

Carreiras não lineares: o mercado mudou ou mudaram as competências que geram valor?

Por muito tempo, construir uma carreira de sucesso significava seguir um caminho relativamente previsível: estudar, ingressar em uma empresa, crescer gradativamente na hierarquia e, ao final da trajetória, aposentar-se após décadas de dedicação à mesma organização ou ao mesmo setor

Thiago Xavier (*)

Hoje, por mais que esse modelo não esteja errado, deixou de ser a única alternativa para a progressão profissional.

O ambiente de negócios se torna cada vez mais complexo, especialmente em decorrência dos impactos dos avanços tecnológicos, que transformaram, praticamente, todas as profissões e os desafios que as organizações enfrentam diariamente. O relatório “Future of Jobs 2025”, do Fórum Econômico Mundial, comprova este cenário: segundo seus dados, 59% da força de trabalho mundial precisará passar por requalificação ou aprimoramento de competências até 2030.

Nesse contexto, a discussão sobre carreiras lineares ou não lineares ganha espaço. Mas, ao invés de questionarmos qual caminho tende a ser mais benéfico, a pergunta central deveria ser: quais competências tornam um profissional relevante em um mundo de mudanças constantes?

Dentre as respostas essenciais para esse ponto, o conhecimento continua sendo extremamente importante, mas já não é suficiente. Isso porque, durante décadas, as empresas buscavam profissionais que já tivessem enfrentado um determinado desafio, partindo de um raciocínio simples: quem já fez, tende a repetir o sucesso. Hoje, boa parte dos desafios corporativos não possui precedentes.

Usando o caso da inteligência artificial, como exemplo: qual a melhor forma de incorporá-la aos processos de negócio? Em relação às diferentes gerações trabalhando juntas nos ambientes



alexis CANVA

incentivar a experimentação responsável, promover a colaboração entre áreas e estimular a autonomia. Mais do que gerir equipes, liderar passa a significar desenvolver a capacidade adaptativa da organização.

Nesse cenário, o RH assume um papel ainda mais estratégico. Sua responsabilidade vai além de preencher vagas ou estruturar programas de treinamento, devendo criar mecanismos que acelerem o desenvolvimento organizacional por meio de mobilidade interna, job rotation, projetos multidisciplinares, mentorias, comunidades de prática e iniciativas que ampliem a troca de conhecimento entre diferentes áreas.

No fim, o mercado não recompensa quem muda mais de empresa, nem quem permanece mais tempo em uma única organização. Da mesma forma que profissionais que permanecem muitos anos em uma organização continuam construindo trajetórias extraordinárias quando mantêm curiosidade, ampliam responsabilidades e seguem aprendendo; carreiras não lineares podem gerar vantagem competitiva quando cada mudança representa evolução, desenvolvimento e ampliação de repertório.

Em um mundo marcado pela transformação tecnológica e pela imprevisibilidade dos negócios, talvez a principal competência profissional não seja dominar todas as respostas, mas a capacidade de aprender continuamente, adaptar-se rapidamente e liderar com confiança, mesmo quando o caminho ainda está sendo construído.

(*) Headhunter e sócio da Wide Executive Search, boutique de recrutamento executivo focado em posições de alta e média gestão.

corporativos, como liderar equipes diversas nesse sentido, mantendo a satisfação e produtividade de todos? Pensando nos constantes avanços tecnológicos, como as empresas podem acelerar uma transformação digital, sem perder eficiência operacional? E, considerando todos esses fatores juntos, como podem desenvolver novos modelos de negócio diante de mudanças tão rápidas?

Não existe um manual para todas essas perguntas, muito menos uma regra que poderia ser seguida por todas as organizações. Por isso, muitas empresas passaram a valorizar não apenas a experiência acumulada, mas a capacidade de aprender, adaptar-se e construir soluções em ambientes de incerteza – fazendo com que o diferencial competitivo deixasse de ser apenas “o que o profissional sabe”, e passasse a incluir “a velocidade com que ele consegue aprender algo novo e transformar esse conhecimento em resultado”.

A adaptabilidade também se tornou um ativo estratégico do mercado atual. Por mais que a experiência anterior continue sendo importante, competências como aprendizagem contínua, pensamento crítico, influência, inteligência emo-

cional, resiliência e leitura de contexto passaram a exercer um papel decisivo, de forma que tenham times capazes de navegar diante de cenários imprevisíveis, que não possuem um caminho claramente definido. Unir profundidade técnica com visão ampla de negócios é o que tende a ser cada vez mais valorizado.

Nesse cenário, profissionais que atuaram em diferentes setores, lideraram projetos distintos, viveram culturas organizacionais variadas ou assumiram desafios fora da zona de conforto, costumam desenvolver um repertório mais amplo para resolver problemas complexos. Não porque mudaram mais de empresa, mas porque aprenderam a se adaptar a novos contextos – o que facilita a compreensão do porquê trajetórias diversas passaram a ser mais valorizadas.

Essa transformação também altera a forma como enxergamos a liderança. Enquanto, no passado, esperava-se que o líder tivesse as respostas prontas para todas as ocasiões, hoje, é desejado que tenha a capacidade de desenvolver pessoas que encontrem respostas para problemas que ainda nem existem. Isso, na prática, exige criar ambientes de aprendizagem contínua,

Menos propaganda e mais relevância

A necessidade é clara: executivos devem estar preparados para explicar decisões, sustentar posicionamentos e falar com responsabilidade. Durante muito tempo, muita gente tratou entrevista como uma aparição. O executivo entrava em uma sala, respondia algumas perguntas, reforçava uma mensagem institucional e saía com a sensação de que havia cumprido uma agenda de comunicação.

Hoje, isso mudou

A imprensa continua sendo um espaço de visibilidade, mas passou a ser, acima de tudo, um teste público de consistência. Quando uma liderança fala, o que está em avaliação não é apenas a frase que ela escolhe, é a coerência entre discurso, prática, contexto e postura.

Acompanhando empresas, porta-vozes e momentos de exposição pública, aprendi que uma entrevista raramente começa quando o jornalista se interessa pela pauta. Ela começa na forma como a empresa constrói sua reputação, organiza sua narrativa, prepara suas lideranças e lida com assuntos sensíveis. O microfone apenas revela o que já estava sendo construído ou negligenciado.

A nova postura esperada de executivos na imprensa não é a do líder que tenta controlar tudo, mas daquele que entende o peso da própria fala. O público não espera perfeição, mas clareza e responsabilidade; e que ele saiba explicar aquilo que impacta seu negócio, seu setor, seus colaboradores, seus clientes e a sociedade.

Essa mudança não aconteceu por acaso, tendo em vista que o ambiente de informação ficou mais desconfiado, fragmentado e rápido. No Brasil, o Digital News Report 2026, do Reuters Institute, aponta que a confiança geral nas notícias caiu para 36%. O mesmo levantamento mostra que 47% dos brasileiros dizem evitar notícias às vezes ou com frequência e que as redes sociais mantêm vantagem sobre a televisão como fonte semanal de informação.

Isso significa que a fala de um executivo já não circula apenas no veículo em que foi publicada, ela pode ser recortada, comentada, questionada e reinterpretada em muitos outros ambientes.

O executivo precisa ser fonte, não personagem

Uma das mudanças mais importantes que observo no relacionamento entre lideranças e imprensa é a diferença entre ser personagem institucional e ser fonte. O personagem repete mensagens da empresa, fala de si e busca aparecer; já a fonte ajuda a sociedade a entender um tema e entrega informação relevante, dados confiáveis e uma leitura qualificada sobre aquilo que conhece.

Essa diferença parece simples, mas é capaz de mudar os cenários. Quando uma liderança entende que não está ali para vender a empresa, e sim para contribuir com uma conversa pública, a qualidade da entrevista melhora. A autoridade nasce menos da autopromoção e mais da capacidade de explicar bem o que está em jogo.

É por isso que um bom porta-voz não pode depender apenas de cargo, carisma ou experiência interna, é preciso compreender o interesse público por trás da pauta.

Além disso, precisa saber o que é notícia, o que é contexto e o que é apenas discurso corporativo. Em uma entrevista, o executivo que tenta transformar toda resposta em propaganda perde força. Já aquele que consegue traduzir o impacto de uma decisão, de um movimento do setor ou de um dado relevante começa a ocupar o lugar de referência.

Discurso e prática

Um executivo pode ter boa oratória, bom repertório e boa presença, mas nada disso sustenta uma fala desalinhada com a prática da empresa. Colaboradores comparam o que é dito para fora com o que é vivido dentro. Clientes testam a promessa no relacionamento diário. Se houver distância entre discurso e realidade, a entrevista pode até gerar manchete, mas também abre espaço para crises.

É por isso que preparar porta-vozes não pode ser confundido com ensinar alguém a parecer seguro. Preparar uma liderança é organizar raciocínio, limites, dados, temas sensíveis e mensagens que a pessoa consiga sustentar. Também é mostrar quando responder, quando contextualizar, quando reconhecer uma lacuna e quando dizer que determinado ponto ainda está em apuração.

O público atual percebe respostas decoradas e, muitas vezes, rejeita justamente aquilo que soa artificial demais. Lideranças que falam com responsabilidade não são aquelas que têm resposta para tudo, são aquelas que sabem separar o que podem afirmar e o que ainda exige apuração.

A boa fala executiva deixou de ser aquela que impressiona apenas pela técnica, ela precisa ser compreensível. Uma liderança que fala bem com a imprensa não é a que usa palavras difíceis, mas a que consegue tornar um assunto importante mais claro para quem precisa entender o que está acontecendo. Essa habilidade é ainda mais importante em um cenário de desconfiança.

O que se espera da liderança

Quando uma empresa me pergunta o que um executivo precisa ter para falar bem com a imprensa hoje, eu costumo responder de forma prática: precisa ter clareza, dominar os fatos e respeitar o papel do jornalista. Ainda, precisa, acima de tudo, falar como liderança, não como folder institucional.

A nova postura das lideranças na imprensa é menos sobre aprender a dar boas respostas e mais sobre construir uma presença pública que mereça confiança. Porque a autoridade não nasce do cargo, nasce da consistência entre o que se diz, o que se faz e o que se sustenta quando alguém pergunta.

(Fonte: Francine Ferreira é Jornalista, especialista em Comunicação Empresarial. Diretora e fundadora da Expressão Comunicação Humanizada).

Colniza Colonização Comércio e Indústria Ltda

CNPJ nº 43.424.134/0001-42 - NIRE 35.201.076.828
Edital de Convocação para Reunião de Sócios

Ficam convocados os Srs. Sócios para reunião a ser realizada, no dia 17/08/2026, às 11:30hs, em 2ª convocação, na sede da Sociedade na Avenida Dr. Chucuri Zaidan, nº 80, bloco C, 4º andar, Vila Cordeiro, São Paulo, SP, CEP 04583-110, para discutir e deliberar acerca da seguinte ordem do dia: (i) Aceitação da Renúncia de Administrador, (ii) Permanência dos Demais Administradores, (iii) Outros assuntos de interesse da sociedade. São Paulo, 04/08/2026. **Administradores.**





PROTOCOLO DE ASSINATURA(S)

O documento acima foi proposto para assinatura digital na plataforma Certisign Assinaturas. Para verificar as assinaturas clique no link: <http://assinaturas.certisign.com.br/Verificar/E257-02BD-027E-C39B> ou vá até o site <http://assinaturas.certisign.com.br> e utilize o código abaixo para verificar se este documento é válido.

Código para verificação: E257-02BD-027E-C39B



Hash do Documento

DA781F63A66DB0768D6604549F533B7D177DC00BA067343E2716FA4E8FA72652

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 05/08/2026 é(são) :

- ☒ Lilian Regina Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 05/08/2026 19:52 UTC-03:00
- Tipo: Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

Evidências

Geolocation: Location not shared by user.

IP: 172.16.4.3

AC: AC Certisign RFB G5

