Promoção virou punição? O que a fuga dos cargos de chefia revela sobre o futuro do trabalho

Deborah Senne (*)

O mercado corporativo apressou-se em rotular a recusa da Geração Z às posições de gestão como preguiça, falta de ambição ou dificuldade de engajamento. No entanto, ao olhar para essa movimentação sob a perspectiva do Design Organizacional, fica evidente que não estamos lidando com um problema geracional isolado. A Geração Z apenas está verbalizando, com mais transparência e firmeza, ruídos e incoerências que gerações anteriores aceitaram e silenciaram por muito tempo.

Uma pesquisa recente da Visier mostra que 62% dos profissionais não querem gerenciar pessoas, e 91% associam a liderança a mais estresse e jornadas exaustivas. O sinal que os profissionais mais jovens estão dando não é de desinteresse pelo crescimento, mas de rejeição a um formato de trabalho que sufoca. Quando assumir uma equipe significa perder autonomia, saúde mental e tempo para pensar, a falha não está na ambição das pessoas, mas no jeito que as empresas desenharam o papel do líder.

Liderança também se aprende pelo exemplo. Pesquisas recentes acenderam um alerta ao mostrar que o pico do burnout caiu para a faixa dos 25 anos. Quando profissionais no início da carreira enfrentam sobrecarga e pouca autonomia, enquanto assistem a gestores sufocados por reuniões e apaziguando crises diárias, a mensagem é cristalina: a promoção parece uma punição. Saúde mental e sucessão corporativa são a mesma pauta. Se subir na hierarquia significa somar horas de trabalho e desgaste, a cadeira de gestão deixa de ser um objetivo e passa a ser um risco.

Historicamente, as empresas estruturaram o crescimento profissional como uma escada rígida: a pessoa entrega bons resultados operacionais, é promovida e, no caminho mais óbvio, irá virar gestora de pessoas para continuar avançando. Essa lógica ignora o fato de que ser um especialista brilhante não significa ter o desejo ou a competência para liderar equipes. O Design Organizacional permite quebrar esse modelo engessado ao criar trilhas de carreira verdadeiramente fluidas e coerentes para o negócio e as pessoas. É importante valorizar de forma equivalente as jornadas de especialistas e de liderança, permitindo movimentos laterais, participação em projetos estratégicos, mentorias e até experiências temporárias de liderança. Afinal, a evolução profissional não precisa ser mensurada apenas pela quantidade de subordinados diretos.

Essa transição exige redefinir o papel do gestor: menos fiscalizador de tarefas e mais arquiteto de contextos. A liderança de comando e controle, desenhada para centralizar decisões e cobrar prazos, falhou. O papel da gestão contemporânea é estabelecer direção, prioridades claras e limites de atuação, dando autonomia para os times executarem. Liderar deixa de ser sobre controlar processos e passa a ser sobre garantir as condições operacionais e cognitivas para que a alta performance aconteça.

Para CEOs e CHROs que já enfrentam o risco iminente do "apagão de sucessores", a primeira intervenção prática não é lançar mais um programa tradicional de desenvolvimento. Antes de criar novos catálogos de treinamento, a alta liderança precisa se questionar: qual é a experiência verdadeira de liderança oferecida pela empresa hoje? É inviável atrair novos talentos para cargos cujos ocupantes atuais parecem exaustos. O ponto de partida deve ser a escuta dos talentos e a revisão profunda do desenho de trabalho dos gestores, analisando o tamanho das equipes por líder, a centralização de decisões, o excesso de processos e a carga operacional imposta a cada membro.

O futuro do trabalho e a retenção da nova geração de talentos não serão garantidos por pacotes de benefícios superficiais ou discursos românticos do RH. A sustentabilidade das organizações depende de devolver ao crescimento profissional a sua verdadeira essência: aprendizado contínuo, autonomia e impacto mensurável. Para evitar o apagão de líderes, a alta gestão precisa parar de exigir resiliência a modelos falidos e começar, urgentemente, a redesenhar a arquitetura do trabalho.

(*) Cofundadora e PMO da Design For People, laboratório de transformação organizacional especializado em dinâmicas intergeracionais, neurociência da aprendizagem e redesenho do trabalho.

Como a IA mudou a forma de comprar dos brasileiros em um ano

Há uma mudança importante acontecendo na relação entre consumidores e inteligência artificial. E ela não está apenas no avanço da tecnologia, mas na forma como as pessoas começam a incorporá-la à própria experiência de compra

Os dados mais recentes da pesquisa da Sinch sobre comunicação e comportamento do consumidor na Black Friday e na Cyber Monday mostram isso com clareza. Em 2025, 74,5% dos brasileiros já acreditavam que a inteligência artificial tornaria as compras mais fáceis. Um ano depois, esse número chegou a 78%. No mesmo período, a parcela de consumidores que não acreditava nessa possibilidade caiu de 8,1% para 6%.

"É uma evolução pequena em pontos percentuais, mas grande em significado. A IA está deixando de ser percebida apenas como uma tecnologia nova para começar a ser entendida como parte da experiência de consumo. Essa distinção é importante porque muda a discussão para as empresas e o desafio já não é simplesmente convencer o consumidor de que a IA pode ser útil", afirma Mario Marchetti, CEO Latam da Sinch.

No ano passado, 56,6% dos brasileiros diziam confiar igualmente em recomendações feitas por IA e por pessoas, enquanto 38,7% confiavam mais nas recomendações humanas. Este ano, a confiança equivalente sobe para 58,6%, enquanto a preferência pelo humano cai para 36,6%. Essa queda é, na opinião da Sinch, um dos sinais mais interessantes da maturidade dessa conversa. O consumidor não parece estar simplesmente escolhendo entre humano ou máquina. Ele está avaliando se aquela interação funciona, se a recomendação faz sentido e se a marca demonstra que entende suas necessidades.

Quanto mais a IA entra na jornada de compra, mais a discussão sobre confiança se desloca para os dados. De um ano para outro, a privacidade e uso de dados cresceu entre as principais preocupações dos consumidores de 45,7% para 52,3%, um aumento de 6,6 pontos percentuais. Ao mesmo tempo, caiu a preocupação com mensagens irrelevantes ou insistentes, de 21,3% para 18,9%.

Geralt_Pixabay_CANVA



Segundo Marchetti, esse movimento diz bastante sobre o momento que estamos vivendo. O consumidor parece menos preocupado com a simples presença da IA e mais atento à maneira como ela utiliza as informações que recebe. Este ano, 93,8% dos consumidores dizem valorizar recomendações personalizadas, seja porque normalmente são úteis, seja porque são relevantes quando bem direcionadas.

"A mensagem para as marcas é bastante clara: personalização é desejada. Personalização sem contexto, não. Existe uma diferença enorme entre uma empresa usar dados para facilitar uma decisão e usar dados apenas para aumentar a quantidade de mensagens enviadas. A primeira situação cria valor. A segunda pode rapidamente destruir confiança", destaca.

Esse cenário ajuda a explicar outro dado da pesquisa: 76,9% dos brasileiros perceberam um aumento das mensagens conversacionais das marcas no último ano. Para 42%, esse crescimento foi significativo; outros 34,9% perceberam algum aumento.

A comunicação conversacional chega ao cotidiano do consumidor e há uma oportunidade para a combinação de texto, imagem, vídeo, botões, recomendações e ações dentro de uma mesma conversa, reduzindo etapas e tornando a jornada mais simples. Não por acaso, 79,1% dos entrevistados afirmam que provavelmente interagiriam com uma promoção dentro de um aplicativo de mensagens que reunisse esses recursos e permitisse, inclusive, adicionar produtos ao carrinho.

De acordo com o CEO Latam da Sinch, a melhor experiência de IA não é necessariamente aquela em que a máquina faz tudo, mas a que o consumidor sabe o que a tecnologia está fazendo, percebe valor na interação e mantém o controle quando quiser. "Talvez essa seja a principal mudança que os dados de 2025 para 2026 nos ajudam a enxergar", ressalta Mário.

Segundo a pesquisa da Sinch, o consumidor brasileiro está mais aberto à inteligência artificial. Está mais disposto a utilizá-la, a receber recomendações, tirar dúvidas, descobrir produtos e até delegar tarefas.

Para a Sinch, quanto mais as marcas utilizarem IA para conhecer seus consumidores, mais responsabilidade terão sobre os dados que alimentam essas experiências. Quanto mais personalizadas forem as interações, maior será a expectativa de que elas sejam realmente relevantes. E quanto mais automatizada for a jornada, mais importante será garantir transparência e a possibilidade de intervenção humana.

"A próxima etapa é transformar dados em contexto, automação em conveniência e comunicação em relacionamento. E, principalmente, mostrar ao consumidor que a tecnologia está ali para facilitar sua vida, não para retirar dele o controle sobre a própria experiência", finaliza Mario Marchetti.

Sobre a pesquisa

Os resultados são baseados em uma pesquisa online realizada pela Sinch em 2026 com 2.501 consumidores: Estados Unidos (698), Austrália (351), Brasil (350), Reino Unido (252), França (225), Alemanha (225), México (200) e Espanha (200). O estudo dá continuidade à pesquisa de consumidores realizada pela Sinch durante a temporada de Black Friday e Cyber Monday (BFCM) de 2025. Índia e Canadá fizeram parte da amostra de 2025, mas não foram incluídos na edição de 2026. Dados completos por país estão disponíveis mediante solicitação.

Robôs sem propósito: o perigo de automatizar o desperdício na Indústria 4.0

Cesar Eduardo da Silva (*)

Empresas gastam milhões em automação enquanto a comunicação interna funciona no modo "0.4". O resultado é um paradoxo caro e ineficiente.

A febre da automação na Indústria 4.0 levou muitas empresas a investirem fortunas em tecnologia de ponta: robôs de solda com inteligência artificial, sistemas de monitoramento complexos e IoT. Tem gerente sênior por aí louco para aplicar IA em qualquer lugar. Mas há um dilema: estamos automatizando a eficiência ou, pior, o desperdício? O livro "Indústria 4.0 com Profissionais 0.4?" escancara essa realidade.

Certa vez, em uma multinacional que nos contratou para um treinamento, presenciamos uma cena que virou case no livro. A empresa tinha robôs de solda com inteligência artificial operando com precisão milimétrica. Do outro lado, a comunicação interna era um caos: na portaria, levávamos 45 minutos para entrar. Uma burocracia para trocar uma lâmpada na sala de reuniões e até o café atrasava. As datas de reuniões eram comunicadas em cima da hora. Um "tudo bem" atrás do outro.

O resultado é um paradoxo: robôs operam com precisão, enquanto a comunicação humana se mantém no "0.4", gerando atritos e ineficiências que anulam qualquer ganho tecnológico. Indústria 4.0 com comunicação interna 0.4. Pense no custo de uma máquina de última geração mal utilizada, ou de um sistema que gera montanhas de dados sem que ninguém saiba o que fazer com eles. Isso é automatizar o desperdício.

Em mais de 2.800 projetos que orientei, com retorno médio de R$ 40 para cada R$ 1 investido, o padrão se repete: o problema não é a tecnologia, é a ausência de um "humanware" capaz de utilizá-la com propósito e inteligência. A cegueira da automação descontrolada transforma investimentos em elefantes brancos.

A transformação digital reside em capacitar os profissionais para que a inteligência artificial seja usada com inteligência natural. "Use a inteligência artificial de forma inteligente para não ficar burro", costumo dizer, ecoando a fala de um gestor de manutenção que entrevistei. Não basta ter um robô se não houver um Profissional 4.0 que saiba fazer as perguntas certas, interpretar os dados e tomar decisões estratégicas para evitar problemas.

Precisamos de uma mentalidade que priorize o aprimoramento da capacidade de raciocínio, de pensamento, de entendimento do indivíduo. Sem isso, a tecnologia por si só é ineficaz. Sua empresa está investindo em tecnologia ou em propósito?

(*) Fundador da Learn, orientou mais de 2.800 projetos na indústria brasileira, em empresas como WEG, Electrolux, BTG Pactual, Tigre, Grendene, EMS e BMW.