

O trabalho sempre foi o espelho da civilização. Cada época moldou-o segundo as suas máquinas, os seus valores e os seus medos. No século XXI, porém, o trabalho deixa de ser apenas uma forma de sobrevivência para tornar-se um dilema existencial: o que significa ser humano quando os algoritmos já decidem, aprendem e executam? A quarta revolução industrial trouxe consigo promessas de eficiência e riscos de desumanização. A automação, a inteligência artificial e a robotização desafiam não apenas o emprego, mas a própria percepção do tempo, da utilidade e do propósito. Como observa Schwab (2024), “a revolução tecnológica que criámos está agora a reconfigurar o próprio significado de ser trabalhador”.

Estudos recentes demonstram que mais de 40% das tarefas repetitivas podem ser substituídas por sistemas inteligentes até 2030 (McKinsey Global Institute, 2025). No entanto, autores como Damasio (2024) lembram que a inteligência humana não reside na velocidade de processamento, mas na capacidade de sentir e criar sentido. As máquinas aprendem padrões; os humanos constroem significados. Esta diferença, aparentemente filosófica, é o que mantém o trabalho como espaço de experiência ética e social. O desafio contemporâneo é, pois, reinventar o trabalho sem reduzir o trabalhador a um algoritmo biológico.

A gestão tradicional baseava-se na produtividade; a gestão do futuro terá de basear-se na plenitude. De acordo com Susskind (2025), o avanço da inteligência artificial não eliminará o emprego humano, mas transformará o seu conteúdo. As profissões do futuro exigirão competências emocionais, éticas e criativas, que nenhuma máquina consegue reproduzir com autenticidade. Surge assim a era do “trabalho aumentativo”, em que humanos e algoritmos colaboram numa simbiose inédita. O foco desloca-se da substituição para a cooperação, da eficiência para o significado.

No campo da neurociência organizacional, Goleman e Davidson (2025) reforçam que a empatia e a autorregulação são agora competências críticas de liderança, fundamentais para sustentar equipas híbridas compostas por humanos e máquinas. O gestor do futuro será mais um curador de emoções do que um controlador de tarefas. Esta transição já nota-se nas empresas que adotam modelos de liderança compassiva, como indica Cummings et al. (2024), onde o desempenho das equipas aumenta quando a tecnologia é usada para libertar tempo e não para o colonizar. O grande paradoxo é que, embora o digital prometa tempo livre, a sua má gestão tem levado ao fenómeno do *burnout tecnológico*, um esgotamento que nasce não da falta de tempo, mas da sua fragmentação.

Segundo Rosa e Moreira (2025), a aceleração digital criou uma forma de alienação: estar permanentemente conectado, mas emocionalmente ausente. O tempo de trabalho já não termina quando o ecrã se apaga, e as fronteiras entre vida pessoal e profissional tornam-se porosas. A produtividade mede-se em “respostas por minuto”, não em significado. Este excesso de estímulos gera um défice de sentido, uma espécie de anemia espiritual das organizações. Hannah Arendt, cuja leitura ressurgiu em 2024 em debates sobre automação, já advertia que “a perda da capacidade de pensar é o prelúdio da perda da liberdade”. A tecnologia, sem ética temporal, transforma o tempo em tirano.

O futuro do trabalho depende, portanto, da nossa capacidade de domesticar o tempo digital. Rifkin (2024) sugere que a automação poderia inaugurar uma “era pós-trabalho”, em que a produtividade seria libertada das horas e a riqueza redistribuída pela comunidade. Contudo, Piketty (2024) contrapõe que tal só será possível se houver políticas fiscais e redistributivas capazes de compensar as assimetrias tecnológicas. De nada serve um mundo de máquinas inteligentes se ele perpetuar desigualdades humanas. A ética da automação passa inevitavelmente pela justiça social.

Do ponto de vista da economia comportamental, Kahneman e Thaler (2025) demonstram que a perceção de propósito é um dos principais fatores de bem-estar laboral, acima até da remuneração. Assim, o trabalhador do século XXI não procura apenas estabilidade: procura sentido. As organizações que compreendem esta mudança cultural estão a criar ecossistemas de aprendizagem contínua, onde o erro é visto como parte do processo criativo e não como falha. Esta abordagem, inspirada no conceito de *learning organizations* de Senge (2024), promove inovação e resiliência, duas qualidades essenciais num mercado em constante mutação.

No contexto português e europeu, estudos da Comissão Europeia (2025) indicam que a digitalização criará 20 milhões de novos postos de trabalho até 2030, sobretudo em áreas verdes e tecnológicas, mas eliminará funções intermediárias baseadas em rotinas. Esta transformação exige políticas de requalificação massiva e inclusão digital. A literacia tecnológica passa a ser um direito social e não apenas uma competência profissional. Como observa Henderson (2025), “a sustentabilidade económica do futuro será medida pela capacidade de cada sociedade reinventar o seu contrato com o trabalho”.

A fronteira entre humano e máquina é hoje ética antes de ser técnica. Rahwan et al. (2024)

defendem que a inteligência artificial deve operar sob princípios de transparência, explicabilidade e controle humano. O trabalho automatizado sem responsabilidade moral é o prelúdio da desumanização. A filosofia contemporânea de Luciano Floridi (2024) propõe o conceito de *infosfera*, um espaço ético partilhado entre humanos e sistemas digitais, no qual a informação é vista como elemento de dignidade. A questão central deixa de ser “o que as máquinas podem fazer”, mas “o que devemos permitir que façam”.

O futuro do trabalho também questiona o valor do tempo livre. Harari (2025) recorda que, historicamente, o lazer sempre foi privilégio das elites; a automação oferece-nos, potencialmente, a democratização do tempo. Mas se o tempo libertado não for ocupado por cultura, reflexão e solidariedade, transformar-se-á em vazio. O ócio criativo, conceito relançado por De Masi (2024), surge como proposta humanista: trabalhar menos, mas viver mais intensamente. O problema não é a máquina que trabalha por nós, mas o humano que esquece para que trabalha.

A espiritualidade laica do trabalho — a ideia de contribuir para algo maior — precisa de ser resgatada. Como afirma Sen (2024), o desenvolvimento é liberdade, e a liberdade só é real quando inclui o direito a um trabalho digno, humano e significativo. A automação ética não elimina o emprego: purifica-o das tarefas mecânicas para devolver ao humano o seu papel criativo e social. O grande risco é confundir progresso com pressa.

O trabalho do futuro não é uma distopia de desempregados nem uma utopia de ócio infinito; é um campo de equilíbrio entre eficiência e empatia. As organizações mais bem-sucedidas serão as que compreenderem que o tempo é o novo recurso escasso e a atenção, o novo capital. A liderança digital precisa de incorporar pausas, silêncio e contemplação. Paradoxalmente, quanto mais automatizado o mundo torna-se, mais urgente é cultivar a lentidão.

Em última análise, o trabalho do futuro será o espelho da consciência humana. Se formos capazes de programar a tecnologia com ética e compaixão, ela expandirá as nossas possibilidades; se a deixarmos correr sem freio moral, tornará o tempo um ciclo vazio. O futuro pertence a quem conseguir, como escreveu Raworth (2024), “aliar a inteligência das máquinas à sabedoria da Terra”. O verdadeiro desafio não é sobreviver à automação, mas permanecer humano no meio dela.

Referências Bibliográficas

- Arendt, H. (2024). *The Human Condition* (Revised ed.). University of Chicago Press.
- Cummings, G., Tate, K., & Wong, C. (2024). Compassionate leadership and team performance: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 401–420.
- Damasio, A. (2024). *Feeling and Knowing: Making Minds Conscious*. Pantheon Books.
- De Masi, D. (2024). *The Creative Idleness Manifesto*. Feltrinelli.
- Floridi, L. (2024). *The Ethics of Artificial Intelligence: Human-Centric Innovation*. Oxford University Press.
- Goleman, D., & Davidson, R. (2025). *Emotional Intelligence in the Digital Age*. HarperCollins.
- Harari, Y. N. (2025). *Homo Deus Revisited: Power and Responsibility in the Age of AI*. Penguin Random House.
- Henderson, R. (2025). *Reimagining Capitalism in a World on Fire (Updated Edition)*. Harvard University Press.
- Kahneman, D., & Thaler, R. (2025). Behavioral economics and the meaning of work. *Journal of Economic Psychology*, 98, 102643.
- McKinsey Global Institute. (2025). *The Future of Work 2030 Report*. McKinsey & Company.
- Piketty, T. (2024). *Justice and Sustainability: Economics for the 21st Century*. Éditions du Seuil.
- Rahwan, I., Leike, J., & Russell, S. (2024). Ethical frameworks for artificial intelligence governance. *Nature Machine Intelligence*, 6(1), 1–14.
- Rifkin, J. (2024). *The Age of Post-Work: Automation and the Human Renaissance*. Palgrave Macmillan.
- Rosa, A., & Moreira, N. (2025). Digital burnout and work-life boundaries in hybrid environments. *Journal of Occupational Health Psychology*, 30(1), 44–61.
- Schwab, K. (2024). *The Fourth Industrial Revolution: A Decade Later*. World Economic Forum.
- Senge, P. (2024). *The Fifth Discipline (Revised Edition): Learning Organizations in the AI Era*.

Doubleday.

Sen, A. (2024). *The Idea of Justice in a Sustainable World*. Oxford University Press.

Susskind, R. (2025). *The Future of Professions: Humanity and Automation*. Oxford University Press.