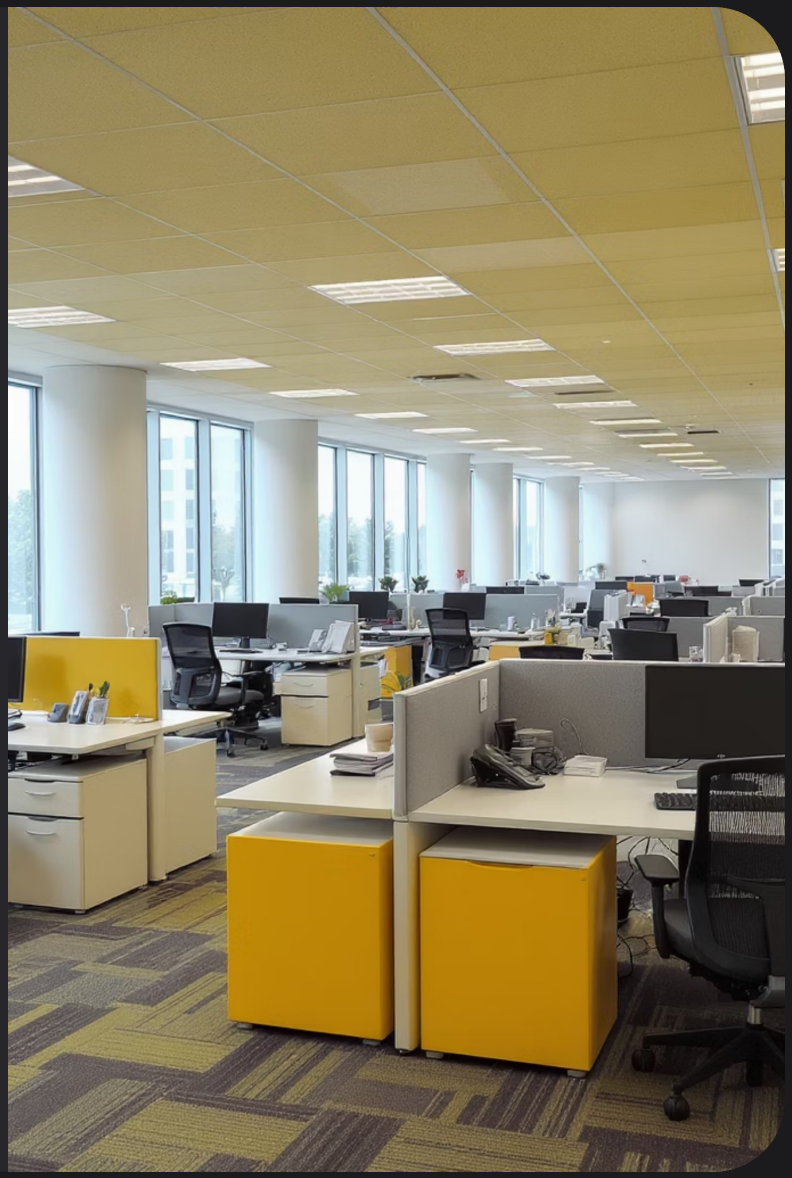
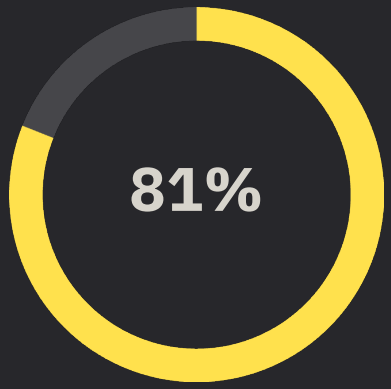
Faça diferente, senão vai faltar gente para sempre

por Juliano Colombo

CIC Garibaldi
10/09/2025

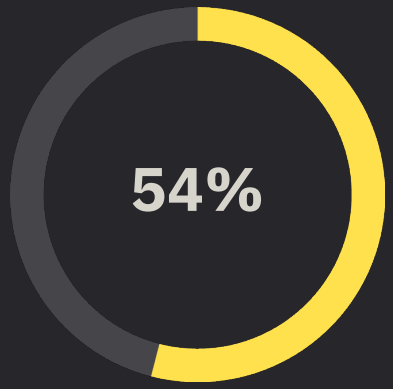


Cenário de escassez de talentos



Dificuldade de contratação

Empregadores brasileiros que relatam problemas para preencher posições abertas

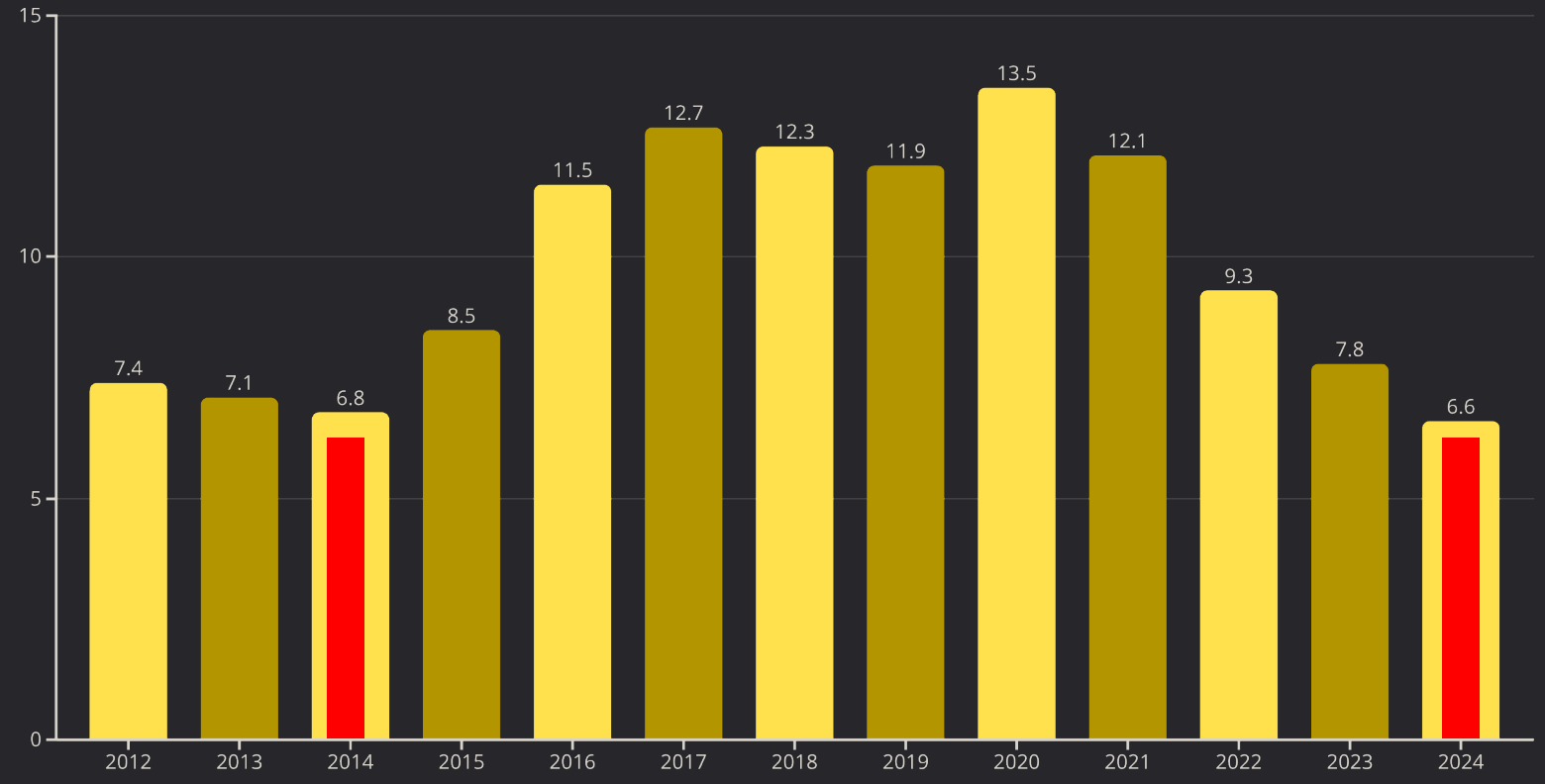


Gap de habilidades

Empresas que não encontram candidatos com as competências necessárias

Fonte: ManpowerGroup. Global 2025 Talent Shortage. 40.413 empregadores entrevistados em 42 países sobre a escassez de talentos em Outubro de 2024.

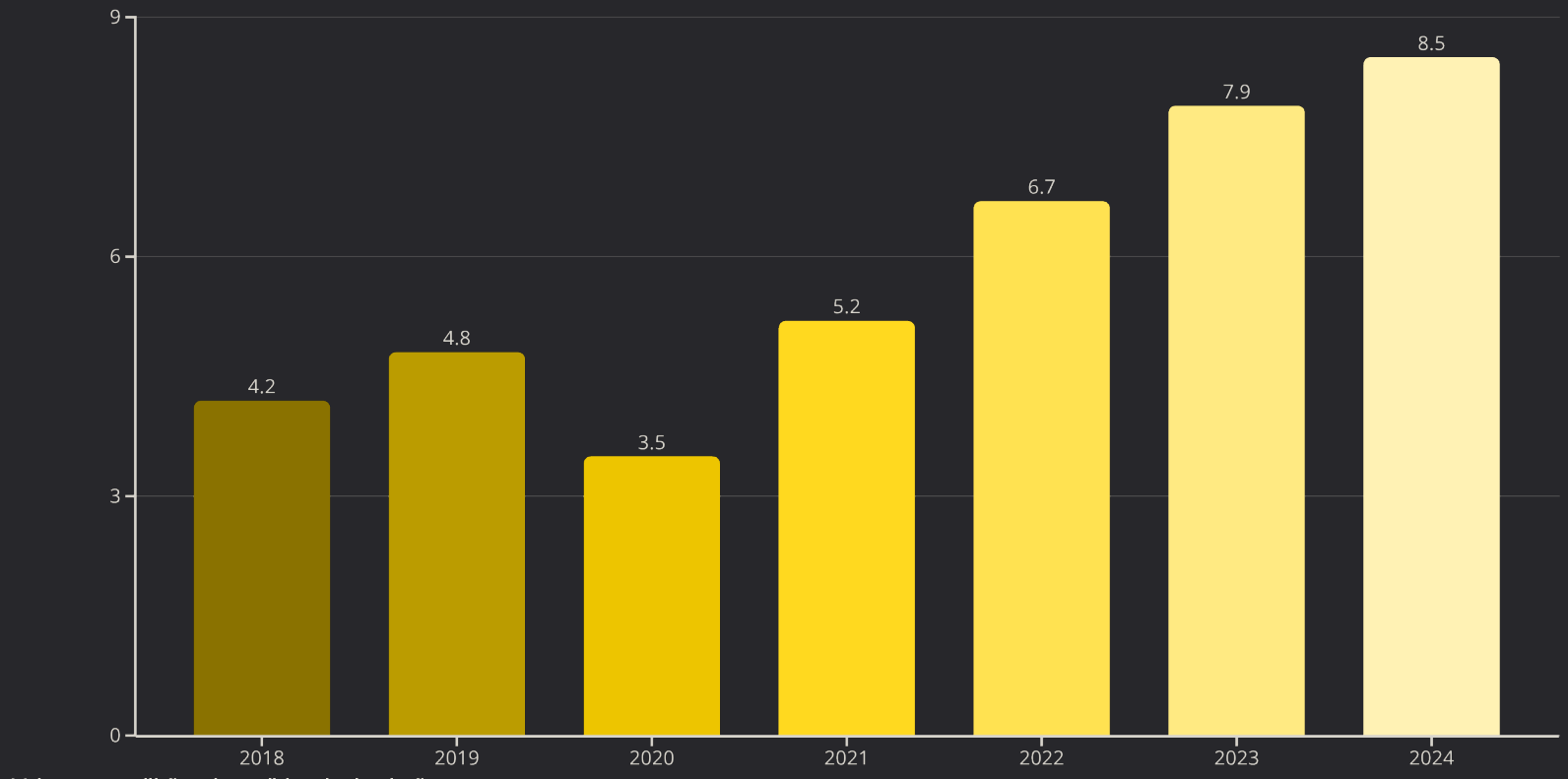
Taxa de desemprego histórica no Brasil



Fonte: IBGE - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua).

@julianoacolombo

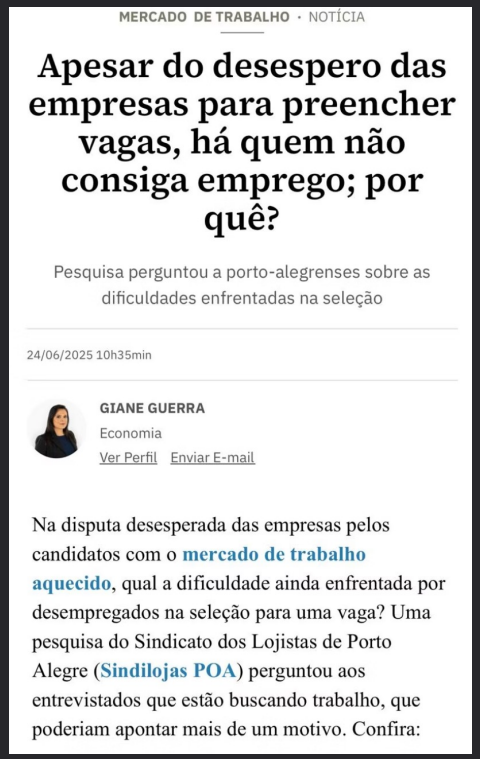
Pedidos de Demissão Voluntária nunca foram tão elevados



Valores em milhões de pedidos de demissão

@julianoacolombo

Mesmo sobrando vagas, muitos não conseguem empregos



MERCADO DE TRABALHO · NOTÍCIA

Apesar do desespero das empresas para preencher vagas, há quem não consiga emprego; por quê?

Pesquisa perguntou a porto-alegrenses sobre as dificuldades enfrentadas na seleção

24/06/2025 10h35min

GIANE GUERRA
Economia
Ver Perfil Enviar E-mail

Na disputa desesperada das empresas pelos candidatos com o **mercado de trabalho aquecido**, qual a dificuldade ainda enfrentada por desempregados na seleção para uma vaga? Uma pesquisa do Sindicato dos Lojistas de Porto Alegre (**Sindilojas POA**) perguntou aos entrevistados que estão buscando trabalho, que poderiam apontar mais de um motivo. Confira:

Idade (pouca ou avançada)	55,8%
Pouca experiência profissional	38,5%
Capacitação (exigem cursos/capacitações que não têm)	34,6%
Escolaridade (pedem mais do que têm)	19,2%
Distância entre moradia e local de trabalho	11,5%
Não ter baixa militar	1,9%

Fonte: GZH 24/06/2025 - Pesquisa do Sindilojas - PoA

O grande desafio nacional: melhorar a produtividade

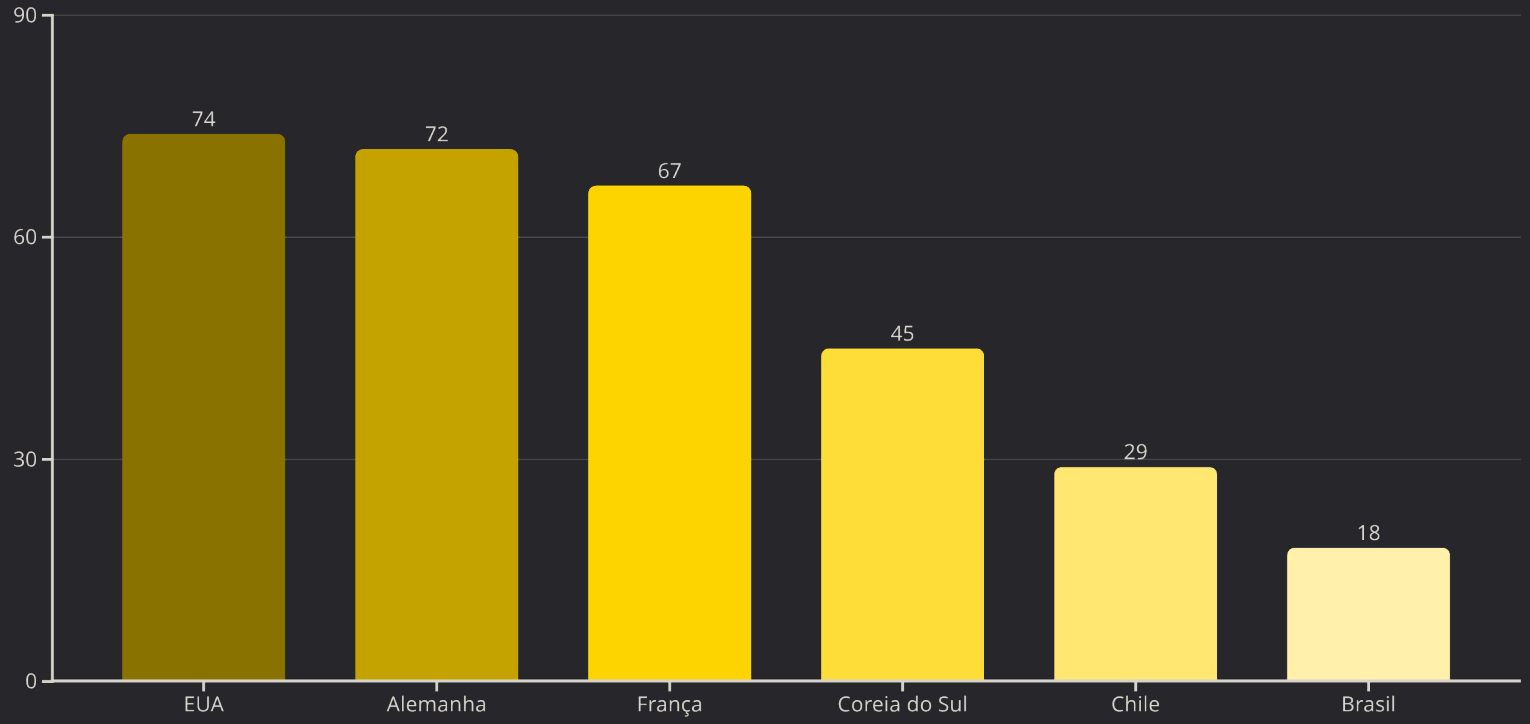


Figura 1: Comparativo internacional de produtividade do trabalho medida em dólares americanos por hora trabalhada.

Fonte: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), 2023.

A produtividade do trabalhador brasileiro é um terço da média dos países da OCDE, o que limita nossa competitividade global e potencial de crescimento econômico.

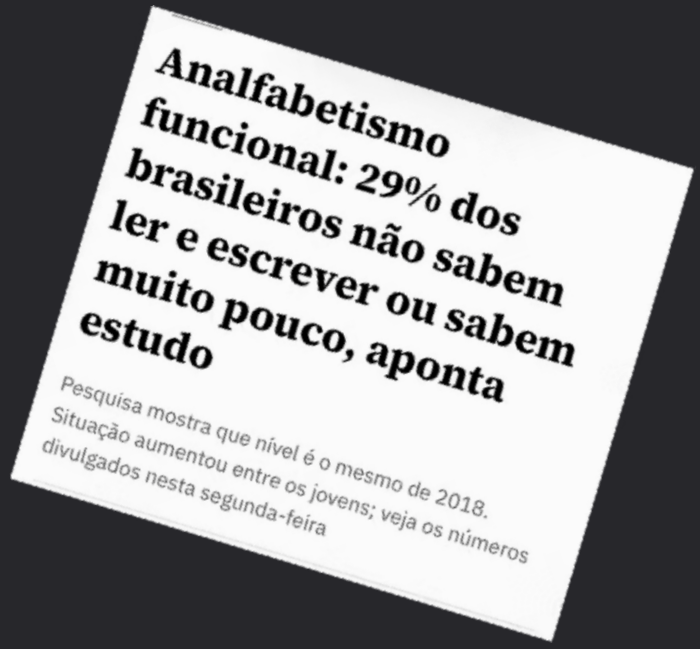
@julianoacolombo

Fatores internos que impactam a produtividade

- Infraestrutura, tecnologia e processos
- **Pessoas**
  - Educação
  - Engajamento
  - Liderança e Cultura

Educação

O analfabetismo funcional - a certeza de que continuaremos ficando para trás



Analfabetismo funcional: 29% dos brasileiros não sabem ler e escrever ou sabem muito pouco, aponta estudo

Pesquisa mostra que nível é o mesmo de 2018. Situação aumentou entre os jovens; veja os números divulgados nesta segunda-feira

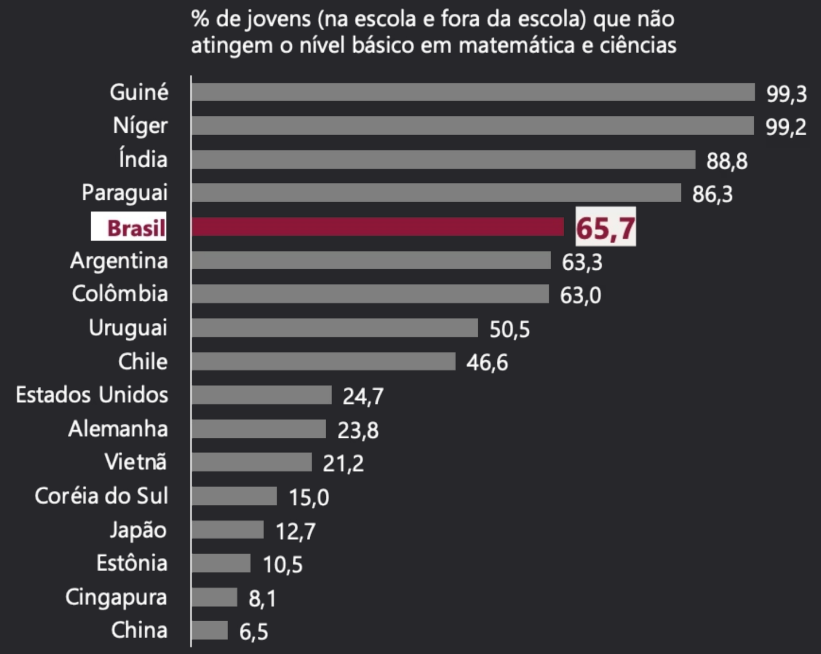
Exigir diploma e não habilidades é um dos grandes erros que as empresas cometem ao longo do tempo.

- Diplomas não garantem competência
- Talentos invisíveis
- Disparidade social

Vivemos um cenário de falta de habilidades

2/3

dos jovens no mundo não têm as habilidades básicas necessárias para participar efetivamente da economia moderna



Fonte: Gust, S.; Hanushek, E. A.; Woessmann, L. Global universal basic skills: Current deficits and implications for world development. Journal of Development Economics (2022).

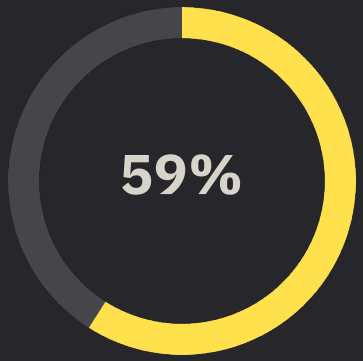
O modelo de educação está falido há tempo

- Preparamos jovens para um mundo que já não existe, com metodologias do século XIX e conteúdos do século XX.
- Sistemas que priorizam a repetição de conteúdo em detrimento do pensamento crítico e resolução de problemas.

> Estamos educando uma geração inteira para resolver problemas que algoritmos já resolvem melhor, mais rápido e mais barato.

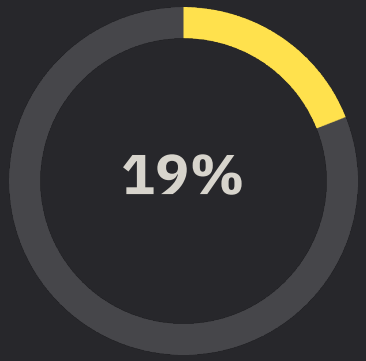
@julianoacolombo

E as habilidades necessárias mudam cada vez mais rápido



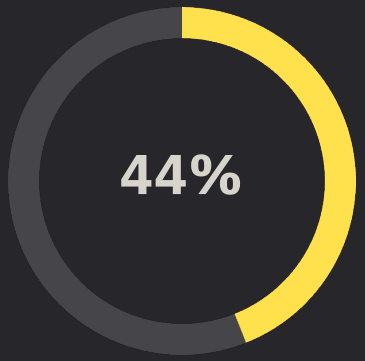
Requalificação

Trabalhadores que precisarão atualizar suas competências até 2030



Reconversão

Profissionais que precisarão mudar completamente de função



Automação

Aumento nas tarefas automatizadas nos próximos cinco anos

Fonte: The Future of Jobs Report 2025 - World Economic Forum

Investimento em qualificação: fator decisivo para competitividade

Capacitação contínua

Desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais alinhadas às demandas atuais do negócio.

Requalificação estruturada

Preparação dos colaboradores para novas funções diante da automação e mudanças tecnológicas.

@julianoacolombo

exame.

Home › Bússola

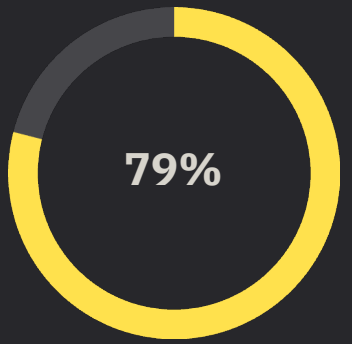
Opinião: letramento em IA é fator determinante entre perenidade e obsolescência

Adoção da inteligência artificial deixou de ser opcional e exige capacitação urgente das lideranças e colaboradores. Entenda por onde começar

o letramento em Inteligência Artificial da liderança e dos colaboradores é fundamental (shironosov/Getty Images)

Engajamento

O cenário é de baixo engajamento



Trabalhadores no mundo que não se sentem conectados às suas empresas.

Fonte: Gallup. State of the Global Workplace: 2024 Report (2024).

E os maiores desafios não são visíveis

O que é visível

- salários
- benefícios
- sst
- instalações físicas

O que está oculto

- propósito
- cultura
- liderança
- pertencimento
- segurança psicológica
- presenteísmo
- dívidas, jogos online, bets
- transição demográfica
- responsabilidades de cuidado
- outros fatores externos

A transição demográfica amplia os desafios e traz oportunidades

O Brasil está vivendo uma verdadeira tsunami demográfica que transformará permanentemente o mercado de trabalho e a sociedade.

Envelhecimento acelerado

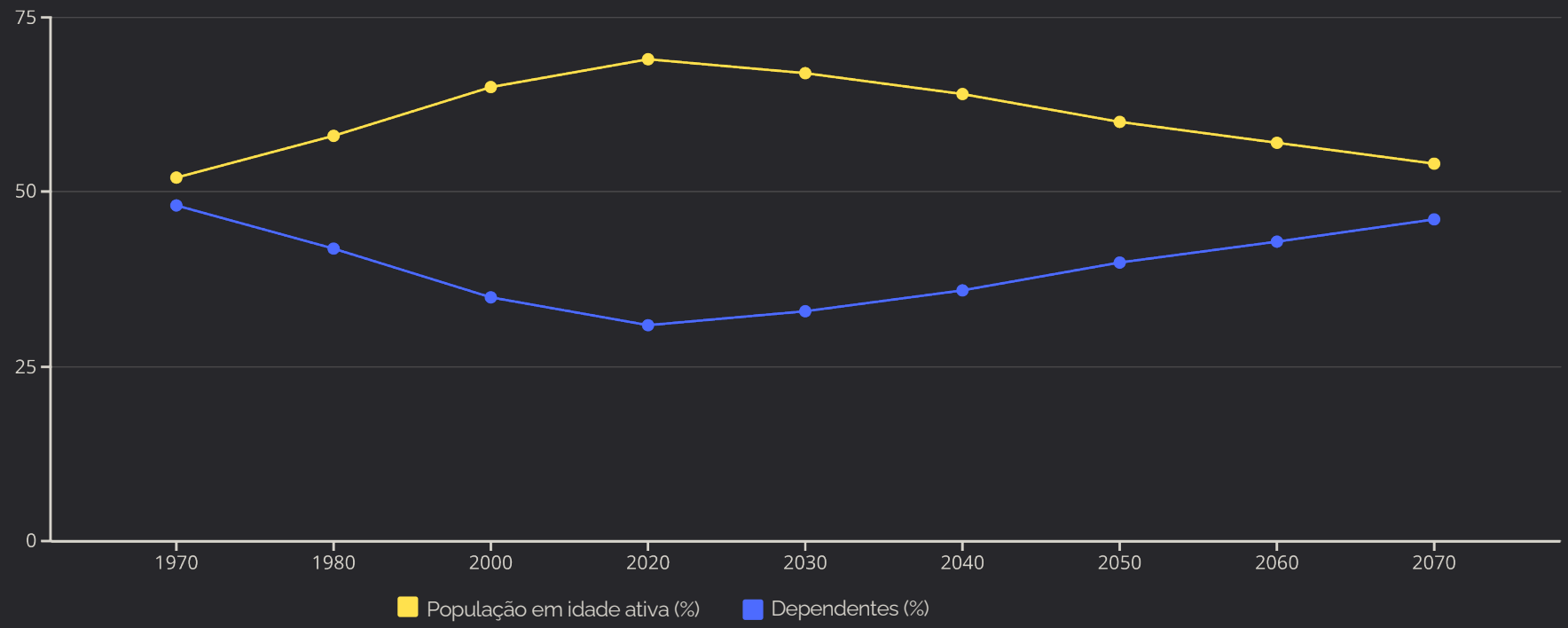
O Brasil está envelhecendo mais rápido que países desenvolvidos, sem ter alcançado o mesmo nível de prosperidade.

Novos arranjos produtivos

Necessidade de repensar modelos de trabalho, previdência e assistência social para uma população mais longeva.

@julianoacolombo

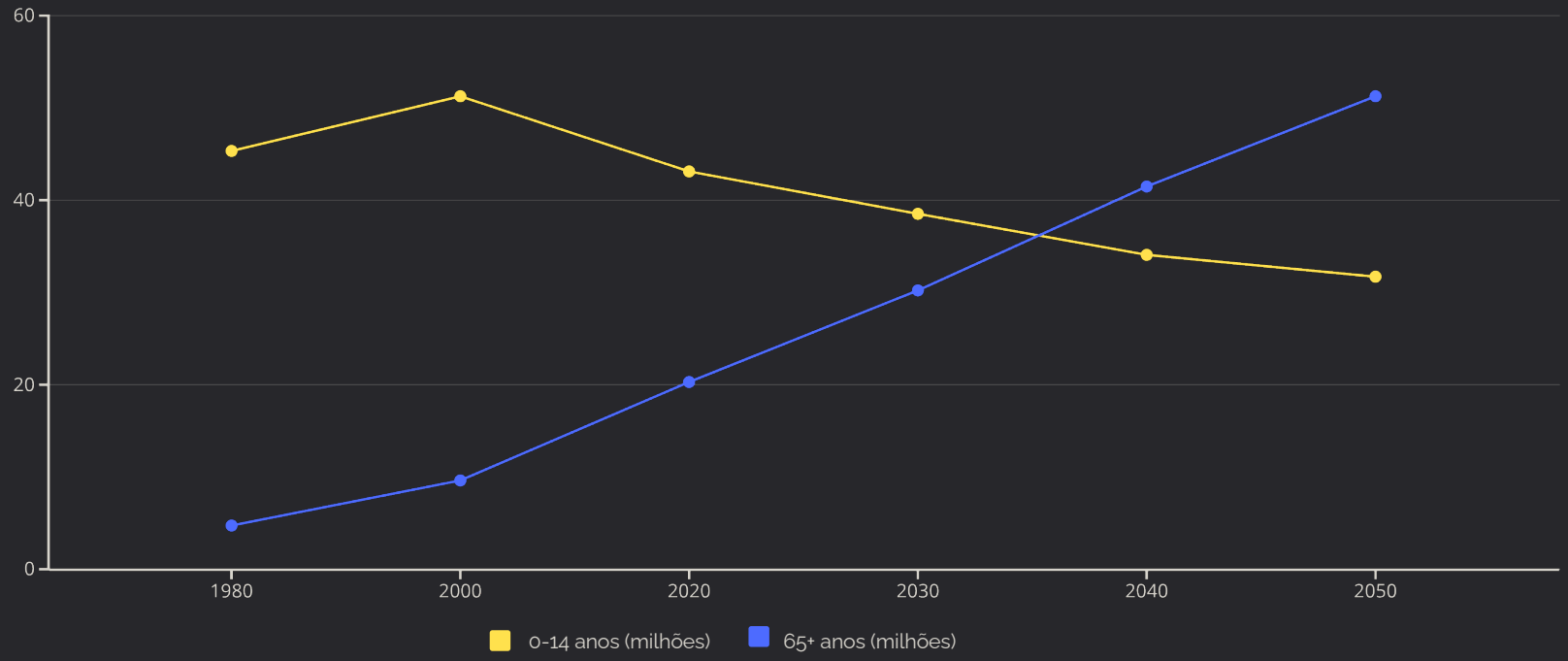
O esgotamento do bônus demográfico



Fonte: IBGE/Projeções Demográficas e Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD)

@julianoacolombo

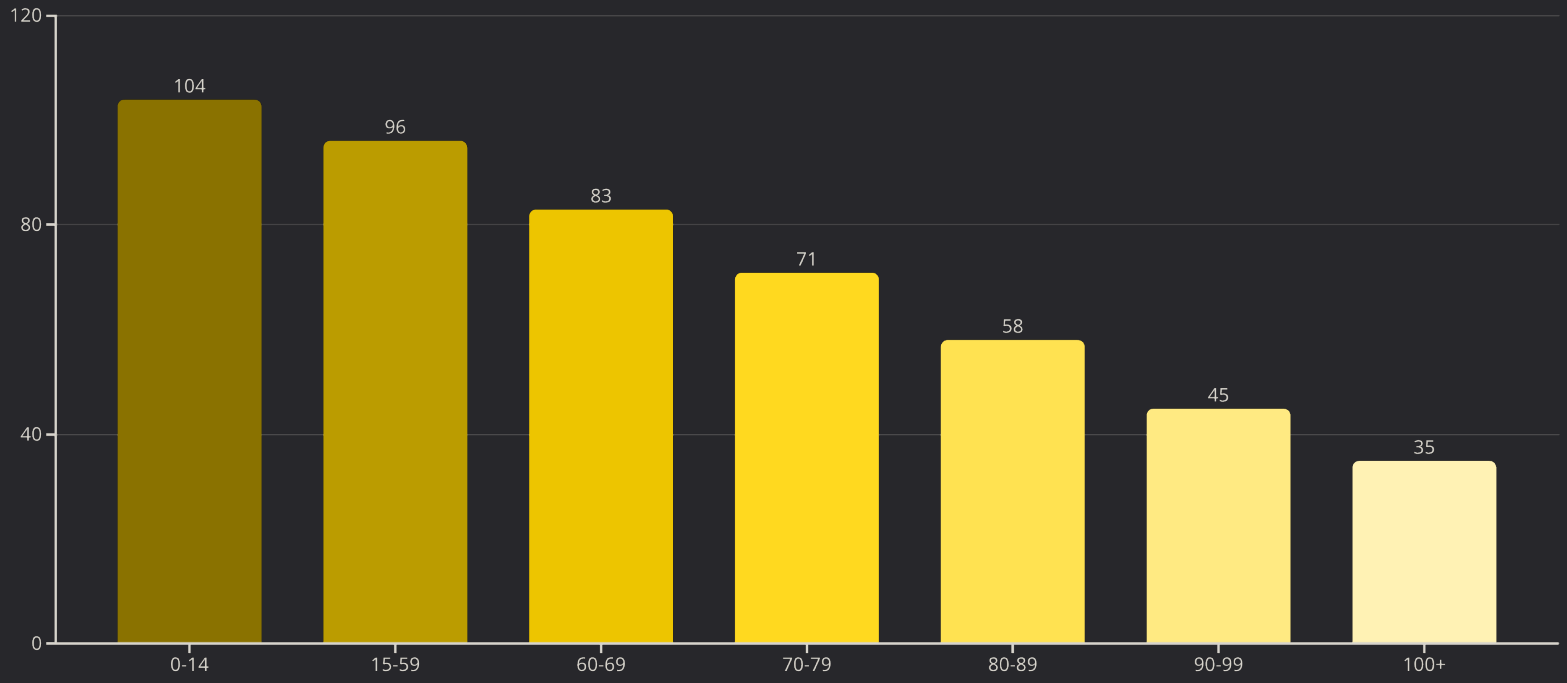
Teremos mais pessoas acima de 65 nos do que crianças de 0 a 14 anos



Fonte: IBGE/Projeções Demográficas e Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD)

@julianoacolombo

A população será cada vez mais feminina em função do envelhecimento populacional



Proporção de homens para cada 100 mulheres por faixa etária.

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), 2022.

@julianoacolombo

E teremos mais avós do que netos

E esses netos terão um poder de escolha que nós não tivemos, assim como a Geração Z já tem.

Precisamos olhar além do jovem

Não se trata de escolher entre jovens ou maduros, mas de criar ambientes onde diferentes gerações possam colaborar e aprender mutuamente.

@julianoacolombo

A geração sem-sem: sem aposentadoria e sem emprego

No Rio Grande do Sul, mais de 320 mil pessoas com 60 anos ou mais trabalham na informalidade porque precisam complementar renda e não conseguem empregos formais.

São mais pessoas 60+ trabalhando na informalidade do que jovens "nem-nem".

Fonte: IBGE/Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), 2023.

Temos que aprender a conviver com as diferentes gerações

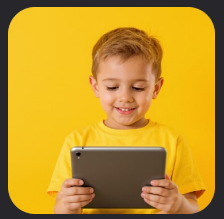
Geração Silenciosa
Nascidos até 1945

Baby Boomers
1946-1964

Geração X
1965-1980

Millennials
1981-1996

Geração Z
1997-2012

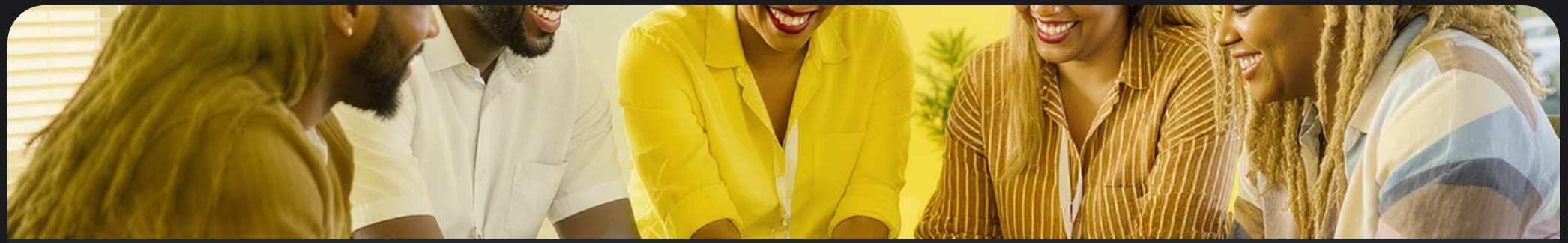


Geração Alpha
2013+

@julianoacolombo

A convivência entre gerações é uma grande oportunidade...

@julianoacolombo



...de engajamento intergeracional

Mentoria reversa

Jovens compartilham conhecimentos tecnológicos enquanto profissionais maduros oferecem insights baseados em experiência

Diversidade cognitiva

Diferentes perspectivas geracionais ampliam o repertório de soluções para problemas complexos

Complementaridade

Habilidades e conhecimentos que se complementam, criando equipes mais completas e eficientes

Representatividade

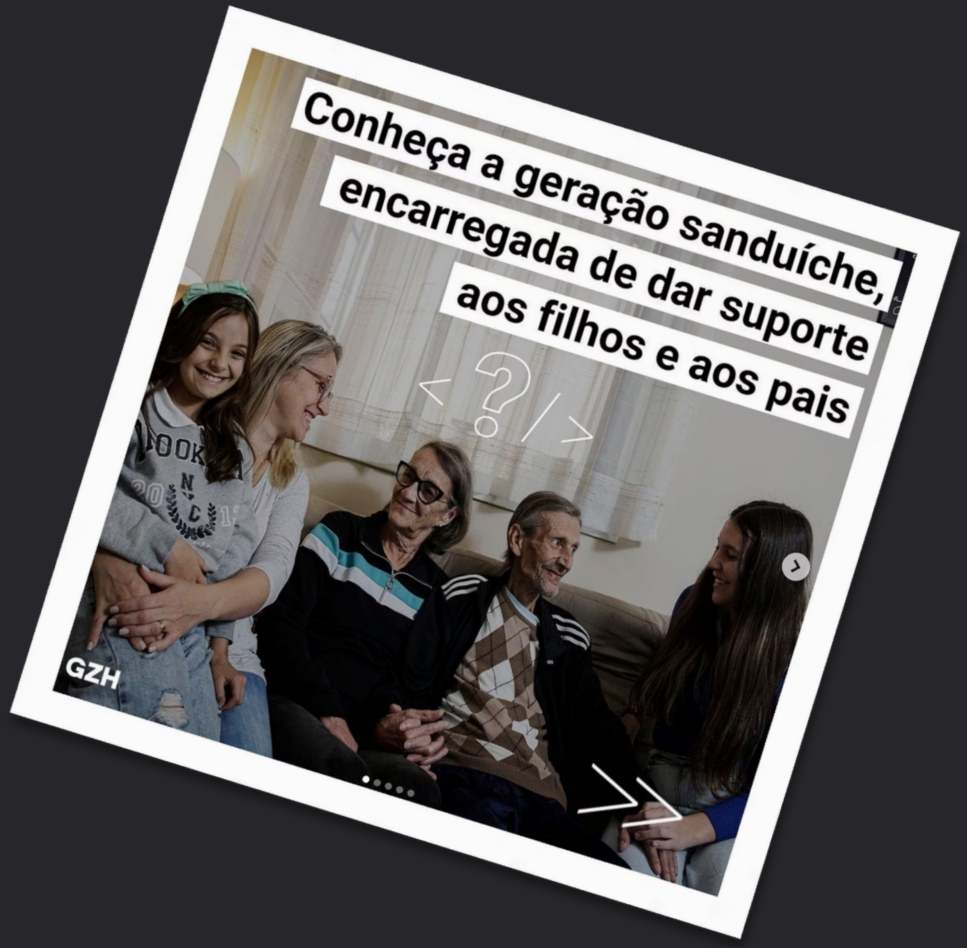
Melhor compreensão de diferentes segmentos de clientes através de equipes que espelham a diversidade do mercado

A geração Z não quer um líder bonzinho

- Justiça e transparência nas decisões
- Ser ouvidos e ter suas ideias consideradas
- Ambientes psicologicamente seguros
- Feedback direto e construtivo
- Autenticidade e coerência entre discurso e prática

> A Geração Z não rejeita hierarquia, mas sim a arbitrariedade. Eles respeitam líderes que demonstram competência, integridade e genuíno interesse em seu desenvolvimento.

A geração sanduíche precisa de atenção e flexibilidade



@julianoacolombo

O papel da mulher e os desafios do cuidado

Carga desproporcional

Mulheres dedicam, em média, 21,4 horas semanais a trabalhos domésticos e de cuidado, contra 11,1 horas dos homens.

Impacto na carreira

Interrupções na trajetória profissional para assumir responsabilidades de cuidado resultam em menor progressão salarial e de carreira.

Estresse e burnout

A dupla ou tripla jornada aumenta significativamente os riscos de esgotamento físico e mental.

Potencial desperdiçado

Talentos femininos são subaproveitados devido à falta de políticas que permitam conciliar carreira e responsabilidades familiares.

@julianoacolombo

O tema cuidado impactará cada vez mais os resultados das empresas

Com o envelhecimento populacional, o tema do cuidado se tornará cada vez mais central para o bem-estar social e o funcionamento da economia.

O cuidado tem impacto direto no engajamento, na produtividade, na saúde mental dos colaboradores e na capacidade de atrair e reter talentos.

14%

Produtividade

Perda estimada devido a preocupações com cuidado familiar

Forbes

Employee Caregivers: A Silent Pandemic CEOs Must Pay Attention To

Julian Hayes II Contributor

Julian Hayes II combines wellness, business, and leadership.

Follow

Updated Jul 9, 2024, 02:35pm EDT

Fontes: Harvard Business School (2019); AARP/ReACT (2021); McKinsey & Company (2022)

Migrante, um olhar mais amplo sobre uma solução para o curto prazo

Solução imediata

A imigração qualificada pode ajudar a preencher lacunas críticas de talentos em diversos setores da economia brasileira

Potencial inexplorado

Muitos imigrantes no Brasil possuem qualificações subaproveitadas devido a barreiras de reconhecimento e preconceito

Diversidade cultural

Equipes multiculturais apresentam maior capacidade de inovação e compreensão de mercados globais

@julianoacolombo

É necessário um olhar amplo sobre a questão da migração

Muitas vezes, o que parece ser solução, pode ampliar o problema.

O modelo colapsou

> "Para atrair e reter talentos as empresas precisarão transformar suas políticas internas e encontrar formas de minimizar os impactos externos, inclusive influenciando mudanças de políticas públicas."

E para que a mudança aconteça é necessário ressignificar o papel da LIDERANÇA e transformar a CULTURA das empresas

@julianoacolombo

Liderar, cada vez mais, será sobre fazer as perguntas certas e não sobre ter todas as respostas.

E para isso, precisamos ter repertório.

;

Nunca tivemos tantos dados disponíveis

E por que muitas decisões organizacionais continuam sendo tomadas com base em:

- Manchetes sensacionalistas;
- Opiniões de "influencers" sem embasamento técnico;
- Preconceitos e vieses inconscientes;
- Tradição ("sempre fizemos assim").

Utilize fontes confiáveis,

antes de dar opinião ou tomar uma decisão.

Líderes que aprendem, desaprendem, reaprendem e exercitam a liderança humanizada, serão a sustentação de longo prazo das empresas.

@julianoacolombo

É necessário repensar os modelos de desenvolvimento de Liderança

Não é mais sobre cursos longos e MBAs...

É sobre prática do dia-a-dia, sobre colaboração e crescimento entre pares...

É sobre evolução constante e perene.

Trabalho e vida são uma coisa só...

Não podemos mais pedir para as pessoas deixarem sua vida do lado de fora da empresa.

“Não existe nada pior do que fazer bem feito o que não deveria ser feito.”

Peter Druker

@JULIANOACOLOMBO

@julianoacolombo