

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

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 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 emocional, 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 possuam um caminho claramente definido. Unir profundidade técnica com visão ampla de negócios é o que tende a ser cada vez mais valorizado.

Neste 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,

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.

(Fonte: Thiago Xavier é headhunter e sócio da Wide Executive Search, boutique de recrutamento executivo focado em posições de alta e média gestão).

ESPAÇO JURÍDICO

Giovanna Araujo (*)

A IA leu tudo de graça — e o Brasil resolveu mandar a conta

Em 20 de julho, a Justiça americana homologou o maior acordo de direitos autorais da história: a Anthropic, criadora do chatbot Claude, pagará US\$ 1,5 bilhão a autores de cerca de 482 mil livros — uns US\$ 3 mil por obra. O detalhe que muda tudo: a empresa não foi condenada por treinar sua IA com livros, e sim por tê-los baixado de bibliotecas piratas. O mesmo juiz entendeu que treinar com obras adquiridas legalmente é “fair use”, o uso justo do direito americano. Em resumo: nos Estados Unidos, a máquina pode ler tudo — desde que não roube o exemplar.

O mundo seguiu por trilhas parecidas. O Japão liberou expressamente a mineração de textos e dados. A União Europeia permite o uso, salvo oposição do autor — o chamado opt-out —, modelo que o Reino Unido estuda copiar. A régua global é uma só: a inovação passa primeiro; o autor, se reclamar.

O Brasil escolheu a contramão. O PL 2338, aprovado no Senado em dezembro de 2024, dedica um capítulo aos direitos autorais: obriga as empresas a identificar as obras usadas no treinamento, garante ao titular o direito de vetar o uso e — eis a ruptura — de ser remunerado quando sua obra alimentar sistemas comerciais de IA. A exceção vale só para pesquisa, jornalismo, museus, bibliotecas e educação. Nenhuma grande jurisdição foi tão longe na proteção do autor.

E não foi improviso: foi coerência. A Lei 9.610/98 exige autorização prévia e expressa para qualquer utilização de obra protegida (arts. 28 e 29) e traz um rol fechado de exceções (art. 46) — mineração de dados não está nele. A rigor, treinar IA com obra protegida no Brasil já depende de licença hoje. O PL não cria o direito; organiza a cobrança.

Os argumentos dos autores têm força. Sem remuneração, a IA devora a própria fonte: segundo a Ajor, um quarto dos portais de notícias brasileiros perdeu mais de 20% de audiência em 2025, corroída por resumos automáticos que dispensam o clique. Quem produzirá o conteúdo que treinará a próxima geração de modelos? Mas há fragilidades: ninguém explicou como medir o uso de cada obra dentro de um modelo — o próprio relator, Aguinaldo Ribeiro, questiona a operacionalidade — e um regime caro pode empurrar o treinamento para o exterior, deixando o autor brasileiro sem lei e sem cheque, como alertou Sérgio Branco, do ITS, no debate do dia 3 de agosto no Congresso.

As big techs também têm um ponto: exigir licença prévia de milhões de obras pode inviabilizar modelos nacionais, aprofundando nossa dependência de sistemas estrangeiros — treinados, ironicamente, sem pagar nada a ninguém. A fraqueza do argumento é evidente: “todo mundo copiou” nunca foi tese jurídica, e a fatura de US\$ 1,5 bilhão da Anthropic prova que ignorar autores saiu caro até onde a lei é mais generosa com a máquina.

No fundo, é a tensão clássica da governança de IA: regulação fraca permite danos; regulação excessiva sufoca a inovação — e o Brasil testará esse equilíbrio na pele. Enquanto isso, a comissão especial da Câmara não se reúne desde novembro, e a votação ficou para depois das eleições. O Brasil tem em mãos a chance de ser vanguarda — ou o risco de virar ilha: proteger o autor no papel e perder a indústria na prática. Entre a conta justa e a conta impagável, o Congresso ainda não decidiu qual entregar. Só não vale fingir que a IA seguirá lendo de graça para sempre.

(*) - Sócia do Araujo Advs - advogada especializada em Governança de Inteligência Artificial

Confiança se torna principal desafio da IA no recrutamento, aponta pesquisa do Indeed

Embora 57% dos brasileiros apoiem o uso da inteligência artificial em processos seletivos, candidatos defendem transparência e participação humana nas decisões de contratação. Nos últimos anos, a inteligência artificial deixou de ser uma novidade no recrutamento e passou a fazer parte da rotina de empresas e candidatos. Com presença cada vez maior nos processos seletivos, surge uma nova discussão: até onde a tecnologia deve participar das decisões de contratação? É o que revela uma pesquisa do Indeed, o site de empregos nº 1 do mundo e líder para contratações. Embora 57% dos brasileiros entrevistados sejam favoráveis ao uso da inteligência artificial pelas empresas em processos seletivos, a aceitação da tecnologia não significa confiança irrestrita.

Os dados mostram que os candidatos reconhecem o potencial da IA para tornar o recrutamento mais eficiente, mas continuam atribuindo às pessoas a responsabilidade pelas decisões que podem definir suas carreiras.

Entre os entrevistados, 44% afirmam ter receio de serem eliminados auto-

maticamente sem uma avaliação justa, 42% demonstram preocupação com a redução do contato humano durante o recrutamento e 37% temem que a tecnologia cometa erros ao avaliar candidatos. Ao mesmo tempo, metade dos trabalhadores (50%) afirma que confiaria mais em um processo seletivo se a decisão final de contratação contasse com participação humana. Outros 41% gostariam que as empresas deixassem claro quais etapas são conduzidas por inteligência artificial e quais permanecem sob responsabilidade dos recrutadores, enquanto 34% dizem querer entender exatamente como a tecnologia é utilizada ao longo do processo.

De acordo com Lucas Rizzardo, diretor de vendas do Indeed no Brasil, os resultados mostram que a discussão sobre inteligência artificial no recrutamento entrou em uma nova fase. “Os dados mostram que eficiência, sozinha, já não basta. A medida que a IA ganha espaço no recrutamento, cresce também a expectativa dos candidatos por processos mais transparentes. Para as empresas, isso

significa que a adoção da inteligência artificial precisa vir acompanhada de boas práticas, como deixar claro onde a tecnologia é utilizada, manter os recrutadores envolvidos nas decisões mais sensíveis e comunicar os critérios de avaliação ao longo da seleção. Esse equilíbrio é o que ajuda a construir confiança.”, afirma.

O debate deixou de ser sobre adoção. Um dos resultados mais interessantes da pesquisa mostra que a discussão não é sobre ser contra ou a favor da inteligência artificial. Mesmo entre os entrevistados que dizem não apoiar o uso da IA pelas empresas durante processos seletivos, 57% utilizam a tecnologia em pelo menos uma etapa da própria busca por emprego. Apenas 24% acreditam que a inteligência artificial não deveria participar de nenhuma fase do recrutamento.

76% dos entrevistados aceitam algum nível de participação da IA no processo seletivo, principalmente em atividades operacionais. O apoio cai drasticamente, porém, quando a tecnologia passa a tomar decisões:

apenas 6% desse grupo apoiam que a inteligência artificial seja responsável pela decisão final de contratação.

“Os resultados indicam que a resistência não está necessariamente na tecnologia, mas na autonomia que ela deve ter durante o recrutamento. Para muitos, a IA é bem-vinda quando serve para aumentar a eficiência do processo, desde que o julgamento humano continue presente nos momentos decisivos”, completa Rizzardo.

Futuro do trabalho

As preocupações dos brasileiros com a inteligência artificial vão além do recrutamento. Para os entrevistados, a tecnologia deverá provocar mudanças significativas no mercado de trabalho nos próximos anos.

Entre os principais impactos esperados estão a redução de empregos em algumas áreas (36%), o aumento da dependência da tecnologia nas atividades profissionais (35%) e a necessidade de maior qualificação para acompanhar as transformações trazidas pela IA (30%).

Na avaliação do Indeed, esse cenário mostra que o avanço da inteligência artificial deve ampliar o debate sobre a forma como a tecnologia é incorporada às relações de trabalho. À medida que ferramentas baseadas em IA ganham espaço tanto no recrutamento quanto na rotina profissional, fatores como transparência, comunicação clara e participação humana tendem a se tornar cada vez mais importantes para fortalecer a confiança dos trabalhadores e promover uma adoção equilibrada da tecnologia.

Metodologia

O estudo foi realizado com 1.014 trabalhadores brasileiros. A pesquisa foi conduzida por meio de um questionário online aplicado em 27 de maio de 2026. A amostra foi composta por 52% de mulheres e 48% de homens. Entre os respondentes, 25% tinham entre 18 e 27 anos (Geração Z), 35% entre 28 e 45 anos (Millennials), 27% entre 46 e 61 anos (Geração X) e 13% tinham 62 anos ou mais (Baby Boomers).