

## RELATÓRIO EXECUTIVO — PARTE II

Futuro do Mercado de Trabalho até 2030

---

# O Que Ninguém Está Vendo

*Movimentos estratégicos para os próximos 24 meses — antes que o mercado avise.*

Continuação analítica do Relatório Executivo — itens 21 a 30

Preparado por Eduardo Killes | Versão estratégica

## Antes de continuar — por que existe uma Parte II

A primeira parte deste relatório fez o trabalho que todo bom diagnóstico precisa fazer: separou fato de ruído, cruzou a simulação MiroFish com WEF, IMF, ILO, OCDE, CNI, SENAI e Sebrae, e mostrou que o futuro do trabalho não é sobre o fim dos empregos — é sobre a reconfiguração das tarefas, a corrida da qualificação e a transição desigual do Brasil.

Aquele documento respondeu à pergunta “o que está acontecendo?”. Esta Parte II responde a outra, mais incômoda e mais valiosa: “e o que quase ninguém está fazendo a respeito — embora já dê para enxergar o lance?”

**O tom muda de propósito a partir daqui.** A Parte I foi analítica e prudente. Esta parte é deliberadamente afiada. Não porque o alarmismo ajude — ele não ajuda —, mas porque existe uma diferença entre descrever o tabuleiro e apontar os movimentos. Quem só descreve informa. Quem aponta movimento, antecipa. E antecipação, na janela que se abre entre 2026 e 2028, vale dinheiro, mandato político e relevância profissional.

### O QUE NINGUÉM ESTÁ VENDENDO

A regra que vale para o documento inteiro:

**toda provocação aqui vem com consequência concreta.** Não digo “o mercado vai mudar”.

Digo o que muda, para quem, em quanto tempo e o que se perde por hesitar. Sem isso, visão de futuro é só retórica bem-vestida.

Uma ressalva de método que sustenta a credibilidade de tudo o que vem a seguir: os números externos (WEF, IMF, CNI/FIERN, SENAI) são reproduzidos como publicados. As leituras de movimento, as janelas de tempo e os cenários de captura de valor são interpretação própria, construída sobre esses dados e sobre a simulação. Onde é cenário, está dito que é cenário. O leitor decide — mas decide informado.

***Descrever o tabuleiro informa. Apontar o movimento antecipa. Esta é a parte dos movimentos.***

## 21. Os movimentos que ninguém está fazendo (e deveriam)

Há uma classe de decisões que está óbvia nos dados, barata de executar e, ainda assim, parada. Não porque seja difícil — porque exige enxergar o tabuleiro um ou dois lances à frente, e a maioria dos agentes ainda joga olhando só para a peça que tem na mão. Estes são os movimentos que, daqui a 24 meses, vão parecer evidentes em retrospecto. A vantagem está em fazê-los agora, enquanto ainda parecem opcionais.

### Lance 1 — Tratar tarefa, não cargo, como unidade de decisão

Empresas ainda pensam em “quais cargos vou cortar ou contratar”. É a pergunta errada. A unidade que a IA realmente afeta é a tarefa. Quem mapeia o próprio negócio por tarefas — repetitivas versus de julgamento — enxerga onde automatizar, onde requalificar e onde proteger valor humano. Quem continua pensando por cargo decide no escuro e, normalmente, corta gente errada na hora errada.

#### O LANCE

**Quem faz isso agora:** ganha um mapa de automação antes do concorrente e transforma corte de custo em ganho de produtividade.

**Quem espera:** vai reagir a demissões com base em organograma, perder conhecimento crítico e descobrir tarde que automatizou o caos.

### Lance 2 — Transformar requalificação em ativo, não em despesa

O WEF aponta que **39% das competências-chave devem mudar até 2030** e que **63% dos empregadores** já veem a lacuna de habilidades como barreira (Future of Jobs Report, 2025). A maioria trata treinamento como custo de RH. O lance à frente é tratar requalificação como infraestrutura — algo que se constrói, se mede e gera retorno, como uma fábrica ou um CRM.

#### LEITURA ESTRATÉGICA

Empresa que mede requalificação por indicador (tarefas dominadas, tempo de adaptação, produtividade pós-treino) passa a tratar gente como ativo que se valoriza. As demais continuam comprando curso avulso e torcendo.

### Lance 3 — Comprar governança antes de comprar IA

O movimento contraintuitivo: a próxima vantagem competitiva não é adotar IA mais rápido. É adotar com governança antes que a regulação obrigue. Quem estrutura agora política de uso, matriz de responsabilidade e auditoria de decisões automatizadas vai estar pronto quando a regulação chegar — e ela vai chegar. Quem corre só atrás de ferramenta vai parar a operação no dia em que precisar provar como a máquina decidiu.

### Lance 4 — Ocupar o vazio da qualificação como negócio

O SENAI estima **cerca de 14 milhões de profissionais a qualificar até 2027** só na indústria (Mapa do Trabalho Industrial 2025–2027). Isso não é uma estatística triste — é um dos maiores

mercados de serviço da década esperando dono. Diagnóstico por tarefas, trilhas curtas ligadas a vaga real, validação por evidência: tudo isso é receita recorrente para quem montar primeiro.

### **Lance 5 — Posicionar-se como tradutor, não como técnico**

Os cargos que mais vão valer não são os mais técnicos — são os que traduzem. Quem une domínio do setor com fluência em IA, quem liga dado a decisão, quem faz a ponte entre o time e a máquina. Sobra técnico puro; falta tradutor. Quem se posiciona nessa ponte agora ocupa um espaço que vai ficar caro.

***O mercado não vai premiar quem sabe mais sobre IA. Vai premiar quem traduz IA em resultado.***

## 22. A janela de 2026–2028: por que estes 24 meses decidem a década

Toda transformação tem um intervalo em que o custo de entrar é baixo e a vantagem de ter entrado é alta. Depois, inverte: o custo sobe, a vantagem vira pré-requisito. Para o futuro do trabalho, esse intervalo é a janela 2026–2028. Não é uma data mágica — é o ponto em que três curvas se cruzam ao mesmo tempo.

A curva que sobe	O que acontece em 2026–2028	Consequência de ficar de fora
Custo de adotar IA	Cai e se populariza; deixa de ser diferencial e vira esperado	Adotar depois não dá vantagem — só evita o atraso
Exigência de competência	Vagas passam a pedir IA aplicada fora da TI	Currículo sem evidência prática perde relevância
Pressão de governança	Primeiras regulações de IA e decisão automatizada	Quem não tem rastro de decisão para a operação

### ALERTA

A hesitação tem um custo que não aparece no balanço: o custo de oportunidade.

Quem espera “a poeira baixar” não está sendo prudente — está entregando 24 meses de vantagem para quem se mexeu. Em transição, parado não é neutro. Parado é perder posição relativa enquanto os outros andam.

A leitura provocativa: em 2029 ninguém vai te perguntar se você adotou IA. Vão perguntar há quanto tempo. E a resposta “comecei ano passado” vai soar como “comecei a usar internet em 2010”.

***Em transição, ficar parado não é neutralidade. É perder posição enquanto os outros se movem.***

## 23. Os sinais fracos que vão virar sinais fortes

A Parte I listou os sinais de alerta clássicos. Aqui vou um passo além: os sinais fracos — aqueles que hoje parecem ruído e em 12 a 18 meses viram tendência consolidada. Quem aprende a ler sinal fraco compra barato o que todo mundo vai querer caro depois.

Sinal fraco hoje	Para o que ele aponta	Quando vira óbvio
Vaga não-técnica pedindo “IA aplicada”	IA deixa de ser função e vira competência transversal	12–18 meses
Agente conectado a ERP/CRM em piloto	Decisão operacional começa a sair do humano	18–24 meses
Empresa pedindo portfólio em vez de diploma	Evidência supera credencial na contratação	12–24 meses
Microcertificação atrelada a vaga real	Nasce a economia paralela da requalificação	já começando
Prefeitura usando dado para mapear emprego	Empregabilidade vira política pública orientada a dado	24–36 meses
Diferença salarial por maturidade digital	O “prêmio de IA” no salário se torna mensurável	18–30 meses

### LEITURA ESTRATÉGICA

Regra prática para qualquer agente: escolha três sinais fracos que tocam o seu jogo e monitore-os por hábito, não por sorte. Cinco minutos por mês olhando vagas, salários e exigências do seu setor antecipam decisões que valem meses de vantagem.

## 24. A economia paralela da requalificação

Existe um mercado nascendo abaixo do radar das manchetes. Enquanto o debate público gira em torno de “a IA vai roubar empregos”, uma economia inteira se organiza para resolver o problema real — a velocidade de qualificação. E essa economia tem características que a tornam especialmente atraente para quem entra cedo.

### Por que esse mercado é diferente

- **Demanda estrutural, não cíclica:** os 14 milhões a qualificar (SENAI) e os 39% de competências em mudança (WEF) não são moda passageira. São lacuna de anos.
- **Recorrência natural:** quem requalifica uma vez precisa requalificar de novo no ciclo seguinte. Receita recorrente embutida no problema.
- **Baixo custo de entrada:** trilha curta, diagnóstico por tarefa e validação por evidência exigem método, não capital pesado.
- **Múltiplos pagadores:** a mesma solução vende para o trabalhador, a empresa, a associação e o governo.

#### OPORTUNIDADE

O produto que ainda está em aberto: a validação de competência por evidência.

Diploma prova que você estudou. Evidência prova que você consegue fazer. Quem construir o padrão de “currículo expandido com evidências” — vivências, projetos, microcertificações verificáveis — ocupa um espaço que hoje não tem dono claro e que toda contratação vai exigir.

Esse é, não por acaso, o terreno natural de uma plataforma de empregabilidade que pense além do mural de vagas. A Parte III deste material detalha como cada agente — inclusive plataformas — pode ocupar esse espaço com movimentos concretos.

*O diploma prova que você estudou. A evidência prova que você entrega. O futuro contrata a segunda.*

## 25. Onde o capital vai pousar primeiro

Dinheiro e atenção seguem padrão em toda transição tecnológica: primeiro vão para a camada visível e cara (as ferramentas), depois descobrem que o gargalo estava na camada invisível e barata (a adaptação das pessoas e dos processos). Quem entende essa sequência se posiciona onde o capital ainda vai chegar — não onde ele já está saturado.

### A sequência previsível do investimento

Onda	Para onde o capital corre	Maturidade hoje
1ª — Ferramentas	Licenças de IA, plataformas, automação	Saturando — todos comprando
2ª — Integração	Conectar IA a processos e sistemas legados	Aquecendo — diferencial real
3ª — Adaptação humana	Requalificação, governança, gestão da mudança	Subvalorizada — é onde está o vazio
4ª — Empregabilidade territorial	Conectar pessoas, vagas e formação por dado	Embrionária — janela aberta

#### O QUE NINGUÉM ESTÁ VENDENDO

O erro que o mercado vai cometer (de novo):

vai despejar capital na 1ª onda e descobrir, com seis meses de atraso, que comprou ferramenta sem ter processo nem gente preparada para usá-la. Quem se posicionar na 3ª e 4ª ondas hoje vende exatamente o que a 1ª onda vai descobrir que precisa.

Para o setor público a leitura é a mesma, com outra moeda: o capital político vai pousar em quem mostrar resultado de empregabilidade com dado — vagas preenchidas localmente, pessoas requalificadas, inclusão medida. Prefeito que tratar isso como pauta de futuro, e não de campanha, capitaliza antes dos pares.

***O mercado investe na ferramenta. O gargalo está na adaptação. Aposte onde o dinheiro ainda vai chegar.***

## 26. Os perdedores invisíveis

Os perdedores óbvios dessa transição já estão no debate: a função administrativa repetitiva, o call center tradicional, a contabilidade básica. Mas os perdedores mais perigosos são os invisíveis — aqueles que ainda não perceberam que estão perdendo, porque os números atuais ainda parecem bons. Quando o sintoma aparece no resultado, já é tarde para reagir barato.

### Quem está perdendo sem perceber

- **A empresa lucrativa e confortável:** vai bem hoje, não sente urgência, e por isso não se mexe. É a primeira a ser desbancada por um concorrente menor e mais ágil que adotou cedo.
- **O profissional sênior que “já chegou lá”:** confia na experiência acumulada e para de aprender. Em três anos, a experiência vale menos que a capacidade de reaprender.
- **A PME que confunde ferramenta com estratégia:** assina cinco ferramentas de IA, não muda processo nenhum e conclui que “IA não funciona”. Perde dinheiro e confiança ao mesmo tempo.
- **A escola que ensina para o mercado de ontem:** forma turmas inteiras em habilidades que a IA já executa, e descobre a defasagem pela empregabilidade dos egressos — quando não dá mais para corrigir aquela turma.
- **O governo que financia curso desconectado de vaga:** gasta orçamento em qualificação que não vira emprego e transforma investimento em despesa política.

#### O LANCE

Onde há perdedor invisível, há oportunidade para quem enxerga.

Cada um desses perfis é um cliente em potencial para quem chega antes com o diagnóstico certo. O perdedor invisível de hoje é o contrato de consultoria, a venda de plataforma ou o caso de sucesso de amanhã — para quem souber mostrar o problema antes que ele vire crise.

*O perdedor mais perigoso não é quem está perdendo. É quem está perdendo e ainda não sabe.*

## 27. O paradoxo do Brasil: a dupla velocidade como vantagem

A Parte I tratou a dupla velocidade brasileira como o principal risco nacional — e é. Mas há uma leitura de segundo nível que quase ninguém faz: a mesma assimetria que ameaça pode virar vantagem competitiva, se for lida ao contrário.

Os dados da CNI/FIERN mostram um país desigual: maturidade digital geral de **44,5%**, mas **65,7% entre os jovens de 16 a 24 anos**. O olhar pessimista vê o 44,5%. O olhar estratégico vê o 65,7% — uma geração inteira já digitalmente pronta, esperando estrutura para produzir.

### Como o paradoxo vira vantagem

- **Mão de obra jovem e digital:** o Brasil tem um contingente de jovens com maturidade digital acima da média — combustível para quem souber organizar e empregar esse potencial.
- **Salto tecnológico (leapfrogging):** quem está atrás pode pular etapas e adotar direto o que há de mais novo, sem o peso do legado que trava os adiantados.
- **Mercado interno gigante de requalificação:** a própria lacuna cria escala. Resolver o problema brasileiro é construir um método exportável para qualquer país emergente.

#### O QUE NINGUÉM ESTÁ VENDENDO

O lance geopolítico que ninguém está fazendo:

o Brasil que resolver sua dupla velocidade não resolve só um problema interno — cria um modelo replicável para a América Latina e a África inteira, que enfrentam o mesmo dilema. A solução para a desigualdade digital brasileira é, potencialmente, um produto de exportação.

A condição, claro, é tratar a redução da distância como projeto — inclusão digital, requalificação e tecnologia acessível agindo juntas. Deixada ao acaso, a dupla velocidade só aprofunda. Conduzida com intenção, vira diferencial.

***O pessimista vê 44,5%. O estrategista vê 65,7% e uma geração esperando estrutura.***

## 28. As três armadilhas das próximas 24 meses

Antecipar movimento também é saber onde os outros vão tropeçar. Estas são as três armadilhas mais prováveis da janela 2026–2028 — todas com cara de boa decisão no momento em que são tomadas, e todas com fatura alta depois.

### Armadilha 1 — Adoção sem governança

A tentação: adotar IA rápido para mostrar modernidade. A fatura: no dia em que precisar explicar como um sistema decidiu — uma negativa de crédito, uma triagem de currículo, uma cobrança —, a empresa descobre que não tem rastro, não tem responsável e não tem política. Vira passivo jurídico e reputacional. Governança parece burocracia até o momento em que ela é a única coisa que protege a operação.

### Armadilha 2 — Treinamento sem aplicação

A tentação: comprar muitos cursos e exibir “horas de capacitação” como indicador. A fatura: conhecimento que não vira prática evapora em semanas. Treinar sem mudar o fluxo de trabalho é gastar duas vezes — o curso e o tempo perdido. O indicador certo não é hora de curso; é tarefa que mudou depois do curso.

### Armadilha 3 — Regulação reativa

A tentação (do setor público): esperar o problema estourar para legislar. A fatura: regulação feita às pressas, sob pressão de crise, costuma ser ou frouxa demais (não protege) ou dura demais (trava inovação). Quem antecipa o marco — com diálogo entre empresas, trabalhadores e academia — desenha regra melhor e ainda atrai quem quer segurança jurídica para investir.

#### ALERTA

O padrão comum das três armadilhas:

todas trocam um ganho de curto prazo visível por um custo de médio prazo invisível. É exatamente o tipo de troca que parece inteligente no trimestre e burra no biênio. Quem joga olhando dois lances à frente recusa as três.

***Toda armadilha desta década tem a mesma forma: ganho visível agora, fatura invisível depois.***

## 29. O que separa quem vai liderar de quem vai seguir

No fim, toda essa análise se condensa em poucas decisões que estão sendo tomadas — ou adiadas — agora. Não são decisões sobre tecnologia. São decisões sobre postura diante da incerteza. Três delas separam, desde já, os líderes da próxima década dos seguidores.

A decisão	O líder escolhe	O seguidor escolhe
Diante da incerteza	Agir pequeno e cedo, aprender fazendo	Esperar clareza total que nunca vem
Sobre as pessoas	Requalificar como investimento contínuo	Cortar como reação a custo
Sobre a tecnologia	Organizar processo, depois acelerar com IA	Comprar ferramenta e esperar milagre

Repare que nenhuma das três exige capital extraordinário, gênio técnico ou sorte. Exigem clareza e disposição para se mover antes da certeza. É a barreira mais barata de superar e, paradoxalmente, a que mais gente deixa passar — porque mexer antes da certeza dá medo, e o medo é o que mantém o seguidor parado.

### LEITURA ESTRATÉGICA

A boa notícia escondida nesta análise toda: a vantagem da próxima década não será comprada por quem tem mais dinheiro. Será capturada por quem tem mais clareza e age antes. Isso democratiza o jogo — e coloca a decisão de volta nas suas mãos.

***A vantagem não vai para quem tem mais recurso. Vai para quem tem mais clareza e se move antes.***

## 30. Da leitura à ação — o que vem agora

Até aqui, este relatório fez duas coisas. A Parte I mostrou o tabuleiro: o que está acontecendo com o trabalho até 2030, com dados e fontes. Esta Parte II apontou os movimentos: o que dá para enxergar à frente e o que quase ninguém está fazendo a respeito.

**Falta a terceira — e mais importante.** Ver o lance não basta. É preciso saber qual peça mover, em que ordem e com que objetivo. Análise sem plano é entretenimento intelectual. E o propósito deste material nunca foi entreter — foi preparar.

### O QUE NINGUÉM ESTÁ VENDENDO

O que a Parte III vai entregar:

**um plano de ação concreto para cada agente desta transição** — pessoas, empresas, PMEs, líderes, RH, consultorias, escolas, governos, plataformas e entidades de classe. Não conselhos genéricos. Movimentos específicos, em sequência, com horizonte de tempo e indicador de sucesso. O que fazer nos próximos 30 dias, nos próximos 90 e no próximo ano.

A lógica será sempre a mesma, fiel ao que este relatório defende: começar pelo movimento de menor custo e maior retorno, organizar antes de acelerar, medir o que importa e tratar gente como ativo que se valoriza. Cada agente vai sair com um caminho — não com uma preocupação a mais.

A pergunta que abre a Parte III é a mesma que fecha esta:

***Você já viu o tabuleiro. Já viu os lances. Agora: qual é o seu próximo movimento?***

### Fim da Parte II

#### **A seguir — Parte III: Planos de Ação por Agente**

*Preparado por Eduardo Killes | Futuro do Mercado de Trabalho até 2030*