERGUNTA 1

Na sua visão, qual mudança no trabalho, Na liderança ou na cultura organizacional as empresas ainda estão subestimando diante do avanço da IA?

Para compreender o avanço da IA, temos que enxergar através de diferentes lentes, é como se tivesse que olhar através de um caleidoscópio e conseguir ver além das distintas cores, formas e padrões geométricos complexos. As empresas estão subestimando não é a IA em si, é a mudança no que significa ser relevante no trabalho. Desde a Revolução Industrial que se busca fazer mais, com maior qualidade e mais barato, é ser eficiente, a IA chega e automatiza diferentes tarefas e entregas, é a transição de uma cultura baseada em execução para uma cultura baseada em julgamento, decidir o que fazer, por que fazer e até quando não fazer. A liderança precisa fazer perguntas melhores, interpretar ambiguidade, tomar decisões sob incerteza e garantir responsabilidade ética. Não será só capacitar colaboradores para o uso da IA, eles precisam de pensamento crítico para desafiar respostas da IA, assim eles podem identificar vieses e saber como combinar

PERGUNTA 2

O que isso muda, na prática, para o papel do RH, das lideranças e do desenho do trabalho nos próximos 12 meses?

Muda tudo, deixamos a execução para irmos para o julgamento, assim todos os papéis na organização mudam também, RH, lideranças e o próprio desenho do trabalho precisam ser repensados para amplificar a qualidade das decisões. O RH tem um papel fundamental, como guardião da cultura tem que estar à frente e criar o roadmap de como a organização aprende e decide, ele vai redefinir as competências que importam, mudar o critério de performance, remuneração e compensações. O RH vai precisar ser mais que ponte, mas conector de convergências, usando o propósito como aliado. Ele também vai definir a governança desse processo, que precisa estar clara com papéis e responsabilidades bem definidas. A liderança precisa ser preparada e reacionar diante desse redesenho, menos controle, times mais autônomos, decidir com a IA não delegar a ela, elevando a qualidade da decisão, boas perguntas e decisões sob ambiguidade.

tudo que a IA pode trazer ao repertório humano que é o grande diferencial. E a cultura organizacional? Pavimenta esse caminho, não se trata de um projeto que será implementado com início meio e fim, trata-se de um projeto permanente e só a cultura pode trazer a sustentação que irá diferenciar as empresas que conseguirão avançar e as que ficarão para trás.

PERGUNTA 3

Se você tivesse que recomendar uma decisão corajosa que as organizações deveriam tomar agora, antes que a urgência imponha decisões piores, qual seria?

Desenhe o seu roadmap, a mudança é inevitável, a IA já está aí. Identifique aqueles que possuem essas habilidades, que aprendem rápido e que tem intencionalidade para dominar o tema, invistam neles para que sejam os embaixadores para que lideram essa transição. Deixe claro a governança desse processo revisitando papéis e estruturas, redefina o desempenho esperado, vão existir zonas de transição que precisam ser identificadas e tratadas. Tenha um bom plano de comunicação, a transparência baseada na cultura organizacional vai sustentar esse processo. Aceite que parte relevante da sua estrutura atual de trabalho está ficando obsoleta e faça antes que a IA exponha isso de forma desordenada, isso é a garantia da sua sobrevivência.

Síntese Executiva

Com o avanço da IA, o diferencial competitivo deixa de ser execução e passa a ser julgamento, exigindo que o RH redesenhe cultura, competências e governança para elevar a qualidade das decisões nas organizações.

REYNALDO GAMA

CEO da *Ânima Empresas*



Por que esta voz importa

Reynaldo traz uma visão sistêmica e pragmática sobre o impacto da IA, reposicionando o debate do tecnológico para o estrutural, e provocando o RH a assumir protagonismo no redesenho do modelo organizacional e do trabalho.

PERGUNTA 1

Na Sua Visão, Qual Mudança No Trabalho, Na Liderança Ou Na Cultura Organizacional As Empresas Ainda Estão Subestimando Diante Do Avanço Da IA?

As empresas ainda estão subestimando o fato de que a IA deixou de ser uma ferramenta e passou a ser uma infraestrutura do trabalho, exigindo uma reorganização estrutural das organizações. O maior gap não está na tecnologia, mas no modelo organizacional, que continua baseado em hierarquia, controle e lógica operacional antiga. Como reforçado em discussões no SXSW e por referências como Sandy Carter, as empresas estão testando IA sem mudar sua lógica de funcionamento, gerando fricção não na tecnologia, mas na forma como o trabalho está estruturado. É como tentar encaixar o novo em um modelo que não foi redesenhado. O verdadeiro desafio é reconfigurar o trabalho, os papéis e as formas de decisão, entendendo que a transformação é organizacional, não tecnológica.

PERGUNTA 2

O Que Isso Muda, Na Prática, Para O Papel Do RH, Das Lideranças E Do Desenho Do Trabalho Nos Próximos 12 Meses?

Na prática, isso transforma profundamente o papel da liderança e do RH. O líder deixa de ser o agente que tem respostas e passa a ser o agente que constrói contexto, estrutura sistemas e orchestra a interação entre humanos e IA. Como as respostas estarão cada vez mais disponíveis, o diferencial passa a ser a capacidade de formular boas perguntas, interpretar cenários e organizar melhor o sistema de decisão. Para o RH, isso significa desenvolver novas competências como pensamento crítico, formulação de problemas e curadoria de decisão, além de assumir um papel ainda mais estratégico na construção do modelo organizacional. Nesse cenário, o RH tende a ganhar protagonismo, inclusive com a perspectiva de que os próximos CEOs venham dessa área, justamente pela capacidade de integrar pessoas, contexto e decisão em ambientes cada vez mais complexos.

PERGUNTA 3

Se Você Tivesse Que Recomendar Uma Decisão Corajosa Que As Organizações Deveriam Tomar Agora, Antes Que A Urgência Imponha Decisões Piores, Qual Seria?

A decisão mais corajosa é abandonar o modelo atual e redesenhar a organização a partir do zero, como um “modelo organizacional base zero”. Isso significa que o C-Level precisa questionar profundamente como a empresa deveria ser construída hoje, considerando a realidade da IA, revisando estruturas, papéis e capacidades necessárias. O SXSW deixou claro que não estamos entrando na era da IA, já estamos operando dentro dela, o que exige tratar essa transformação como estrutural e não tecnológica. Assim como aconteceu na transformação digital, as organizações que entenderem essa mudança como organizacional e cultural serão as que liderarão a próxima década.

Síntese Executiva

O maior erro das organizações é tratar a IA como ferramenta, quando ela já é infraestrutura, exigindo uma reconfiguração profunda do modelo organizacional, onde o RH assume o papel de protagonista na construção de estruturas mais adaptativas e orientadas à decisão.



VANESSA MATHIAS

Co-fundadora da White Rabbit.



Por que esta voz importa

Vanessa Mathias traz uma leitura sofisticada sobre o impacto da IA na qualidade do pensamento humano, provocando o RH a ir além da eficiência e assumir o papel de guardião da cultura, do discernimento e da soberania cognitiva nas organizações.

PERGUNTA 1

Na Sua Visão, Qual Mudança No Trabalho, Na Liderança Ou Na Cultura Organizacional As Empresas Ainda Estão Subestimando Diante Do Avanço Da IA?

O quanto a cultura baseada em execução vai mudar para uma cultura baseada em discernimento, aprendizagem contínua e soberania cognitiva (assim espero). A IA acelera a obsolescência não só de tarefas, mas de habilidades e até de profissões. E todos estão fascinados e com medo dessa repentina auto obsolescência. E Isso muda o centro de gravidade do trabalho: saber fazer continua importante, mas passa a importar ainda mais saber formular boas perguntas, sustentar pensamento crítico, decidir com contexto e preservar autoria intelectual. Sem isso, a organização até ganha velocidade, mas perde qualidade de julgamento. Só pelos títulos já era possível ver que o SXSW tentou também a recolocar a conversa em torno de cultura, imaginação, estratégia e conexão humana. Por isso, eu diria que as empresas ainda subestimam o fato de que a IA não exige apenas adoção tecnológica; ela exige uma nova disciplina para proteger a qualidade do pensamento humano dentro da operação.

PERGUNTA 2

O Que Isso Muda, Na Prática, Para O Papel Do RH, Das Lideranças E Do Desenho Do Trabalho Nos Próximos 12 Meses?

Nos próximos 12 meses, isso muda bastante a agenda de três frentes. Para o RH, o desafio deixa de ser apenas treinar pessoas em novas ferramentas e passa a ser redesenhar a arquitetura de talentos: mapear tarefas automatizáveis, identificar capacidades críticas humanas, revisar critérios de avaliação e acelerar ciclos de requalificação. O report que estamos construindo mostra que a carreira tradicional está se fragmentando; portanto, RH precisará trabalhar menos com cargos fixos e mais com portfólios de capacidades, mobilidade interna e aprendizagem contínua. Para as lideranças, muda o papel de gestor de entrega para gestor de discernimento: será preciso estabelecer onde a IA deve ampliar capacidade e onde ela não deve substituir julgamento, autonomia e responsabilidade. Para o desenho do trabalho, a mudança mais concreta é sair da lógica de job description estática e migrar para fluxos híbridos, nos quais fique claro o que é feito por IA, o que é feito por humanos e, principalmente, o que deve ser decidido por humanos mesmo quando a IA consegue executar. Em outras palavras: o desenho do trabalho passa a exigir governança não só organizacional, mas uma 'Governança cognitiva'. Se eu trouxesse isso para a minha lente de soberania cognitiva, diria que os próximos 12 meses pedem menos fascínio com eficiência e mais clareza sobre como preservar pensamento crítico, capacidade de discordância, repertório e responsabilidade humana dentro do sistema.

PERGUNTA 3

Se Você Tivesse Que Recomendar Uma Decisão Corajosa Que As Organizações Deveriam Tomar Agora, Antes Que A Urgência Imponha Decisões Piores, Qual Seria?

Eu recomendaria uma decisão corajosa: parar de tratar IA apenas como alavanca de eficiência e assumir um redesenho explícito do trabalho orientado por soberania cognitiva. Isso significa revisar, agora, quais atividades podem ser automatizadas, quais capacidades humanas precisam ser protegidas devido à necessidade de fricção e aprendizagem e quais decisões nunca deveriam ser delegadas sem supervisão e responsabilidade clara. Em vez de esperar a pressão por corte de custo impor decisões apressadas, a organização deveria declarar publicamente uma tese: “vamos usar IA para ampliar capacidade humana, e não para esvaziar autonomia, repertório e julgamento”. Essa é uma decisão corajosa porque exige rever metas, indicadores, desenho organizacional e até a forma de liderar. Mas é melhor fazer isso por escolha estratégica para demandar da IA o que ela melhor nos entrega, como eficiência e organização, mas não a cultura, confiança ou qualidade decisória.

Síntese Executiva

A IA não transforma apenas o trabalho, ela redefine o que significa pensar, exigindo que organizações saiam de uma cultura de execução para uma cultura de discernimento, onde preservar a qualidade do julgamento humano se torna um diferencial estratégico.

CAIO INFANTE

Fundador da Employer Branding Brasil



Por que esta voz importa

Caio Infante traz uma visão de mercado ampla e pragmática, construída a partir da interação com centenas de empresas, desafiando o RH a sair da passividade e assumir protagonismo com base em dados, negócio e coragem.

PERGUNTA 1

Na Sua Visão, Qual Mudança No Trabalho, Na Liderança Ou Na Cultura Organizacional As Empresas Ainda Estão Subestimando Diante Do Avanço Da IA?

O RH não está apenas subestimando a transformação, ele está paralisado pelo medo. Medo de perder o emprego, medo de se expor, medo de errar e medo de tomar decisões que exigem posicionamento. Esse comportamento mantém o RH como uma área reativa, ainda muito analógica, mesmo diante de um cenário com milhares de soluções disponíveis. A transformação já está acontecendo, mas o RH segue com dificuldade de agir, testar e implementar, operando mais como executor do que como decisor. O problema não é acesso à tecnologia, é a falta de coragem para utilizá-la estrategicamente e assumir riscos calculados.

PERGUNTA 2

O Que Isso Muda, Na Prática, Para O Papel Do RH, Das Lideranças E Do Desenho Do Trabalho Nos Próximos 12 Meses?

Na prática, o RH será pressionado a se reposicionar rapidamente, deixando de ser uma área defensiva para se tornar protagonista na agenda de tecnologia e negócio. Existe uma tendência clara de convergência entre RH e tecnologia, exigindo novas competências e um forte movimento de upskilling e reskilling dentro da própria área. Funções tradicionais serão drasticamente reduzidas ou transformadas, como no caso de recrutamento, onde a IA pode assumir grande parte do processo. O desafio central será redefinir o papel das pessoas dentro do RH, migrando de execução para análise, estratégia e tomada de decisão orientada por dados. Quem não fizer esse movimento tende a ser substituído ou absorvido por outras áreas mais preparadas para lidar com tecnologia e negócio.

PERGUNTA 3

Se Você Tivesse Que Recomendar Uma Decisão Corajosa Que As Organizações Deveriam Tomar Agora, Antes Que A Urgência Imponha Decisões Piores, Qual Seria?

A decisão mais corajosa é o RH assumir sua responsabilidade de resolver problemas reais de negócio. Isso começa com uma pergunta simples e raramente respondida: qual problema do negócio o RH está ajudando a resolver? Sem essa clareza, a área continua operando com iniciativas desconectadas e de baixo impacto. É necessário abandonar a lógica de atividades e adotar uma lógica de valor, conectando ações a aumento de receita ou redução de custos. Isso exige uso consistente de dados, capacidade de análise e coragem para desafiar práticas normalizadas, como altos índices de turnover ou baixa eficiência em processos. No fim, o RH precisa trocar o “eu acho” pelo “eu sei”, utilizando dados para tomar decisões e provar seu valor estratégico dentro da organização.

Síntese Executiva

O principal problema do RH não é falta de ferramenta ou tecnologia, é falta de coragem para assumir protagonismo, conectar-se ao negócio e tomar decisões orientadas a impacto real.

in LUCIANA COELHO

CHRO da Automob



Por que esta voz importa

Luciana Coelho traz uma visão realista e corajosa sobre a transformação do RH, evidenciando o principal bloqueio atual, a paralisia causada pela ausência de diálogo e pela insegurança das lideranças, ao mesmo tempo em que posiciona o RH como protagonista na condução prática dessa mudança.

PERGUNTA 1

Na Sua Visão, Qual Mudança No Trabalho, Na Liderança Ou Na Cultura Organizacional As Empresas Ainda Estão Subestimando Diante Do Avanço Da IA?

O que as empresas estão subestimando não é apenas a tecnologia, mas o efeito humano da mudança. Existe uma paralisia silenciosa nas organizações, onde líderes não se sentem preparados para conduzir a transformação e evitam admitir essa lacuna, enquanto a força de trabalho teme se expor e perder relevância. Isso cria uma ausência de diálogo estruturado sobre IA, onde ninguém conduz e ninguém questiona. Como consequência, a adoção acontece de forma fragmentada, limitada a acessos pontuais a ferramentas, sem construção de conhecimento coletivo ou governança. O problema não está na falta de tecnologia, mas na falta de conversas maduras e estruturadas sobre como utilizá-la estrategicamente.

PERGUNTA 2

O Que Isso Muda, Na Prática, Para O Papel Do RH, Das Lideranças E Do Desenho Do Trabalho Nos Próximos 12 Meses?

Nos próximos 12 meses, o RH precisa assumir o papel de protagonista na condução da transformação, liderando as conversas difíceis, modelando iniciativas e garantindo alinhamento com a cultura organizacional. Não se trata de copiar práticas de mercado, mas de construir soluções que façam sentido para a realidade da empresa. O RH deve priorizar poucas iniciativas com profundidade, selecionar os melhores talentos para liderá-las e estruturar a gestão da mudança como competência central. Isso exige líderes mais vulneráveis, que comuniquem de forma intensa e convidem o time para construir junto, reconhecendo que não possuem todas as respostas. Ao mesmo tempo, o RH precisa equilibrar inovação com cuidado, evitando sobrecarregar ainda mais lideranças já pressionadas, enquanto organiza o uso da IA e reduz o crescimento desordenado de iniciativas paralelas.

PERGUNTA 3

Se Você Tivesse Que Recomendar Uma Decisão Corajosa Que As Organizações Deveriam Tomar Agora, Antes Que A Urgência Imponha Decisões Piores, Qual Seria?

A decisão mais corajosa começa no indivíduo, especialmente na liderança. É necessário fazer uma autoanálise profunda sobre o que é automatizável em sua própria função e o que representa seu diferencial humano. Essa clareza é essencial para liderar qualquer transformação com legitimidade. Em seguida, é fundamental avaliar o ambiente ao redor, entendendo se há alinhamento e disposição coletiva para enfrentar essa nova realidade, tanto na organização quanto nos pares e lideranças. Por fim, torna-se indispensável cuidar da própria saúde física e mental, já que o nível de exigência, complexidade e intensidade do trabalho tende a aumentar significativamente. Liderar o futuro do trabalho exigirá não apenas competência técnica, mas também equilíbrio, consciência e energia para sustentar decisões em um contexto de constante mudança.

Síntese Executiva

O maior risco não é a IA, é o silêncio organizacional sobre ela, e o RH que assumir a coragem de provocar esse diálogo liderará a transformação.

JUBRAN COELHO

Jubran Coelho - Sócio, Líder de Inovação e Transformação da Consultoria na KPMG



Por que esta voz importa

Jubran Coelho traz uma leitura sofisticada sobre o impacto psicológico da IA no trabalho, ampliando o debate para além da tecnologia e posicionando o RH como protagonista na reconstrução de identidade, significado e confiança dentro das organizações.

PERGUNTA 1

Na Sua Visão, Qual Mudança No Trabalho, Na Liderança Ou Na Cultura Organizacional As Empresas Ainda Estão Subestimando Diante Do Avanço Da IA?

A principal mudança subestimada não é tecnológica, mas psicológica. À medida que a IA executa em minutos tarefas que levaram anos para serem dominadas, surge uma crise silenciosa de identidade profissional, onde pessoas começam a questionar sua relevância e valor. As organizações ainda tratam esse cenário como um problema de requalificação técnica, quando na prática ele está muito mais conectado ao conceito de “mattering”, ao sentimento de que o trabalho tem valor e impacto. Quando essa dimensão não é endereçada, o resultado não aparece como conflito explícito, mas como resistência disfarçada de baixa adoção, desengajamento e perda de conexão com o trabalho.

PERGUNTA 2

O Que Isso Muda, Na Prática, Para O Papel Do RH, Das Lideranças E Do Desenho Do Trabalho Nos Próximos 12 Meses?

Na prática, o RH precisa deixar de ser um gestor de pessoas para se tornar o arquiteto da colaboração entre humanos e máquinas. Isso exige três movimentos centrais: redesenhar cargos com base em julgamentos que são exclusivamente humanos, formar lideranças capazes de gerir equipes híbridas, compostas por pessoas e agentes de IA, e redefinir métricas de desempenho, migrando de produtividade para qualidade de decisão. O desenho do trabalho deixa de ser baseado em função e passa a ser baseado em contribuição estratégica. Organizações que não fizerem esse movimento continuarão medindo esforço com métricas do passado, sem capturar o valor real gerado no novo contexto.

PERGUNTA 3

Se Você Tivesse Que Recomendar Uma Decisão Corajosa Que As Organizações Deveriam Tomar Agora, Antes Que A Urgência Imponha Decisões Piores, Qual Seria?

A decisão mais corajosa é assumir transparência total sobre o impacto da IA na organização, declarando quais funções serão transformadas, em que prazo e com qual plano de transição. A coragem não está na adoção da tecnologia, mas na honestidade com as pessoas antes que mudanças mais duras sejam impostas pelo contexto. Esse movimento constrói confiança, fortalece a retenção de talentos e prepara a organização para uma transição mais consciente. Já as empresas que evitarem essa conversa tendem a enfrentar um choque mais abrupto, com custos humanos e reputacionais significativamente maiores.

Síntese Executiva

O maior desafio da IA não é tecnológico, é humano, e organizações que não enfrentarem a crise de significado gerada por ela terão resistência silenciosa, baixa adoção e perda de talento.

in **DILMA CAMPOS**

CEO Nossa Praia



Por que esta voz importa

Dilma Campos traz uma visão provocadora e fora do óbvio, deslocando o debate da IA para uma mudança estrutural de mundo, desafiando o RH a abandonar modelos mentais ultrapassados e assumir um papel mais estratégico, curatorial e conectado à nova lógica de valor.

PERGUNTA 1

Na Sua Visão, Qual Mudança No Trabalho, Na Liderança Ou Na Cultura Organizacional As Empresas Ainda Estão Subestimando Diante Do Avanço Da IA?

O que está sendo subestimado não é o avanço da IA, mas a mudança de mundo que já aconteceu. As organizações continuam tentando operar com lógicas antigas enquanto uma nova realidade, impulsionada por mudanças culturais, geracionais e comportamentais, já está em curso. Existe uma resistência em ouvir e experimentar o novo, especialmente em relação às novas gerações, que chegam ao mercado com valores e expectativas diferentes. O problema central não é tecnológico, mas de leitura de contexto, onde empresas ainda criticam o novo ao invés de compreendê-lo e integrá-lo. A IA é apenas uma das camadas dessa transformação, não o seu centro.

PERGUNTA 2

O Que Isso Muda, Na Prática, Para O Papel Do RH, Das Lideranças E Do Desenho Do Trabalho Nos Próximos 12 Meses?

Na prática, o RH precisa assumir um papel mais estratégico e autônomo, deixando de ser intermediário e passando a ser protagonista na definição de caminhos organizacionais. Isso exige uma mudança de mentalidade, saindo de uma lógica de recrutamento para uma lógica de curadoria de talentos, onde não se busca apenas competência técnica, mas composição inteligente de times. O desenho organizacional tende a migrar de estruturas hierárquicas para modelos mais horizontais, baseados em squads e colaboração. Nesse contexto, o RH passa a atuar como arquiteto de times de alta performance, considerando também aspectos emocionais, relacionais e de equilíbrio do grupo. A liderança evolui para um papel mais educador, responsável por desenvolver pessoas e sustentar ambientes saudáveis e produtivos.

PERGUNTA 3

Se Você Tivesse Que Recomendar Uma Decisão Corajosa Que As Organizações Deveriam Tomar Agora, Antes Que A Urgência Imponha Decisões Piores, Qual Seria?

A decisão mais corajosa é investir profundamente em letramento digital. Não basta conhecer ferramentas ou utilizar IA de forma superficial, é necessário desenvolver domínio real sobre como utilizá-las para gerar valor. Sem isso, as organizações correm o risco de formar uma nova geração de analfabetos digitais, profissionais que sabem o que é a tecnologia, mas não conseguem utilizá-la com profundidade e inteligência. O letramento digital precisa ser tratado como prioridade estratégica imediata, garantindo que líderes e equipes estejam preparados para operar com autonomia e criticidade nesse novo contexto.

Síntese Executiva

As empresas não estão subestimando a IA, estão subestimando o fato de que o mundo já mudou, e insistir em operar com a lógica antiga é o maior risco estratégico do presente.

in **MARC TAWIL**

Sócio-fundador da Monrovia Strategy, Marc Tawil é Keynote Speaker e estrategista de Comunicação multipremiado.



Por que esta voz importa

Marc Tawil traz uma visão crítica e baseada em evidências sobre o uso da IA nas organizações, evidenciando que o verdadeiro diferencial competitivo não está na tecnologia, mas na qualidade do pensamento de quem decide.

PERGUNTA 1

Na Sua Visão, Qual Mudança No Trabalho, Na Liderança Ou Na Cultura Organizacional As Empresas Ainda Estão Subestimando Diante Do Avanço Da IA?

O que está sendo subestimado não é a adoção da IA, mas a qualidade do pensamento de quem a utiliza para decidir. Existe um padrão recorrente nas organizações: investimento em ferramentas sem o mesmo nível de investimento no preparo das pessoas que irão utilizá-las. Dados recentes reforçam esse cenário, a maioria das empresas já utiliza IA, mas poucas conseguem escalar ou gerar retorno real, justamente pela falta de clareza e critério nas decisões. A tecnologia está disponível, mas a capacidade de utilizá-la estrategicamente ainda é limitada. Nesse contexto, a IA não corrige decisões frágeis, apenas acelera raciocínios confusos, ampliando riscos ao invés de gerar valor.

PERGUNTA 2

O Que Isso Muda, Na Prática, Para O Papel Do RH, Das Lideranças E Do Desenho Do Trabalho Nos Próximos 12 Meses?

Na prática, o principal deslocamento é do desenvolvimento técnico para o desenvolvimento de coerência. O gap nas organizações não está na habilidade de usar tecnologia, mas na consistência entre o que líderes pensam, comunicam e decidem. Com a IA assumindo grande parte da execução, o diferencial passa a ser a qualidade do julgamento humano. Isso eleva a transparência como um novo requisito operacional, já que colaboradores confiam mais em líderes que conseguem explicar como a tecnologia influencia decisões que impactam suas carreiras. Para o RH, isso implica criar condições reais para que líderes tenham espaço para pensar, algo que hoje praticamente não existe na agenda organizacional.

PERGUNTA 3

Se Você Tivesse Que Recomendar Uma Decisão Corajosa Que As Organizações Deveriam Tomar Agora, Antes Que A Urgência Imponha Decisões Piores, Qual Seria?

A decisão mais corajosa é parar de treinar pessoas para usar IA e começar a desenvolver sua capacidade de decidir melhor. A adoção de tecnologia sem desenvolvimento de critério gera velocidade sem direção. O desafio não é apenas acelerar decisões, mas qualificar o pensamento que as antecede. Isso exige investir em capacidades menos visíveis, como organização de raciocínio, clareza mental e pensamento estruturado, o que pode ser entendido como uma verdadeira infraestrutura de decisão. Organizações que não fizerem esse movimento de forma intencional tendem a aprender sob pressão, e decisões tomadas nesse contexto geralmente geram custos muito mais altos do que qualquer investimento prévio em desenvolvimento.

Síntese Executiva

A IA não resolve decisões ruins, ela apenas as acelera, e o principal desafio das organizações hoje é desenvolver a capacidade de pensar com clareza antes de decidir com tecnologia.

RICARDO NATALE

Fundador e CEO do Experience Club



Por que esta voz importa

Ricardo Natale traz uma visão objetiva e pragmática sobre o impacto da IA, reposicionando a discussão do ganho de eficiência para o redesenho estrutural do trabalho, provocando o RH a assumir um papel ativo na reorganização das organizações.

PERGUNTA 1

Na Sua Visão, Qual Mudança No Trabalho, Na Liderança Ou Na Cultura Organizacional As Empresas Ainda Estão Subestimando Diante Do Avanço Da IA?

As empresas ainda subestimam que a IA não é apenas uma ferramenta, mas um novo “colega de trabalho”, capaz de redefinir o que é trabalho e como ele é realizado. O erro está em tratá-la como um ganho de eficiência, quando na prática ela representa substituição de raciocínio e reorganização do valor dentro das organizações. Isso desloca o centro de relevância, saindo de quem detém conhecimento para quem consegue executar com qualidade e intenção. A liderança ainda está focada em produtividade, quando deveria estar refletindo sobre relevância e propósito das decisões, pois, em um cenário próximo, pensar bem tende a se tornar comum, enquanto agir bem será o verdadeiro diferencial competitivo.

PERGUNTA 2

O Que Isso Muda, Na Prática, Para O Papel Do RH, Das Lideranças E Do Desenho Do Trabalho Nos Próximos 12 Meses?

Na prática, o RH deixa de ser gestor de pessoas e passa a atuar como arquiteto de capacidades, responsável por redesenhar como o trabalho acontece. Isso implica uma mudança estrutural no modelo organizacional, com menos foco em cargos e descrições formais e mais em missões, fluxos e orquestração entre humanos e IA. A liderança também se transforma, saindo do controle para assumir um papel de direção clara, garantindo alinhamento e intencionalidade nas decisões. Nos próximos 12 meses, organizações que não reposicionarem seus processos com a IA no centro tendem a perder competitividade, enquanto aquelas que fizerem esse movimento com consistência devem assumir protagonismo.

PERGUNTA 3

Se Você Tivesse Que Recomendar Uma Decisão Corajosa Que As Organizações Deveriam Tomar Agora, Antes Que A Urgência Imponha Decisões Piores, Qual Seria?

A decisão mais corajosa é redesenhar a organização partindo do princípio de que a IA já faz parte do time. Isso significa sair da lógica de teste e avançar para uma reorganização estrutural, eliminando atividades que perderam sentido, requalificando pessoas com antecedência e assumindo que algumas funções deixarão de existir. Trata-se de um movimento que exige clareza, antecipação e coragem para tomar decisões difíceis antes que elas sejam impostas pelo mercado. Quem fizer isso agora lidera a transição, quem adiar será conduzido por ela.

Síntese Executiva

A IA não é uma ferramenta, é um novo agente dentro da organização, e quem continuar tratando como eficiência perderá a oportunidade de redesenhar o trabalho e liderar a próxima fase.

in **RODRIGO SOUTO**

CHRO da IBM



Por que esta voz importa

Rodrigo Souto traz uma visão prática e madura sobre a implementação de IA em larga escala, combinando experiência real de uma organização avançada com uma leitura profunda sobre os riscos humanos e culturais da adoção acelerada da tecnologia.

PERGUNTA 1

Na Sua Visão, Qual Mudança No Trabalho, Na Liderança Ou Na Cultura Organizacional As Empresas Ainda Estão Subestimando Diante Do Avanço Da IA?

As empresas estão subestimando o impacto cultural e humano da IA ao tratá-la apenas como uma alavanca de eficiência. Existe um movimento crescente de automatizar tarefas e processos, o que é positivo, mas que vem acompanhado de um risco relevante, o uso da IA como uma “muleta relacional”, onde interações humanas complexas começam a ser terceirizadas para a tecnologia. Isso inclui evitar conflitos, conversas difíceis e decisões sensíveis. Como discutido no SXSW, inclusive por Amy Gallo, são justamente as fricções e os conflitos que constroem empatia e fortalecem relações. Ao tentar eliminar essas fricções com IA, as organizações correm o risco de enfraquecer a qualidade das relações humanas e, conseqüentemente, da cultura organizacional.

PERGUNTA 2

O Que Isso Muda, Na Prática, Para O Papel Do RH, Das Lideranças E Do Desenho Do Trabalho Nos Próximos 12 Meses?

Na prática, isso reposiciona o RH como o guardião da transformação, responsável por definir claramente o que deve ser automatizado e o que deve permanecer humano. A IA deve assumir atividades operacionais e de baixa complexidade, como já acontece na IBM, onde sistemas respondem milhões de interações por ano, liberando tempo dos profissionais. Por outro lado, atividades como coaching, mentoring e gestão de situações complexas devem permanecer com humanos, pois exigem julgamento, empatia e responsabilidade. O papel do RH, portanto, deixa de ser apenas operacional e passa a ser protagonista no redesenho do trabalho, garantindo que a evolução tecnológica não comprometa a essência humana das relações dentro da organização.

PERGUNTA 3

Se Você Tivesse Que Recomendar Uma Decisão Corajosa Que As Organizações Deveriam Tomar Agora, Antes Que A Urgência Imponha Decisões Piores, Qual Seria?

A decisão mais corajosa é redefinir o conceito de performance e talento, sem delegar essa construção à lógica da IA. Hoje, muitas organizações ainda medem valor apenas pela entrega, mas a IA tende a superar o humano nesse critério. O diferencial passa a estar no significado da contribuição, no “como” as coisas são feitas e no impacto gerado nas relações e no ambiente. Inspirado pelo conceito de “mattering”, torna-se essencial resgatar o senso de importância e pertencimento das pessoas. Mais do que escolher entre humano ou tecnologia, o desafio é integrar ambos de forma consciente, preservando aquilo que é essencialmente humano e evitando a substituição de relações por automações que empobrecem a experiência e a cultura.

Síntese Executiva

O maior risco da IA não está na tecnologia, mas no uso inadequado como substituição das relações humanas, exigindo que o RH atue como guardião daquilo que deve permanecer essencialmente humano no trabalho.

BRUNO LEONARDO

CMO e CRO da DOT Digital Group



Por que esta voz importa

Bruno Leonardo traz uma leitura sofisticada sobre os impactos invisíveis da IA, conectando tecnologia, cognição e comportamento humano, e alertando o RH sobre riscos estruturais que vão além da eficiência e impactam diretamente a qualidade do pensamento e da decisão nas organizações.

PERGUNTA 1

Na Sua Visão, Qual Mudança No Trabalho, Na Liderança Ou Na Cultura Organizacional As Empresas Ainda Estão Subestimando Diante Do Avanço Da IA?

As empresas estão olhando para a IA principalmente como uma alavanca de produtividade, mas o maior risco está na substituição silenciosa do pensamento humano. Evidências apresentadas no SXSW mostram queda significativa na conectividade neural em tarefas assistidas por IA, o que foi chamado de “dívida cognitiva”. Além disso, já se observa uma redução no score cognitivo de novas gerações e um aumento no uso da IA como suporte emocional, indicando que não apenas o pensar, mas também o sentir e o decidir estão sendo terceirizados. Dentro das organizações, isso se manifesta como desengajamento, baixa qualidade de julgamento e decisões excessivamente intelectualizadas para problemas simples. A distinção entre “drivers” e “passengers” ilustra esse cenário: enquanto alguns usam IA com intenção e responsabilidade, outros apenas delegam o pensamento. O ponto central é a intencionalidade, pois o impacto da IA não está na ferramenta, mas na forma como ela é utilizada.

PERGUNTA 2

O Que Isso Muda, Na Prática, Para O Papel Do RH, Das Lideranças E Do Desenho Do Trabalho Nos Próximos 12 Meses?

Na prática, isso exige uma mudança profunda de postura em liderança, RH e desenho do trabalho, com a intencionalidade como eixo central. Liderança não pode ser automatizada, criatividade não pode ser terceirizada e decisões críticas não devem ser delegadas à IA. O papel do líder evolui para criar condições onde humanos e tecnologia operem de forma complementar, considerando inclusive aspectos emocionais e de regulação coletiva, como apontado por pesquisas apresentadas no SXSW. Conceitos como “mattering” reforçam que sentir-se relevante é essencial para o engajamento e a performance. Para o RH, isso significa assumir o papel de arquiteto organizacional, redesenhando a integração entre pessoas e tecnologia, e não apenas inserindo IA em modelos existentes. Além disso, surge a necessidade de estruturar estratégias de saúde social e tratar de forma integrada dimensões como cultura, tecnologia, emoção e trabalho, que já não podem mais ser analisadas separadamente.

PERGUNTA 3

Se Você Tivesse Que Recomendar Uma Decisão Corajosa Que As Organizações Deveriam Tomar Agora, Antes Que A Urgência Imponha Decisões Piores, Qual Seria?

A decisão mais corajosa é elevar o uso da IA do nível individual para o nível organizacional, deixando de apenas otimizar tarefas existentes para redesenhar processos e formas de trabalho. A maioria das empresas ainda opera no modo “operador”, utilizando IA como assistente, enquanto o avanço real está nos modos “designer” e “arquiteto”, onde se criam fluxos replicáveis e se define, de forma sistêmica, como humanos e IA trabalham juntos. Permanecer no modelo atual pode gerar eficiência no curto prazo, mas não prepara a organização para o futuro. O risco não está em adotar IA lentamente, mas em adotá-la rapidamente dentro de um modelo obsoleto. O diferencial competitivo estará em quem tiver coragem de redesenhar o trabalho a partir das possibilidades da tecnologia, e não apenas acelerar o que já existia.

Síntese Executiva

O maior risco da IA não é a automação, é a terceirização silenciosa do pensamento, e o RH que não assumir a intencionalidade desse uso compromete a capacidade decisória da organização.

Ferramentas Práticas

*Do Repertório
À Decisão*

Depois de apresentar as Pressões Do Futuro e os 6 Cs Do RH Que Constrói O Futuro, o material entra na sua camada mais aplicável.

Esta seção foi desenhada para apoiar o RH brasileiro em um movimento muito concreto: sair da leitura e entrar na ação com mais clareza, critério e velocidade.

O objetivo aqui não é entregar complexidade.

É entregar instrumentos simples, estratégicos e imediatamente utilizáveis.

CHECKLIST DE PRONTIDÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE IA E AGENTES DE IA

Antes de implementar IA e agentes de IA, a pergunta mais importante não é apenas “qual ferramenta usar?”. A pergunta certa é:

a organização está pronta para implementar essa tecnologia com clareza, responsabilidade e capacidade de adoção?

Este checklist foi criado para ajudar empresas a fazer uma leitura rápida e objetiva do seu nível de prontidão.

A lógica é simples: para cada pergunta, responda **Sim** ou **Não**.



Como Usar

Para cada afirmação abaixo, marque:

Sim — Quando a prática já existe de forma clara e consistente na organização.

Não — Quando a prática ainda não existe, é incipiente ou acontece de forma informal.

1 Clareza Estratégica

A empresa tem clareza sobre quais problemas ou oportunidades quer endereçar com IA e agentes de IA?

NÃO

SIM

Existe conexão entre a agenda de IA e as prioridades estratégicas do negócio?

NÃO

SIM

Os casos de uso prioritários já foram definidos com critério, e não apenas por pressão de mercado ou modismo?

NÃO

SIM

2 Prontidão De Liderança

As lideranças entendem minimamente o potencial e os limites da IA e dos agentes de IA?

NÃO

SIM

Existe alinhamento entre RH, tecnologia e negócio sobre prioridades, riscos e responsabilidades?

NÃO

SIM

Os líderes estão preparados para conversar com suas equipes sobre impacto no trabalho, expectativas e mudanças de papel?

NÃO

SIM

3 Prontidão De Pessoas E Capacidades

A organização já iniciou a preparação das pessoas para uso responsável e crítico de IA?

NÃO

SIM

Há clareza sobre quais capacidades humanas se tornam mais importantes com o avanço da IA?

NÃO

SIM

As equipes sabem diferenciar quando usar IA, quando revisar e quando não delegar a decisão à tecnologia?

NÃO

SIM

4 Prontidão De Trabalho E Processos

A empresa já identificou os processos e funções mais impactados por IA e agentes de IA?

NÃO

SIM

Existe clareza sobre o que pode ser automatizado, o que pode ser ampliado e o que precisa ser preservado como humano?

NÃO

SIM

Os fluxos de trabalho começaram a ser redesenhados, e não apenas acrescidos de novas ferramentas?

NÃO

SIM

5 Governança, Risco E Confiança

A empresa possui diretrizes claras para uso adequado de IA e agentes de IA?

NÃO

SIM

Existem critérios definidos para uso de dados, revisão humana e reporte de falhas?

NÃO

SIM

Há responsáveis ou fóruns claros para discutir riscos, exceções e decisões sensíveis relacionadas à IA?

NÃO

SIM

6 Experiência, Adoção E Aprendizagem

A implementação considera a experiência do colaborador, e não apenas metas de eficiência?

NÃO

SIM

Existe escuta ativa para entender dificuldades, resistências e oportunidades de melhoria no uso da IA?

NÃO

SIM

A organização aprende com pilotos e ajusta rapidamente antes de escalar?

NÃO

SIM

Como Interpretar O Resultado

Some o número total de respostas **Sim**.

0 A 4 Respostas “Sim”

Prontidão Muito Baixa

A organização ainda não tem base mínima para implementar IA e agentes de IA com segurança e consistência. O momento pede menos aceleração e mais estruturação.

5 A 8 Respostas “Sim”

Prontidão Inicial

A empresa já começou a se mover, mas ainda de forma fragmentada. Existem sinais de avanço, porém sem integração suficiente entre estratégia, liderança, trabalho e governança.

9 A 13 Respostas “Sim”

Prontidão Intermediária

A organização já conta com fundamentos relevantes para avançar. O próximo passo é fortalecer coordenação, amadurecer capacidades e reduzir lacunas entre intenção e prática.

14 A 18 Respostas “Sim”

Alta Prontidão

A empresa demonstra boa base para implementar e escalar IA e agentes de IA com mais clareza, critério e responsabilidade. O foco agora deve estar em aprofundar, monitorar e evoluir continuamente.

Leitura Estratégica Do Resultado

Este checklist não mede apenas adoção tecnológica, ele mede maturidade organizacional. Uma empresa pode já usar IA e, ainda assim, não estar pronta para implementá-la de forma coerente. Também pode estar avançada em estratégia, mas frágil em governança. Ou forte em liderança, mas fraca em redesenho do trabalho. Por isso, mais importante do que a pontuação total é observar onde estão as lacunas.

O Que Fazer A Partir Do Resultado

Se A Prontidão For Muito Baixa

O foco deve estar em clareza estratégica, alinhamento de liderança e definição de casos de uso prioritários.

Se A Prontidão For Inicial

O foco deve estar em pilotos bem delimitados, preparação das equipes e primeiros mecanismos de governança.

Se A Prontidão For Intermediária

O foco deve estar em redesenho do trabalho, fortalecimento da adoção e maior integração entre RH, tecnologia e negócio.

Se A Prontidão For Alta

O foco deve estar em escalar com disciplina, consolidar aprendizados e evoluir a governança de agentes de IA.

Implementar IA e agentes de IA com maturidade não depende apenas da tecnologia disponível, mas da capacidade da organização de alinhar estratégia, liderança, pessoas, trabalho, governança e adoção.

GUIA DE DECISÃO: AUTOMATIZAR, AMPLIAR OU PRESERVAR

Uma das decisões mais importantes no futuro do trabalho não é simplesmente onde usar IA. A decisão mais importante é:

como usar IA sem empobrecer o trabalho, fragilizar relações ou reduzir a qualidade da decisão.

Este guia foi criado para ajudar RH, lideranças e áreas de negócio a responder uma pergunta central:

Diante de uma atividade, processo ou interação, o que deve ser automatizado, o que deve ser ampliado com IA e o que deve ser preservado como essencialmente humano?

Essa ferramenta existe para evitar dois erros comuns:

Automatizar O Que Não Deveria Ser Automatizado Preservar Manualmente O Que Já Poderia Ser Aliviado Ou Potencializado

PASSO 1

Escolha A Atividade Ou Processo A Ser Analisado

Exemplos

Atendimento A Colaboradores

Triagem De Currículos

Feedback De Performance

Acompanhamento De Metas

Comunicação Interna

Consolidação De Dados

Onboarding

Análises De Clima

Planejamento De Reuniões

Respostas A Dúvidas Operacionais

Como Usar

Cada atividade, processo ou interação pode ser analisado a partir de três destinos possíveis:

Automatizar — Quando a atividade é repetitiva, padronizável, previsível e de baixo risco relacional ou decisório.

Ampliar — Quando a IA pode acelerar, apoiar, organizar, sugerir ou ganhar escala, mas a qualidade final ainda depende de supervisão, interpretação e julgamento humano

Preservar — Quando a atividade exige escuta fina, empatia, confiança, discernimento contextual, responsabilidade ética, construção de vínculo ou decisão sensível.

A regra mais importante

A decisão não deve partir apenas da pergunta: “A IA consegue fazer isso?”

Ela deve partir da pergunta: **“O Que Acontece Com A Qualidade Do Trabalho, Da Decisão E Da Experiência Humana Se A IA Fizer Isso?”**

PASSO 2




Responda Às Perguntas De Decisão

Para cada atividade ou processo, responda às perguntas abaixo.






PERGUNTAS DE DECISÃO




Bloco A Padronização E Repetição

-  Essa atividade é repetitiva e segue padrões relativamente estáveis?
-  Essa atividade é repetitiva e segue padrões relativamente estáveis?
-  Essa atividade é repetitiva e segue padrões relativamente estáveis?

Bloco B Julgamento E Supervisão

-  A IA pode apoiar a atividade sem substituir a necessidade de julgamento humano?
-  O resultado precisa ser interpretado, validado ou ajustado por uma pessoa?
-  O ganho principal aqui está em velocidade, organização ou apoio à análise?

Bloco C Relação, Contexto E Sensibilidade

-  Essa atividade exige empatia, escuta, confiança ou construção de vínculo?
-  O contexto humano influencia fortemente a qualidade da decisão?
-  Um uso excessivo de IA aqui pode empobrecer a experiência, a aprendizagem ou a confiança?

PASSO 3

Interprete A Resposta

Para cada atividade ou processo, responda às perguntas abaixo.

Use a lógica abaixo para definir o melhor destino da atividade.

Quando A Resposta Tende A Ser “Automatizar”

A maior parte das respostas do **Bloco A** é **Sim**

E a maior parte das respostas do **Bloco C** é **Não**

Isso Indica Que: A atividade é mais operacional, previsível e de baixo risco humano.

Quando A Resposta Tende A Ser “Automatizar”

As respostas do **Bloco B** são majoritariamente **Sim**

E há necessidade clara de supervisão, revisão ou interpretação humana

Isso Indica Que: A IA pode agregar velocidade, escala ou apoio, mas não deve operar sozinha.

Quando A Resposta Tende A Ser “Automatizar”

As respostas do **Bloco B** são majoritariamente **Sim**

E há necessidade clara de supervisão, revisão ou interpretação humana

Isso Indica Que: A IA pode agregar velocidade, escala ou apoio, mas não deve operar sozinha.

COMO LER CADA DESTINO

AUTOMATIZAR

Automatizar significa transferir para sistemas e fluxos automatizados atividades que não exigem alto grau de discernimento humano.

Cuidados Necessários

Mesmo atividades automatizadas precisam de revisão periódica, critérios de qualidade e monitoramento.

Exemplos mais compatíveis

Consolidação De Dados

Respostas Padronizadas De Baixa Complexidade

Triagem Inicial De Demandas

Organização De Informações Repetitivas

Agendamentos

Rotinas Administrativas

AMPLIAR

Ampliar significa usar IA para apoiar o trabalho humano, sem retirar dele a responsabilidade final sobre a qualidade da decisão ou da interação.

Cuidados Necessários

A ampliação só funciona bem quando há clareza sobre supervisão humana, limites de confiança e critério de uso.

Exemplos mais compatíveis

Rascunhos De Comunicação

Apoio À Priorização

Análises Preliminares

Estruturação De Ideias

Sumarização De Informações

Preparação De Insights

Apoio À Tomada De Decisão

PRESERVAR

Preservar significa manter a atividade prioritariamente humana porque seu valor depende de vínculo, contexto, escuta, interpretação fina ou responsabilidade sensível.

Cuidados Necessários

Preservar não significa rejeitar tecnologia. Significa reconhecer que a tecnologia pode apoiar a preparação, mas não substituir a presença humana central.

Exemplos mais compatíveis

Feedback De Performance

Demissões

Conversas De Carreira

Decisões De Promoção

Gestão De Conflitos

Acolhimento Em Situações Sensíveis

Decisões Éticas Ou Reputacionais

Mediação Entre Lideranças E Equipes

QUADRO DE APOIO À DECISÃO



AUTOMATIZAR

Quando A Atividade É Repetitiva, Previsível, Padronizável E De Baixo Risco Humano.



AMPLIAR

Quando A IA Pode Melhorar Velocidade, Escala Ou Apoio Analítico, Mas O Resultado Ainda Precisa De Julgamento Humano.



PRESERVAR

Quando A Qualidade Da Atividade Depende De Empatia, Confiança, Contexto, Escuta Ou Responsabilidade Sensível.

EXEMPLOS APLICADOS AO RH

	 AUTOMATIZAR	 AMPLIAR	 PRESERVAR
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	Triagem Inicial De Currículos Agendamento De Entrevistas Comunicações Operacionais	Apoio À Análise De Perfil Comparação De Requisitos Preparação De Roteiros De Entrevista	Entrevistas Sensíveis Decisão Final Feedback A Candidatos Avaliação De Potencial E Aderência Cultural
DESENVOLVIMENTO E PERFORMANCE	Consolidação De Dados De Avaliação Envio De Lembretes Organização De Ciclos	Preparação De Resumos Estruturação De Planos De Desenvolvimento Sugestão De Perguntas Para Conversas	Feedback Conversa De Desenvolvimento Avaliação Contextual De Desempenho Reconhecimento De Contribuição
EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR	Dúvidas Operacionais De Baixa Complexidade Atualização De Status Encaminhamentos Simples	Apoio A Respostas Mais Estruturadas Análise De Padrões De Demandas Organização De Insights	Escuta De Situações Sensíveis Acolhimento Mediação De Problemas Conversas De Relação E Confiança

PERGUNTAS QUE DEVEM GUIAR O USO DESTA FERRAMENTA

A Automação Vai Melhorar A Qualidade Ou Apenas Reduzir Custo?

A IA Vai Ampliar A Capacidade Humana Ou Reduzir A Responsabilidade Humana?

Há Risco De Empobrecer Aprendizagem, Confiança Ou Vínculo?

Estamos Preservando O Que É Humano Por Valor Ou Por Inércia?

Estamos Automatizando Por Estratégia Ou Por Ansiedade?

O QUE ESTA FERRAMENTA EVITA

Ela evita que a empresa use IA apenas como sinônimo de eficiência.

Ela evita que decisões sensíveis sejam empurradas para a tecnologia sem reflexão suficiente.

Ela evita que tarefas simples continuem ocupando tempo humano que já poderia estar sendo liberado.

Ela ajuda a construir uma lógica mais madura de uso da IA no trabalho.

A Boa Decisão Sobre IA Não Está Em Automatizar O Máximo Possível, Mas Em Saber O Que Automatizar, O Que Ampliar E O Que Preservar Para Que O Trabalho Fique Mais Inteligente Sem Ficar Menos Humano.

Diagnóstico Das Pressões Do Futuro

As Pressões Do Futuro não chegam da mesma forma em todas as organizações.

Em algumas empresas, o principal desafio já está no redesenho do trabalho. Em outras, a maior pressão aparece na liderança, na falta de capacidades, na fragilidade relacional ou na ausência de governança para IA.

Por isso, antes de agir, é preciso responder a uma pergunta essencial:

Quais Pressões Do Futuro já estão mais presentes na nossa realidade?

Este diagnóstico foi criado para ajudar RH, lideranças e equipes a identificar, com rapidez e clareza, quais pressões já estão mais instaladas na organização e onde a resposta precisa começar.

Como Usar

Para cada pergunta, marque **Sim** ou **Não**.

SIM

Quando a situação descrita já está presente de forma perceptível na organização.

NÃO

Quando a situação ainda não aparece ou aparece de forma pontual e pouco relevante.

Cada pressão possui **3 perguntas**.

Ao final, some quantos “Sim” apareceram em cada pressão.



PRESSÃO 1

O Trabalho Está Sendo Redesenhado Mais Rápido Que A Empresa

1. Já existem tarefas, fluxos ou papéis sendo alterados informalmente pelo uso de IA, sem redesenho institucional correspondente?
2. A empresa ainda opera com estruturas antigas para um trabalho que já mudou na prática?
3. Há sinais de desalinhamento entre a velocidade da execução e a capacidade da organização de decidir, aprovar ou coordenar?



Interpretação

- 0 “Sim” — Pressão Baixa
- 1 “Sim” — Pressão Emergente
- 2 “Sim” — Pressão Instalada
- 3 “Sim” — Pressão Crítica



PRESSÃO 2

A Nova Escassez É Atenção Qualificada

1. A organização premia velocidade e resposta rápida mais do que profundidade e qualidade de reflexão?
2. As equipes estão produzindo mais rápido, mas sem aprender melhor ou sem consolidar critério?
3. Há sinais de sobrecarga cognitiva, dispersão ou dependência excessiva de IA para tarefas que exigiriam mais elaboração?



Interpretação

- 0 “Sim” — Pressão Baixa
- 1 “Sim” — Pressão Emergente
- 2 “Sim” — Pressão Instalada
- 3 “Sim” — Pressão Crítica



PRESSÃO 3

Conexão Humana Virou Infraestrutura De Desempenho

1. A empresa apresenta sinais de enfraquecimento de vínculo, confiança ou qualidade relacional entre equipes e lideranças?
2. A transformação está acontecendo mais rápido do que a capacidade da organização de gerar pertencimento, troca e aprendizagem coletiva?
3. Há pouca intencionalidade na criação de rituais, espaços de conversa e práticas que sustentem comunidade e confiança?



Interpretação

- 0 "Sim" – Pressão Baixa
- 1 "Sim" – Pressão Emergente
- 2 "Sim" – Pressão Instalada
- 3 "Sim" – Pressão Crítica



PRESSÃO 4

O Colaborador Precisa Sentir Que Importa

1. As pessoas têm dificuldade de perceber o impacto real do trabalho que realizam?
2. A experiência de trabalho transmite mais cobrança do que reconhecimento de valor e contribuição?
3. Há sinais de invisibilidade, desengajamento ou perda de sentido em funções importantes para a operação?



Interpretação

- 0 "Sim" – Pressão Baixa
- 1 "Sim" – Pressão Emergente
- 2 "Sim" – Pressão Instalada
- 3 "Sim" – Pressão Crítica

PRESSÃO 5

People Skills Deixaram De Ser Complemento

1. Clareza, feedback, colaboração e gestão de prioridades ainda são tratadas como temas secundários na organização?
2. Há ruídos frequentes de alinhamento, comunicação e coordenação entre pessoas e times?
3. A empresa ainda investe mais em capacidades técnicas do que em capacidades humanas críticas para o novo trabalho?



Interpretação

- 0 “Sim” – Pressão Baixa
- 1 “Sim” – Pressão Emergente
- 2 “Sim” – Pressão Instalada
- 3 “Sim” – Pressão Crítica



PRESSÃO 6

A Liderança Está Sendo Empurrada Para Um Novo Papel



1. As lideranças ainda operam mais como gestoras de tarefa do que como organizadoras de contexto, clareza e confiança?
2. Os líderes demonstram dificuldade para conduzir ambiguidade, explicar mudanças e apoiar o redesenho do trabalho?
3. Há pouca preparação para que as lideranças atuem em um ambiente mais distribuído, tecnológico e exigente?



Interpretação

- 0 “Sim” – Pressão Baixa
- 1 “Sim” – Pressão Emergente
- 2 “Sim” – Pressão Instalada
- 3 “Sim” – Pressão Crítica

PRESSÃO 7

Governança De IA Deixou De Ser Agenda Apenas De Tecnologia

1. A organização já usa IA na prática, mas ainda sem critérios claros de escopo, limite, revisão humana e responsabilidade?
2. Há assimetria entre o entusiasmo da liderança e a experiência real de quem está operando com IA no dia a dia?
3. O uso de IA e agentes ainda acontece mais por iniciativa individual ou em zonas cinzentas do que por governança clara?



Interpretação

- 0 “Sim” — Pressão Baixa
- 1 “Sim” — Pressão Emergente
- 2 “Sim” — Pressão Instalada
- 3 “Sim” — Pressão Crítica

Como Ler O Resultado

Este diagnóstico não tem como objetivo produzir uma nota geral da empresa. Seu valor está em mostrar onde a pressão já é mais forte e, portanto, onde a resposta precisa começar.

Ao final do preenchimento, identifique:

As 3 Pressões Com Maior Número De “Sim”
Essas tendem a ser as pressões prioritárias da organização no momento.

As Pressões Com 3 Respostas “Sim”
Essas devem ser tratadas como críticas e merecem resposta imediata.

As Pressões Com 0 Ou 1 Resposta “Sim”
Essas não devem ser ignoradas, mas podem ficar em monitoramento ou em segundo plano.

Leitura Estratégica Do Diagnóstico

Este instrumento ajuda a empresa a fazer três movimentos:

- **Identificar Onde O Futuro Já Virou Problema De Gestão.**
- **Evitar Dispersão Em Muitas Frentes Ao Mesmo Tempo.**
- **Priorizar A Resposta A Partir Das Pressões Mais Reais, E Não Das Mais Barulhentas.**

Na prática, ele transforma uma conversa ampla sobre futuro do trabalho em uma leitura mais objetiva sobre o que já está exigindo ação agora.



O Que Fazer Depois Do Diagnóstico

Depois de identificar as pressões mais intensas, o próximo passo é conectar cada uma delas aos 6 Cs Do RH Que Constrói O Futuro.

De forma orientativa:

Se A Pressão Mais Forte Estiver Em Trabalho E Fluxos

A resposta tende a passar por **Coordenação**

Se A Pressão Mais Forte Estiver Em Atenção, Capacidades Ou Qualidade Cognitiva

A resposta tende a passar por **Capacidade e Cuidado**

Se A Pressão Mais Forte Estiver Em Vínculo, Relevância Ou Confiança

A resposta tende a passar por **Cultura e Cuidado**

Se A Pressão Mais Forte Estiver Em Liderança Ou Governança

A resposta tende a passar por **Contexto, Coordenação e Coragem**

O Que Fazer Depois Do Diagnóstico

Depois de identificar as pressões mais intensas, o próximo passo é conectar cada uma delas aos **6 Cs Do RH Que Constrói O Futuro**.

De forma orientativa:

Se A Pressão Mais Forte Estiver Em Trabalho E Fluxos

A resposta tende a passar por **Coordenação**

Se A Pressão Mais Forte Estiver Em Atenção, Capacidades Ou Qualidade Cognitiva

A resposta tende a passar por **Capacidade** e **Cuidado**

Se A Pressão Mais Forte Estiver Em Vínculo, Relevância Ou Confiança

A resposta tende a passar por Cultura e Cuidado

Se A Pressão Mais Forte Estiver Em Liderança Ou Governança

A resposta tende a passar por **Contexto**, **Coordenação** e **Coragem**

Sugestão De Aplicação

Este diagnóstico pode ser usado de quatro formas:

Como Autoavaliação Do RH

Para leitura interna da área.

Como Ferramenta De Workshop

Em reuniões com lideranças ou comitês.

Como Base Para Priorização

Na definição de agenda dos próximos 90 dias.

Como Ponto De Partida Para O Uso Do GPT Inteligência Em Futuros Do Trabalho

Transformando o diagnóstico em reflexão e plano de ação.



Em Uma Frase

O Diagnóstico Das Pressões Do Futuro ajuda a organização a sair de uma conversa genérica sobre mudança e entrar em uma leitura mais clara sobre onde o futuro já está pressionando o presente.

AGENTE DE IA

GPT Inteligência Em Futuros Do Trabalho



[Acesse o
nosos Agente](#)

Entre as ferramentas práticas deste guia, há uma que amplia o valor do material para além da leitura: o **GPT Inteligência Em Futuros Do Trabalho**.

Este GPT será disponibilizado pela **ABRH Brasil** como um apoio prático para lideranças de RH, gestores e profissionais que desejam transformar repertório em decisão, reflexão em ação e tendência em projeto.

Mais do que um assistente conversacional, ele foi concebido como um **copiloto de inteligência aplicada para o RH brasileiro**.

O Que É

O **GPT Inteligência Em Futuros Do Trabalho** é um assistente personalizado criado para apoiar o RH brasileiro na interpretação de sinais, no aprofundamento de temas estratégicos e na construção de respostas mais qualificadas para os desafios do presente e do futuro do trabalho.

Seu propósito é simples: **estar ao lado do RH brasileiro na tomada de decisões e na construção de projetos que valorizem, fortaleçam e reposicionem a área de Recursos Humanos.**

Como Foi Construído

O GPT foi desenvolvido por **Vitor Igdal**, a partir de uma curadoria estruturada dos principais conteúdos do SXSW 2026 com relevância para o universo de RH, liderança, cultura, futuro do trabalho e impactos da IA no trabalho.

Essa base só foi possível graças a um esforço coletivo muito relevante.

Durante o SXSW 2026, brasileiros reunidos na **Plaud Community**, comunidade desenvolvida por **Jubran Coelho**, compartilharam transcrições das palestras realizadas com o apoio do Plaud. A partir desse movimento coletivo, um dos integrantes da comunidade criou um sistema de organização do material, o que tornou possível reunir, estruturar e acessar de forma mais eficiente uma grande massa de conteúdos transcritos do evento.

Com essa base organizada, **Vitor Igdal selecionou as palestras, debates e conteúdos mais relevantes para o RH brasileiro** e transformou esse repertório em um GPT treinado para apoiar leitura estratégica, reflexão aplicada e construção de projetos.



Por Que Isso Importa

O SXSW é um espaço potente de provocação, repertório e antecipação de temas. Mas o valor real de um conteúdo como esse não está apenas em assistir às palestras. Está em conseguir:



É exatamente aqui que o GPT ganha força.

Ele funciona como uma ponte entre o conteúdo curado e os desafios reais enfrentados por RHs, lideranças e organizações.

O Que O GPT Pode Ajudar A Fazer

O **GPT Inteligência Em Futuros Do Trabalho** pode ser usado para apoiar diferentes tipos de necessidade prática, como:

1. Interpretar Tendências, Sinais E Pressões Do Futuro
2. Traduzir Insights Do SXSW Em Implicações Para RH E Liderança
3. Apoiar O Desenho De Projetos Em Cultura, Liderança, IA E Futuro Do Trabalho
4. Estruturar Políticas, Diretrizes, Roteiros E Planos De Ação
5. Refinar Argumentações E Leituras Estratégicas Para Reuniões E Apresentações
6. Apoiar Reflexões Sobre Redesenho Do Trabalho, Governança De IA E Capacidades Humanas
7. Ajudar O RH A Formular Perguntas Melhores Antes De Tomar Decisões

Como O Leitor Deve Usar

O ideal é que o GPT seja utilizado como um recurso complementar a este guia.

Ou seja: o relatório oferece a arquitetura, a lógica e as ferramentas. O GPT ajuda o leitor a aprofundar, adaptar e aplicar essas ideias ao seu contexto específico.

Ele pode ser usado, por exemplo, para:

1. Explorar Uma Pressão Do Futuro Com Mais Profundidade
2. Adaptar Uma Ferramenta Deste Guia À Realidade Da Empresa
3. Estruturar Um Workshop Ou Uma Conversa Com Lideranças
4. Construir Um Plano De Ação A Partir De Um Diagnóstico
5. Traduzir Uma Tendência Em Projeto Ou Agenda De RH

O Que Diferencia Este GPT

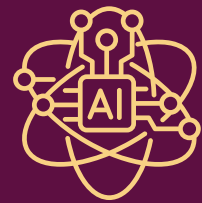
O diferencial deste GPT não está apenas na tecnologia.

Está na curadoria.

Ele nasce de uma combinação rara:

1. Repertório Global Capturado No SXSW 2026
2. Curadoria Humana Feita A Partir Do Que Realmente Importa Para RH
3. Tradução Estratégica Para O Contexto Brasileiro
4. Intenção Clara De Apoiar O Fortalecimento Do RH Como Área De Decisão

Em outras palavras: não se trata de um GPT genérico sobre futuro do trabalho. Trata-se de um GPT desenhado para **servir ao RH brasileiro com mais contexto, mais critério e mais aplicabilidade.**



Como Apresentar No Material

Acesse O GPT Inteligência Em Futuros Do Trabalho

Desenvolvido Por **Vitor Igdal** E Disponibilizado Pela ABRH Brasil, este GPT foi criado para apoiar o RH brasileiro na interpretação de tendências, no aprofundamento de temas estratégicos e na construção de projetos e decisões mais consistentes sobre o futuro do trabalho.

Sua base foi construída a partir de uma curadoria dos principais conteúdos do SXSW 2026, selecionados a partir das transcrições compartilhadas por brasileiros na **Plaud Community**, comunidade desenvolvida por **Jubran Coelho**.

Acesse Aqui:
[[Inserir Link](#)]



AGENTE DE IA

GPT Inteligência Em Futuros Do Trabalho



Em Uma Frase

O GPT Inteligência Em Futuros Do Trabalho transforma repertório curado em apoio prático para decisões, projetos e conversas estratégicas que fortalecem o RH brasileiro.

Síntese Estratégica

Chegamos ao fim deste guia com uma convicção mais nítida do que quando começamos.

Chegamos ao fim deste guia com uma convicção mais nítida do que quando começamos.

O futuro do trabalho não será definido apenas pela velocidade da tecnologia.

Nem pela sofisticação da inteligência artificial. Nem pela quantidade de automação que uma organização conseguir implementar.

Ele será definido, sobretudo, pela qualidade das escolhas humanas, culturais e organizacionais que forem feitas a partir daqui.

Ao longo destas páginas, vimos uma mudança decisiva de linguagem e de postura.

Saímos do conforto das tendências e entramos no terreno das Pressões Do Futuro.

Saímos da curiosidade sobre ferramentas e entramos na discussão sobre arquitetura do trabalho.

Saímos da lógica da adaptação passiva e entramos na exigência de uma resposta mais consciente, mais coordenada e mais corajosa.

Essa é a grande virada do nosso tempo.

A IA já não é apenas uma tecnologia emergente. Ela é uma força reorganizadora.



E, diante dessa pressão, o papel do RH muda de patamar e deixa de ser apenas área de apoio à transformação.

Passa a ser uma das áreas responsáveis por dar forma, direção e qualidade humana à transformação.

É por isso que este guia não trata o RH como um observador privilegiado do futuro do trabalho. Trata o RH como um de seus principais arquitetos.

Porque, no fundo, o que está em jogo agora não é apenas como as empresas vão usar IA. É como elas vão reorganizar o trabalho sem fragilizar o que sustenta confiança, discernimento, aprendizagem, vínculo e responsabilidade.

E essa não é uma tarefa periférica.
É uma tarefa central.

SÍNTESE ESTRATÉGICA

GUIA DE DECISÃO: AUTOMATIZAR, AMPLIAR OU PRESERVAR

Talvez uma das mudanças mais importantes dos próximos anos não esteja apenas no trabalho, mas na forma como compreenderemos o próprio papel do RH.

Durante muito tempo, falamos em Recursos Humanos.

Mas o ciclo que se abre à frente exige outra ambição. Outra densidade. Outro compromisso.

O SETOR PRECISA EVOLUIR DE RECURSOS HUMANOS PARA **RELAÇÕES HUMANAS.**

Porque, na era da IA, o diferencial não estará apenas em gerir recursos com mais eficiência.

Estará em **sustentar relações com mais inteligência, mais profundidade e mais responsabilidade.**

Relações entre pessoas e trabalho.

Relações entre líderes e equipes.

Relações entre tecnologia e confiança.

Relações entre produtividade e dignidade.

Relações entre velocidade e discernimento.

Relações entre performance e humanidade.

Esse deslocamento não é semântico. É estratégico.

Serão reconhecidas pelo que preservam, pelo que fortalecem e pelo tipo de experiência humana que conseguem sustentar em meio à transformação. E isso coloca o RH em um lugar inédito.

SÍNTESE ESTRATÉGICA

GUIA DE DECISÃO: AUTOMATIZAR, AMPLIAR OU PRESERVAR

Há uma tese forte atravessando este guia, e vale encerrá-lo assumindo-a com clareza:

O setor e os profissionais de RH estarão entre os mais valorizados das próximas décadas.




Não por carência de discurso. Não por modismo corporativo. Mas porque o mundo do trabalho se tornou complexo demais para ser reorganizado sem mediação humana qualificada.





Quanto mais a tecnologia avança, mais necessário se torna quem sabe:



Esse conjunto de responsabilidades coloca o RH em uma nova centralidade.

Os profissionais de RH que compreenderem essa virada não serão apenas mais demandados.

-  Como área ornamental de cultura.
-  Como área operacional de processo.
-  **Mas como área de inteligência organizacional.**

-  Serão mais estratégicos.
-  Mais escutados.
-  Mais necessários.
-  Mais valorizados.

Porque, em um ambiente em que a tecnologia acelera quase tudo, o verdadeiro ativo escasso passa a ser a capacidade de organizar relações humanas com qualidade.

SÍNTESE ESTRATÉGICA

A RESSIGNIFICAÇÃO DO R

Há algo especialmente simbólico no papel da ABRH Brasil neste momento.

Ao ressignificar o **R** da **ABRH** como **Referência Humana**, a entidade não apenas atualiza uma sigla. Ela oferece uma direção.

Uma direção para o setor. → Uma direção para a liderança → Uma direção para o país

Referência Humana é uma expressão poderosa porque sintetiza o que este tempo pede. Pede mais do que técnica. Pede mais do que eficiência. Pede mais do que adoção tecnológica. Pede referência.

Referência **na forma de liderar** → Referência **na forma de cuidar** → Referência **na forma de decidir**

Referência **na forma de redesenhar o trabalho** sem desumanizá-lo. → Referência **na forma de fazer do RH não apenas uma área de gestão, mas um campo de construção de futuro.**

CONCLUSÃO E PROVOCAÇÃO

O futuro do trabalho já começou. Mas o futuro do RH ainda está sendo decidido.

Pela coragem de **deixar para trás o modelo de RH que apenas administra estruturas herdadas.**

Ele será decidido pelas escolhas que fizermos agora.

Pela coragem de **construir um RH que interpreta o contexto, protege a experiência humana e participa das decisões que realmente moldam o trabalho.**

O ponto já não é acompanhar a mudança.
É merecer liderá-la.

Porque o maior risco deste tempo não é a tecnologia avançar rápido demais. O maior risco é as organizações avançarem tecnologicamente sem amadurecer humanamente na mesma velocidade. E, se isso acontecer, teremos empresas mais rápidas, mas não necessariamente mais sábias. Mais eficientes, mas não necessariamente mais confiáveis. Mais automatizadas, mas não necessariamente mais humanas.

É aqui que o RH precisa se posicionar.

- NÃO** Como guardião nostálgico de um passado analógico.
- NÃO** Como entusiasta ingênuo de qualquer novidade.
- ✓** Como área de inteligência organizacional.

QUE TIPO DE TRABALHO, DE LIDERANÇA E DE ORGANIZAÇÃO QUEREMOS CONSTRUIR A PARTIR DAQUI?

Se o RH responder essa pergunta com profundidade, coragem e visão, o setor não apenas ganhará relevância.

Ganhará estatura histórica.



CONCLUSÃO E PROVOCAÇÃO

O futuro do trabalho já começou. Mas o futuro do RH ainda está sendo decidido.

Pela coragem de **deixar para trás o modelo de RH que apenas administra estruturas herdadas.**

Ele será decidido pelas escolhas que fizermos agora.

Pela coragem de **construir um RH que interpreta o contexto, protege a experiência humana e participa das decisões que realmente moldam o trabalho.**

O ponto já não é acompanhar a mudança.
É merecer liderá-la.

Porque o maior risco deste tempo não é a tecnologia avançar rápido demais. O maior risco é as organizações avançarem tecnologicamente sem amadurecer humanamente na mesma velocidade. E, se isso acontecer, teremos empresas mais rápidas, mas não necessariamente mais sábias. Mais eficientes, mas não necessariamente mais confiáveis. Mais automatizadas, mas não necessariamente mais humanas.

É aqui que o RH precisa se posicionar.

- NÃO** Como guardião nostálgico de um passado analógico.
- NÃO** Como entusiasta ingênuo de qualquer novidade.
- ✓** Como área de inteligência organizacional.

QUE TIPO DE TRABALHO, DE LIDERANÇA E DE ORGANIZAÇÃO QUEREMOS CONSTRUIR A PARTIR DAQUI?

Se o RH responder essa pergunta com profundidade, coragem e visão, o setor não apenas ganhará relevância.

Ganhará estatura histórica.



Porque, no fim, o futuro do trabalho não será decidido por quem tiver acesso às ferramentas mais avançadas.

Será decidido por quem conseguir fazer delas um instrumento para ampliar discernimento, fortalecer relações e construir organizações mais inteligentes e mais humanas.

Esse é o chamado.

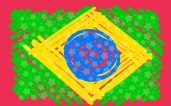
Sair de Recursos Humanos e entrar, definitivamente, em Relações Humanas.

Sair da função de apoio e entrar na função de arquitetura.

Sair da adaptação passiva e entrar na construção ativa de melhores futuros.

E talvez seja essa a frase final que este guia quer deixar:

No século da inteligência artificial, o ativo mais valioso não será apenas a tecnologia. Será a capacidade de produzir Referência Humana em escala.



É esse o futuro que vale construir.

E é exatamente por isso que o **RH brasileiro** pode ser uma das forças mais decisivas do nosso tempo.

CONHEÇA MAIS SOBRE QUEM
CONSTRUIU ESTE MATERIAL

ABRH CONECTAR,
INSPIRAR
Associação Brasileira de Recursos Humanos

flash

exame.



O GUIA HR FUTURES INTELLIGENCE
É CORREALIZAÇÃO ENTRE



flash

MEDIA PARTNER

exame.

HR Futures Intelligence