SKILL-BASED BRASIL

Como as **Arenas de Competências da Afferolab** e os dados inéditos da economia do trabalho estão reconfigurando o talento, a performance e o valor nas organizações brasileiras

Alessandra Lotufo
abril 2025

HOB | Afferolab

INTRODUÇÃO

Durante grande parte do século XX, a vida seguia um modelo estruturado em três fases bem definidas. A primeira etapa era dedicada à educação formal, concentrada majoritariamente na juventude. Nesse período, os indivíduos se preparavam para uma carreira de longo prazo, acreditando que a qualificação adquirida nessa fase inicial seria suficiente para sustentar toda a jornada profissional.

Com a conclusão dos estudos, iniciava-se a fase produtiva, marcada pela entrada no mercado de trabalho. A trajetória profissional era relativamente linear e estável, baseada na permanência dentro de uma mesma empresa ou setor por décadas. A progressão acontecia gradualmente, à medida que a experiência era acumulada, e o objetivo final era alcançar posições de maior prestígio e estabilidade até a aposentadoria.

O último estágio era o afastamento do trabalho, sustentado pela estabilidade financeira conquistada ao longo dos anos produtivos. Aposentar-se era algo visto como um momento de descanso e lazer, assegurado por pensões e benefícios sociais, em uma fase na qual a expectativa de vida não ultrapassava, em média, os 60 ou 70 anos. Esse modelo funcionou bem enquanto o mercado de trabalho era previsível, as carreiras eram de longa duração e os sistemas de previdência ofereciam suporte a esse ciclo estruturado.

Mas esse mundo não existe mais.

A expectativa de vida está se expandindo rapidamente, ultrapassando os 90 e até os 100 anos em algumas regiões do mundo. As pessoas precisarão trabalhar por mais tempo, não apenas por necessidade financeira, mas também por desejo de se manterem ativas e produtivas.

Isso significa que o modelo linear de estudo, trabalho e aposentadoria já não se sustenta. A ideia de que uma única formação pode garantir relevância profissional por toda a vida se tornou inviável. O avanço da tecnologia e as mudanças no mercado tornaram a obsolescência das habilidades uma realidade cada vez mais rápida.

Se antes bastava seguir um caminho previsível, hoje as trajetórias são fluidas, repletas de transições e requalificações. O trabalho deixou de ser um espaço de permanência e passou a ser um território de constante adaptação.

Essa transformação representa uma mudança ampla nas dinâmicas sociais. As estruturas que determinavam valor e status passaram a ser definidas por novos critérios, muitas vezes ancorados no comportamento e na forma como indivíduos demonstram suas competências em tempo real. Esse fenômeno foi amplificado pela cultura da recomendação algorítmica, em que a validação e o reconhecimento não vêm mais exclusivamente de diplomas ou certificações formais, mas de uma presença digital ativa e da capacidade de aplicar conhecimentos de forma demonstrável e visível. Se antes o sucesso profissional era um processo de longo prazo, no qual o adiamento da recompensa era valorizado, hoje a aprendizagem precisa ser rápida, flexível e diretamente aplicável.

Essa mudança no eixo das dinâmicas sociais vem impactando diretamente as relações de trabalho. Comportamentos como adaptabilidade, colaboração e capacidade de aprendizado contínuo passaram a ser critérios essenciais para avaliação de profissionais e tomada de decisão nas organizações.

Diante desse novo cenário, surge a necessidade de entender um fenômeno essencial: como as mudanças sociais deslocaram a atenção para os comportamentos colocando-os no centro das relações humanas e profissionais, impulsionando a cultura skill-based. Este white paper investiga as raízes dessa transição, os impactos dessa nova lógica sobre carreiras e organizações, e os desafios e oportunidades que ela apresenta para empresas e profissionais. Se o aprendizado contínuo se tornou uma necessidade e a validação do talento foi descentralizada, como podemos estruturar o trabalho e o desenvolvimento humano para garantir relevância e crescimento sustentável?

A forma como trabalhamos e aprendemos está sendo reescrita. Entender essa transformação não é apenas uma questão de adaptação, mas um fator decisivo para aqueles que desejam liderar o futuro.

1

A revolução digital e a redefinição do conhecimento

O colapso do modelo tradicional de trabalho e a busca por validação instantânea

A transição da ética do dever para a ética do prazer, conforme descrita por Daniel Motta, reflete uma das mudanças mais profundas na estrutura social contemporânea. Durante os séculos XIX e XX, as sociedades ocidentais operavam sob um modelo em que o trabalho, a disciplina e o cumprimento de regras rígidas eram vistos como os pilares do progresso. Esse ethos, enraizado em valores industriais e na organização racional do trabalho descrita por Max Weber em *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, promovia uma visão de mundo em que o sucesso individual e coletivo dependia da dedicação, do esforço contínuo e da adesão a normas bem estabelecidas.

No entanto, com a chegada do século XXI e o avanço da revolução digital, essa estrutura passou por uma transformação acelerada. A ascensão de novas tecnologias, a digitalização da cultura e o acesso instantâneo à informação deslocaram o eixo da produtividade e da conformidade para o da experiência e da satisfação pessoal. O consumo deixou de ser apenas um meio de suprir necessidades para se tornar uma das principais formas de construção identitária. O prazer imediato substituiu o adiamento da recompensa como valor predominante, como previu Gilles Lipovetsky em A *Felicidade Paradoxal*, no qual ele descreve a sociedade hiperconsumista e sua busca incessante por estímulos e gratificações instantâneas.

Essa transição afetou diretamente a forma como o conhecimento é adquirido e validado. Se antes a autoridade do saber estava centralizada em instituições acadêmicas, que exigiam anos de dedicação para a construção e certificação do conhecimento, hoje o aprendizado se dá em ciclos cada vez mais curtos e modulares, adaptados às necessidades imediatas do mercado e à capacidade de retenção fragmentada do indivíduo contemporâneo. O modelo tradicional de educação, descrito por Pierre Bourdieu como um sistema de reprodução social no qual o capital cultural era transferido de geração em geração dentro de um arcabouço institucionalizado, passou a dividir espaço com um modelo mais descentralizado e fluido, onde o aprendizado se dá de maneira contínua, distribuída e baseada no consumo de conteúdos online.

A revolução tecnológica mudou a forma como interagimos com a informação. O conhecimento acadêmico, por ser denso, formal e orientado por um método rigoroso, contrasta com a natureza ágil, intuitiva e visual dos conteúdos digitais. A geração de conhecimento agora acontece pela experiência do consumo, e não apenas pela assimilação linear de conceitos em ambientes formais de ensino. Plataformas como YouTube, podcasts, cursos livres e redes sociais se tornaram espaços legítimos para a construção do saber, reduzindo a distância entre quem ensina e quem aprende, e permitindo que o conhecimento seja adquirido sob demanda, de forma rápida e altamente personalizada.

Esse fenômeno se conecta diretamente com a crescente importância do comportamento dentro das relações sociais e profissionais. O consumo de conteúdo digital condiciona hábitos, modela interações e define padrões de validação social. A cultura da recomendação algorítmica, discutida por Shoshana Zuboff em *A Era do Capitalismo de Vigilância*, estrutura um ambiente onde as preferências individuais são refinadas e reforçadas em tempo real, criando bolhas cognitivas que moldam tanto o que consumimos quanto a forma como interpretamos o mundo. O comportamento passou a ser uma consequência do conhecimento adquirido e, ao mesmo tempo, o próprio critério de legitimação dentro da sociedade digital. O engajamento em debates, a construção de uma presença online e a forma como nos posicionamos publicamente tornaram-se indicadores de expertise relevantes, convivendo lado a lado com diplomas e certificações formais. Nesse cenário, a capacidade de demonstrar aplicação prática e relevância social se torna um fator essencial na validação do conhecimento, complementando o papel das instituições acadêmicas.

A era digital trouxe consigo uma nova lógica de aprendizado e validação, em que o conhecimento precisa ser útil, acessível e constantemente atualizado. A construção do saber deslocou-se da acumulação linear e hierárquica para um processo dinâmico, distribuído e altamente influenciado pelo comportamento individual. O que define um especialista hoje é o que ele estudou e o que ele compartilha, aplica e transforma em experiência tangível. O comportamento não apenas reflete o conhecimento adquirido; ele se tornou a própria métrica de validação dentro de uma sociedade que opera sob os princípios do engajamento, da visibilidade e da influência contínua.

O colapso do modelo tradicional de aprendizado e a busca por validação instantânea

A ideia de que o conhecimento deve ser adquirido de forma estruturada tem raízes profundas na história da educação e da organização social. Desde os sistemas formais de ensino até a validação do saber por meio de credenciais, esse modelo estabeleceu critérios de qualificação profissional e moldou a forma como treinamos o cérebro para pensar de maneira analítica e crítica.

Autoras como Maryanne Wolf, especialista em neurociência da leitura, argumentam que o aprendizado estruturado cria conexões cerebrais que favorecem a compreensão profunda, a reflexão analítica e o pensamento crítico, diferentemente do consumo fragmentado de informação promovido pelo imediatis-

mo digital. A estruturação do conhecimento permite que as pessoas relacionem ideias de forma mais complexa, desenvolvam abstração e consigam fazer inferências sofisticadas. Isso significa que a forma como aprendemos é mais que um meio de obter qualificações. Ela modela o próprio funcionamento cognitivo.

Essa perspectiva vai ao encontro de reflexões da filosofia da educação, como as de John Dewey, que defendia que o aprendizado estruturado organiza o conhecimento de maneira progressiva e desenvolve a capacidade de raciocínio crítico e a tomada de decisão informada. O conhecimento não estruturado, por sua vez, pode gerar uma falsa sensação de domínio, uma vez que o acesso fácil à informação nem sempre resulta em aprendizado significativo.

Nesse ambiente, os chamados clássicos – textos fundadores do pensamento ocidental, reflexões filosóficas, obras literárias estruturantes – tendem a ser descartados sob a alegação de que são lentos, complexos ou desnecessários. No entanto, esses textos vão além da leitura literal. Eles nos devolvem perguntas quando julgamos já ter todas as respostas. Em vez de confirmarem certezas, provocam tensão e reflexão. Leitores de Dostoiévski ou Simone Weil atravessam experiências intelectuais que reconfiguram a forma de pensar. Essas obras trazem informação e são vetores de transformação – e o pensamento complexo nasce justamente desse tipo de fricção.

A ausência desse repertório compromete o desenvolvimento pleno dos profissionais contemporâneos, limitando sua capacidade de discernimento, julgamento ético e profundidade analítica. Essa compreensão mais ampla se constrói com tempo, leitura crítica e exposição a múltiplas perspectivas. Filosofia, literatura e ciências humanas são instrumentos fundamentais para a tomada de decisão consciente em contextos de alta complexidade.

Deixar esses referenciais de lado compromete o equilíbrio entre ação e reflexão. Profissionais passam a operar com agilidade, mas sem a profundidade necessária para compreender o impacto do que fazem. Acumula-se domínio técnico, ao mesmo tempo que se enfraquece a compreensão dos fundamentos sociais, éticos e históricos que sustentam esse domínio. A fluidez, quando desacompanhada de densidade, favorece soluções rápidas – e frágeis. Preservar os clássicos, portanto, não é insistir em um passado glorificado, mas garantir o futuro da complexidade crítica nas organizações.

Competência não se reduz a execução eficiente. Ela se expande quando ancorada em discernimento, quando nasce do cruzamento entre teoria e prática, entre conhecimento técnico e reflexão ética. A educação, nesse sentido, vai além da instrução: serve para expandir o campo do possível, formando sujeitos capazes de fazer e conscientes do porquê de fazer.

Se a educação estruturada tem essa função cognitiva e social, por que o modelo tradicional de aprendizado parece estar perdendo espaço? O colapso desse modelo está mais relacionado às mudanças nas dinâmicas sociais do que a um simples embate entre credenciais formais e conhecimento aplicado. A transição para um mundo digital e hiperconectado criou mecanismos de validação de talento e remodelou a forma como as pessoas constroem sua trajetória profissional.

À medida que as demandas do mercado evoluem rapidamente e a automação redefine as funções profissionais, a lógica de validação do conhecimento também se transforma. Empresas não podem mais esperar anos para que um profissional se qualifique formalmente; precisam de indicadores imediatos sobre quem pode entregar resultados agora. Esse fenômeno impulsiona a ascensão de modelos alternativos de validação, como microcertificações, aprendizado autodirigido e a cultura da recomendação algorítmica.

Se antes a progressão de carreira era validada pelo tempo e pela estabilidade, agora ela depende da capacidade de demonstrar competências e gerar impacto de forma contínua.

A presença online, a produção de conteúdo especializado e a participação ativa em redes profissionais passaram a ser formas reconhecidas de comprovar competências. Essa mudança reduziu a centralidade dos diplomas como única via de validação, pois o mercado passou a buscar evidências de aplicação prática do conhecimento em ambientes diversos.

Vivemos uma era marcada pelo imediatismo e pela busca por gratificação instantânea. O antigo modelo de aprendizado, que valorizava anos de dedicação antes de qualquer retorno profissional, entrou em choque com uma realidade em que habilidades precisam ser adquiridas e aplicadas rapidamente. Esse fenômeno contribuiu para o crescimento dos microcertificados, da aprendizagem sob demanda e da ênfase em experiências práticas.

Uma nova síntese: integração entre profundidade e aplicação

A trajetória profissional era rigidamente estruturada e dependente de credenciais formais, e agora a validação acontece de maneira descentralizada e fluida; o desafio, portanto, está na adaptação ao modelo skill-based, mas com a preservação da profundidade do conhecimento em um mundo que privilegia velocidade e impacto imediato.

A ascensão do modelo skill-based não deve ser vista como um abandono da educação formal, mas como uma oportunidade para reconfigurar o papel das instituições de ensino e dos programas de capacitação. A ideia é encontrar uma alternativa à rigidez dos diplomas e à falta de um mecanismo que permita que o conhecimento formal evolua junto com o desenvolvimento contínuo das habilidades.

Esse desequilíbrio entre profundidade e aplicabilidade se reflete em um desafio para empresas, profissionais e para o próprio sistema educacional. Como garantir que o aprendizado contínuo não perca a capacidade de formar profissionais que saibam lidar com complexidade, e não apenas responder rapidamente a novas demandas do mercado? Como integrar o conhecimento estruturado ao desenvolvimento de habilidades para que ele não se torne um obstáculo à adaptação, mas sim um diferencial competitivo no longo prazo?

A resposta pode estar na evolução do conceito de validação de competências, incorporando um modelo híbrido, no qual o aprendizado contínuo coexista com um sistema de certificação dinâmica. Algumas universidades e instituições já estão caminhando nesse sentido, introduzindo trilhas de aprendizado mais flexíveis, microcertificações e experiências práticas vinculadas a currículos tradicionais. Empresas, por sua vez, podem redefinir suas estratégias de recrutamento e desenvolvimento, equilibrando a agilidade da validação por habilidades com a profundidade do conhecimento estruturado.

Portanto, o modelo skill-based não substitui o conhecimento estruturado, mas exige que ele se torne mais dinâmico e conectado à realidade do mundo do trabalho. Profissionais que conseguirem combinar essas duas dimensões – pensamento crítico e aplicabilidade, análise profunda e execução ágil – estarão mais preparados para navegar um futuro em que a principal competência será a capacidade de aprender a aprender.

2

O surgimento do modelo skill-based

O comportamento como nova métrica de validação social

Se antes as habilidades técnicas eram o principal critério de avaliação para determinar a empregabilidade e a progressão de carreira, hoje o comportamento e as competências interpessoais passaram a ocupar lugar relevante nessa análise. Essa mudança não aconteceu por acaso; ela reflete uma transformação mais ampla na maneira como as sociedades projetam o futuro e organizam suas estruturas de trabalho.

Quando uma ruptura ocorre — seja tecnológica, econômica ou cultural — há um período de ajuste, em que os antigos paradigmas perdem força e novos valores começam a guiar as decisões individuais e coletivas. Essa fricção temporal pode ser observada na forma como o mercado de trabalho passou a reavaliar suas métricas de talento. O que antes era suficiente para garantir uma carreira sólida — como domínio técnico e certificações — hoje já não garante relevância a longo prazo. A velocidade das mudanças e a imprevisibilidade do futuro exigem mais do que conhecimento; exigem capacidade de adaptação, pensamento crítico e inteligência emocional.

A transformação digital desempenhou um papel fundamental nesse processo. Com a automação e a inteligência artificial assumindo funções antes executadas por humanos, habilidades como execução técnica repetitiva perderam espaço para competências que máquinas ainda não conseguem replicar: criatividade, julgamento complexo, colaboração e comunicação eficaz. Isso alterou radicalmente o horizonte de expectativas do que significa ser um profissional preparado para o futuro. Em vez de buscarem apenas especialistas com um conjunto rígido de conhecimentos técnicos, as empresas passaram a valorizar aqueles que demonstram flexibilidade cognitiva, resiliência e uma postura voltada ao aprendizado contínuo.

O avanço da globalização e da conectividade também contribuiu para essa reconfiguração. A forma como trabalhamos já não está mais limitada a ambientes físicos fixos ou a equipes homogêneas dentro de um mesmo espaço organizacional. O trabalho distribuído exige que as pessoas saibam se comunicar em diferentes contextos culturais, gerenciar relações de forma remota e construir redes colaborativas eficazes. A capacidade de operar nesses ambientes fluidos passou a ser um diferencial crucial, tornando o comportamento e a forma como interagimos com os outros tão ou mais importantes do que a habilidade técnica em si.

Quando o mercado de trabalho exigia estabilidade e previsibilidade, as expectativas estavam alinhadas com um modelo no qual habilidades técnicas eram o centro das decisões de contratação e promoção. Agora, o próprio conceito de trabalho se tornou mais dinâmico, exigindo que o comportamento seja o critério predominante para avaliar a capacidade de um profissional se adaptar a diferentes cenários e desafios. Esse movimento desloca o peso das certificações formais para a capacidade demonstrada de resolver problemas em tempo real, de colaborar de maneira eficiente e de lidar com situações inesperadas.

A psicologia do trabalho também reforça essa tendência. Pesquisas como a “Mind the Soft Gap”, da Afferolab, indicam que habilidades comportamentais, muitas vezes chamadas de soft skills, estão diretamente ligadas ao desempenho, ao engajamento e à inovação dentro das empresas. Empresas que cultivam ambientes colaborativos e emocionalmente inteligentes observam, além de maior retenção de talentos, equipes mais produtivas e criativas. Essa percepção fortalece ainda mais o movimento de colocar o comportamento no centro das avaliações profissionais, pois ele se tornou um indicador confiável da capacidade de entrega e impacto real no contexto organizacional.

O futuro do trabalho e a ascensão do modelo skill-based

Ao longo da história, indivíduos e organizações sempre projetaram o futuro com base nas referências disponíveis no presente. O conceito de horizonte de expectativas sociais, explorado por Reinhart Koselleck e Niklas Luhmann, descreve esse processo de antecipação, no qual crenças sobre o que é possível e desejável moldam decisões e trajetórias. No passado, esse horizonte era relativamente estável: o trabalho seguia um curso previsível, e carreiras eram estruturadas em caminhos lineares. No entanto, a aceleração das mudanças tecnológicas e sociais expandiu esse horizonte, tornando-o mais dinâmico e incerto. O que antes era visto como um percurso profissional seguro agora exige adaptação constante e novas formas de desenvolvimento. Esse deslocamento redefine tanto as escolhas individuais quanto a maneira como empresas, governos e instituições estruturam políticas e práticas relacionadas ao trabalho.

A digitalização, o crescimento da gig economy e a valorização das habilidades humanas reformularam os critérios de sucesso profissional. O que antes se concentrava na previsibilidade da ascensão hierárquica, agora se baseia na autonomia, na capacidade de aprendizado contínuo e no alinhamento entre trabalho e propósito. Além disso, a descentralização

das fontes de validação de talento permitiu que comunidades digitais e redes colaborativas ganhassem protagonismo, ampliando as possibilidades de progressão na carreira.

Essa transformação não ocorre de maneira uniforme. Em mercados emergentes, onde a segurança no emprego ainda é um fator predominante, a transição para modelos mais flexíveis gera resistência. Já em setores inovadores, a rápida obsolescência das habilidades exige um aprendizado contínuo e diversificado. Esse descompasso reforça a necessidade de soluções que contemplem diferentes realidades e facilitem a transição para o modelo skill-based.

Essa mudança estrutural no trabalho também deslocou o centro de gravidade da validação profissional. Se antes as mudanças sociais eram impulsionadas por transformações institucionais, hoje essa lógica se inverteu. O domínio de habilidades cognitivas, relacionais e adaptativas passou a ser um fator essencial para o desenvolvimento profissional, pois são elas que determinam a capacidade de aplicar o conhecimento técnico e navegar cenários complexos. A demonstração dessas competências no contexto real se tornou um diferencial competitivo, influenciando a tomada de decisão nas organizações antes mesmo que as instituições consigam estruturar novos formatos de reconhecimento de talento.

Essa transição expande o aprendizado formal ao integrá-lo a novas formas de validação profissional. O desafio do modelo skill-based está em equilibrar o reconhecimento das habilidades humanas com a necessidade de conciliar a velocidade da validação digital e a profundidade do conhecimento essencial para sustentar inovação e pensamento crítico.

As sociedades já caminham nessa direção. Agora, as organizações precisam estruturar seus modelos de gestão de talentos para acompanhar esse movimento. Quem liderar essa transformação terá o poder de definir os contornos do novo mundo do trabalho.

3

Impactos e transformações organizacionais

A reinvenção da lógica organizacional à luz da cultura skill-based

Por trás das transformações nas carreiras e nas formas de validação do conhecimento, há uma camada menos visível, porém fundamental, que sustenta a inércia ou a transformação das organizações: o poder. A forma como as empresas distribuem poder, legitimam decisões e estruturam sua governança influencia diretamente sua capacidade de adaptação a um mundo em mudança acelerada. Ao longo do século XX, o modelo funcional – baseado em departamentos, hierarquias rígidas e escalas de comando bem definidas – foi o padrão dominante. Inspirado na racionalidade burocrática descrita por Max Weber, esse modelo priorizava previsibilidade, controle e eficiência operacional.

No entanto, esse arranjo clássico, centrado em cargos e funções, começa a demonstrar claros sinais de obsolescência quando confrontado com as demandas contemporâneas por velocidade, fluidez e inovação. O mundo do trabalho já não se organiza unicamente por funções fixas, mas por fluxos dinâmicos de colaboração. A emergência de times multidisciplinares, squads e tribos, especialmente nas camadas mais operacionais das empresas, desafia diretamente o modelo piramidal ainda vigente nas camadas superiores de liderança. Em muitos casos, a estrutura formal permanece ancorada em uma lógica verticalizada, enquanto a prática cotidiana já opera sob princípios horizontais.

Essa coexistência entre sistemas de organização distintos – um voltado para o controle e outro para a experimentação – gera um tipo específico de tensão institucional. As empresas passam a funcionar como sistemas com múltiplos tempos e linguagens sobrepostos. De um lado, conselhos e diretorias que operam sob lógicas tradicionais de planejamento e autoridade. De outro, times que demandam agilidade, autonomia e reconhecimento baseado em entrega, não em posição hierárquica.

Essa tensão torna-se ainda mais evidente à medida que o modelo skill-based ganha espaço como alternativa à lógica dos cargos. Ao reorganizar a gestão de talentos com base em competências aplicadas, e não em títulos ou funções, o skill-based desafia diretamente os mecanismos tradicionais de distribuição de poder. Ele desloca o eixo da autoridade do cargo para a contribuição real, abrindo caminho para que vozes antes periféricas ganhem legitimidade e influência. Isso pode ser profundamente positivo para a inovação, mas também gera resistência institucional.

É nesse contexto que surge a ambiguidade: o modelo skill-based pode ser tanto uma solução quanto uma ameaça, dependendo da maturidade organizacional. Quando implementado de forma coerente, ele amplia a inclusão, valoriza a diversidade de trajetórias e aumenta a agilidade na alocação de talentos. No entanto, quando adotado apenas como narrativa, sem revisão das estruturas decisórias, ele pode se tornar disfuncional – uma promessa de autonomia que não se sustenta frente à realidade das hierarquias existentes.

Além disso, a adoção do modelo skill-based exige que as organizações repensem suas práticas de gestão, remuneração e promoção. Em um sistema orientado por competências, o reconhecimento não pode estar atrelado exclusivamente ao tempo de casa ou à ocupação de cargos formais. Deve considerar o impacto gerado, a capacidade de resolver problemas complexos e a contribuição transversal ao longo de diferentes projetos e áreas.

Essa transição não será imediata nem linear. Exige a coexistência temporária de modelos distintos e a criação de zonas organizacionais de experimentação. Como em um bioma, onde diferentes espécies e formas de vida interagem, as empresas precisarão desenvolver estruturas mais porosas, nas quais a cultura, o aprendizado e a liderança possam emergir de múltiplos pontos do sistema. O conceito de "célula organizacional" pode ser útil aqui: empresas que mantêm suas membranas permeáveis a influências externas e novas ideias tendem a ser mais resilientes e adaptáveis. Já aquelas que se fecham sobre si mesmas, na tentativa de preservar o status quo, correm maior risco de entrar em colapso institucional.

A reinvenção das estruturas de poder, portanto, não é uma consequência automática da adoção do modelo skill-based. Ela depende da disposição das lideranças em revisar as premissas que sustentam o prestígio, a influência e a tomada de decisão. E exige que o valor do conhecimento aplicado venha acompanhado da responsabilidade de integrar esse conhecimento à estratégia organizacional, à cultura e à ética do negócio.

Mais do que uma mudança técnica, trata-se de uma transformação política – no sentido mais amplo do termo. O que está em jogo não é apenas a eficiência de novos modelos, mas a legitimidade de novas formas de pertencimento, contribuição e liderança dentro das organizações. Nesse sentido, o modelo skill-based não representa apenas uma nova forma de organizar talentos. Representa um novo pacto de poder.

Empresas na prática – como o modelo skill-based está sendo aplicado?

A adoção do modelo skill-based já é uma realidade nas principais empresas globais, impulsionando mudanças nos processos de recrutamento, na mobilidade interna e na governança organizacional.

Empresas como Google, IBM e PwC estão reformulando seus critérios de seleção e desenvolvimento de talentos para se alinharem a essa nova lógica, eliminando a exigência de diplomas formais, priorizando a avaliação de competências práticas e criando ecossistemas internos de aprendizado contínuo.

O Google foi um dos primeiros a reconhecer que a exigência de diplomas universitários restringia a diversidade de talentos e impunha barreiras desnecessárias ao recrutamento. Em 2020, a empresa anunciou que passaria a contratar para diversas funções com base em competências demonstradas, em vez de exigir um diploma tradicional. Como alternativa, criou o Google Career Certificates, um programa de certificação baseado em habilidades que permite que profissionais adquiram qualificações reconhecidas pelo mercado sem passar pelo ensino superior formal. Essa iniciativa tem um impacto significativo, pois oferece acesso mais democrático a oportunidades de carreira e fortalece a ideia de que o aprendizado contínuo pode ser tão ou mais relevante do que a educação convencional. A empresa também estabeleceu parcerias com grandes organizações para garantir que esses certificados fossem considerados equivalentes a um diploma universitário nos processos seletivos, consolidando ainda mais o modelo skill-based na tomada de decisão corporativa.

Se o Google reformulou a entrada no mercado de trabalho, a IBM vem transformando a forma como o talento é desenvolvido e mobilizado dentro da própria empresa. Como pioneira no conceito de "new collar jobs", a IBM criou um modelo de contratação baseado não em diplomas, mas na aquisição e validação de competências técnicas específicas. A empresa substituiu os critérios tradicionais de recrutamento por trilhas alternativas de qualificação, utilizando bootcamps, cursos internos e plataformas de aprendizado digital para capacitar profissionais de maneira prática e aplicada. Mais do que isso, implementou sistemas de inteligência artificial que mapeiam o potencial dos funcionários e indicam caminhos personalizados de reskilling e upskilling, permitindo que profissionais transitem entre funções sem a necessidade de um novo diploma. Com isso, a IBM não apenas ampliou seu pool de talentos, mas também conseguiu reduzir lacunas de habilidades críticas dentro da organização, garantindo uma força de trabalho mais adaptável e preparada para desafios futuros.

O modelo skill-based também está revolucionando a mobilidade interna das empresas. A PwC, uma das maiores consultorias do mundo, implementou um talent marketplace interno, um sistema que permite que os colaboradores sejam alocados para projetos e funções com base em suas habilidades, e não apenas em seus cargos formais. Essa abordagem rompe com a estrutura rígida de promoções verticais e possibilita uma progressão de carreira muito mais fluida, na qual os profissionais podem experimentar diferentes áreas e assumir novos desafios sem a necessidade de esperar por uma promoção tradicional. A plataforma utiliza machine learning para identificar competências adquiridas dentro e fora da empresa, sugerindo oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Esse modelo não apenas aumenta a retenção de talentos, evitando que os profissionais busquem oportunidades externas para expandir suas experiências, como também melhora a produtividade e a inovação dentro da organização, pois conecta pessoas às funções mais alinhadas às suas competências reais.

O que essas empresas demonstram é que a adoção do modelo skill-based vai além da eliminação da exigência de diplomas, impulsionando uma transformação mais profunda na forma como organizações identificam, desenvolvem e retêm talentos.

A validação de competências se tornou um processo contínuo, em que o aprendizado acontece ao longo da vida profissional e a mobilidade dentro das empresas passa a ser guiada pelo potencial e pela experiência prática, e não apenas pelo tempo de serviço ou pela titulação formal. Isso exige que as empresas invistam tanto em novas formas de recrutamento quanto em ecossistemas de aprendizado interno que possibilitem a evolução contínua dos profissionais.

Ao observar essas mudanças, fica claro que o modelo skill-based redefine a relação com a educação formal, adaptando-a às novas dinâmicas do mercado. A verdadeira inovação surge da integração entre conhecimento estruturado e aprendizado prático, impulsionando a agilidade das empresas e ampliando a autonomia dos profissionais na construção de sua trajetória.

O futuro do trabalho parece favorecer aqueles que demonstram, na prática, sua capacidade de adaptação, aprendizado contínuo e entrega de valor real, em vez de se basear apenas na acumulação de credenciais.

Profissionais que não sabem quais habilidades realmente importam para o futuro

A sensação de urgência cresce. Todos sabem que precisam se preparar, desenvolver novas competências e se manter relevantes, mas a questão central permanece: quais habilidades realmente importam? Para muitos profissionais, essa pergunta não tem uma resposta clara, e a falta de direcionamento pode ser tão desafiadora quanto a própria transformação do mercado.

O problema está na falta de critérios para filtrar o que é essencial do que é passageiro dentro do volume exponencial de informações disponíveis. A cada nova tendência anunciada, há um senso de obrigação para se especializar rapidamente, seja em tecnologia, em metodologias ágeis seja em habilidades interpessoais. Mas a multiplicidade de possibilidades pode levar a um efeito contrário, em que o profissional se dispersa, tentando dominar diferentes áreas sem uma conexão estratégica entre elas. Esse excesso de caminhos cria uma falsa impressão de preparo, pois a aquisição de conhecimento desconectado da prática real tem pouco impacto na progressão profissional.

O aprendizado contínuo se tornou uma exigência básica, e as trajetórias profissionais deixaram de ser previsíveis. No entanto, muitas empresas ainda operam dentro de paradigmas antigos, fornecendo pouco ou nenhum suporte para que seus profissionais entendam quais habilidades realmente são valorizadas e como podem desenvolvê-las de maneira eficaz.

Essa lacuna entre o que o mercado precisa e o que os profissionais sabem sobre seu próprio desenvolvimento cria um ambiente de desalinhamento. Há aqueles que permanecem investindo em competências que já não geram vantagem competitiva, enquanto outros simplesmente esperam que o caminho profissional se desenhe naturalmente, confiando que o tempo e a experiência acumulada serão suficientes para garantir crescimento.

Saber quais habilidades importam para o futuro exige um olhar atento para além do próprio setor ou função. As carreiras mais promissoras são as que combinam diferentes áreas de conhecimento, adaptam-se às novas demandas e operam de forma interdisciplinar. Um profissional que compreende essa nova lógica investe tempo em aprender e em compreender como seu repertório pode ser utilizado de forma estratégica. Ele se preocupa em construir uma base de habilidades que o tornem flexível e preparado para atuar em diferentes cenários.

A falta de clareza sobre quais competências priorizar também afeta as próprias empresas. Organizações que não estruturam modelos claros de desenvolvimento de talentos acabam criando um ambiente onde os profissionais não sabem o que é esperado deles a longo prazo. Isso gera frustração, baixa retenção e um desperdício de potencial humano. Se as empresas querem profissionais preparados para o futuro, precisam oferecer mais do que treinamentos genéricos e avaliações de desempenho baseadas no passado. Precisam criar um ambiente onde o aprendizado seja guiado por um propósito claro e conectado às transformações do mercado.

A incerteza sobre o futuro do trabalho pode ser paralisante, mas aqueles que esperam por respostas prontas correm o risco de perder oportunidades valiosas. Enquanto muitos ainda se perguntam quais habilidades realmente importam, os que entendem que a chave está na adaptabilidade e no aprendizado contínuo já estão moldando seu próprio futuro.

4

O upskilling como imperativo econômico

Para onde caminha o mercado brasileiro

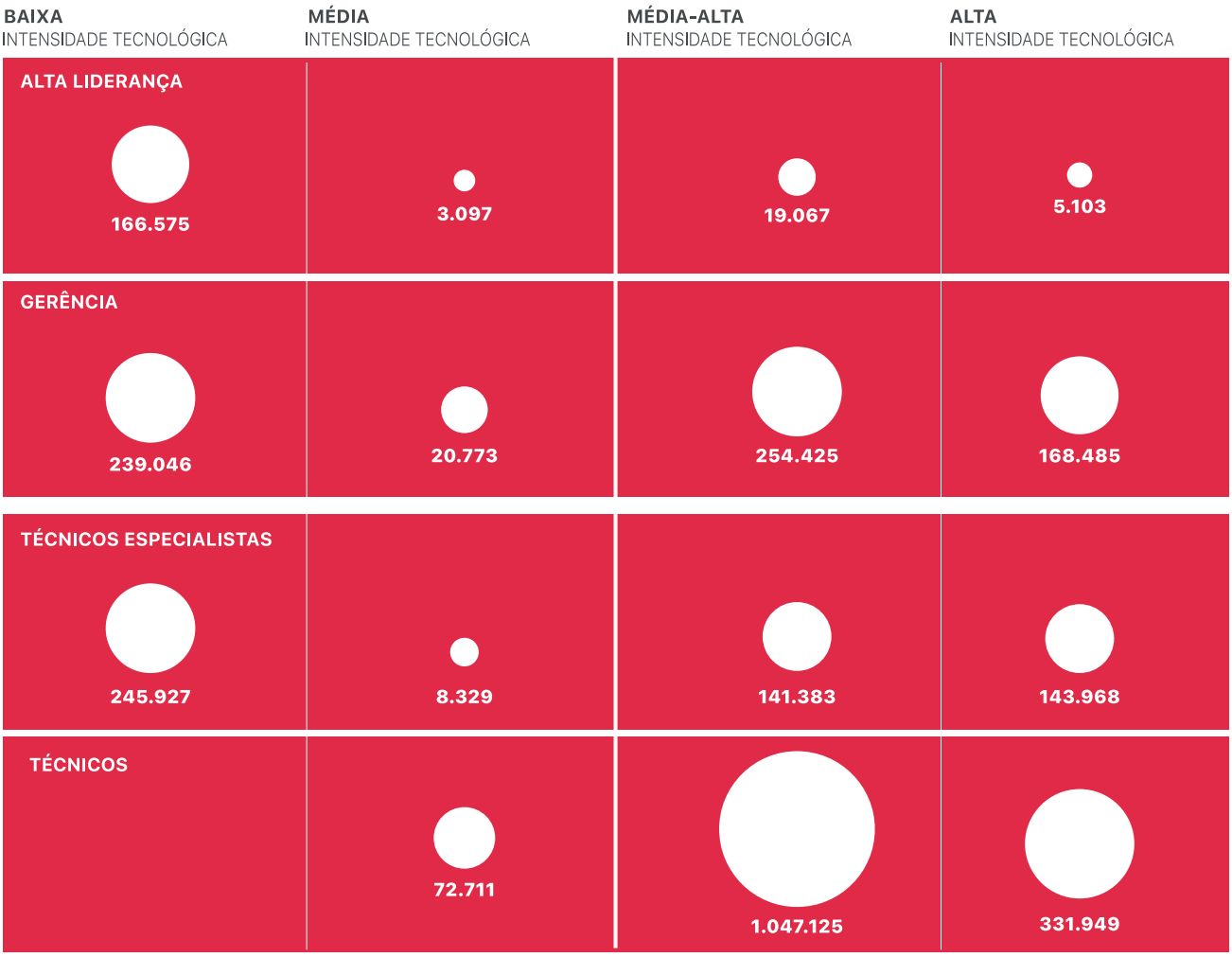
Se a cultura skill-based já vinha se afirmando como um vetor de transformação no mundo do trabalho, os dados econômicos do Brasil entre 2018 e 2023 confirmam que essa transição não é mais apenas uma escolha estratégica – ela se tornou um imperativo. A análise das ocupações e setores revela uma mudança estrutural que coloca o upskilling no centro do desenvolvimento econômico e da competitividade organizacional.

Uma transição silenciosa (e acelerada)

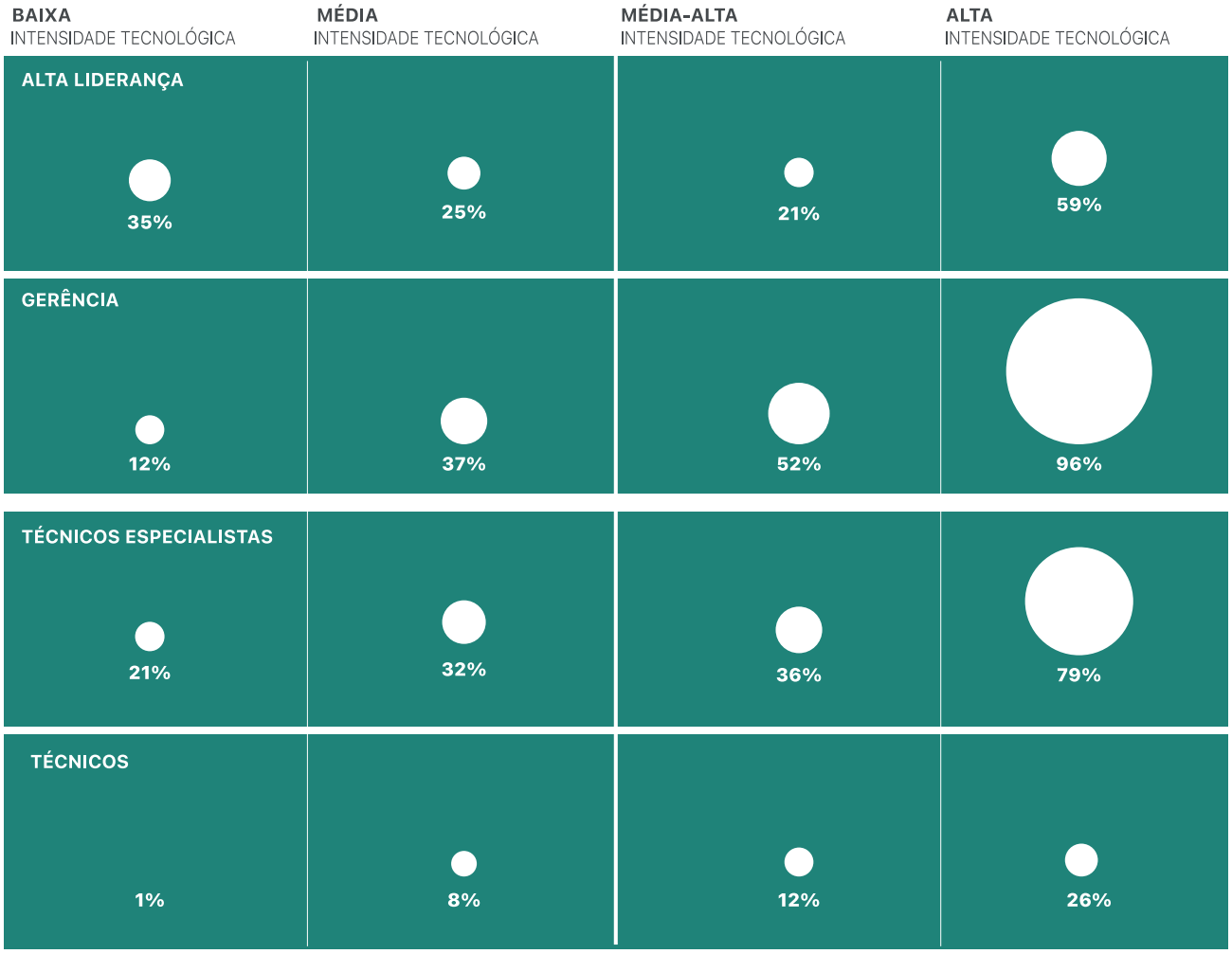
A base de dados da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), usada no estudo da Afferolab com o apoio da Pezco Economics, traça um panorama preciso da evolução do emprego formal de nível executivo no Brasil. O recorte – composto de empresas com mais de 100 funcionários e salários superiores a R$ 2.000 – foca nas posições de liderança e em funções técnicas e especializadas, justamente aquelas nas quais o investimento em qualificação pode gerar maior retorno para o sistema produtivo.

O primeiro dado que salta aos olhos: entre 2018 e 2023, houve crescimento expressivo no número de vínculos de altos cargos (diretoria e gerência) e atuação em setores de alta e média-alta intensidade tecnológica. Isso revela um reposicionamento estratégico do mercado brasileiro em direção a uma economia mais sofisticada – que exige, por definição, uma força de trabalho mais qualificada e adaptável.

VÍNCULOS em 2023



CRESCIMENTO



Se o crescimento em setores de baixa intensidade tecnológica foi tímido, o aumento percentual entre diretores e gerentes inseridos em ambientes mais complexos e tecnológicos aponta para um mercado que está, ainda que gradualmente, reconfigurando suas expectativas de desempenho e complexidade. Esse deslocamento sinaliza que a demanda por upskilling não está apenas no chão de fábrica – ela já chegou ao topo do organograma.

A análise parece revelar o surgimento de um novo perfil ocupacional no Brasil: uma classe média técnica emergente, altamente concentrada em setores de maior intensidade tecnológica. Esse grupo se destaca pelo volume e pelo ritmo acelerado de crescimento, apontando para uma transformação silenciosa – porém decisiva – no tecido produtivo do país.

Os números são eloquentes. Em 2023, os técnicos em setores de alta intensidade tecnológica somaram 331.949 vínculos ativos, com um crescimento de 26% em relação a 2018. Já os técnicos especialistas em setores de média-alta intensidade tecnológica cresceram 36%, alcançando 141.383 vínculos. Mas o dado mais expressivo vem do grupo de técnicos em setores de média-alta intensidade tecnológica, que hoje representa mais de 1 milhão de vínculos ativos, com uma taxa de crescimento de 12% no período analisado.

Esses profissionais operam tecnologias mais sofisticadas, lidam com sistemas complexos e sustentam

operações críticas para a inovação e a competitividade das empresas. Ao mesmo tempo, estão fora das estruturas tradicionais de liderança formal, o que os posiciona como vetores estratégicos de execução e transformação nos bastidores da economia digital.

Esse padrão reforça um insight central: o Brasil está formando uma base intermediária de trabalhadores altamente expostos à inovação, mas ainda carente de investimentos estruturados em qualificação contínua. Trata-se de um público-chave para políticas de upskilling e reskilling, especialmente em um cenário marcado pela automação, pela digitalização industrial e pela adoção crescente da manufatura avançada.

A emergência dessa nova classe técnica redefine o que se entende por inclusão produtiva no século XXI. Não se trata mais apenas de gerar empregos formais, mas de garantir que esses empregos se sustentem ao longo do tempo, em um mercado cada vez mais exigente em termos de competências.

O epicentro do upskilling no Brasil está se deslocando para as bases operacionais com alto conteúdo tecnológico

Os dados revelam um deslocamento estratégico no mapa das competências brasileiras. O foco da qualificação está migrando das funções puramente gerenciais para cargos técnicos e operacionais com alto conteúdo tecnológico – especialmente em setores de ponta, como farmacêutico, semicondutores, TI, aeronáutica e bioeconomia.

A maior taxa de crescimento registrada em toda a amostra é emblemática: 96% nas funções de gerência em setores de alta intensidade tecnológica. Esse número aponta para algo mais profundo do que uma simples expansão de cargos – ele evidencia uma reconfiguração das estruturas de liderança, que começam a privilegiar o domínio técnico e a fluência em sistemas complexos, em vez de critérios tradicionais como tempo de casa ou senioridade hierárquica.

Em paralelo, o crescimento de 79% nas funções de técnicos especialistas nesses mesmos setores consolida o que pode ser interpretado como o novo epicentro do upskilling no Brasil. São posições que operam na interseção entre conhecimento aplicado e tomada de decisão, exigindo capacidade de liderança em ambientes voláteis, técnicos e de alta exigência cognitiva.

Esse salto quantitativo é, antes de tudo, um indicativo qualitativo: o avanço tecnológico está empurrando as empresas para uma nova lógica de valorização – não mais baseada apenas na formação acadêmica ou no tempo de permanência, mas na densidade técnica e na capacidade de responder a desafios reais com soluções tangíveis.

É nesse ponto que o investimento em upskilling ganha centralidade estratégica. As empresas que operam na fronteira da inovação sabem que não há transformação digital sustentável sem gente capaz de entender, traduzir e liderar essa complexidade na prática. E o talento necessário para isso não virá apenas do topo – virá, sobretudo, das camadas intermediárias e técnicas que estão, hoje, no centro da engrenagem produtiva.

A nova elite funcional da economia brasileira pode estar se formando, silenciosamente, nas bases operacionais e técnicas com alto repertório. Reconhecer, investir e estruturar caminhos de desenvolvimento para esse público é uma das decisões mais relevantes que empresas e formuladores de políticas públicas podem tomar nesta década.

Liderar em alta definição: o avanço da alta liderança em setores intensivos em tecnologia

O crescimento da alta liderança no Brasil está sendo impulsionado nos setores com maior sofisticação tecnológica. Entre 2018 e 2023, houve um aumento de 59% nos vínculos de alta liderança em setores de alta intensidade tecnológica, muito acima da média nacional. Em setores de média-alta intensidade, o crescimento foi mais modesto, mas ainda significativo: 21%.

Esse movimento indica uma transformação estrutural nas exigências e nos perfis que ocupam os postos de comando. Em vez de consolidar a lógica tradicional de sucessão – lenta, linear e baseada exclusivamente em tempo de casa ou títulos formais —, esses setores estão abrindo espaço para uma nova geração de líderes com forte base técnica, visão de sistema e fluência em dados.

Essa mudança pode ser interpretada sob dois ângulos complementares:

1. Mais caminhos para especialistas técnicos assumirem posições de comando: a liderança deixa de ser um destino exclusivo de gestores “generalistas” e passa a ser acessível a profissionais com trajetória técnica consistente. Isso representa uma ruptura na escada corporativa tradicional e dá margem à cons-

trução de trilhas alternativas de desenvolvimento – especialmente relevantes para setores como tecnologia, bioindústria, aeroespacial e farmacêutico.

2. Maior exigência de upskilling para quem já está no topo: liderar em contextos de alta intensidade tecnológica exige novas competências. Não basta experiência – é preciso fluência digital, pensamento estratégico orientado por dados, capacidade de lidar com ambiguidade e visão sistêmica de impacto. Esse cenário pressiona as empresas a repensarem os investimentos em desenvolvimento de sua alta liderança, incorporando dinâmicas contínuas de aprendizado e atualização.

A alta liderança, portanto, não está apenas crescendo – está se reconfigurando. E essa reconfiguração demanda uma abordagem mais ousada e intencional de upskilling, que considere o conteúdo técnico dos desafios contemporâneos, a velocidade das transformações e a necessidade de liderar com profundidade em um mundo cada vez mais orientado por conhecimento, dados e inovação.

Fim de linha ou novo começo? A estagnação das bases técnicas em setores de baixa intensidade tecnológica

Entre todos os segmentos analisados, o que mais chama atenção pelo contraste é o das funções técnicas em setores de baixa intensidade tecnológica. Enquanto outros grupos avançam com força – especialmente os ligados à alta tecnologia —, esse contingente parece estar estagnado na margem do movimento de transformação.

De 2018 a 2023, os vínculos de técnicos nesses setores cresceram apenas 1%, revelando um cenário de virtual congelamento. Ainda que o número de técnicos especialistas tenha subido 21%, o crescimento parte de uma base pequena e não acompanha a escala nem a velocidade observadas em setores de maior complexidade técnica.

Esse dado sinaliza um ponto de atenção: o modelo tradicional de trabalho, baseado em tarefas previsíveis, rotinas operacionais e baixa sofisticação tecnológica, está se esgotando. Os profissionais que atuam nessas funções enfrentam um risco real de obsolescência – não por falta de competência, mas por falta de atualização.

Mais do que um alerta, esse quadro aponta para a urgência de criar rotas efetivas de transição profissional. É preciso redesenhar caminhos que permitam a esse público – experiente, mas vulnerável – migrar para funções mais técnicas, conectadas a tecnologias emergentes, sem partir do zero. Isso significa estratégias de upskilling ancoradas no reaproveitamento da bagagem já existente, acopladas a novas competências exigidas pela transformação digital.

Ignorar essa movimentação é comprometer a capacidade do Brasil de garantir uma transição justa para o futuro do trabalho. Por isso, mais do que preparar os jovens para as profissões do amanhã, é preciso também acompanhar quem já está no mercado e construir pontes entre o passado e o futuro profissional.

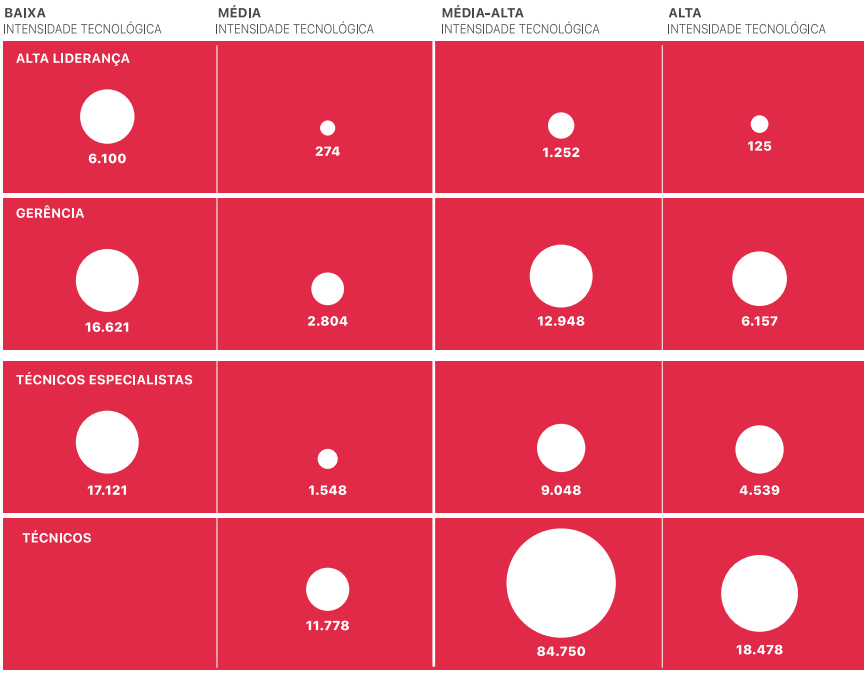
Essa é uma das grandes tarefas do upskilling no Brasil: não deixar ninguém para trás – sobretudo aqueles que, por décadas, sustentaram as engrenagens da economia real.

O potencial do upskilling nas regiões brasileiras

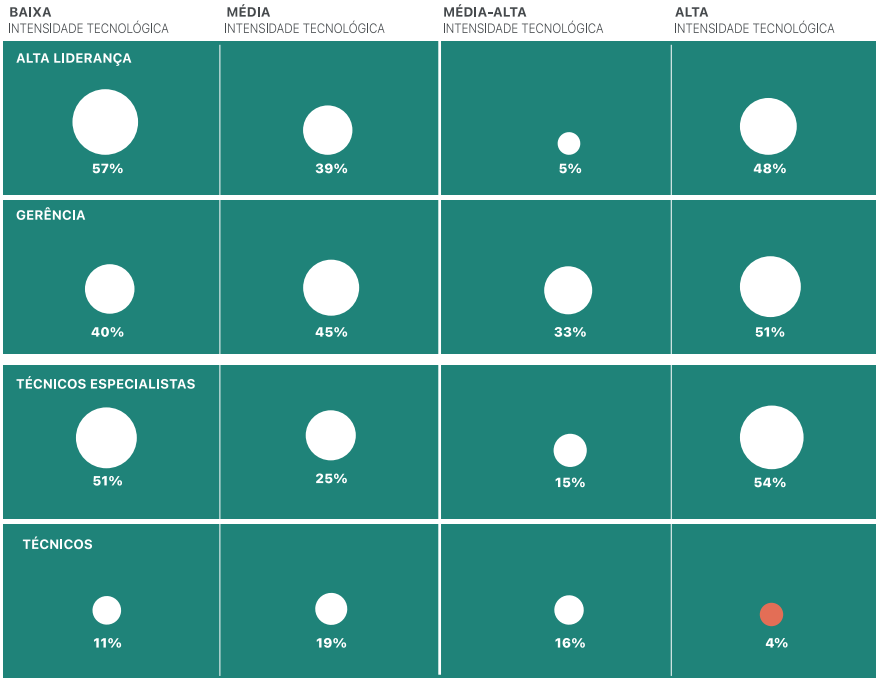
Ao detalharmos a distribuição por região, observamos que o potencial de upskilling está amplamente distribuído pelo território nacional. O Centro-Oeste, por exemplo, apresenta forte crescimento em vínculos com alto potencial de upskilling, impulsionado principalmente pelo avanço de setores como agronegócio tecnológico e energia renovável.

REGIÃO CENTRO-OESTE

VÍNCULOS em 2023



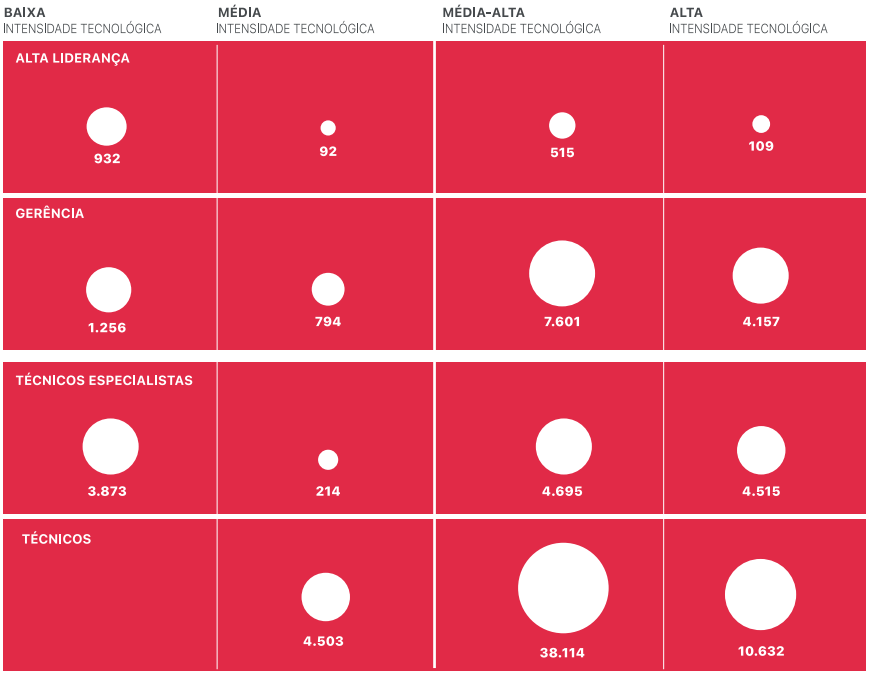
CRESCIMENTO (%) **REDUÇÃO (%)**



O Norte, ainda que partindo de uma base menor, teve crescimento relativo impressionante de jovens em cargos de liderança (75,9%), o que representa uma janela crítica de oportunidade: profissionais jovens em contextos complexos são alvos prioritários de iniciativas de desenvolvimento. No Sul e no Sudeste, o salto também foi expressivo, refletindo a maturidade econômica das regiões e sua capacidade de absorver talento qualificado.

REGIÃO NORTE

VÍNCULOS em 2023



CRESCIMENTO (%) REDUÇÃO (%)

Essa nova geografia da qualificação demanda um reposicionamento dos investimentos em educação corporativa e políticas de capacitação profissional, com foco regionalizado. É preciso preparar lideranças para contextos em que a complexidade técnica cresce mais rápido do que a maturação das estruturas de suporte.

A análise por região revela um ponto crítico: a maior parte dos vínculos formais analisados em 2023 já se encontra em setores e ocupações com forte potencial de upskilling. Isso inclui áreas como:

• Atividades profissionais, científicas e técnicas;

• Informação e comunicação;

• Eletricidade e gás;

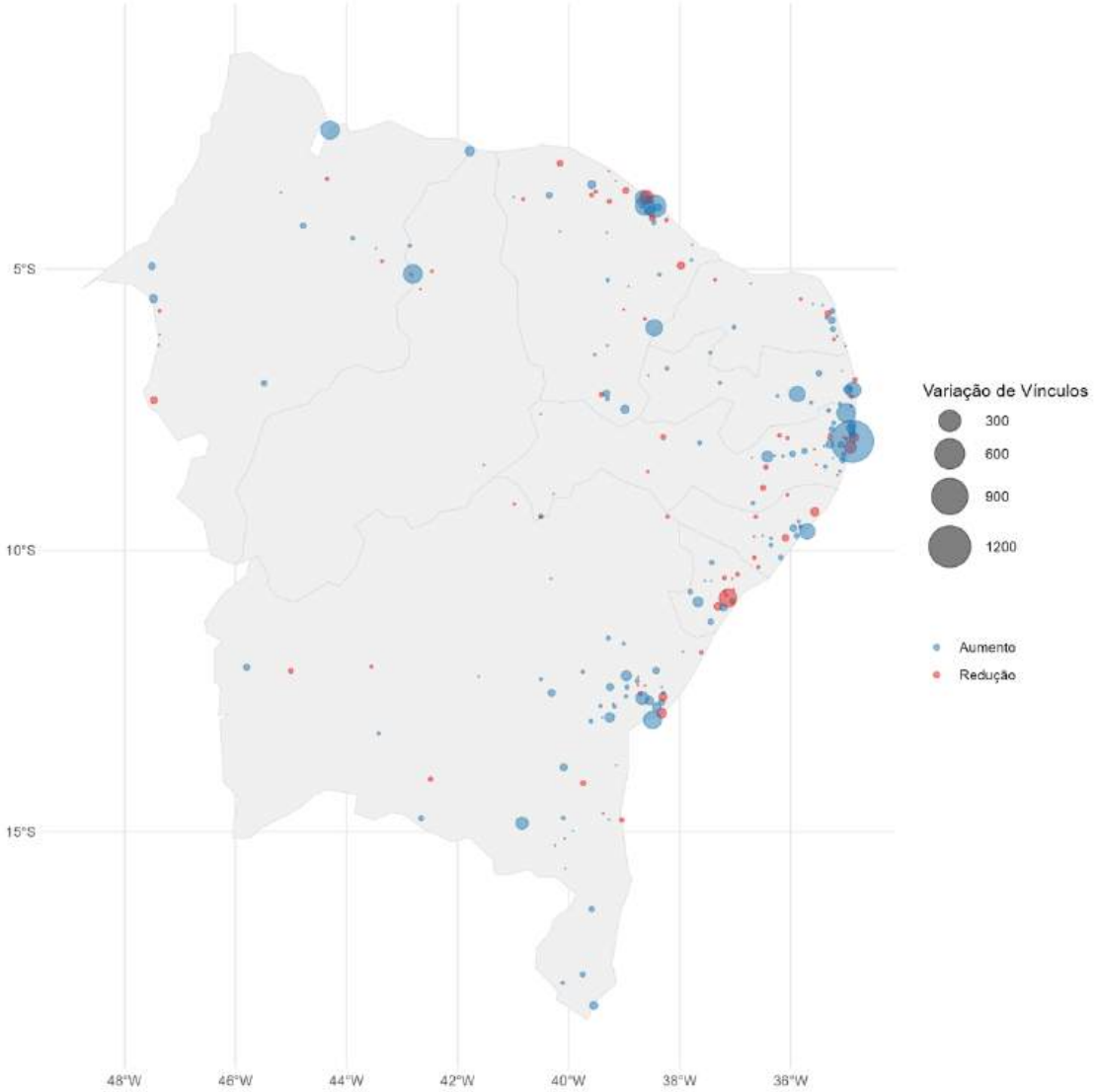
• Indústrias de transformação e extrativas.

Esse dado é estratégico por dois motivos:

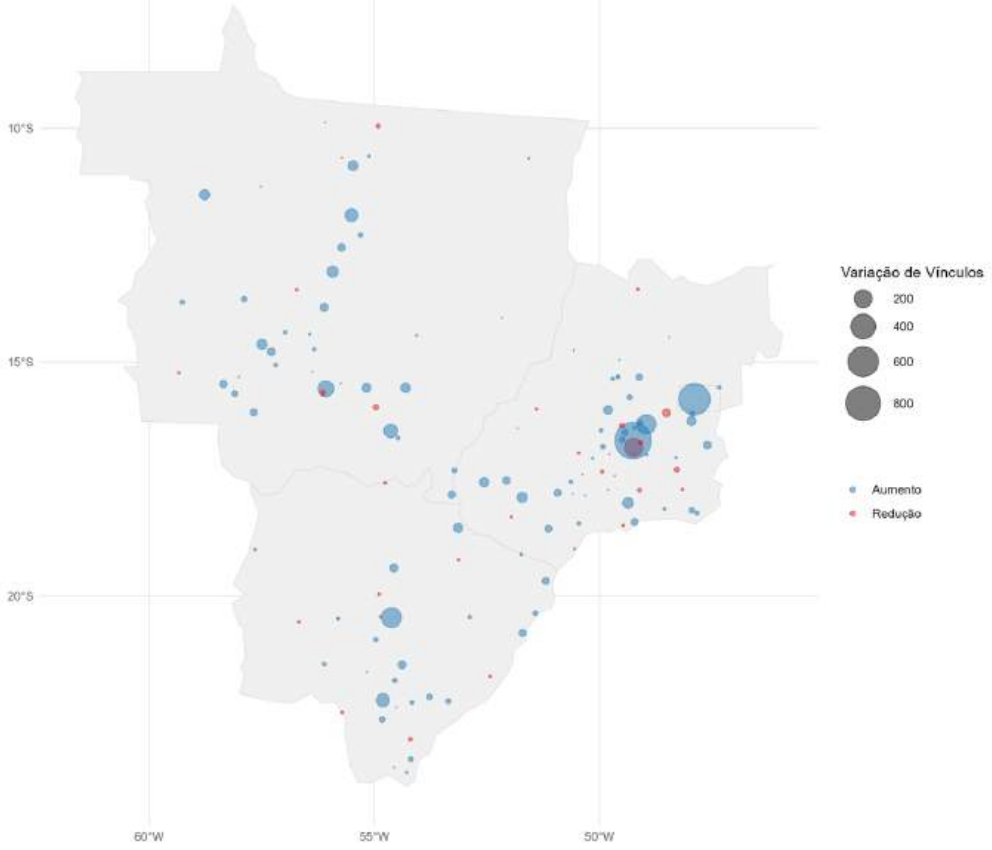
• Primeiro, porque evidencia que o processo de transformação das competências não é pontual nem periférico – ele está no centro das estruturas que movimentam a economia formal.

• Segundo, porque deixa clara a urgência de preparar profissionais que acompanhem a sofisticação técnica e cognitiva que esses setores demandam. O desafio, portanto, não é apenas incluir mais pessoas nesses espaços, mas garantir que elas estejam preparadas para sustentar a complexidade crescente das funções.

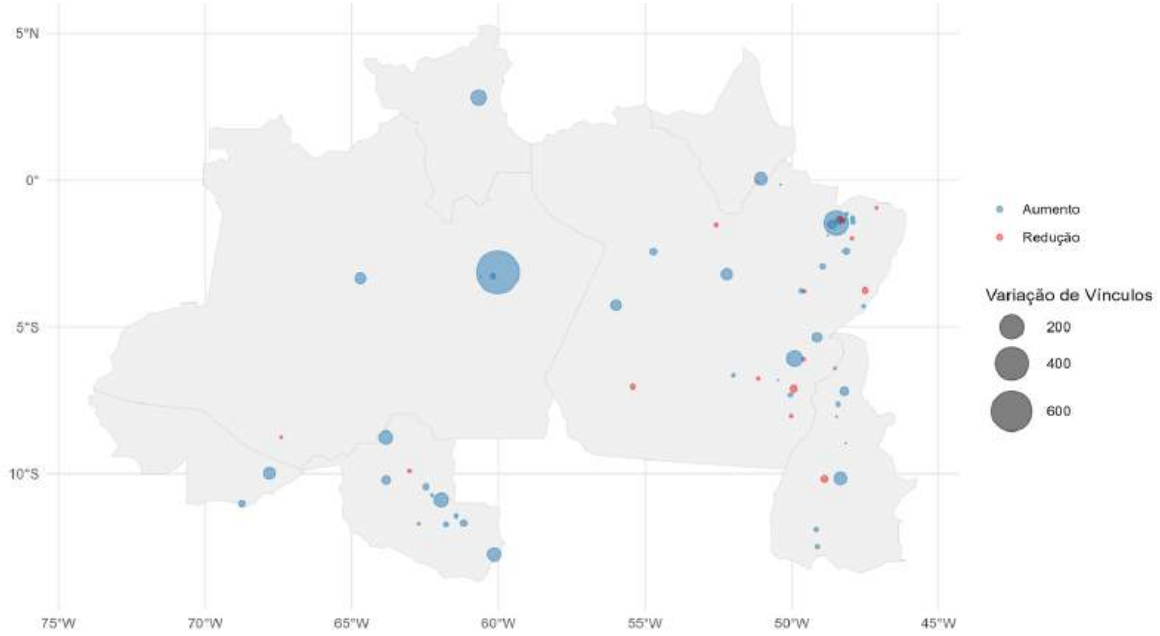
VARIAÇÃO DE VÍNCULOS DE ALTA LIDERANÇA E GERÊNCIA NA REGIÃO NORDESTE ENTRE 2018 E 2023



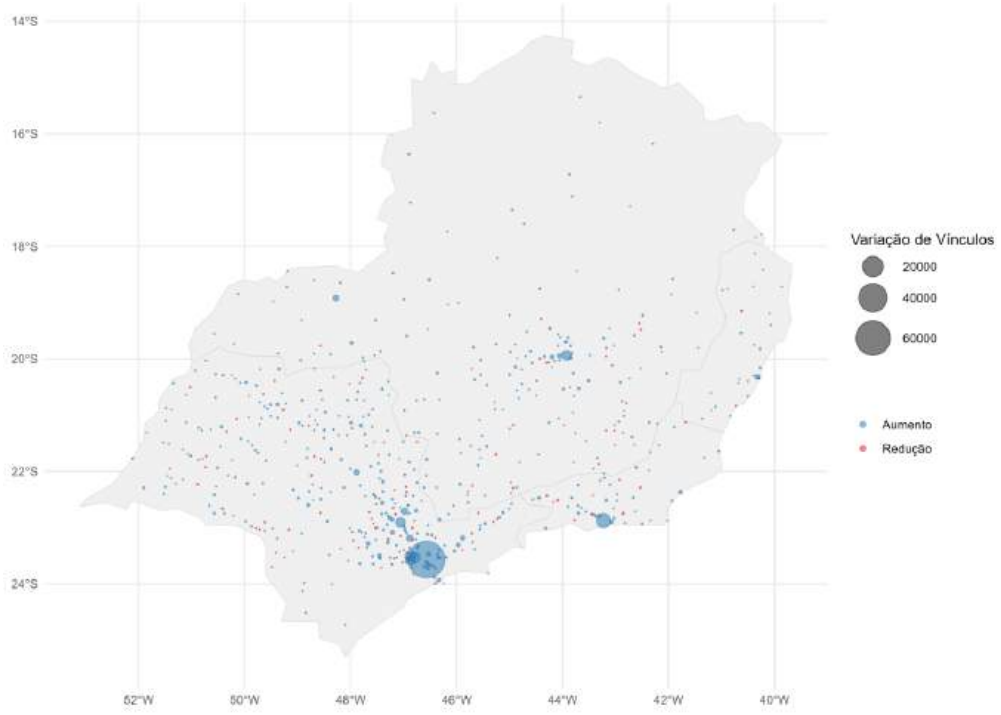
VARIAÇÃO DE VÍNCULOS DE ALTA LIDERANÇA E GERÊNCIA NA REGIÃO CENTRO-OESTE ENTRE 2018 E 2023



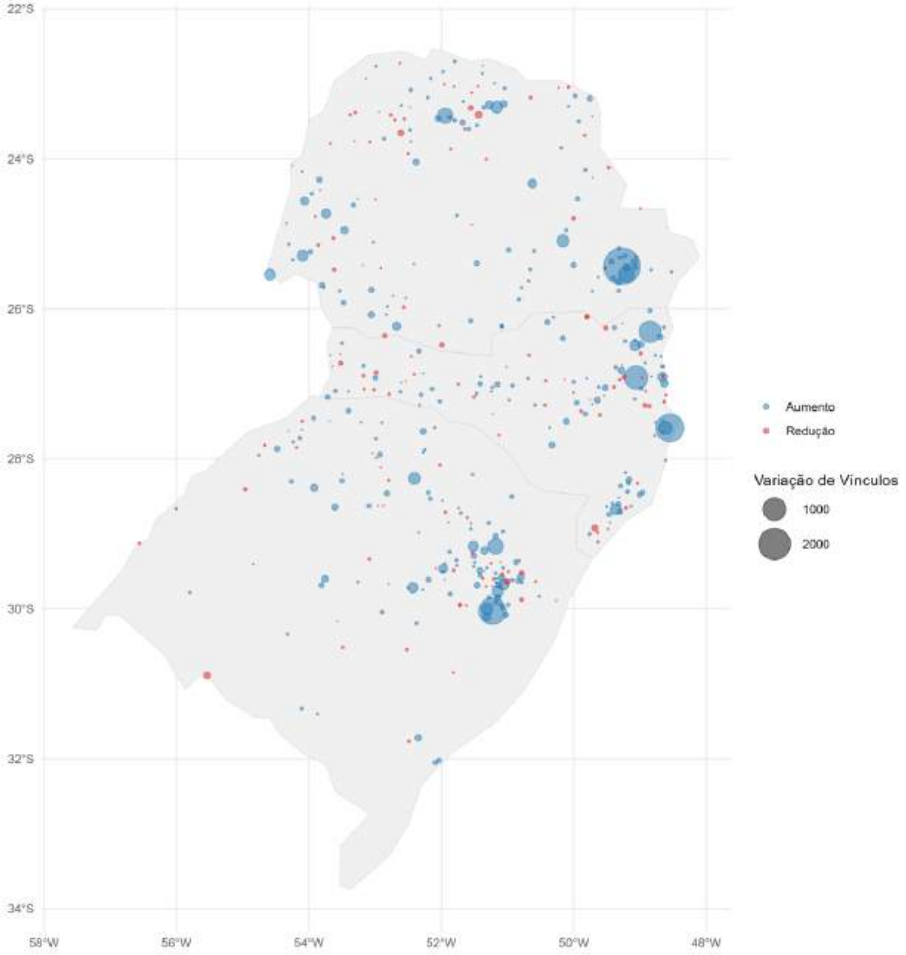
VARIAÇÃO DE VÍNCULOS DE ALTA LIDERANÇA E GERÊNCIA NA REGIÃO NORTE ENTRE 2018 E 2023



VARIAÇÃO DE VÍNCULOS DE ALTA LIDERANÇA E GERÊNCIA NA REGIÃO SUDESTE ENTRE 2018 E 2023



VARIAÇÃO DE VÍNCULOS DE ALTA LIDERANÇA E GERÊNCIA NA REGIÃO SUL ENTRE 2018 E 2023



Juventude em movimento: o novo ciclo das lideranças

Outro grande achado do estudo é o aumento significativo de jovens executivos em cargos de chefia – especialmente na faixa dos que têm menos de 35 anos e até 24 meses de vínculo empregatício. As regiões Norte (75,9%), Sul (70,4%) e Sudeste (67,4%) puxam esse crescimento.

CRESCIMENTO RELATIVO DE JOVENS EM CARGOS DE CHEFIA ENTRE 2018 E 2023

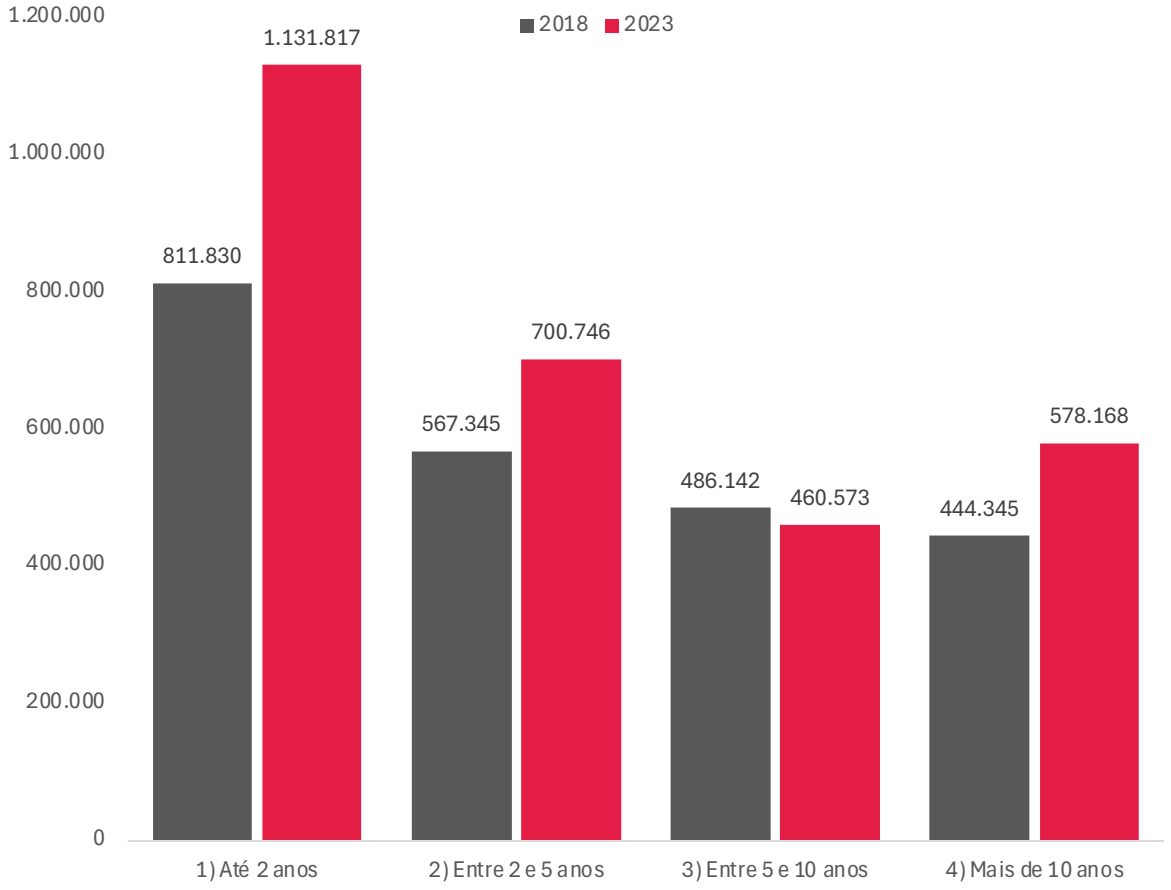
Intensidade Tecnológica e Setor	Vínculos (2018)	Vínculos (2023)	Variação %
1) Baixa Intensidade Tecnológica	**3.801**	**4.028**	6,0%
Agricultura, Pecuária, Produção Florestal, Pesca E Aquicultura	447	767	71,6%
Alojamento E Alimentação	2.382	2.062	-13,4%
Outras Atividades De Serviços	972	1.199	23,4%
2) Média Intensidade Tecnológica	**32.305**	**46.715**	44,6%
Água, Esgoto, Atividades De Gestão De Resíduos E Descontaminação	208	315	51,4%
Artes, Cultura, Esporte E Recreação	254	393	54,7%
Atividades Administrativas E Serviços Complementares	9.262	14.353	55,0%
Atividades Imobiliárias	414	430	3,9%
Comércio; Reparação De Veículos Automotores E Motocicletas	14.239	19.315	35,6%
Construção	1.366	2.226	63,0%
Educação	2.101	2.469	17,5%
Indústrias Extrativas	330	775	134,8%
Saúde Humana E Serviços Sociais	2.106	3.010	42,9%
Transporte, Armazenagem E Correio	2.025	3.429	69,3%
3) Média-Alta Intensidade Tecnológica	**14.336**	**26.217**	82,9%
Atividades Profissionais, Científicas E Técnicas	4.860	12.310	153,3%
Eletricidade E Gás	312	678	117,3%
Indústrias De Transformação	9.164	13.229	44,4%
4) Alta Intensidade Tecnológica	**17.345**	**35.476**	104,5%
Atividades Financeiras, De Seguros E Serviços Relacionados	8.284	17.528	111,6%
Informação E Comunicação	9.061	17.948	98,1%

Esses dados têm implicações diretas para a agenda de desenvolvimento de lideranças:

- Estamos assistindo à formação de uma nova geração de líderes que assumem responsabilidade antes de acumular décadas de experiência formal.
- Essa geração precisa ser preparada não apenas tecnicamente, mas em competências transversais como pensamento estratégico, inteligência emocional, fluência digital e visão sistêmica – as mesmas arenas mapeadas ao longo deste white paper.
- O modelo de liderança baseado em autoridade e tempo de casa já não sustenta as exigências atuais. Surge, então, uma nova equação de liderança: coragem + repertório + adaptabilidade.

A explosão dos vínculos de curta duração e o desafio da formação contínua

Mais um achado importante é a tendência de redução no tempo médio de permanência nas empresas. Os vínculos com até dois anos de duração se expandiram de forma significativa entre 2018 e 2023 – e isso não apenas entre jovens, mas em todas as faixas etárias. A carreira, antes linear e baseada em fidelidade de longo prazo, tornou-se um mosaico de passagens, ciclos e reinvenções.

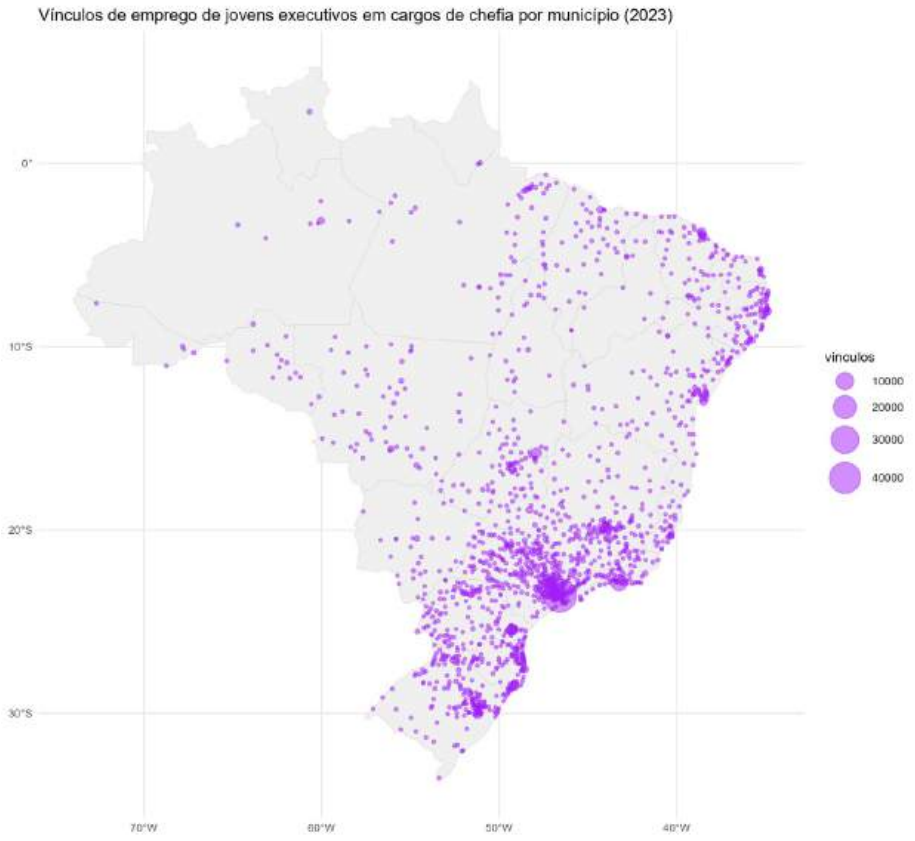


Esses dados reforçam a urgência de modelos de upskilling mais dinâmicos, contínuos e acessíveis. Programas de formação longos, desvinculados da realidade prática e dependentes de tempo de casa deixam de fazer sentido quando a permanência média na organização é inferior ao tempo necessário para uma formação tradicional.

Além disso, o aumento do número de jovens em posições de chefia, com menos de dois anos de casa e menos de 35 anos de idade, lança luz sobre um paradoxo contemporâneo: a juventude está assumindo papéis de liderança, mas nem sempre encontra estrutura para sustentar esse protagonismo com profundidade. Isso exige uma redefinição da lógica de desenvolvimento de líderes, cada vez mais voltada para a prática imediata, o coaching contínuo e a aprendizagem por experiências.

DIRETORES E GERENTES COM MENOS DE 24 MESES DE EMPREGO E MENOS DE 35 ANOS DE IDADE

Os gráficos de distribuição por tempo de emprego revelam uma tendência de encurtamento da permanência nas empresas – especialmente em municípios de alta densidade econômica. O tempo médio de casa, hoje, gira em torno de dois a cinco anos para grande parte da força de trabalho executiva.



A nova regra do jogo: quanto maior a escolaridade, maior a demanda por upskilling

É possível afirmar que o crescimento do emprego no Brasil está sendo fortemente impulsionado pelos profissionais com maior escolaridade. Os vínculos formais de trabalho cresceram de forma expressiva nas faixas de ensino superior completo (71%), mestrado (21%) e doutorado (8%) entre 2018 e 2023 – com destaque para os setores de média-alta e alta intensidade tecnológica.

VARIAÇÃO PERCENTUAL DA DISTRIBUIÇÃO DE EMPREGOS POR CNAE E NÍVEL DE INSTRUÇÃO ENTRE 2018 E 2023

Seção da CNAE	Variação % (2018-2023)							
	Fundamental Incompleto	Fundamental Completo	Médio Incompleto	Médio Completo	Superior Incompleto	Superior Completo	Mestrado	Doutorado
1) Baixa Intensidade Tecnológica	11%	18%	13%	11%	12%	5%	-44%	-62%
Agricultura, Pecuária, Produção Florestal, Pesca E Aquicultura	24%	40%	37%	43%	31%	27%	28%	76%
Alojamento E Alimentação	22%	31%	21%	23%	4%	-8%	12%	8%
Outras Atividades De Serviços	-29%	-20%	-16%	-6%	7%	4%	-49%	-66%
2) Média Intensidade Tecnológica	-18%	-11%	0%	24%	35%	13%	-19%	6%
Água, Esgoto, Atividades De Gestão De Resíduos E Descontaminação	-21%	-10%	-3%	-10%	8%	0%	33%	17%
Artes, Cultura, Esporte E Recreação	-8%	-16%	-16%	14%	20%	0%	-20%	81%
Atividades Administrativas E Serviços Complementares	-18%	-11%	-4%	29%	43%	12%	15%	-19%
Atividades Imobiliárias	-53%	-12%	39%	28%	17%	20%	-26%	-46%
Comércio; Reparação De Veículos Automotores E Motocicletas	-19%	-12%	8%	24%	43%	21%	4%	-8%
Construção	7%	0%	5%	63%	60%	41%	29%	72%
Educação	-32%	-23%	-22%	9%	17%	-5%	-22%	7%
Indústrias Extrativas	-10%	3%	79%	109%	106%	37%	47%	60%
Saúde Humana E Serviços Sociais	-18%	-8%	-15%	13%	14%	29%	14%	22%
Transporte, Armazenagem E Correio	-29%	-18%	-5%	24%	30%	19%	-55%	36%
3) Média-Alta Intensidade Tecnológica	-10%	16%	20%	35%	62%	19%	39%	42%
Atividades Profissionais, Científicas E Técnicas	104%	179%	43%	61%	135%	47%	91%	64%
Eletricidade E Gás	6%	97%	-18%	-6%	48%	-1%	71%	142%
Indústrias De Transformação	-18%	-5%	18%	32%	41%	12%	14%	22%
4) Alta Intensidade Tecnológica	3%	41%	51%	92%	212%	41%	69%	70%
Atividades Financeiras, De Seguros E Serviços Relacionados	47%	87%	64%	66%	176%	38%	39%	59%
Informação E Comunicação	-10%	26%	45%	112%	248%	44%	104%	81%
Total Geral	**-14%**	**-2%**	**7%**	**30%**	**71%**	**21%**	**-8%**	**8%**

Esse movimento revela uma mudança estrutural: o diploma deixou de ser apenas um símbolo de status educacional para se tornar um marcador de competências cognitivas, técnicas e adaptativas. Em um mercado cada vez mais orientado por dados, automação e complexidade sistêmica, as organizações passam a valorizar profissionais que detêm conhecimento e, ao mesmo tempo, saibam aplicá-lo em ambientes dinâmicos e imprevisíveis.

Mais do que reforçarem a importância da educação formal, em contraste com o saber aplicado, esses dados indicam que o upskilling já se tornou um imperativo nacional, inclusive para as camadas mais qualificadas da força de trabalho. O aumento das exigências cognitivas nos postos de trabalho, combinado com a aceleração tecnológica, demanda diplomas, mas também atualização contínua. A excelência técnica, hoje, não se mede apenas pelo ponto de chegada (formação), mas pela capacidade de continuar aprendendo e se reinventando ao longo da trajetória.

Esse novo cenário impõe um duplo desafio: às empresas, que precisam criar rotas de desenvolvimento compatíveis com a sofisticação crescente dos papéis profissionais; e aos trabalhadores, que precisarão encarar o aprendizado contínuo como condição para permanecerem relevantes.

O ensino médio completo como novo piso de acesso ao mercado estruturado

Entre todos os níveis de escolaridade intermediária, o ensino médio completo é o único que apresenta crescimento expressivo na comparação entre 2018 e 2023: um avanço de 30%. Esse dado revela uma mudança silenciosa, porém profunda, na base do mercado de trabalho brasileiro. O ensino médio completo passou a operar como o novo "mínimo obrigatório" para ingresso em setores mais organizados, especialmente aqueles que demandam algum grau de letramento digital, operação de sistemas e capacidade de aprendizado contínuo.

Essa consolidação sinaliza também uma urgência: profissionais que não alcançaram esse nível estão sendo progressivamente excluídos das rotas de empregabilidade mais dinâmicas. A queda nos vínculos para níveis como ensino fundamental completo ou incompleto reforça a tendência de obsolescência de formações mínimas diante das novas exigências do trabalho contemporâneo.

Se a base educacional se tornou o novo ponto de partida, isso exige resposta coordenada entre governo, empresas e instituições de formação. Programas de requalificação precisam priorizar essa população, criando trilhas que combinem nivelamento educacional com desenvolvimento técnico. Sem isso, o risco é cristalizar uma exclusão estrutural ainda mais difícil de reverter.

O esvaziamento silencioso das ocupações tradicionais

A retração no emprego formal para trabalhadores com menor escolaridade é um dos sinais mais claros da transformação em curso no mercado de trabalho brasileiro. Entre 2018 e 2023, setores de baixa e média intensidade tecnológica passaram a absorver menos pessoas com ensino fundamental incompleto ou médio incompleto – revelando o encolhimento de um modelo ocupacional baseado em baixa complexidade e baixa exigência educacional.

Algumas áreas evidenciam esse movimento de forma expressiva. Em "Outras Atividades de Serviços", a redução chega a 29% para pessoas com baixa escolaridade. Em "Atividades Administrativas e Serviços Complementares", o recuo é ainda mais acentuado: até 53%. Mesmo setores historicamente empregadores, como "Educação" e "Construção", mostram retrações entre 20% e 32% para essa faixa da população.

Esses números escancaram um alerta: as bases tradicionais de ocupação estão se desfazendo – silenciosa e continuamente. Os empregos que antes absorviam grandes contingentes de profissionais com pouca escolaridade estão sendo substituídos por funções que exigem maior preparo técnico, domínio de ferramentas digitais e capacidade de adaptação constante.

Sem políticas robustas de requalificação e inclusão produtiva, esses trabalhadores estarão cada vez mais expostos à informalidade ou ao desemprego estrutural. Reverter essa curva exigirá ações direcionadas e intersetoriais, com foco em garantir que a transformação do mercado não produza um novo ciclo de exclusão.

A economia do conhecimento ganha corpo no topo da pirâmide

Um dos sinais mais promissores da transformação do mercado de trabalho brasileiro está no avanço da economia do conhecimento sobre os estratos mais qualificados da força de trabalho. Os dados revelam um crescimento expressivo na empregabilidade de profissionais com mestrado e doutorado – especialmente em setores de alta intensidade tecnológica.

Entre 2018 e 2023, as "Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas" registraram um crescimento de 91% no número de vínculos formais de mestres e 64% de doutores. Nas "Indústrias de Transformação", os números saltam ainda mais: 71% (mestrado) e 142% (doutorado). Já em "Informação e Comunicação", áreas diretamente ligadas à digitalização e à inteligência artificial, o avanço foi de 104% e 81%, respectivamente.

Esses números indicam que o país está, ainda que de forma incipiente, consolidando uma base de conhecimento técnico-científico aplicada à produção e à inovação. Esse movimento tem implicações profundas para o futuro: ele aponta para a valorização crescente da pesquisa aplicada, da ciência conectada ao setor produtivo e da necessidade de lideranças com maior profundidade técnica e capacidade de síntese.

Ao mesmo tempo, o dado lança um alerta: para que esse potencial se consolide como um diferencial competitivo de longo prazo, será fundamental promover uma articulação mais estratégica entre universidades, centros técnicos e empresas. Sem esse alinhamento, corre-se o risco de formar talentos superqualificados, mas subaproveitados – ou deslocados para fora do país em busca de melhores condições para atuar com impacto.

A valorização de mestres e doutores é, portanto, um indicador positivo – mas ainda frágil. Cabe ao país investir em mecanismos que transformem esse capital intelectual em inovação, produtividade e competitividade sistêmica.

Setores de alta intensidade puxam a curva do futuro

O futuro do trabalho no Brasil já está em pleno curso – e ele vem sendo liderado por setores de alta intensidade tecnológica. Áreas como "Informação" e "Comunicação" e "Serviços Profissionais, Científicos e Técnicos" apresentam crescimento acima da média nacional em praticamente todas as faixas de escolaridade intermediária e superior. Não se trata apenas de um avanço quantitativo, mas de uma sinalização qualitativa: são setores que operam com base em conhecimento, inovação e conectividade global.

Esse dinamismo sugere que esses setores vêm funcionando como alavancas do futuro do trabalho no país. São eles que puxam a média geral do emprego formal para cima, tanto em complexidade quanto em remuneração. Investir na formação de profissionais para esses setores não é apenas responder às demandas atuais do mercado – é fomentar o reposicionamento do Brasil em cadeias produtivas mais sofisticadas, com maior valor agregado e impacto internacional.

Além disso, o crescimento transversal, que atinge desde técnicos até doutores, indica que há oportunidades reais de mobilidade e progressão para diferentes perfis profissionais, desde que haja investimento em capacitação contínua e alinhamento entre políticas educacionais e estratégias de desenvolvimento econômico.

O Brasil em transição – o desafio do upskilling estrutural

A análise dos dados em parceria com a Pezco reforça um diagnóstico claro: o Brasil está atravessando uma transição estrutural em seu mercado de trabalho, no qual a sofisticação tecnológica e a elevação da exigência educacional tornam o upskilling uma urgência – e não apenas uma tendência.

A expansão do emprego formal em funções técnicas, especializadas e gerenciais em setores de alta e média-alta intensidade tecnológica revela a emergência de uma nova "classe média técnica", que atua em ambientes de maior complexidade, mas que ainda carece de políticas robustas de formação, requalificação e valorização.

Ao mesmo tempo, cresce o risco de uma bifurcação estrutural: de um lado, os profissionais inseridos em ciclos de desenvolvimento contínuo, com acesso a oportunidades e reconhecimento; do outro, uma parcela significativa da força de trabalho presa a funções obsoletas, em setores com baixo dinamismo e pouco acesso à educação técnica de qualidade.

É nesse contexto que o conceito de skill-based economy ganha força como alternativa viável e estratégica. Uma economia baseada em competências exige a articulação coordenada entre setor produtivo, sistema educacional e políticas públicas – com foco na formação ao longo da vida, no fortalecimento das redes técnicas e na requalificação das bases operacionais do país.

A boa notícia? O futuro já começou – e ele não é homogêneo nem automático. Ele é disputado e moldado por escolhas – institucionais, empresariais, educacionais e individuais. O desafio agora é garantir que essas escolhas construam pontes, e não abismos.

5

Excelência em movimento

O novo código do talento no Brasil e a arquitetura de competências da Afferolab

Se o capítulo anterior mostrou que o Brasil está atravessando uma transição estrutural no mercado de trabalho – com novas demandas emergindo especialmente em setores de alta intensidade tecnológica —, o próximo passo é entender: quem está pronto para responder a essas exigências?

A resposta, segundo os dados da pesquisa, aponta para um perfil de profissional em plena mutação. Já não se trata apenas de diplomas, tempo de casa ou domínio técnico. O que diferencia um profissional excelente hoje é a capacidade de articular pensamento estratégico, comunicação eficaz e maturidade emocional. Esses três pilares não apenas lideram a percepção de excelência no país – eles redefinem o que significa ser relevante num cenário marcado por complexidade, velocidade e incerteza.

A estratégia aparece no topo do ranking (57,3%), sinalizando uma virada: excelência já não se mede por execução automatizada, mas pela capacidade de discernir o que importa, conectar ações a impactos e transformar ambiguidade em direção.

Profissionais excelentes não operam no piloto automático – eles enxergam o todo, conectam decisões a consequências e traduzem complexidade em direção. Estratégia, nesse contexto, não é só planejamento: é discernimento. É a habilidade de escolher o que importa, de filtrar ruído, de priorizar com coragem. Num cenário em que a ambiguidade é regra e os recursos são escassos, esse tipo de lucidez virou diferencial competitivo.

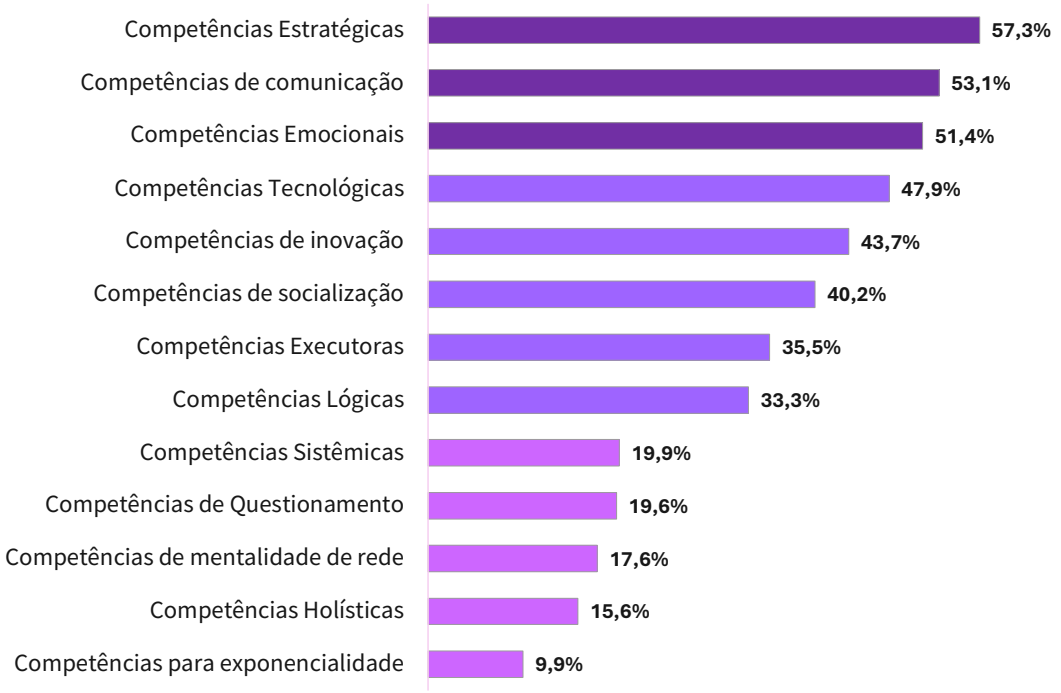
Em segundo lugar, com 53,1%, surgem as competências de comunicação – e isso diz muito sobre o tipo de profissional que o mercado deseja: alguém capaz de escutar com presença, articular ideias com clareza e influenciar sem autoritarismo. A comunicação aparece aqui não apenas como ferramenta, mas como tecnologia humana de conexão. Em um mundo de sobrecarga informacional, saber comunicar virou habilidade crítica: é o que transforma intenção em colaboração, contexto em alinhamento, e diversidade em potência coletiva. Profissionais que dominam essa competência costuram times, desatam nós e constroem confiança – mesmo nos ambientes mais voláteis.

Logo atrás, com 51,4%, estão as competências emocionais, consolidando uma mudança de fundo na percepção de valor. O mercado brasileiro começa a reconhecer que resiliência, empatia, autorregulação e maturidade emocional não são atributos "complementares" – são centrais. Em tempos de burnout, ansiedade corporativa e ambientes de alta exigência, manter o equilíbrio emocional virou competência-chave. Profissionais emocionalmente maduros não apenas lidam melhor com o estresse e a mudança; eles criam contextos mais seguros, humanos e produtivos. Tornam-se referências silenciosas de estabilidade em ecossistemas em constante movimento.

É interessante observar que competências tecnológicas (47,9%) e de inovação (43,7%) aparecem em posições intermediárias. Isso não significa que sejam menos relevantes – mas aponta para um entendimento mais sofisticado: tecnologia e inovação, por si sós, não bastam. Elas só ganham real valor quando estão a serviço de algo maior – um propósito claro, uma estratégia bem definida, uma cultura de colaboração. O dado sugere que o mercado valoriza mais quem sabe usar a tecnologia com consciência do que quem apenas domina ferramentas.

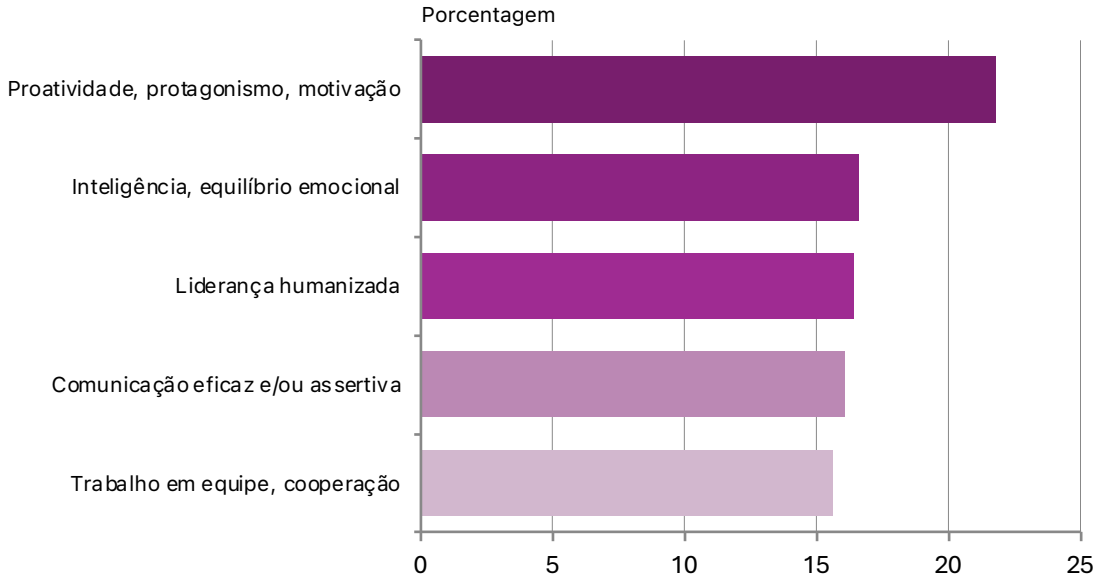
Na base do ranking, estão as competências de exponencialidade, mentalidade de rede e visão holística – indicadores de um campo ainda em amadurecimento. Essas dimensões, ligadas à capacidade de pensar em escala, atuar com interdependência e antecipar movimentos sistêmicos, ainda têm baixa adesão como critérios de excelência. Isso pode revelar uma lacuna: o mercado reconhece a importância da consistência e da adaptabilidade, mas ainda hesita em premiar o pensamento de longo prazo, a colaboração transversal e a capacidade de operar em ecossistemas. É uma sinalização de que, embora o discurso sobre o "futuro do trabalho" esteja presente, sua prática ainda encontra resistência nos modelos de avaliação tradicionais.

Competências que caracterizam a excelência do profissional



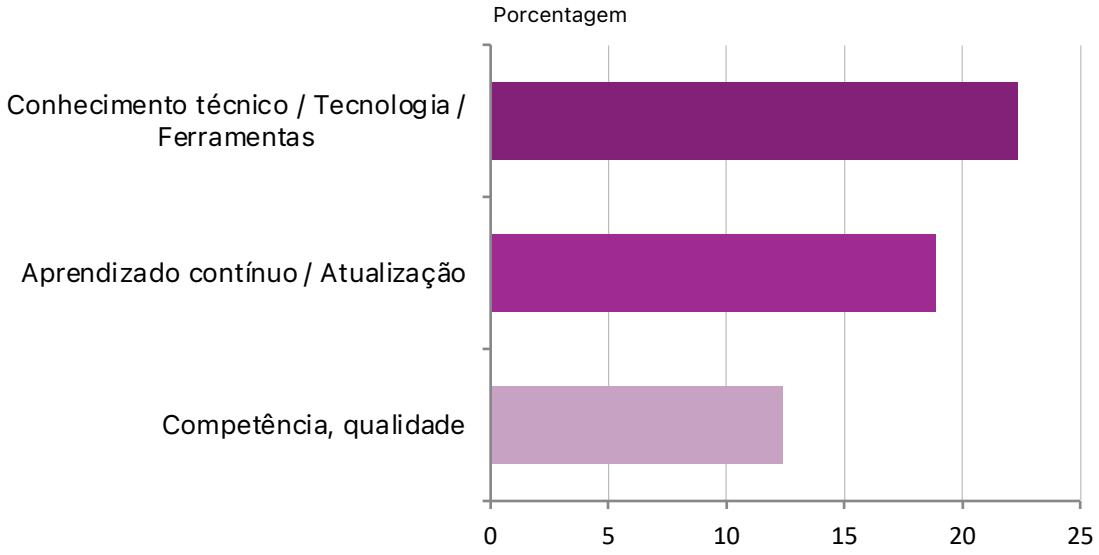
A preferência por essas competências é reforçada também nas menções espontâneas captadas pela pesquisa. Quando convidados a citar livremente o que define um bom profissional, os entrevistados mencionaram com maior frequência atitudes e comportamentos voltados à cooperação, como proatividade, motivação, equilíbrio emocional, comunicação eficaz e liderança humanizada. Esse conjunto de atributos aponta para uma valorização crescente da inteligência relacional e do engajamento autêntico. A excelência profissional, segundo essa ótica, não está apenas no saber-fazer técnico, mas no saber-estar com os outros – e no saber-ser diante de si mesmo.

Atitudes e comportamentos em prol de melhor relacionamento e cooperação



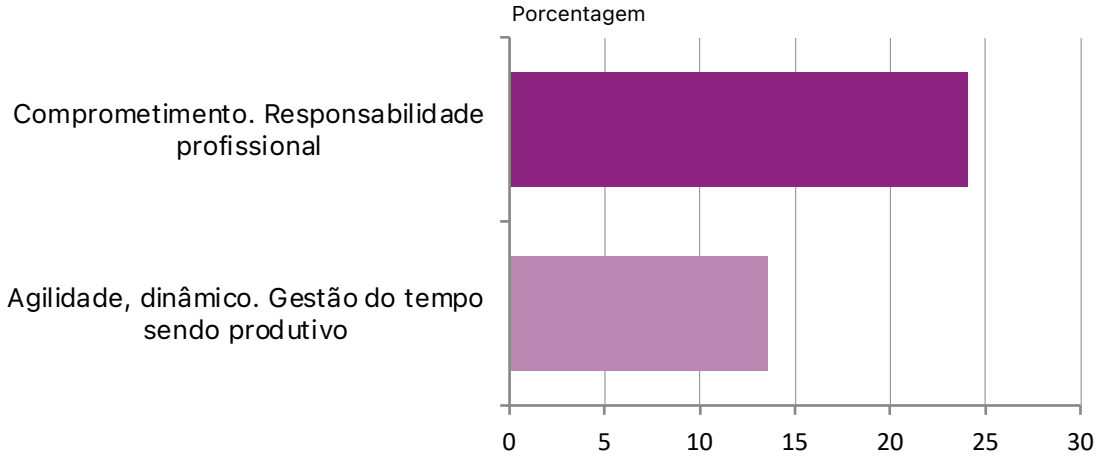
Conhecimento técnico, por sua vez, aparece como o segundo agrupamento mais citado espontaneamente, reforçando que a base técnica segue relevante, mas cada vez mais condicionada à sua capacidade de atualização e aplicação prática. A competência de aprender continuamente e se manter relevante em um ambiente em constante mutação é apontada por quase 19% dos respondentes como essencial – o que reafirma a tese de que a excelência não é um ponto de chegada, mas uma prática sustentada ao longo da jornada.

Conhecimento técnico competências mais citadas



Já o engajamento e o comprometimento – terceiro grupo mais mencionado – revelam uma expectativa clara do mercado: a excelência também se traduz na responsabilidade profissional, no senso de entrega e na capacidade de manter o ritmo com consistência. A profissionalização da atitude, nesse contexto, vale tanto quanto a sofisticação do repertório. Trata-se de cultivar uma postura ética, produtiva e confiável, mesmo sob pressão e instabilidade.

Engajamento e comprometimento competências mais citadas



Em síntese, o retrato que emerge é claro: a excelência profissional no Brasil não é mais definida por especialização vertical ou acúmulo de tarefas, mas pela capacidade de articular pensamento, presença e propósito. Trata-se de uma excelência que integra análise e afeto, estratégia e sensibilidade, razão e relação. O profissional excelente é aquele que entrega resultados consistentes sem perder o senso de impacto, de contexto e de humanidade. E talvez essa seja a principal chave de leitura dos dados: excelência, hoje, não é sobre ser impecável – é sobre ser inteiro.

O Framework das Arenas de Competências Afferolab: um novo modelo para o desenvolvimento humano

Um modelo inovador para estruturar o desenvolvimento de habilidades

O desenvolvimento humano dentro do contexto do trabalho sempre foi tratado de maneira fragmentada. Ao longo dos anos, diferentes modelos tentaram estruturar a progressão profissional e a construção de habilidades, mas a maioria dessas abordagens se baseava em uma visão linear, em que o crescimento acontecia de forma previsível e ordenada. No contexto atual, profissionais não evoluem em linha reta, competências não se acumulam em sequência lógica e o aprendizado ocorre em ciclos, impulsionado por experiências, desafios e mudanças constantes. Diante desse cenário, surge a necessidade de um novo modelo, capaz de organizar o desenvolvimento de forma mais dinâmica, adaptável e conectada com a realidade do mercado. O Framework das Arenas de Competências propõe uma estrutura que não apenas reconhece essa complexidade, mas a transforma em um sistema estratégico para orientar empresas e profissionais na construção de habilidades de maneira mais eficaz.

A lógica das Arenas de Competências parte do princípio de que o conhecimento não pode ser tratado como um conjunto de caixas isoladas, em que cada competência se encaixa perfeitamente dentro de uma categoria específica. Em vez disso, ele se manifesta em camadas interligadas, nas quais diferentes tipos de habilidade se complementam e se potencializam. O modelo das arenas organiza essa interação de forma estruturada, permitindo que empresas e indivíduos visualizem com clareza como cada competência se encaixa dentro de um contexto maior e como seu desenvolvimento pode ser trabalhado de maneira contínua. Ele cria um mapa que possibilita diferentes combinações de habilidades, tornando a progressão profissional mais fluida e conectada às demandas do mercado.

O grande diferencial desse modelo está na forma como ele estrutura o aprendizado e a aplicação das competências dentro da realidade organizacional. Em vez de categorizar habilidades de maneira estática, as Arenas de Competências criam um sistema em que cada profissional pode desenvolver suas capacidades de acordo com sua trajetória única, sem ficar preso a um único caminho de progressão. Isso permite que as organizações mapeiem seus talentos com mais precisão, identificando não apenas o que cada pessoa já sabe, mas também quais competências podem ser estimuladas para gerar maior impacto no negócio. Essa abordagem também abre espaço para uma gestão de talentos mais flexível, em que os profissionais podem transitar entre diferentes áreas e funções à medida que desenvolvem novas habilidades e expandem seu repertório.

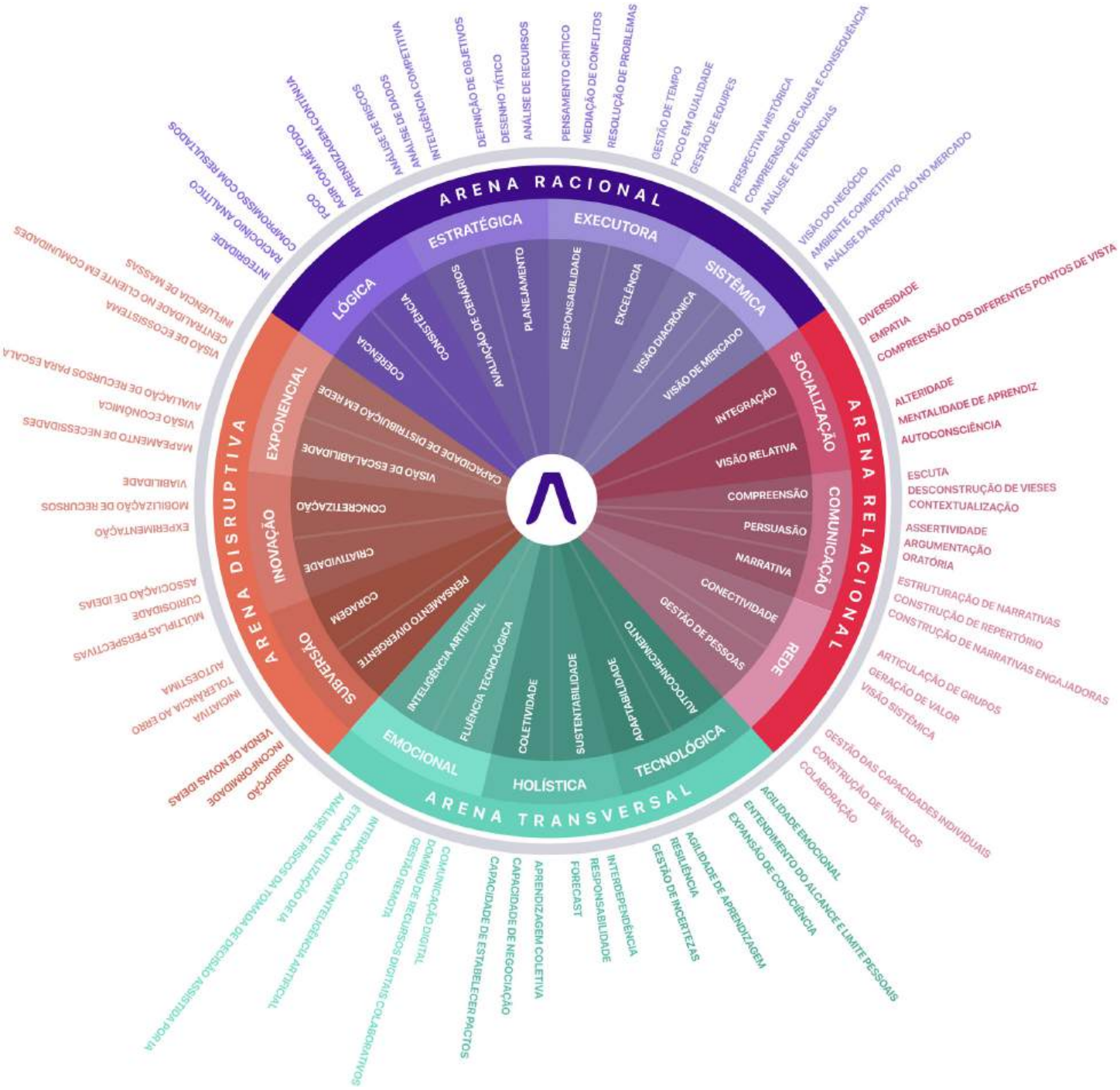
O Framework das Arenas de Competências ajuda a estruturar o caminho do aprendizado e propõe um novo olhar para a forma de identificar e valorizar o potencial humano. Ao oferecer uma visão mais clara sobre quais habilidades são necessárias para diferentes desafios e como elas podem ser combinadas, o modelo ajuda tanto empresas quanto profissionais a tomar decisões mais informadas sobre o desenvolvimento de carreira, programas de capacitação e estratégias de recrutamento. Esse novo modelo possibilita uma conexão mais forte entre o que se aprende e o que se aplica, garantindo que a evolução das competências esteja alinhada com os desafios reais do trabalho contemporâneo.

A inovação desse framework está na sua capacidade de organizar o caos natural do desenvolvimento humano sem engessá-lo. O mercado já mostrou que competências isoladas não são suficientes para garantir sucesso profissional ou alta performance organizacional. O diferencial está em como essas habilidades se combinam para criar profissionais mais preparados e equipes mais completas. Ao estruturar o aprendizado e a evolução dos talentos dentro de um modelo que respeita a fluidez e a interconectividade do conhecimento, o Framework das Arenas de Competências se estabelece como uma ferramenta essencial para a construção do futuro do trabalho, garantindo que tanto empresas quanto profissionais possam navegar as transformações do mercado com clareza e estratégia.

4 arenas, 13 potências, 27 competências e 81 atitudes

Este é o mapa das competências que realmente importam.

Desenhado para refletir as novas exigências do trabalho contemporâneo, o Framework das Arenas da Afferolab organiza, conecta e traduz o que antes era tratado como subjetivo. Cada arena re vela uma dimensão essencial do desempenho: do raciocínio à colaboração, da adaptabilidade à inovação. Mais do que um modelo, é uma nova lente para enxergar talento, valor e desenvolvimento com profundidade e clareza.



Como potências, competências e atitudes formam um ciclo de aprendizado e impacto

O desenvolvimento humano não acontece de maneira linear nem pode ser reduzido a um conjunto de treinamentos e certificações. Aprender algo novo significa acumular conhecimento, mas é necessário transformar essa aprendizagem em ação e impacto real. Esse processo envolve adquirir habilidades técnicas ou teóricas suportadas por um conjunto integrado de forças que impulsionam o crescimento profissional e a contribuição de cada indivíduo dentro das organizações e da sociedade. O modelo que conecta Potências, Competências e Atitudes cria um ciclo contínuo de aprendizado e impacto, permitindo que o desenvolvimento seja uma jornada individual e, ao mesmo tempo, um mecanismo de transformação coletiva.

As Potências representam a base do desenvolvimento. Elas são os grandes vetores que impulsionam as capacidades individuais e determinam a forma como cada pessoa pode gerar valor dentro de um contexto profissional. Uma potência é composta de uma combinação de talentos naturais, repertório adquirido e predisposição para determinados tipos de desafio. Algumas pessoas têm uma potência mais voltada para análise e solução de problemas complexos, enquanto outras se destacam na comunicação, na criatividade ou na capacidade de conectar ideias e pessoas. Essas potências são o ponto de partida, aquilo que torna cada profissional único e capaz de desempenhar um papel diferenciado dentro de sua área de atuação. No entanto, elas, por si sós, não garantem impacto. É preciso que sejam refinadas, organizadas e aplicadas de forma estratégica para que realmente gerem resultados.

É nesse ponto que entram as Competências, que são o conjunto de habilidades concretas e estruturadas que permitem que uma potência se transforme em algo palpável e aplicável. Uma pessoa pode ter uma potência natural para liderança, mas sem desenvolver as competências associadas a essa habilidade – como inteligência emocional, capacidade de mediação de conflitos e tomada de decisão estratégica – dificilmente conseguirá exercer esse papel com eficiência. As competências dão forma às potências, tornando-as acionáveis no dia a dia. Elas não são estáticas e evoluem conforme o profissional se expõe a novas experiências, desafios e aprendizados. Quanto mais competências um indivíduo desenvolve ao longo da vida, maior sua capacidade de transitar entre diferentes contextos, se adaptar a mudanças e ampliar sua atuação dentro do mercado.

Mas nenhuma competência se sustenta sem as Atitudes, que representam a forma como o conhecimento e as habilidades são colocados em prática. A atitude é o que transforma uma competência adquirida em impacto real. Um profissional pode possuir todas as competências técnicas necessárias para inovar, mas, sem a atitude de experimentação e a disposição para correr riscos controlados, seu conhecimento ficará estagnado. A atitude define o ritmo e a intensidade do aprendizado, moldando a maneira como um indivíduo aplica aquilo que sabe. Em um mundo onde o conhecimento está amplamente disponível e as ferramentas de aprendizado são acessíveis a todos, a grande diferença entre profissionais que crescem e aqueles que permanecem no mesmo lugar está na disposição para agir, testar, errar e aprender continuamente.

Quando Potências, Competências e Atitudes estão alinhadas, o desenvolvimento profissional se torna um ciclo contínuo e sustentável. Não basta apenas ter talento natural para algo, é preciso estruturá-lo em competências que possam ser aplicadas de maneira estratégica. Mas, ao mesmo tempo, o conhecimento técnico sem atitude não gera impacto. O ciclo se completa quando essas três dimensões interagem de forma equilibrada, permitindo que cada profissional desenvolva um repertório sólido e uma capacidade real de contribuição dentro do ambiente de trabalho e da sociedade como um todo.

Esse modelo permite que o aprendizado seja estruturado de maneira mais eficiente. Em vez de focar apenas em habilidades isoladas ou em qualificações formais, ele incentiva uma visão mais holística do desenvolvimento humano, no qual a evolução é constante e acontece em diferentes dimensões. Esse é o ciclo que diferencia profissionais comuns daqueles que deixam marcas significativas por onde passam.

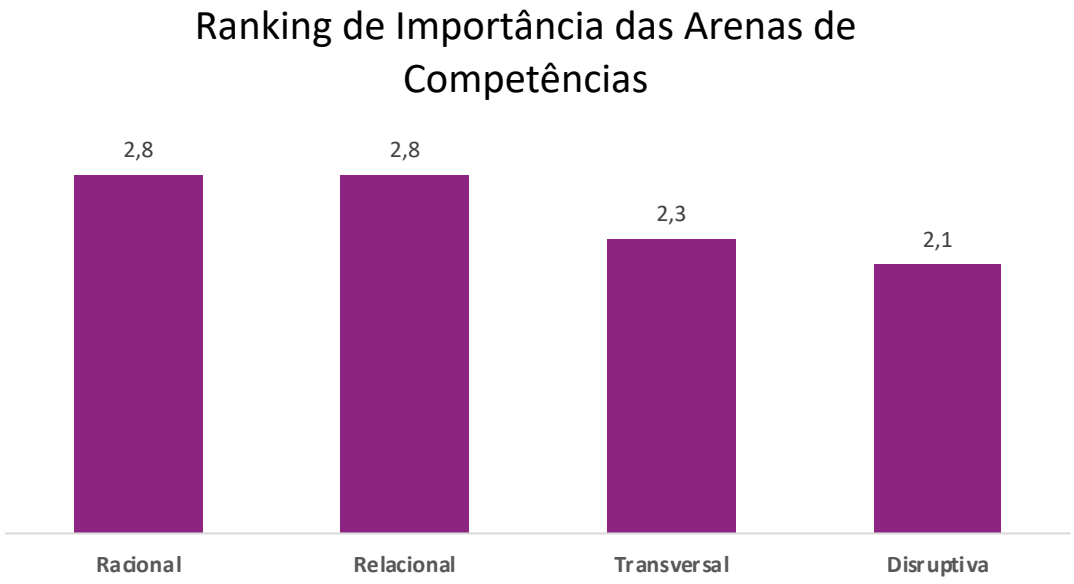
As quatro Arenas de Competências e suas aplicações

Para entender como o mercado brasileiro enxerga o que realmente importa no desenvolvimento profissional, é preciso olhar para além das competências isoladas. O estudo "Mind the Soft Gap", da Afferolab, organiza o repertório de habilidades em quatro grandes arenas que refletem diferentes modos de atuação: Racional, Relacional, Transversal e Disruptiva. Cada uma dessas arenas responde a um conjunto específico de demandas do mundo do trabalho, e sua relevância varia de acordo com o contexto e o nível de maturidade das organizações.

Segundo os dados da pesquisa, os grupos de competências mais consolidados – Racional e Relacional – lideram o ranking de importância, com média 2,8 (em uma escala de 1 a 4). Essa priorização revela que o mercado ainda valoriza fortemente a capacidade de planejar com clareza, tomar decisões bem fundamentadas e colaborar de maneira eficaz. São competências que, embora conhecidas, continuam sendo decisivas para a entrega de resultados consistentes.

Na sequência aparecem as arenas Transversal (2,3) e Disruptiva (2,1), que concentram competências projetadas para o futuro do trabalho – como inteligência emocional, fluência tecnológica, pensamento exponencial e criatividade aplicada. Embora pontuem um pouco abaixo, é importante destacar que essa diferença pode estar relacionada mais à familiaridade dos entrevistados com essas categorias do que à sua real importância. Em outras palavras, as competências do futuro já estão entre nós – mas ainda estão em processo de assimilação pelas estruturas tradicionais.

Neste capítulo, mergulhamos em cada uma das quatro arenas para entender como elas se organizam, quais habilidades as compõem e, principalmente, como sua aplicação prática pode elevar o desempenho profissional e impulsionar transformações nas organizações. A análise detalhada de cada arena não apenas revela o que o mercado valoriza hoje, mas também ilumina os caminhos possíveis para quem deseja construir relevância no futuro.



Médias Variando entre 1 e 5 pontos
Base: 403 indivíduos

Arena Racional → pensamento analítico, planejamento estratégico e execução

A tomada de decisão dentro do ambiente de trabalho exige muito mais do que conhecimento técnico ou experiência acumulada. Para que um profissional seja capaz de gerar impacto real, a tomada de decisão dentro do ambiente de trabalho exige muito mais do que conhecimento técnico ou experiência acumulada. Para que um profissional seja capaz de gerar impacto real, ele precisa desenvolver a capacidade de analisar cenários, estruturar estratégias e garantir que as ideias saiam do papel de forma eficaz. A Arena Racional organiza esse conjunto de habilidades essenciais, reunindo pensamento analítico, planejamento estratégico e execução como pilares de um profissional capaz de lidar com desafios complexos, interpretar dados com clareza e transformar insights em ações concretas.

O pensamento analítico é o ponto de partida desse processo. Em um mundo onde a quantidade de informações disponíveis cresce exponencialmente, saber interpretar dados e extrair deles conclusões relevantes se tornou uma competência indispensável. Profissionais que dominam essa habilidade conseguem enxergar padrões, avaliar diferentes possibilidades e tomar decisões baseadas em evidências, e não apenas em intuições ou impressões subjetivas. O pensamento analítico permite que problemas sejam decompostos em partes menores e compreendidos em sua essência, facilitando a construção de soluções mais eficazes e sustentáveis. Essa competência é essencial para qualquer profissional que precise lidar com complexidade, seja na gestão de equipes, na análise de mercado, no desenvolvimento de produtos, seja em qualquer outra área que exija raciocínio estruturado.

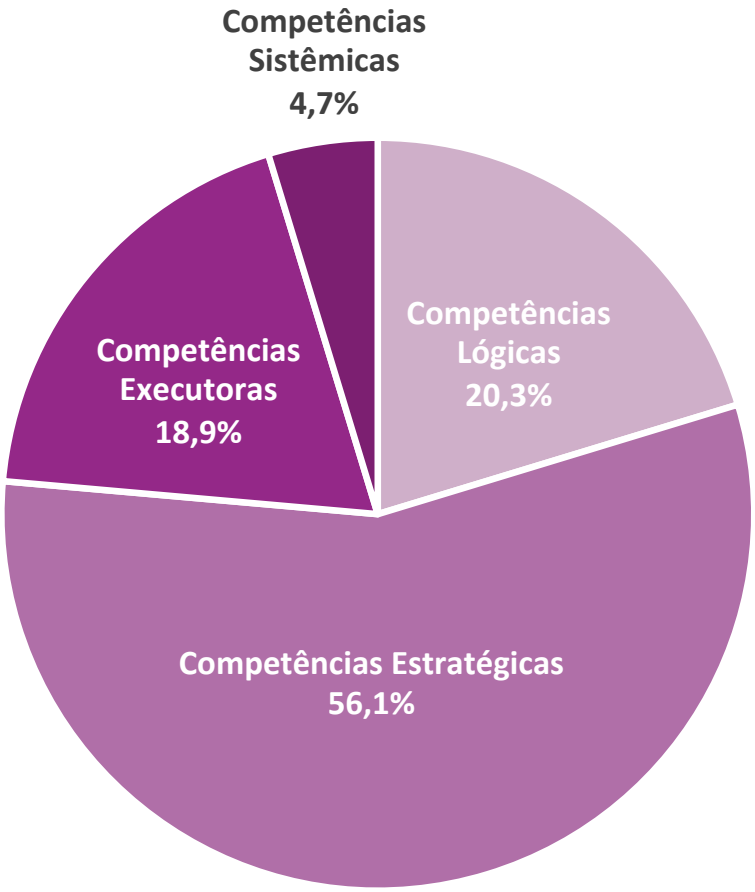
A pesquisa “Mind the Soft Gap” da Afferolab reforça esta perspectiva: no grupo de competências da Arena Racional, “responsabilidade” e “planejamento” obtiveram as maiores médias entre os respondentes (superiores a 5,0), destacando-se como atributos imprescindíveis. Um segundo conjunto de competências – como “visão de mercado”, “consistência”, “excelência” e “coerência” – também aparece com grande relevância, apresentando médias entre 3,5 e 5,0. Essas respostas confirmam que o profissional admirado e buscado pelas empresas não é apenas aquele que pensa bem, mas aquele que pensa com método e age com consistência.

Arena Racional – competências mais importantes

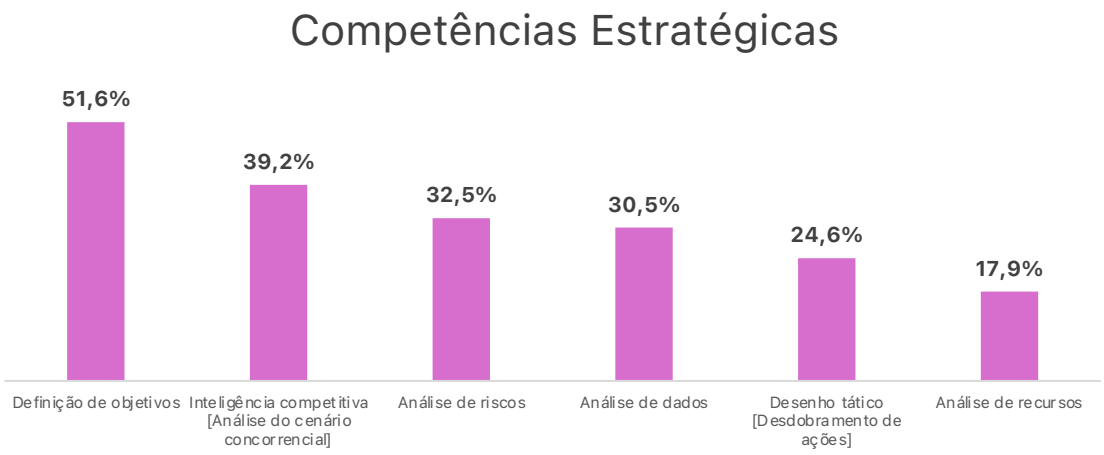
Mas a capacidade de analisar não basta por si só. A informação precisa ser organizada dentro de um plano de ação coerente, e é aí que entra o planejamento estratégico. Profissionais que dominam essa habilidade conseguem traçar objetivos claros, definir prioridades e antecipar desafios antes que eles se tornem obstáculos. O planejamento estratégico é um processo contínuo de alinhamento entre recursos, metas e execução. Ele exige visão ampla, clareza na comunicação e uma abordagem pragmática que equilibre ambição e viabilidade. Empresas que contam com profissionais estratégicos têm uma vantagem significativa, pois conseguem operar com mais eficiência, evitar desperdício de tempo e recursos e responder a mudanças com agilidade.

Nesse ponto, a pesquisa oferece um dado revelador: dentro da Arena Racional, o bloco de competências mais valorizado pelos respondentes é o das Competências Estratégicas, com destaque significativo em relação aos demais.

Arena Racional – ranking de competências



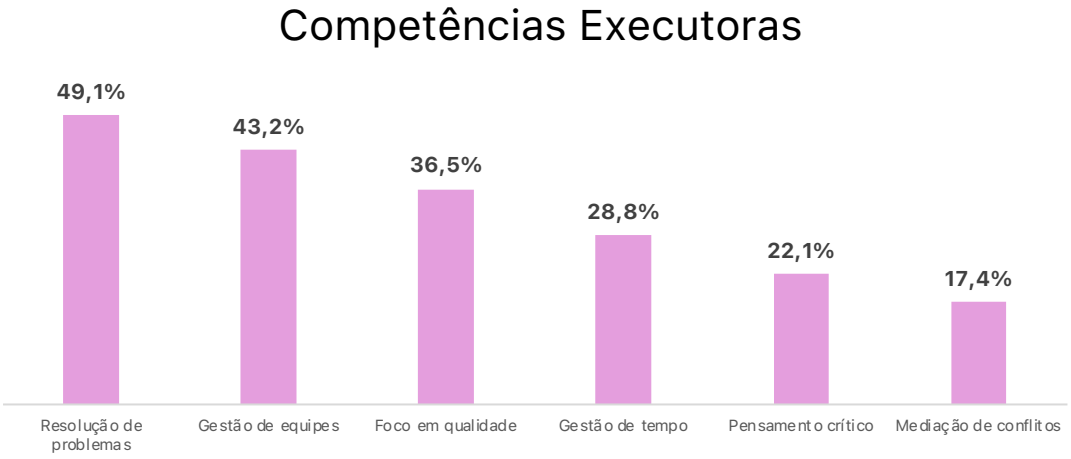
Isso indica que o mercado tem priorizado profissionais capazes de conectar análise com visão de longo prazo, tomar decisões complexas e navegar cenários incertos com inteligência tática.



As menções "foco em resultados" reforçam essa leitura, sinalizando que o pensamento analítico, por si só, já não basta – é preciso que ele se traduza em direcionamento estratégico e impacto real.

Esse entendimento revela uma expectativa clara: a Arena Racional precisa transitar da análise para a ação. E é aí que a competência de execução se torna indispensável. Nenhuma estratégia, por mais bem formulada que seja, gera valor se não for colocada em prática com excelência. A capacidade de execução é o elemento que transforma análises e planejamentos em resultados concretos. Profissionais que sabem executar bem não apenas seguem processos estabelecidos, mas também garantem que cada etapa seja cumprida com qualidade, fazendo ajustes sempre que necessário e mantendo o foco no objetivo final.

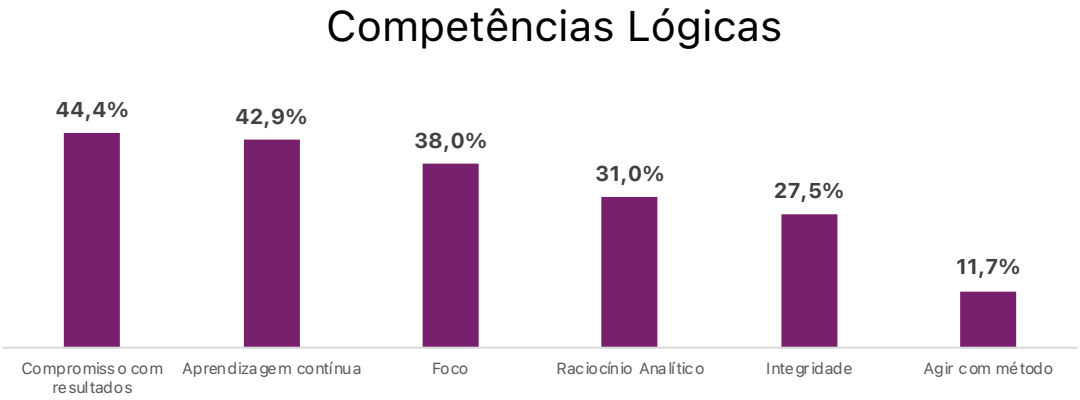
A integração entre pensamento analítico, planejamento estratégico e execução forma um ciclo contínuo dentro da Arena Racional. Analisar, planejar e agir são partes de um mesmo processo que se retroalimentam. Um profissional que domina essas três dimensões consegue navegar pela complexidade do trabalho moderno com mais clareza e precisão, identificando oportunidades, evitando riscos desnecessários e maximizando resultados.



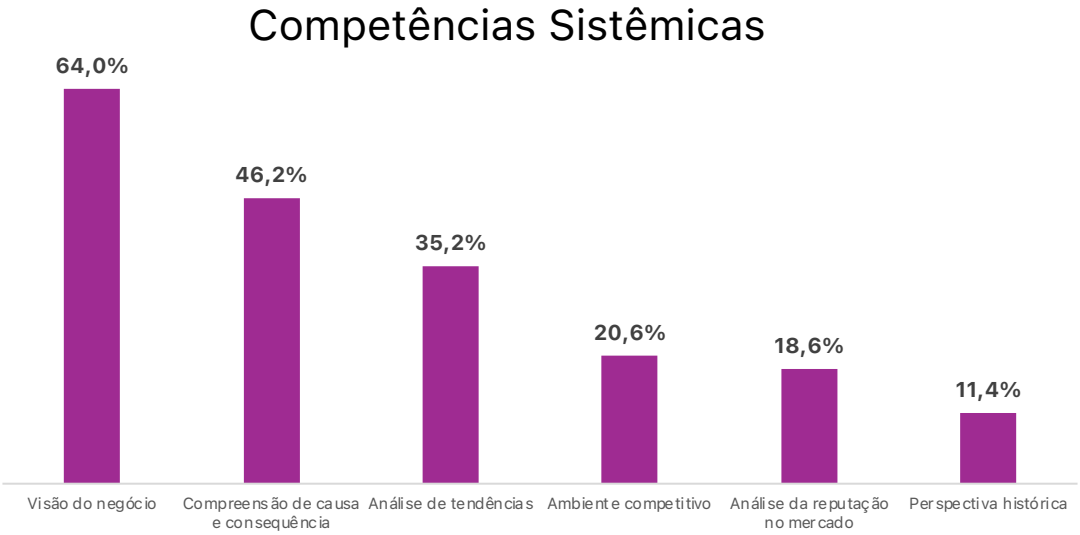
A pesquisa confirma que a excelência profissional, segundo os respondentes, está diretamente ligada à coerência entre análise, intenção e ação. Trata-se de uma racionalidade aplicada – não apenas teórica —, que transforma conhecimento em impacto. A Arena Racional, portanto, não é apenas um território de quem pensa bem, mas de quem pensa, planeja e entrega com consistência.

Os dados demonstram a existência de mais dois grandes blocos de competências que estruturam essa dimensão: as competências lógicas e as competências sistêmicas. Cada uma dessas categorias representa um modo distinto, porém interdependente, de mobilizar a racionalidade no contexto de trabalho.

As competências indicam que a capacidade de organizar ideias, aplicar raciocínio dedutivo e analisar dados de forma estruturada seguem sendo altamente valorizadas. Essa ênfase sugere que, em um cenário de sobrecarga informacional e volatilidade, a clareza lógica se tornou um recurso estratégico para navegar a complexidade com precisão e segurança.



Por fim, as competências sistêmicas representam uma camada crítica: a de conectar as partes, compreender o todo e articular decisões que considerem múltiplas variáveis. A valorização desse bloco, mesmo que abaixo das competências lógicas e executoras, indica que o pensamento sistêmico vem ganhando espaço, especialmente em contextos organizacionais que exigem visão transversal e integração de áreas.



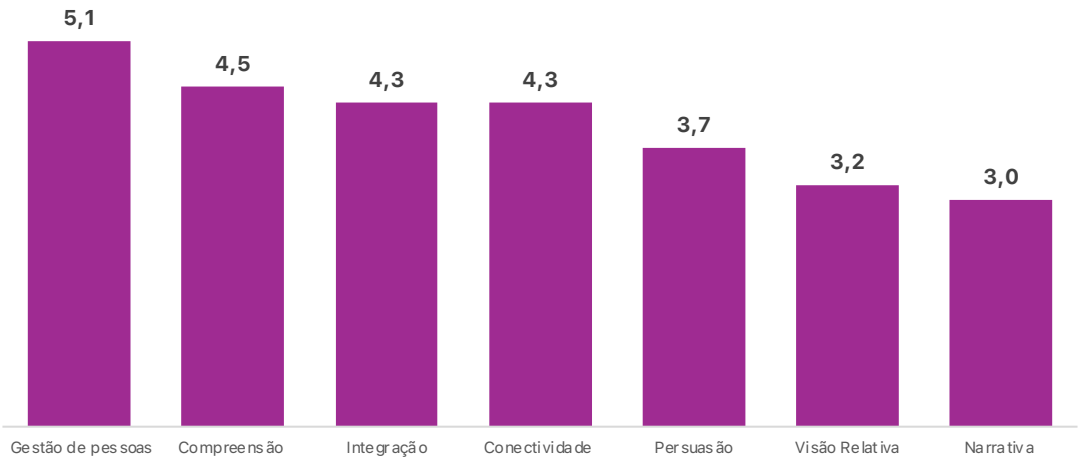
Esse panorama mostra que a Arena Racional vai muito além de um domínio técnico: ela articula quatro frentes complementares – o raciocínio que estrutura (lógico), a visão que conecta (sistêmico), a estratégia que direciona (estratégico) e a execução que concretiza (executor). É da integração entre essas camadas que nasce a capacidade de transformar complexidade em ação com propósito.

A maturidade profissional, portanto, se expressa na capacidade de navegar com consistência por essas quatro camadas – pensando com método, agindo com excelência e decidindo com visão integrada.

Arena Relacional → colaboração, comunicação e gestão de pessoas

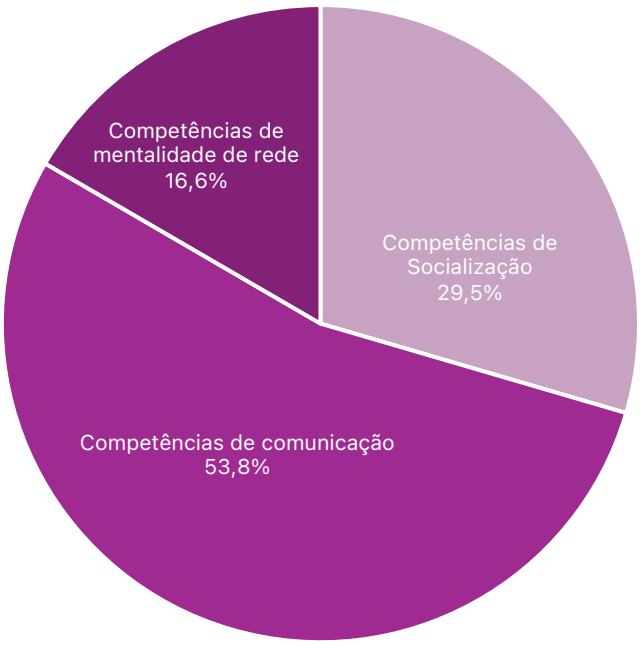
Em um mundo cada vez mais interconectado e dinâmico, a forma como as pessoas interagem, se comunicam e trabalham em equipe se tornou um dos principais fatores que impulsionam o desempenho e a inovação dentro das organizações. A Arena Relacional reúne um conjunto de competências fundamentais para esse novo cenário, no qual colaboração, comunicação e gestão são elementos centrais para o funcionamento eficiente de qualquer equipe ou projeto.

Arena Relacional – competências mais importantes



No contexto de organizações mais horizontais, dinâmicas e conectadas, o que diferencia profissionais de alto impacto não é apenas o que sabem fazer sozinhos, mas o que são capazes de construir em rede. A Arena Relacional emerge como um dos pilares mais valorizados nas competências do presente e do futuro, articulando três blocos complementares: comunicação, socialização e mentalidade de rede.

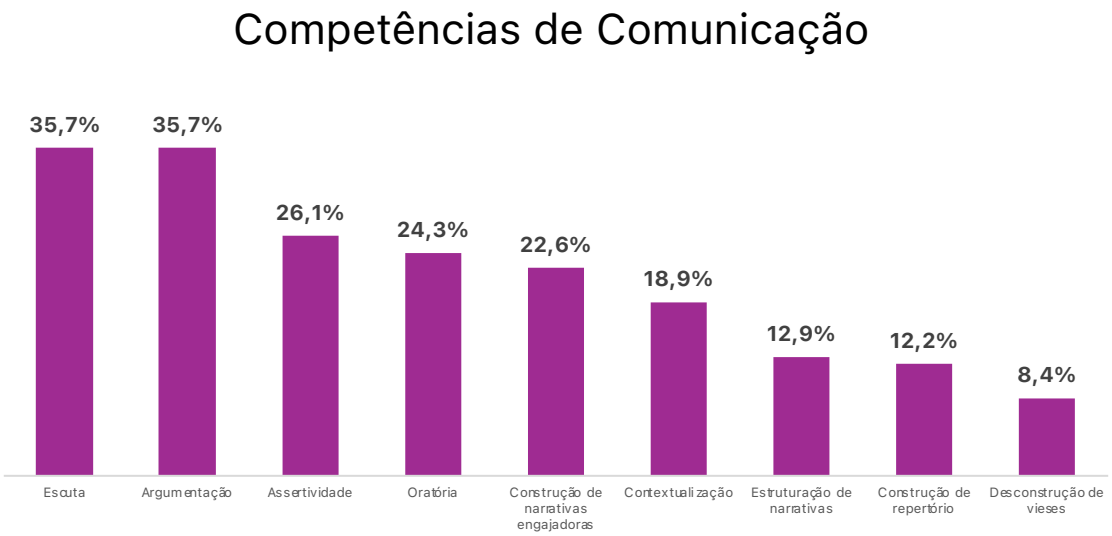
Arena Relacional – ranking de competências



Comunicação: clareza, escuta e influência

Segundo a pesquisa, o bloco de competências de comunicação é o mais valorizado entre os respondentes, com 53,8% apontando-o como prioritário dentro da Arena Relacional. Nesse grupo, destaca-se a escuta ativa (35,7%) e a argumentação estruturada (35,7%) como as habilidades mais citadas. Em um ambiente onde o ruído informacional é alto, saber ouvir se torna tão relevante quanto saber falar. Profissionais que dominam essa frente criam pontes entre áreas, reduzem conflitos e constroem alinhamento com mais eficiência.

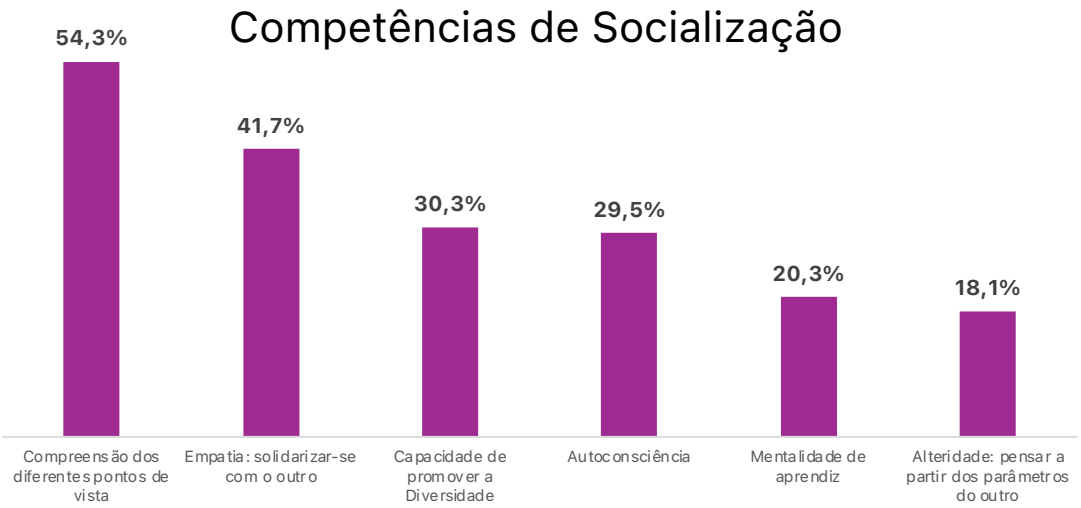
Outras competência, como assertividade (26,1%), oratória (24,3%) e a capacidade de construir narrativas engajadoras (22,6%), complementam esse repertório, apontando para a importância crescente da comunicação como ferramenta de influência e mobilização. Nesse contexto, comunicar-se bem não é apenas transmitir uma ideia, mas torná-la compreensível, relevante e acionável para os outros.



Socialização: empatia, diversidade e leitura do outro

Em segundo lugar, com 29,5% das respostas, aparecem as competências de socialização, que envolvem habilidades como compreensão dos diferentes pontos de vista (54,3%), empatia (41,7%) e capacidade de promover a diversidade (30,3%). Essas competências estão no cerne da inteligência social: reconhecer emoções, interpretar contextos e agir com sensibilidade.

Além disso, aspectos como autoconsciência (29,5%) e mentalidade de aprendiz (20,3%) mostram que a socialização não se resume ao outro – ela começa no olhar para si. A capacidade de conviver com a ambiguidade, de sustentar conversas difíceis e de ajustar o comportamento com base em contextos distintos é o que torna um profissional socialmente competente. Nesse bloco, não basta tolerar diferenças – é preciso saber operá-las de forma construtiva.

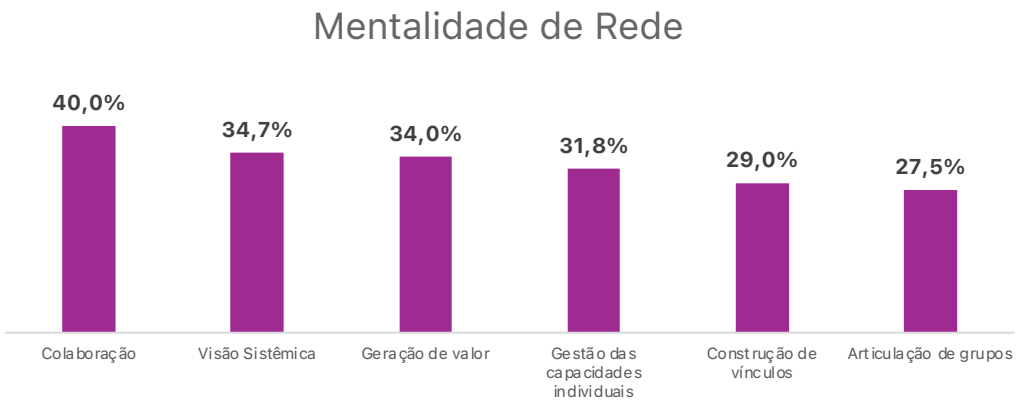


Mentalidade de rede: colaboração, visão sistêmica e articulação

O terceiro bloco, mentalidade de rede, foi considerado o mais importante por 16,6% dos respondentes. Apesar do percentual menor em relação aos outros blocos, suas competências representam um novo paradigma de trabalho: o das redes organizacionais distribuídas.

Nesse grupo, colaboração (40%), visão sistêmica (34,7%) e geração de valor coletivo (34%) são os destaques. São habilidades que transcendem a lógica do time fixo e do organograma tradicional. Profissionais com mentalidade de rede sabem operar em contextos interdependentes, em ambientes sem autoridade formal e em times multidisciplinares que se formam e se desfazem conforme o desafio.

A gestão das capacidades individuais (31,8%), a construção de vínculos (29%) e a articulação de grupos (27,5%) completam esse conjunto de competências. Elas indicam uma valorização crescente da habilidade de conectar talentos, reconhecer complementaridades e orquestrar coletivos – atributos fundamentais em um mercado que se estrutura cada vez mais por projetos e ecossistemas.



As evidências da pesquisa apontam para um deslocamento importante: o reconhecimento de que competências relacionais são tão estratégicas quanto as técnicas ou cognitivas. Essa arena não diz respeito apenas ao "como nos damos com os outros", mas ao "como construímos juntos".

Trata-se de uma racionalidade relacional, que entende que decisões, entregas e aprendizados não são processos isolados – são sempre atravessados pelas dinâmicas humanas. Comunicação, socialização e mentalidade de rede não são acessórios da performance profissional. São infraestrutura invisível do desempenho coletivo. E organizações que entendem isso criam ambientes mais inteligentes, adaptáveis e vivos.

A forma como as ideias são transmitidas e como as pessoas se fazem entender tem impacto direto na fluidez do trabalho. Profissionais que sabem se expressar com clareza, ouvir ativamente e adaptar sua linguagem ao contexto e ao público conseguem construir pontes entre diferentes áreas, evitar mal-entendidos e garantir que o alinhamento entre equipes seja mais eficiente. A comunicação eficaz envolve a capacidade de traduzir conceitos complexos de maneira acessível, de influenciar e engajar colegas e de estabelecer um ambiente onde o diálogo aberto seja incentivado. Em um mundo onde as interações acontecem em múltiplos canais, onde equipes são frequentemente distribuídas e onde a velocidade das trocas de informação é crucial, a comunicação se torna uma habilidade que diferencia profissionais que apenas executam tarefas daqueles que realmente fazem a diferença em seu ambiente de trabalho.

A Arena Relacional forma um ciclo de impacto dentro das organizações. Nesse cenário, a colaboração só acontece de maneira eficaz quando há comunicação clara, e a comunicação, por sua vez, se fortalece quando a liderança e a gestão de pessoas mantêm o alinhamento de expectativas, motivam os times e criam espaço para a escuta e para o conflito produtivo. Essas habilidades formam a infraestrutura das relações de confiança e do engajamento sustentável. Em um mercado em que o trabalho acontece em redes, não em silos, saber dialogar, liderar com consciência e gerar conexão com propósito é o que separa profissionais que apenas interagem daqueles que realmente constroem.

Empresas que investem na construção de uma cultura relacional sólida colhem os frutos em forma de performance coletiva, clima organizacional saudável e maior capacidade de inovação. Porque onde há escuta, há aprendizado. Onde há empatia, há pertencimento. E onde há colaboração intencional, nasce o impacto.

Arena Transversal → adaptabilidade, inteligência emocional e fluência digital

O que antes era estável e previsível agora se tornou dinâmico e fluido, exigindo dos profissionais uma nova abordagem para enfrentar desafios, lidar com mudanças e se manter relevantes em um mercado que já não opera dentro de velhos paradigmas.

Ao analisar o ranking de importância das competências que integram a Arena Transversal, um dado se destaca: o autoconhecimento aparece no topo, com média de 4,3. Em um cenário em que o profissional precisa navegar incertezas, reposicionar-se continuamente e fazer escolhas com múltiplas variáveis, a capacidade de compreender a si mesmo – suas motivações, limites e formas de atuação – torna-se uma competência-chave. Esse dado reforça a centralidade das dimensões emocionais na performance profissional contemporânea.

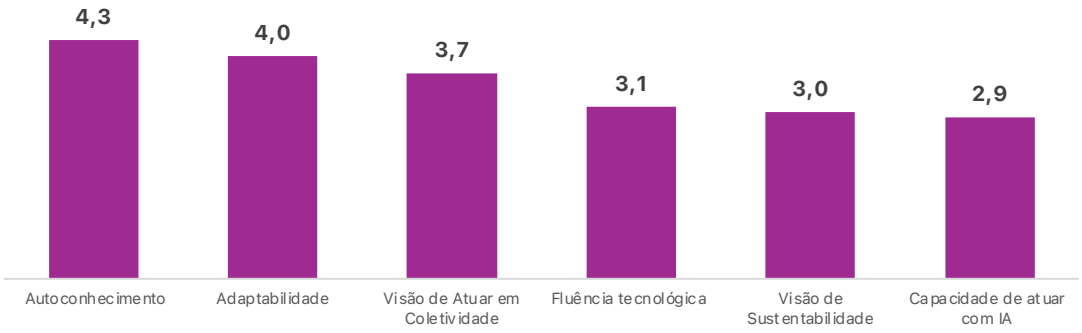
Logo em seguida, a adaptabilidade aparece com média de 4,0, indicando que o mercado reconhece o valor de profissionais que conseguem se mover com agilidade diante de mudanças de contexto, ajustando suas estratégias, ritmos e mentalidades. Em um mundo cada vez mais não linear, essa competência se transforma em pré-requisito para a empregabilidade sustentável.

Em terceiro lugar, com média de 3,7, surge a visão de atuação em coletividade – uma competência que ultrapassa a colaboração operacional e aponta para a capacidade de enxergar o papel individual dentro de sistemas mais amplos. Trata-se de compreender a interdependência entre equipes, áreas e causas, conectando ações locais a impactos organizacionais mais amplos.

A fluência tecnológica, com média de 3,1, indica que, embora ainda seja percebida como importante, não é suficiente por si só. Ela precisa estar atrelada a intencionalidade, discernimento e ética – como demonstram os dados sobre o bloco de competências tecnológicas. O mesmo vale para as competências ligadas à sustentabilidade (3,0) e à inteligência artificial (2,9), que, embora ainda não sejam centrais na percepção dos profissionais, tendem a ganhar espaço conforme as transformações tecnológicas e socioambientais se intensificam.

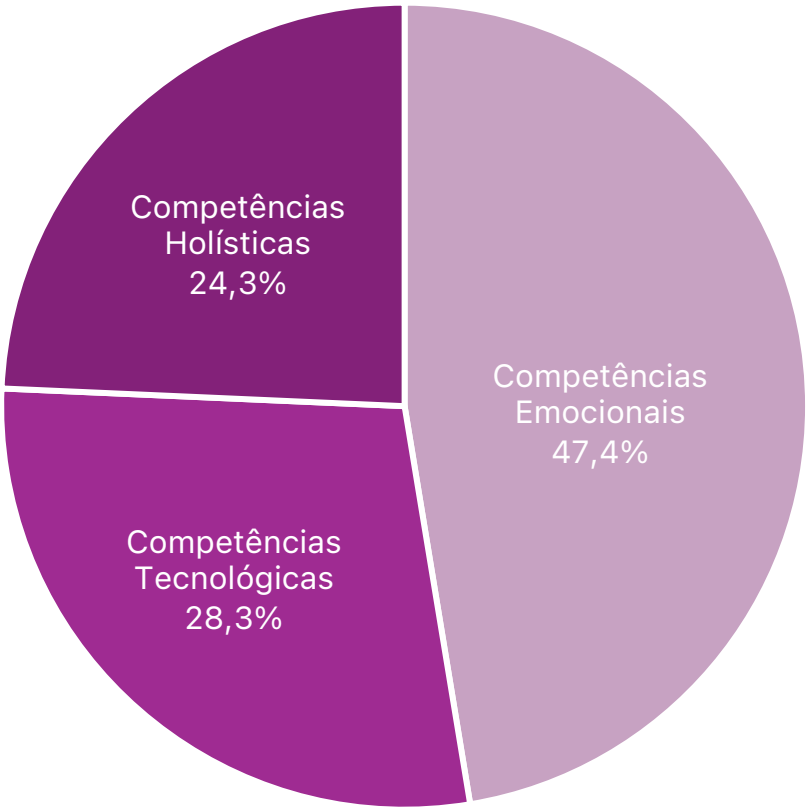
Esses dados reforçam a ideia de que o desenvolvimento transversal exige uma combinação sofisticada de consciência individual, agilidade comportamental e visão sistêmica. A construção de um perfil profissional relevante, portanto, não se dá apenas pela técnica ou pela entrega, mas pela capacidade de navegar complexidades com profundidade e consistência.

Arena Transversal – competências mais importantes



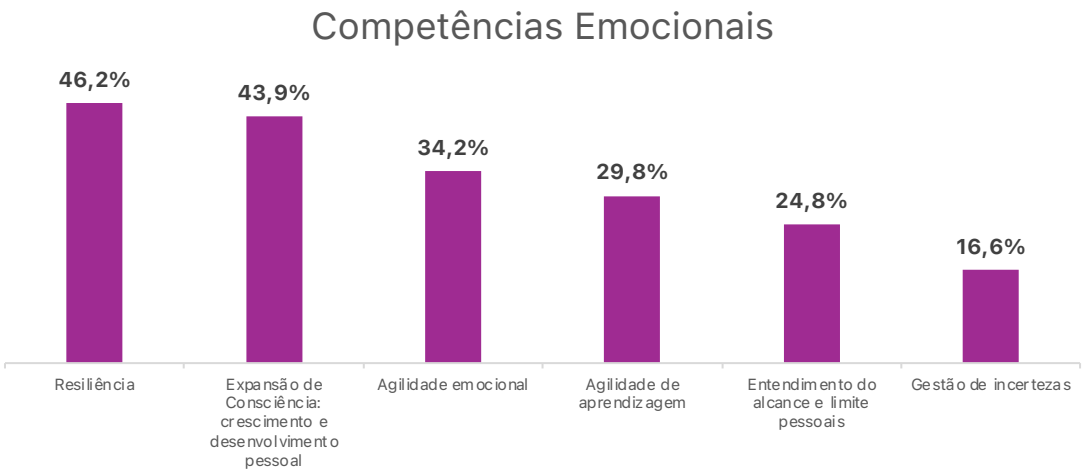
À medida que os modelos tradicionais de carreira perdem rigidez e os contextos de trabalho se tornam cada vez mais instáveis, o desenvolvimento de competências transversais – aquelas que atravessam funções, setores e contextos – se torna uma exigência estratégica para profissionais e organizações. A Arena Transversal reúne um conjunto de habilidades essenciais para sustentar a atuação profissional em ambientes cada vez mais complexos, interdependentes e imprevisíveis. Essa arena é composta de três blocos principais: competências emocionais (47,4%), competências tecnológicas (28,3%) e competências holísticas (24,3%). O peso atribuído a cada um desses blocos pelos respondentes revela não apenas a valorização da inteligência emocional como eixo prioritário, mas também a importância crescente da fluência digital e de uma visão sistêmica mais ampla. Juntas, essas competências articulam dimensões cognitivas, emocionais, tecnológicas e éticas, oferecendo a base necessária para uma performance profissional sólida, conectada e relevante no presente – e no futuro.

Arena Transversal – ranking de competências



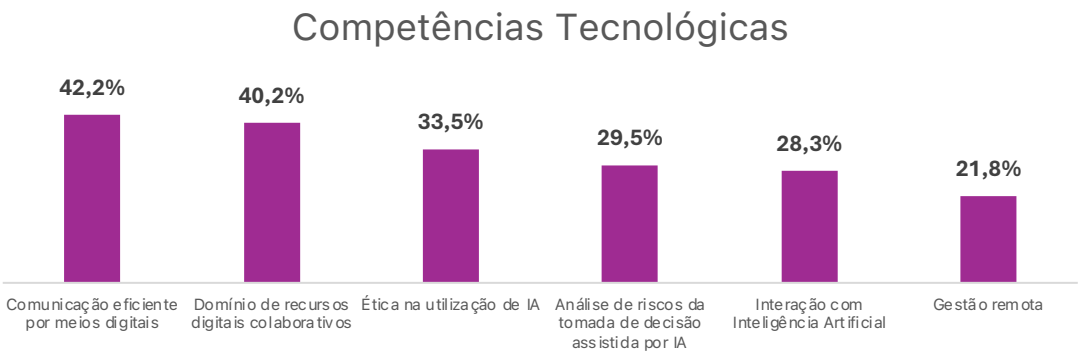
Ao desdobrar os dados por blocos da Arena Transversal, temos uma visão mais granular das competências consideradas prioritárias. O destaque recai sobre o bloco emocional, liderado por competências como resiliência (46,2%) e expansão de consciência voltada ao crescimento e desenvolvimento pessoal (43,9%). Esses indicadores evidenciam que o mercado valoriza não apenas a estabilidade emocional, mas também a capacidade de refletir, aprender e se transformar a partir das experiências vividas. Em tempos de incerteza, resiliência e consciência de si surgem como pilares da sustentação profissional.

Também sobressaem a agilidade emocional (34,2%) e a agilidade de aprendizagem (29,8%), apontando para a valorização de perfis capazes de reagir com equilíbrio e adaptar-se rapidamente a novas realidades. Em um cenário no qual os ciclos de mudança são cada vez mais curtos, essa combinação entre regulação emocional e flexibilidade cognitiva torna-se fundamental.

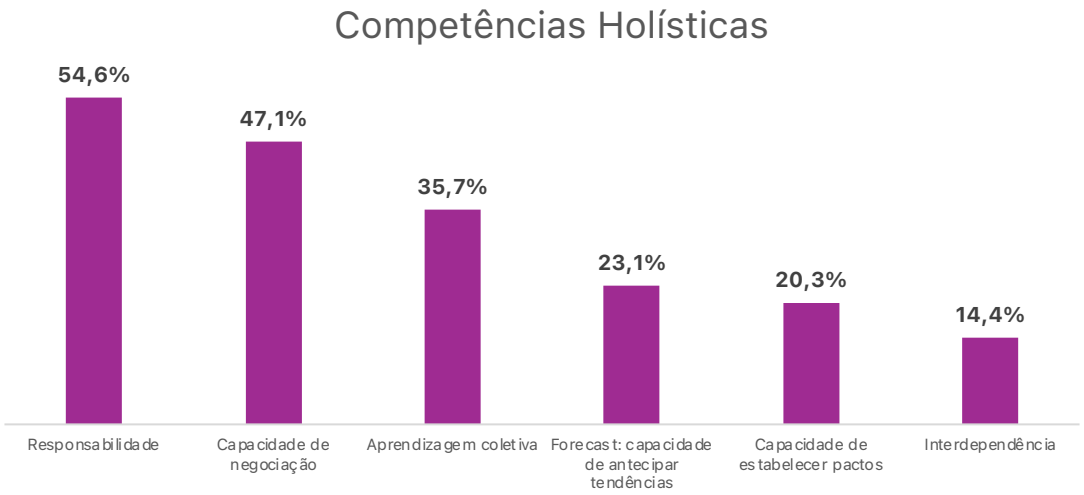


No bloco das competências tecnológicas, a comunicação eficiente por meios digitais (42,2%) e o domínio de recursos digitais colaborativos (40,2%) ocupam os primeiros lugares, revelando que a fluência digital não é mais apenas um diferencial técnico – ela é infraestrutura relacional. Em contextos de trabalho distribuído e híbrido, saber se comunicar e operar com eficácia em ambientes digitais é pré-requisito para manter o fluxo de trabalho e a coesão entre times.

Outro dado relevante é a presença da ética na utilização de inteligência artificial (33,5%) e da análise de riscos em decisões assistidas por IA (29,5%) entre as competências tecnológicas mais citadas. Esses números indicam uma preocupação crescente com o uso consciente e responsável das tecnologias emergentes, o que amplia o escopo da fluência digital para além do domínio técnico – exigindo discernimento, governança e maturidade ética.



Por fim, o bloco holístico revela um movimento promissor na direção de competências que articulam visão de futuro com sensibilidade relacional. Responsabilidade (54,6%) e capacidade de negociação (47,1%) despontam como as mais valorizadas, seguidas por aprendizagem coletiva (35,7%) – uma competência que indica a valorização de ambientes onde o conhecimento é construído de forma compartilhada, em rede. Ainda que competências como forecast (23,1%) e interdependência (14,4%) tenham menor índice de menção, sua presença no ranking sinaliza uma crescente conscientização sobre a necessidade de profissionais que saibam antecipar tendências e atuar de forma integrada a sistemas mais amplos.



O cruzamento entre esses três blocos revela a natureza multifacetada da Arena Transversal. Ser transversal é manter o equilíbrio entre a introspecção e a ação, entre o domínio técnico e o impacto coletivo, entre a tecnologia e o vínculo humano. Trata-se, portanto, de um território em que a competência se mede não apenas pelo que se entrega, mas pela forma como se navega a complexidade – com consciência, com repertório e com responsabilidade.

A Arena Transversal não opera em oposição às demais, mas como elo articulador entre conhecimento técnico, comportamento e visão de futuro. Um campo no qual a adaptabilidade transforma incertezas em oportunidade, a inteligência emocional sustenta o equilíbrio e a fluência digital garante velocidade sem perda de profundidade. O trabalho já não cabe em compartimentos – e o desenvolvimento humano, para ser completo, precisa ser atravessado por essa lógica integradora. É nesse território que nasce a competência mais necessária dos nossos tempos: a capacidade de atuar com inteireza, mesmo em meio à complexidade.

Arena Disruptiva → inovação, criatividade e pensamento exponencial

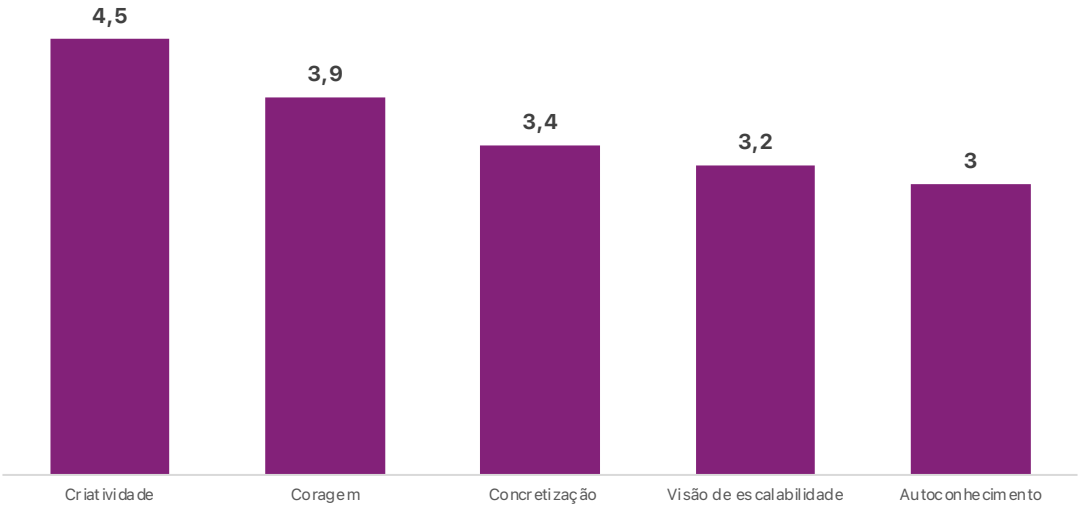
A Arena Disruptiva concentra as competências que impulsionam a inovação em ambientes marcados pela complexidade, incerteza e aceleração constante. Ela não representa apenas a capacidade de pensar diferente – mas de fazer diferente. Nesse território, os profissionais são convocados a abandonar o conforto das respostas prontas e a explorar caminhos ainda não trilhados.

Segundo os dados da pesquisa, a criatividade aparece com destaque como a competência mais valorizada dentro dessa arena (nota média 4,5 em uma escala de 1 a 6). Não se trata de uma criatividade romântica ou artística, mas sim aplicada à solução de problemas, geração de valor e reinvenção de práticas consolidadas. Logo em seguida, a coragem ocupa a segunda posição (3,9), revelando que o comportamento inovador exige mais do que boas ideias: exige disposição para correr riscos calculados, enfrentar resistências e sustentar propostas diante da crítica e da ambiguidade.

A habilidade de concretização – ou seja, transformar ideias em ações efetivas – também aparece entre os destaques (3,4), evidenciando que, para inovar com relevância, não basta imaginar: é preciso realizar. A visão de escalabilidade (3,2) e o autoconhecimento (3,0) completam o conjunto, reforçando que a disrupção só ganha tração quando articulada à viabilidade e à clareza sobre os próprios limites, motivações e repertórios.

Portanto, a Arena Disruptiva não é um território exclusivo da genialidade espontânea. Ela é, cada vez mais, o espaço da inovação disciplinada: uma combinação entre liberdade criativa e execução estratégica, entre ousadia e responsabilidade. Em tempos em que adaptar-se já não basta, a disrupção deixa de ser um diferencial e passa a ser uma competência-chave – para indivíduos, equipes e organizações que desejam não apenas sobreviver, mas liderar as transformações em curso.

Arena Disruptiva – competências mais importantes



Dando continuidade à análise da Arena Disruptiva e incorporando os dados do gráfico anexo, o papel central das competências de inovação torna-se ainda mais evidente. Com 57,3% das menções, elas foram apontadas como o bloco mais importante dentro da arena, superando significativamente os demais – competências de questionamento (26,1%) e competências para exponencialidade (16,6%).

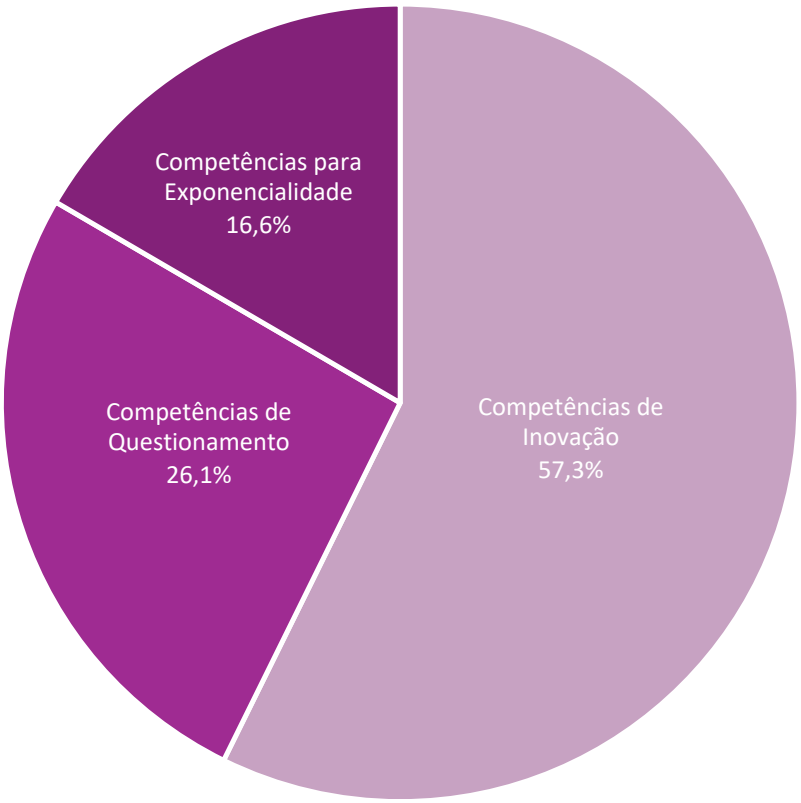
Esse dado reforça que o mercado brasileiro reconhece a inovação não apenas como um diferencial, mas como uma prioridade estratégica. Em um ambiente onde a obsolescência é veloz e a previsibilidade deixou de ser regra, inovar se tornou sinônimo de permanecer competitivo. No entanto, essa inovação não pode ser pensada como evento isolado ou departamento especializado – ela precisa se enraizar na cultura, nos processos e nas pessoas.

As competências de questionamento, embora ocupem uma posição secundária no ranking, têm papel essencial nesse processo. São elas que desafiam o status quo, tensionam premissas estabelecidas e criam o espaço necessário para que novas ideias possam emergir. Profissionais que sabem formular boas perguntas – e não apenas apresentar respostas prontas – contribuem para ambientes mais criativos, adaptativos e preparados para o novo.

Por fim, as competências para exponencialidade, ainda que menos valorizadas na percepção dos respondentes, representam uma fronteira crítica de desenvolvimento. Elas envolvem a capacidade de pensar em escala, modelar soluções replicáveis e conectar inovação com viabilidade de crescimento. Em muitos casos, são justamente essas competências que transformam boas ideias em realidades sustentáveis e escaláveis.

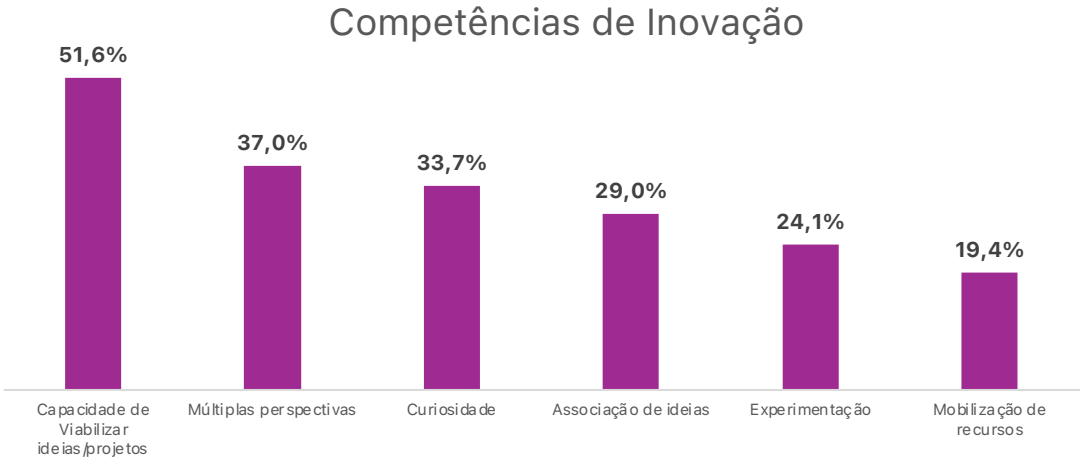
A combinação entre inovação, questionamento e visão exponencial define o perfil do profissional disruptivo. Trata-se de alguém que alia criatividade a coragem, ideias a execução, e visão a impacto. Empresas que desejam não apenas se adaptar, mas protagonizar o futuro, precisarão investir no fortalecimento dessas três frentes – reconhecendo que a disrupção verdadeira começa nas pessoas, antes de se materializar em produtos ou tecnologias.

Arena Disruptiva – ranking de competências

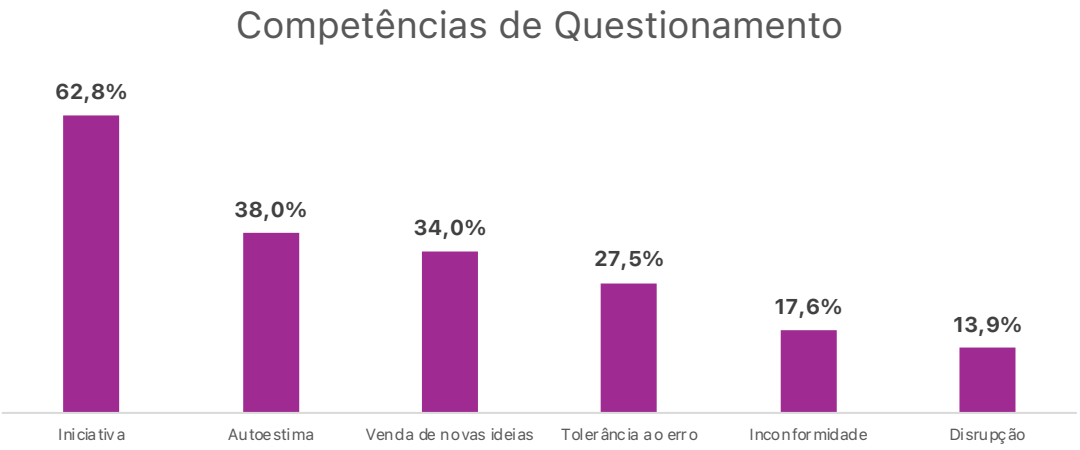


A Arena Disruptiva se estrutura a partir de três grandes blocos de competências que, juntos, definem o tipo de inovação que o mercado espera: uma inovação com direção, com responsabilidade e com potência real de transformação. Longe da caricatura da ruptura barulhenta, o profissional disruptivo é aquele que conjuga iniciativa com análise, criatividade com viabilidade e pensamento de futuro com execução presente. Em vez de buscar o "novo pelo novo", esse perfil compreende que romper padrões exige antes de tudo clareza de propósito e consistência nas escolhas. É nesse território que se articulam as competências de inovação, de questionamento e de exponencialidade – cada uma trazendo nuances que ajudam a desenhar o que, de fato, se entende hoje por inovação relevante.

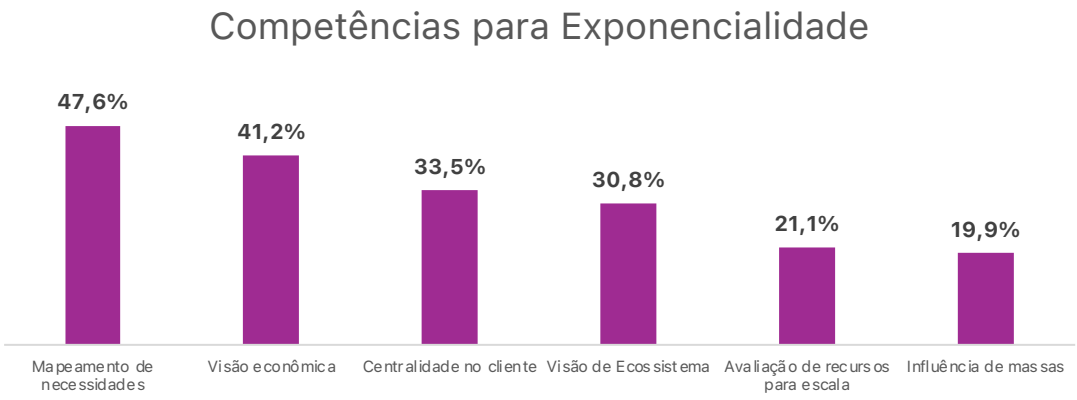
No campo das competências de inovação, a liderança é da capacidade de viabilizar ideias e projetos (51,6%), um dado que reforça a necessidade de alinhar criatividade a execução. As ideias só ganham valor real quando transformadas em soluções aplicáveis. Outros aspectos bem avaliados incluem a capacidade de integrar múltiplas perspectivas (37%), a curiosidade intelectual (33,7%) e a associação de ideias (29%) – todas competências que demonstram a importância da escuta ativa, da interdisciplinaridade e da flexibilidade cognitiva em ambientes inovadores. Por outro lado, experimentação (24,1%) e mobilização de recursos (19,4%) aparecem com menor relevância, sugerindo que ainda há uma lacuna na valorização da capacidade de testar hipóteses e articular apoios para inovação em larga escala.



No bloco de competências de questionamento, a iniciativa se destaca com ampla vantagem (62,8%), deixando claro que a disposição de agir – e não apenas de pensar diferente – é o que mais define o perfil inovador, segundo os respondentes. Em seguida, aparecem autoestima (38%) e venda de novas ideias (34%), indicando que a coragem de propor caminhos inéditos e a habilidade de sustentar essas propostas com confiança são igualmente essenciais. Curiosamente, competências como inconformidade (17,6%) e disrupção (13,9%) – frequentemente associadas ao discurso da inovação – são menos valorizadas na prática. Isso sugere que, mais do que uma atitude transgressora, o mercado busca profissionais que saibam articular inovação com pragmatismo e viabilidade.



Já no bloco de competências para exponencialidade, os dados revelam um olhar mais orientado à estratégia. As mais citadas foram mapeamento de necessidades (47,6%) e visão econômica (41,2%), apontando para a importância de conectar inovação a entendimento profundo de problemas reais e a viabilidade financeira. Competências como centralidade no cliente (33,5%) e visão de ecossistema (30,8%) também ganham destaque, indicando a valorização de uma abordagem sistêmica e orientada ao impacto. Por fim, avaliação de recursos para escala (21,1%) e influência de massas (19,9%) aparecem em posições mais baixas – o que pode refletir um desafio cultural na formação de profissionais capazes de pensar em soluções que operem em larga escala.



A leitura integrada dos dados sugere que o comportamento disruptivo mais valorizado hoje não está ancorado em uma disrupção agressiva ou na quebra gratuita de paradigmas, mas sim na capacidade de observar o contexto, propor soluções viáveis e agir com consistência. Criatividade, coragem e visão de negócio formam o tripé da disrupção que se consolida – não como espetáculo, mas como entrega real.

A Arena Disruptiva não pertence apenas a visionários ou grandes líderes de mercado. Qualquer profissional pode desenvolver essa capacidade ao cultivar a curiosidade, ao se expor a diferentes referências e ao testar soluções que fogem das abordagens convencionais. A disposição para inovar, a criatividade aplicada à resolução de problemas e a mentalidade exponencial formam um ciclo contínuo, em que cada nova descoberta abre espaço para uma próxima evolução. Empresas que incentivam essa cultura disruptiva se mantêm competitivas, criam um ambiente onde o aprendizado é constante e onde os talentos são estimulados a desafiar barreiras e construir o futuro com intencionalidade. O trabalho deixou de ser um espaço de previsibilidade e repetição; hoje, ele é um campo de experimentação e reinvenção, no qual a capacidade de inovar define aqueles que lideram e transformam o mundo ao seu redor.

Como aplicar esse framework no contexto brasileiro?

O contexto brasileiro apresenta desafios específicos quando se trata do desenvolvimento de talentos. Historicamente, as empresas estruturaram suas trilhas de aprendizado e crescimento profissional com base em modelos tradicionais, muitas vezes rígidos e pouco alinhados à dinâmica do mercado. O peso dos diplomas, a valorização do tempo de experiência e a estrutura hierárquica das organizações criaram um sistema no qual o desenvolvimento profissional acontece de forma previsível, mas não necessariamente eficaz. No entanto, com as rápidas mudanças na economia e nas exigências do trabalho, esse modelo está sendo colocado à prova. O mercado demanda uma abordagem mais flexível e conectada à realidade das empresas e dos profissionais. Nesse cenário, a aplicação do Framework das Arenas de Competências pode ser a chave para criar trilhas de desenvolvimento que realmente reflitam as necessidades do Brasil.

O primeiro passo para implementar essa abordagem no contexto brasileiro é entender que o desenvolvimento profissional precisa ser orientado por habilidades concretas, e não apenas por credenciais formais. Empresas que ainda operam sob a lógica de que um diploma é a melhor forma de medir a capacidade de um profissional correm o risco de perder talentos altamente qualificados que adquiriram conhecimento por outras vias, como experiência prática, cursos alternativos e aprendizado contínuo. Criar trilhas baseadas em competências reais significa reconhecer que o talento pode se manifestar de diferentes formas e estruturar programas de desenvolvimento que valorizem não apenas a formação acadêmica, mas também a capacidade de adaptação, inovação e aplicação do conhecimento no dia a dia do trabalho.

Outro ponto crucial para a aplicação desse framework no Brasil é a necessidade de integrar o aprendizado contínuo à rotina de trabalho. Muitas empresas ainda tratam a capacitação como uma atividade isolada, oferecida em momentos pontuais e desconectada do dia a dia dos colaboradores. O desenvolvimento baseado em competências exige que o aprendizado seja uma prática recorrente, acessível e alinhada aos desafios reais que os profissionais enfrentam. Isso pode ser feito por meio de trilhas modulares, que permitam que os colaboradores adquiram novas habilidades conforme a demanda do negócio evolui. Com o uso de tecnologia, plataformas de aprendizado digital e metodologias que combinam teoria e prática, as empresas podem garantir que seus times estejam constantemente se atualizando sem precisar interromper suas atividades.

A cultura organizacional também precisa acompanhar essa transformação. Empresas brasileiras frequentemente operam dentro de estruturas hierárquicas que dificultam a mobilidade interna e a progressão baseada em habilidades. Para que esse modelo seja bem-sucedido, é fundamental que as organizações adotem uma mentalidade mais aberta, permitindo que os profissionais cresçam não apenas dentro de sua área de atuação original, mas também explorando novas funções e desafios. A criação de trilhas de desenvolvimento baseadas em competências deve levar em conta a possibilidade de transição entre diferentes frentes de trabalho, incentivando os profissionais a expandir seu repertório e contribuir com a empresa de forma mais estratégica.

A implementação desse framework no Brasil é uma resposta à necessidade de modernização das práticas de gestão de talentos. Organizações que estruturarem suas trilhas de desenvolvimento de maneira inteligente, baseadas no que realmente importa para a performance e o crescimento dos profissionais, estarão mais bem posicionadas para enfrentar os desafios do mercado e criar equipes mais engajadas, produtivas e preparadas para a inovação. O desenvolvimento de talentos no Brasil não pode mais ser tratado como um processo genérico e descolado da realidade do trabalho. Ele precisa ser prático, aplicável e capaz de refletir a complexidade e a diversidade do nosso mercado.

5

Consequências, riscos e benefícios do modelo skill-based

O modelo skill-based representa uma mudança profunda na forma como trabalho e talento são estruturados. Ao priorizar habilidades e impacto em detrimento de cargos e credenciais formais, esse modelo abre novos caminhos para a mobilidade social, a inovação organizacional e a autonomia profissional. No entanto, essa transformação também traz desafios significativos. A ausência de frameworks estruturados de validação de competências, a fragmentação das relações organizacionais e a possibilidade de ampliação das desigualdades são questões que precisam ser enfrentadas para que essa transição seja efetiva e justa.

Neste capítulo, exploramos as principais consequências desse novo paradigma, seus benefícios e os riscos que ele pode acarretar, tanto para profissionais quanto para empresas e para a sociedade em geral.

Os benefícios do modelo skill-based

Empresas mais ágeis e preparadas para mudanças

Empresas que conseguem navegar bem por cenários de mudança são aquelas que reagem rapidamente e cultivam uma mentalidade de adaptação contínua. Em um mercado em que a velocidade da transformação dita as regras do jogo, as organizações que prosperam são as mais ágeis, aquelas que entendem que a evolução precisa ser parte da cultura, e não apenas uma resposta pontual a crises ou oportunidades. A preparação para mudanças só começa quando a empresa incorpora a flexibilidade como princípio de gestão, permitindo que suas equipes experimentem, aprendam e se reorganizem de forma estratégica sempre que necessário.

Empresas mais ágeis não operam dentro de estruturas rígidas, nas quais cada mudança precisa passar por um longo processo de validação e aprovação. Elas adotam modelos que favorecem a tomada de decisão descentralizada, garantindo que diferentes times tenham autonomia para ajustar estratégias e responder rapidamente às demandas do mercado. Essa agilidade promove a capacidade de equilibrar direção estratégica com experimentação. Organizações que entendem isso conseguem inovar sem perder a essência do negócio, testando novas abordagens sem comprometer seus objetivos de longo prazo. Esse modelo acelera processos internos e cria um ambiente mais dinâmico e estimulante para os profissionais, que deixam de ser apenas executores de tarefas e passam a atuar como agentes ativos de transformação.

A preparação para mudanças não se resume à velocidade de resposta, mas também à capacidade de antecipação. Empresas que estão à frente do seu tempo acompanham de perto as movimentações do mercado, identificam sinais emergentes e fazem ajustes antes que a necessidade se torne uma urgência. Isso exige um olhar atento para o comportamento dos clientes, para os avanços tecnológicos e para a evolução das expectativas dos profissionais. Quanto mais uma organização entende o contexto em que está inserida, maior sua capacidade de se preparar para os desafios que estão por vir.

Outro fator essencial para empresas mais ágeis e preparadas para mudanças é a forma como lidam com o erro. Modelos tradicionais de gestão ainda operam sob uma lógica de aversão ao risco, em que falhas são vistas como ameaças à estabilidade e devem ser evitadas a qualquer custo. Em organizações mais adaptáveis, no entanto, o erro é tratado como parte do processo de aprendizado. Isso não significa agir sem estratégia ou assumir riscos desnecessários, mas sim criar um ambiente onde é possível testar novas ideias, aprender com os resultados e ajustar o curso sempre que necessário. Empresas que encaram a experimentação como um mecanismo de evolução conseguem inovar com mais consistência e velocidade, enquanto aquelas que esperam certezas antes de agir acabam ficando para trás.

A construção de uma cultura organizacional flexível e aberta à mudança depende também da forma como a empresa enxerga seus talentos. Empresas mais preparadas para mudanças não se apegam a descrições de cargo fixas ou hierarquias excessivamente burocráticas. Elas entendem que as habilidades de seus profissionais podem ser aplicadas de diferentes maneiras, permitindo que as pessoas transitem entre áreas, assumam novos desafios e desenvolvam competências que vão além das exigências imediatas da função que ocupam. Isso gera um ecossistema interno mais dinâmico, onde os profissionais se tornam mais versáteis e preparados para atuar em diferentes frentes conforme as necessidades do negócio evoluem.

A tecnologia também desempenha um papel central na capacidade das empresas de se adaptarem. Ferramentas que permitem análise de dados em tempo real, automação de processos e colaboração entre equipes distribuídas tornam a operação mais fluida e eficiente. No entanto, tecnologia por si só não resolve o problema da adaptação se a empresa não tiver uma cultura voltada para mudanças. Muitas organizações investem em inovação tecnológica, mas mantêm mo-

delos de gestão ultrapassados, o que faz com que os benefícios dessas ferramentas sejam subaproveitados. A verdadeira transformação acontece quando tecnologia e cultura organizacional caminham juntas, garantindo que as mudanças sejam incorporadas de maneira natural e contínua.

Ser uma empresa ágil não significa apenas reagir rápido a crises, mas sim criar um ambiente onde a mudança é parte do dia a dia, e não algo a ser temido. Empresas que prosperam em cenários de transformação são aquelas que cultivam a capacidade de aprender, de ajustar estratégias sem resistência e de envolver seus profissionais em um processo contínuo de evolução. A preparação para mudanças não é uma iniciativa isolada, mas sim um estado permanente que permite que a organização não apenas sobreviva, mas se fortaleça a cada novo desafio que surge.

Profissionais com carreira mais dinâmica e oportunidades ampliadas

As trajetórias profissionais deixaram de seguir um formato previsível. Durante muito tempo, construir uma carreira significava escolher uma área de atuação, crescer dentro de uma empresa e acumular experiência até alcançar um cargo de maior prestígio. Esse modelo, que funcionou bem em um mundo corporativo mais estável, já não reflete a realidade atual. As transformações no mercado abriram espaço para carreiras mais dinâmicas, em que profissionais podem transitar entre diferentes áreas, explorar múltiplas habilidades e ampliar suas oportunidades sem precisar seguir um roteiro linear. Esse movimento representa não apenas uma mudança na forma como o trabalho é estruturado, mas também uma nova perspectiva sobre o que significa crescer profissionalmente.

O dinamismo das carreiras modernas não está ligado apenas à variedade de experiências, mas à forma como os profissionais constroem seu repertório e se posicionam no mercado. Em vez de se prenderem a uma única função ou especialização, muitos estão adotando um modelo mais flexível, no qual habilidades são acumuladas ao longo do tempo e aplicadas em diferentes contextos. Essa abordagem não apenas aumenta a empregabilidade, mas também cria possibilidades antes inexistentes, permitindo que as pessoas ampliem suas áreas de atuação e combinem conhecimentos de maneiras inovadoras. Um profissional que entende essa nova lógica não espera que as oportunidades apareçam dentro de um caminho tradicional, mas busca ativamente formas de expandir sua atuação e de conectar suas competências a demandas emergentes.

As empresas também começam a enxergar o valor desse perfil profissional. Em um cenário em que as necessidades mudam rapidamente, contar com talentos capazes de transitar entre diferentes frentes e atuar de maneira interdisciplinar se tornou um diferencial estratégico. Isso significa que os critérios de seleção e progressão de carreira estão se tornando mais abertos, permitindo que profissionais sejam valorizados não apenas pelo tempo de experiência ou por títulos formais, mas pela capacidade de adaptação, pelo repertório que acumulam e pela habilidade de agregar valor independentemente do cargo ou da função que ocupam. Essa mudança impulsiona a criação de novos formatos de trabalho, nos quais as fronteiras entre departamentos se tornam menos rígidas e as equipes são formadas com base na complementaridade de competências, e não apenas em descrições de cargo fixas.

O acesso ampliado a oportunidades também reflete um mercado que valoriza cada vez mais a diversidade de experiências. Profissionais que antes poderiam ser considerados fora do perfil esperado para determinadas funções agora encontram espaço para atuar de maneira mais estratégica. Isso permite que carreiras sejam construídas de forma mais personalizada, em que cada pessoa pode moldar sua trajetória de acordo com seus interesses e com as oportunidades que surgem ao longo do caminho. Em vez de se encaixar em um único formato, o profissional dinâmico tem a liberdade de explorar diferentes combinações de habilidades, ajustando sua atuação conforme novas possibilidades se abrem.

Essa transformação também tem impacto na forma como o aprendizado acontece ao longo da vida profissional. A qualificação deixa de ser um evento isolado no início da carreira e se torna um processo contínuo, em que cada nova experiência contribui para a construção de um repertório mais rico e aplicável. O conhecimento passa a ser adquirido não apenas por meio de cursos formais, mas também pela prática, pela exposição a diferentes desafios e pela interação com múltiplas áreas. Isso cria um ciclo no qual o profissional está sempre expandindo suas possibilidades, tornando-se mais preparado para lidar com cenários incertos e aproveitar oportunidades que antes poderiam parecer fora de seu alcance.

O conceito de sucesso profissional também está sendo redefinido dentro dessa nova dinâmica. Se antes a estabilidade e o crescimento dentro de uma única empresa eram vistos como indicadores de uma carreira bem-sucedida, hoje o que define um profissional de destaque é sua capacidade de se manter relevante, de criar novas oportunidades para si mesmo e de construir uma trajetória que faça sentido dentro

de suas próprias aspirações. Isso não significa que a segurança profissional tenha perdido importância, mas sim que ela está sendo construída de maneira diferente, baseada na versatilidade e na capacidade de reinvenção, e não apenas na permanência dentro de um mesmo caminho.

As carreiras dinâmicas representam um avanço tanto para os profissionais quanto para as empresas. Para aqueles que buscam mais autonomia e crescimento, esse modelo oferece maior liberdade para experimentar, aprender e construir um portfólio de experiências que agregam valor ao longo do tempo. Para as empresas, contar com talentos que possuem essa capacidade de adaptação significa ter times mais preparados para enfrentar mudanças e responder de forma mais ágil aos desafios do mercado. O trabalho já não precisa ser uma estrada de mão única, mas sim um ecossistema de possibilidades, em que cada profissional pode traçar sua jornada de forma mais fluida e expandir seu impacto de maneira mais ampla e conectada às transformações do mundo.

Maior diversidade e inclusão no mercado de trabalho

A diversidade e a inclusão deixaram de ser temas periféricos dentro do mercado de trabalho para se tornarem fatores estratégicos na construção de empresas mais inovadoras, competitivas e conectadas à realidade social. Durante muito tempo, a composição das equipes dentro das organizações seguiu padrões rígidos, baseados em critérios que, muitas vezes, restringiam o acesso de determinados grupos e perpetuavam modelos homogêneos de pensamento e liderança. No entanto, à medida que a sociedade avança e a necessidade de diferentes perspectivas se torna evidente, a diversidade passou a ser reconhecida não apenas como um imperativo ético, mas como um diferencial que impulsiona a criatividade, a tomada de decisão e o crescimento sustentável das empresas.

O mercado de trabalho vem se transformando à medida que mais empresas percebem o valor da inclusão como um motor de inovação. Ambientes diversos permitem que soluções sejam desenvolvidas a partir de múltiplos olhares, reduzindo vieses inconscientes e criando produtos e serviços que atendem melhor a um público igualmente diverso. A ausência de pluralidade nas equipes limita a capacidade de compreender diferentes realidades e pode levar empresas a decisões pouco representativas ou desalinhadas com as necessidades reais dos consumidores. Quando uma organização promove diversidade de forma genuína, ela se torna mais preparada para identificar novas oportunidades, antecipar tendências e construir uma cultura corporativa mais forte e resiliente.

A ampliação do acesso a oportunidades também reflete um novo entendimento sobre o que define um profissional qualificado. Modelos tradicionais de recrutamento, que priorizavam determinadas formações acadêmicas, experiências específicas e perfis alinhados a um padrão preestabelecido, vêm sendo revistos para que o foco esteja nas competências e no potencial de desenvolvimento, e não apenas em trajetórias convencionais. Isso permite que talentos antes invisibilizados tenham espaço para mostrar suas habilidades e crescer dentro das organizações. Empresas que adotam processos seletivos mais inclusivos conseguem atrair uma gama maior de profissionais, enriquecendo seus times com perspectivas diferentes e estimulando um ambiente de trabalho mais dinâmico e inovador.

A diversidade no mercado de trabalho também passa por um compromisso real com a equidade. Não basta apenas abrir as portas para profissionais de diferentes origens, identidades e experiências; é fundamental criar condições para que essas pessoas tenham acesso às mesmas oportunidades de crescimento, desenvolvimento e reconhecimento. Isso envolve rever políticas internas, garantir que lideranças sejam preparadas para promover ambientes inclusivos e combater práticas que, mesmo que de forma não intencional, possam gerar barreiras para determinados grupos. A inclusão não pode ser tratada como um discurso, mas como uma estrutura que permeia a cultura organizacional e garante que todos os profissionais tenham voz e espaço para evoluir.

Outro aspecto importante desse movimento é o impacto que a diversidade gera na retenção de talentos. Profissionais buscam cada vez mais trabalhar em empresas que refletem seus valores e que oferecem um ambiente onde se sintam respeitados e pertencentes. Organizações que ainda operam sob lógicas excludentes ou que não investem em um ambiente de trabalho seguro e acolhedor perdem talentos para empresas que compreendem a importância da inclusão de forma autêntica. Não se trata apenas de preencher cotas ou de adotar políticas superficiais, mas de construir um espaço onde as diferenças sejam reconhecidas como um ativo valioso, e não como um desafio a ser superado.

O avanço das tecnologias e a digitalização do trabalho também têm contribuído para tornar o mercado mais acessível a diferentes perfis de profissionais. O trabalho remoto, por exemplo, abriu portas para pessoas que antes tinham dificuldade de se inserir no mercado devido a barreiras geográficas, limitações físicas ou responsabilidades pessoais que dificultavam a presença em ambientes corporativos tradicionais. Essa mudança representa uma oportunidade sem

precedentes para ampliar a participação de grupos que historicamente enfrentaram dificuldades para se estabelecer profissionalmente, criando uma nova dinâmica na qual a competência e a entrega se tornam os principais fatores de avaliação, independentemente da localização ou de outras condições que, no passado, limitavam as possibilidades de contratação.

O futuro do trabalho será cada vez mais diverso porque a própria complexidade do mundo exige isso. Empresas que resistem a essa transformação estão não apenas desperdiçando talentos, mas também se tornando menos competitivas em um cenário em que a inovação surge da multiplicidade de perspectivas. As organizações que souberem integrar a diversidade como parte central de sua estratégia não apenas contribuirão para um mercado mais justo e equitativo, mas também colherão os benefícios de equipes mais engajadas, criativas e preparadas para os desafios do futuro. A inclusão não é um favor ou uma concessão, mas uma condição essencial para que o mercado continue evoluindo de forma sustentável e para que o trabalho se torne um espaço onde todos possam prosperar e contribuir com o melhor de suas capacidades.

Os riscos do modelo skill-based:desafios e soluções emergentes

A perda da educação formal e linear pode gerar uma série de consequências profundas para indivíduos, empresas e para a sociedade como um todo. Embora a transição para um modelo skill-based traga avanços na adaptação às novas demandas do mercado, sua implementação sem um equilíbrio adequado pode comprometer a formação de pensamento crítico, a construção de conhecimento aprofundado e a capacidade de inovar em longo prazo. Algumas das principais implicações desse risco incluem:

Fragilidade na construção do pensamento crítico e analítico

A educação formal, estruturada em currículos progressivos e metodologias sistemáticas, tem um papel essencial na formação do pensamento crítico e da capacidade analítica. Autores como Paulo Freire alertam para o risco de um ensino fragmentado que transforme o aprendizado em um processo meramente técnico, sem aprofundamento na compreensão dos fenômenos sociais e históricos. Sem um modelo educacional que incentive a reflexão e a conexão entre diferentes áreas do conhecimento, profissionais podem desenvolver apenas competências operacionais, sem a capacidade de questionar, inovar e resolver problemas complexos. Isso pode levar a uma sociedade mais passiva, onde as pessoas executam tarefas eficazmente, mas sem desenvolver uma visão estratégica sobre seus impactos e implicações.

Risco de superficialidade no conhecimento

A valorização exclusiva de habilidades de curto prazo e a substituição do aprendizado formal por treinamentos modulares podem criar um efeito de "aprendizado raso". Nicholas Carr, em *The Shallows: What the Internet Is Doing to Our Brains*, discute como a fragmentação da informação na era digital reduz a capacidade de concentração e de assimilação profunda do conhecimento. Em um mundo onde a validação de competências ocorre de maneira acelerada, profissionais podem acumular certificações e microcredenciais sem, de fato, dominar conceitos complexos e interdisciplinares. Isso pode comprometer a qualidade da mão de obra e limitar o desenvolvimento de profissionais que consigam lidar com problemas inéditos.

Impacto na capacidade de inovação

A inovação exige mais do que apenas habilidades técnicas; ela depende da capacidade de conectar ideias, de enxergar padrões emergentes e de construir soluções originais com base em conhecimentos diversificados. Sem um modelo educacional estruturado que incentive o pensamento exploratório e a pesquisa aprofundada, há o risco de que a inovação se torne apenas incremental, baseada na replicação de modelos já existentes. Autores como Edgar Morin defendem a importância da complexidade no pensamento contemporâneo e alertam que a especialização excessiva e a fragmentação do conhecimento dificultam a criação de soluções sistêmicas para desafios globais.

Desconexão entre habilidades e ética profissional

A educação formal não apenas transmite conhecimento técnico, mas também promove a formação ética e cidadã. Áreas como filosofia, sociologia e humanidades são fundamentais para desenvolver o senso crítico e a responsabilidade social dos profissionais. Sem um modelo educacional que integre essas disciplinas ao aprendizado técnico, há o risco de que decisões profissionais sejam tomadas sem considerar impactos éticos e sociais mais amplos. Autores como Martha Nussbaum argumentam que a redução do ensino humanístico pode levar a uma sociedade menos democrática e mais focada apenas na produtividade e eficiência, em detrimento da empatia e da justiça social.

Limitação da evolução profissional em longo prazo

A formação linear oferece uma base sólida que permite que os profissionais evoluam ao longo da carreira. Embora o modelo skill-based valorize a aquisição contínua de habilidades, ele pode gerar uma cultura de aprendizado voltada apenas para necessidades imediatas do mercado. Isso pode levar a trajetórias instáveis, em que os profissionais estão constantemente adquirindo novas competências sem uma base consistente que sustente seu crescimento em longo prazo. Como Peter Drucker já destacou, carreiras bem-sucedidas são construídas sobre uma fundação de aprendizado contínuo, mas também sobre um núcleo sólido de conhecimento estruturado.

Desconexão cultural e enfraquecimento do senso de pertencimento

Se, por um lado, o modelo skill-based promove maior autonomia e flexibilidade, por outro, pode comprometer a cultura organizacional e a coesão das equipes. A lógica tradicional do trabalho, baseada em cargos fixos e hierarquias estáveis, sempre forneceu um senso de identidade profissional e um vínculo mais duradouro entre empresas e colaboradores. Com a ênfase crescente na validação de habilidades e na mobilidade de talentos, muitas organizações enfrentam o risco de que os profissionais passem a enxergar seu emprego apenas como projeto transitório, sem um propósito maior. Esse fenômeno pode levar ao enfraquecimento do senso de pertencimento, reduzindo o engajamento e aumentando a rotatividade de talentos.

Estudos mostram que a falta de conexão emocional com a organização impacta diretamente o desempenho e a motivação dos profissionais. Empresas que adotam um modelo mais flexível de gestão de talentos precisam, portanto, investir na construção de rituais, narrativas e valores compartilhados que fortaleçam o engajamento dos colaboradores, mesmo em um ambiente de maior fluidez de funções. Algumas práticas que vêm sendo exploradas incluem a adoção de plataformas internas de mobilidade, onde os profissionais têm clareza sobre suas oportunidades de crescimento, e a criação de modelos híbridos de progressão de carreira, que combinam a flexibilidade do skill-based com uma identidade organizacional mais forte. A experiência do colaborador deve ser redesenhada para equilibrar autonomia e pertencimento, garantindo que, mesmo em um ambiente dinâmico, as pessoas sintam que fazem parte de algo maior.

Ausência de frameworks estruturados para a validação de habilidades

A transição do diploma para a validação prática de competências exige que as empresas e o mercado desenvolvam novos métodos de certificação confiáveis. Sem um sistema sólido para avaliar habilidades, há um risco de que a adoção do modelo skill-based crie um ambiente de avaliações arbitrárias, dificultando a comparação justa entre diferentes profissionais e tornando a seleção e a progressão de carreira menos transparentes.

Uma das soluções emergentes para esse desafio é o uso de tecnologias descentralizadas, como blockchain, para garantir a confiabilidade das certificações digitais. Empresas como a IBM e instituições acadêmicas inovadoras já estão explorando essa abordagem, que permite que as credenciais de um profissional sejam verificáveis, imutáveis e amplamente reconhecidas pelo mercado. Isso cria um sistema de validação mais flexível do que os diplomas tradicionais, mas sem comprometer a credibilidade do aprendizado formal.

Além disso, a aplicação de inteligência artificial na análise de habilidades também está se tornando uma alternativa viável para tornar os processos de validação mais precisos. Plataformas que utilizam IA conseguem mapear padrões de comportamento, desempenho e aprendizado, oferecendo um diagnóstico mais objetivo das competências de um profissional com base na sua trajetória e nas experiências acumuladas ao longo do tempo. Essas tecnologias podem

ser combinadas com avaliações práticas, projetos reais e recomendações baseadas em evidências, criando um sistema híbrido de validação que atenda tanto às exigências do mercado quanto à necessidade de transparência e equidade.

Nesse contexto, o Framework das Arenas de Competências surge como uma inovação essencial para organizar e validar habilidades dentro do modelo skill-based.

O Framework das Arenas de Competências resolve esse problema ao estruturar o desenvolvimento profissional em quatro arenas interconectadas – Racional, Relacional, Transversal e Disruptiva –, cada uma representando um conjunto de competências que devem ser combinadas para formar um profissional completo. Diferente de modelos fragmentados, essa abordagem oferece uma visão sistêmica das habilidades, permitindo que as empresas identifiquem lacunas de competência, tracem trilhas de desenvolvimento e garantam avaliações mais precisas e aplicáveis à realidade do mercado.

Além disso, a integração entre Potências, Competências e Atitudes proposta pelo framework permite que o aprendizado e a validação de habilidades sejam contínuos, em vez de dependerem de certificações estáticas. Dessa forma, o modelo skill-based se torna mais estruturado e confiável, evitando avaliações arbitrárias e garantindo que a transição do diploma para a validação prática seja feita de maneira justa e sustentável.

A adoção de frameworks como as Arenas de Competências pode ser um diferencial competitivo para empresas que buscam implementar um modelo skill-based sem abrir mão da previsibilidade e da consistência na avaliação de talentos.

Ampliação das desigualdades para quem não tem acesso a desenvolvimento contínuo

Um dos maiores riscos do modelo skill-based é o aprofundamento da desigualdade no acesso ao aprendizado. Enquanto profissionais com mais recursos e acesso a redes de conhecimento podem acompanhar a evolução das competências exigidas pelo mercado, aqueles que enfrentam barreiras financeiras ou educacionais podem ter dificuldades para se manter competitivos. Se a validação do talento depender exclusivamente da atualização contínua, quem não tiver condições de investir em novas habilidades pode ficar excluído de oportunidades importantes.

A falta de suporte governamental e empresarial para essa transição agrava ainda mais o problema. Em muitos países, as políticas de qualificação profissional ainda são baseadas em modelos tradicionais de ensino superior, que não contemplam formatos mais flexíveis de aprendizado contínuo. O setor privado, por sua vez, ainda não desenvolveu um ecossistema suficientemente robusto para garantir que a requalificação seja acessível a todos.

Para evitar que essa transformação amplie desigualdades, é essencial que haja investimentos em políticas públicas e iniciativas empresariais voltadas à capacitação digital. Algumas das estratégias que já vêm sendo adotadas incluem programas de aprendizado gratuito ou subsidiado para populações vulneráveis, parcerias entre empresas e instituições educacionais para oferecer trilhas de aprendizado personalizadas e o uso de modelos de aprendizado baseados em projetos, que permitem que profissionais adquiram novas habilidades dentro do próprio ambiente de trabalho.

Outra solução que vem ganhando força é a adoção de modelos de subscrição para aprendizado contínuo, em que empresas oferecem acesso a plataformas de qualificação como benefício corporativo. Algumas organizações já implementaram iniciativas em que os funcionários podem escolher cursos e certificações de acordo com suas necessidades, sem precisar arcar com os custos individualmente. Esse tipo de abordagem não apenas amplia o acesso ao aprendizado, mas também ajuda a fortalecer a cultura de desenvolvimento contínuo dentro das empresas.

Equilibrando inovação e sustentabilidade no modelo skill-based

A transição para um modelo de trabalho baseado em habilidades representa uma revolução na forma como avaliamos talento e estruturamos carreiras, mas seu sucesso dependerá da capacidade das empresas, governos e profissionais de antecipar e mitigar seus riscos. A criação de frameworks confiáveis para validação de competências, a manutenção de uma cultura organizacional coesa e a democratização do acesso ao aprendizado contínuo são desafios fundamentais que precisam ser resolvidos para garantir que essa transformação seja equitativa e sustentável.

O modelo skill-based pode ser uma ferramenta poderosa para aumentar a mobilidade social e a eficiência das empresas, mas sem um olhar atento para suas implicações, há o risco de que ele acabe beneficiando apenas aqueles que já têm acesso privilegiado a conhecimento e oportunidades. A construção de um futuro do trabalho mais inclusivo não depende apenas da adoção de novas métricas de talento, mas da criação de um sistema que equilibre flexibilidade com segurança, inovação com equidade e velocidade com profundidade.

6

Conclusão: o futuro do trabalho não espera. E o Brasil?

O futuro do trabalho no Brasil: desafios e oportunidades na transição para o modelo skill-based

A revolução do trabalho já está em curso, reformulando as estruturas tradicionais de carreira, recrutamento e desenvolvimento profissional. Empresas ao redor do mundo estão reformulando seus processos seletivos, eliminando barreiras acadêmicas e priorizando o que realmente importa: as habilidades e o impacto gerado pelos profissionais. No entanto, no Brasil, essa mudança encontra desafios específicos que precisam ser considerados para que a transição para o modelo skill-based ocorra de forma eficiente e justa.

A forte cultura de valorização dos diplomas, a burocracia do mercado de trabalho e as desigualdades no acesso à educação contínua são fatores que ainda retardam a adoção plena dessa abordagem. Porém, ao mesmo tempo, a crescente digitalização, as mudanças nas demandas do mercado e a evolução de novas formas de aprendizado criam oportunidades para acelerar essa transição. A seguir, analisamos essas barreiras e propomos caminhos para superar os desafios do modelo skill-based no Brasil.

O peso dos diplomas e o desafio de equilibrar tradição e inovação

Diferentemente de movimentos recentes em países como Estados Unidos e Reino Unido – onde empresas como Google, IBM e Tesla flexibilizaram a exigência de diplomas formais em parte de suas contratações –, o Brasil ainda mantém uma forte cultura de valorização das credenciais acadêmicas, especialmente em setores tradicionais como direito, engenharia e administração.

Essa valorização tem raízes legítimas. A formação acadêmica continua sendo uma das principais vias de construção do conhecimento estruturado, de desenvolvimento do pensamento crítico e de formação intelectual sólida. Ela desempenha um papel central na base cognitiva necessária para lidar com a complexidade dos desafios contemporâneos.

No entanto, quando os diplomas se tornam a única ou principal porta de entrada para boas oportunidades no mercado, cria-se uma barreira que exclui talentos com experiência prática, repertório relevante e habilidades demonstráveis – mas que não seguiram uma trajetória acadêmica linear ou formal. O diploma, nesse caso, passa a ser menos uma chancela de conhecimento e mais um filtro eliminatório automático, limitando a diversidade de trajetórias e competências dentro das organizações.

O modelo skill-based não propõe o fim da valorização dos diplomas. Pelo contrário: ele convida a uma ampliação dos critérios, combinando conhecimento formal com evidências práticas de desempenho. Em vez de substituir a formação acadêmica, a proposta é contextualizá-la dentro de um processo mais amplo de avaliação – um processo que considera não apenas o que o profissional estudou, mas também o que ele é capaz de entregar, resolver e transformar.

Para isso, é necessário investir em processos de avaliação mais dinâmicos e eficazes, como testes práticos, simulações, avaliações baseadas em projetos e metodologias preditivas que conectem habilidades a entregas reais. Essa abordagem permite que o diploma seja visto como um ponto de partida – e não como único critério de validação.

Nesse contexto, o Framework das Arenas de Competências da Afferolab se apresenta como um instrumento potente para viabilizar essa transição. Ao articular quatro dimensões complementares – Racional, Relacional, Transversal e Disruptiva –, o modelo permite que as empresas reconheçam e desenvolvam competências de forma estruturada, porém adaptada às exigências reais do mercado contemporâneo. A avaliação passa a refletir não só o currículo, mas também a capacidade concreta de gerar impacto.

Trata-se, portanto, de um movimento de equilíbrio: preservar o valor do conhecimento acadêmico, mas reconhecer que ele não pode mais caminhar sozinho como critério absoluto. Em um mundo onde a aprendizagem é contínua, distribuída e conectada a múltiplas fontes, o desafio é atualizar a forma como avaliamos e desenvolvemos o talento – sem abrir mão da profundidade, mas incorporando flexibilidade, contexto e evidência.

Burocracia e regulação no mercado de trabalho

O mercado de trabalho brasileiro é altamente regulado, o que pode dificultar a adoção de modelos mais ágeis de validação de habilidades. Muitas profissões exigem diplomas e registros formais em conselhos profissionais, o que limita a possibilidade de contratação baseada apenas em competências demonstráveis.

Além disso, a progressão de carreira ainda segue um modelo linear e hierárquico, no qual tempo de serviço e senioridade são fatores predominantes. Essa lógica entra em conflito com o modelo skill-based, que propõe avanço profissional baseado na capacidade real de entrega e no aprendizado contínuo, e não apenas na permanência dentro da organização.

Para superar essa barreira, será necessário um movimento conjunto entre setor privado e políticas públicas. Empresas devem liderar essa transformação revisando seus processos de gestão de talentos, enquanto o governo pode desempenhar um papel importante ao reconhecer novos formatos de certificação e flexibilizar regulamentações trabalhistas para permitir a validação de competências por vias alternativas, como microcredenciais e certificações digitais.

Desigualdade no acesso ao aprendizado contínuo

A desigualdade educacional no Brasil representa um dos principais desafios para a adoção do modelo skill-based. Se o desenvolvimento profissional agora depende de aprendizado contínuo, aqueles que não têm acesso a cursos e requalificação podem ficar ainda mais distantes das melhores oportunidades.

No Brasil, muitos trabalhadores enfrentam dificuldades para acessar capacitação profissional devido a barreiras financeiras, falta de tempo ou limitação de infraestrutura digital. Regiões periféricas e cidades do interior possuem menos acesso a plataformas de ensino online e menos incentivo para a qualificação profissional ao longo da vida.

Se o modelo skill-based pressupõe que o desenvolvimento de habilidades deve ser contínuo, ele não pode ser um privilégio restrito a um grupo seleto de profissionais. Algumas estratégias para democratizar o acesso ao aprendizado incluem:

- Incentivos governamentais para formação profissional, como subsídios para cursos e parcerias público-privadas para ampliação da oferta de capacitação gratuita.

- Programas empresariais de reskilling e upskilling, integrando o desenvolvimento de competências diretamente ao contexto de trabalho, sem exigir que o profissional busque capacitação externa.

- Expansão do aprendizado digital acessível, por meio de plataformas que permitam certificação modular, garantindo que profissionais possam validar suas habilidades de forma escalável e inclusiva.

O Framework das Arenas de Competências pode ser uma ferramenta essencial nesse processo, pois permite que profissionais desenvolvam suas habilidades de forma estruturada e personalizada, sem depender exclusivamente de longas formações acadêmicas. Se implementado em larga escala, esse modelo pode tornar a requalificação mais acessível e alinhada às necessidades do mercado brasileiro.

A oportunidade da transformação digital no Brasil

Apesar dos desafios, o Brasil tem uma janela de oportunidade única para acelerar a adoção do modelo skill-based. A digitalização do ensino e o crescimento das plataformas de aprendizado online estão criando novas possibilidades para a capacitação profissional de forma mais flexível e personalizada.

Além disso, grandes empresas brasileiras já começam a experimentar formas mais dinâmicas de recrutamento e desenvolvimento de talentos. Programas de formação baseados em projetos, hackathons corporativos e avaliações práticas são cada vez mais usados para identificar e validar competências.

O Framework das Arenas de Competências se apresenta como uma resposta concreta para estruturar essa transição. Com ele, as empresas podem criar trilhas de aprendizado modulares e personalizadas, garantindo que seus colaboradores desenvolvam habilidades de forma contínua e aplicável ao contexto de trabalho.

Essa abordagem permite que a requalificação profissional ocorra de forma mais estruturada e acessível, ajudando a reduzir as barreiras para a adoção do modelo skill-based no Brasil.

O Brasil precisa acelerar essa transformação

O modelo skill-based já está redesenhando as lentes pelas quais o mundo enxerga e desenvolve capital humano. No Brasil, essa transição precisa considerar as especificidades culturais, regulatórias e socioeconômicas do país para que seja bem-sucedida.

Se, por um lado, a valorização dos diplomas e a burocracia do mercado de trabalho são desafios, por outro, a digitalização do aprendizado e a adoção de frameworks estruturados, como o das Arenas de Competências, representam oportunidades concretas para tornar essa mudança viável.

Empresas que liderarem essa transformação terão uma vantagem competitiva significativa, enquanto profissionais que se adaptarem ao modelo skill-based estarão mais preparados para crescer e prosperar em um cenário de constantes mudanças.

O futuro do trabalho no Brasil não pode ser guiado apenas pela validação tradicional de conhecimento, mas precisa integrar aprendizado contínuo, inovação e inclusão. O momento de agir é agora.

Alessandra Lotufo iniciou sua trajetória profissional no campo do design, expandindo-se rapidamente para o universo da comunicação estratégica e das linguagens multimídia, com passagem pela prestigiada School of Visual Arts, em Nova York. Ao longo de sua jornada, foi integrando repertórios de humanidades, comportamento e cultura digital, o que moldou uma visão sistêmica sobre marcas, pessoas e organizações. Construiu uma carreira sólida em comunicação interna, atuando junto a grandes empresas e liderando projetos que combinam criatividade e impacto. Sua virada de chave aconteceu ao fundar a Be Live Learning, edtech especializada em aprendizagem corporativa, posteriormente adquirida pela holding House of Brains. Hoje, é **Managing Director da Afferolab**, consultoria referência em upskilling no Brasil e uma das marcas do ecossistema **House of Brains**, que também inclui a **BMI**, especializada em redesign organizacional.

Cristina Leal
Chief Client Officer

Daniella Russo
Chief Client Officer

Marcos Vicentini
Chief Client Officer

Maíra Gracini
Chief Revenue Officer

Sobre a Afferolab

Afferolab é uma consultoria educacional onde método, criatividade e propósito se encontram para transformar o desenvolvimento humano em algo vivo, aplicável e com impacto real. Atuamos ao lado de empresas que enxergam o desenvolvimento de pessoas como parte estratégica do negócio – organizações que sabem que relevância não se alcança com conteúdo genérico, mas com experiências construídas a partir da escuta, da intenção e do cotidiano real de quem faz a entrega acontecer.

Somos especialistas em desenhar ecossistemas de aprendizagem sob medida: desde programas de liderança e fortalecimento de equipes até plataformas digitais, jornadas de upskilling e conteúdos customizados. Mas o que nos move é a possibilidade de ajudar organizações a aprenderem como um organismo vivo – com estratégia, sensibilidade e coerência.

Para isso, desenvolvemos metodologias próprias que combinam ciência, emoção e design educacional de ponta:

• **IMPACT:** nossa abordagem para transformar o aprendizado em ação. São seis etapas que tornam qualquer jornada mais significativa, prática e conectada à realidade.

• **PEOPLE DESIGN:** nosso laboratório de soluções coletivas para resolver problemas complexos com gente, não só com processos. É cocriação com profundidade, não só com post-it.

• **LEAD:** nossa metodologia para desenhar ecossistemas de aprendizagem robustos, estratégicos e alinhados à cultura de cada organização. Onde tem LEAD, tem coerência entre intenção e execução.

Temos orgulho de fazer parte da **House of Brains**, uma holding formada por empresas que atuam no redesenho das organizações e no upskilling de pessoas. A HOB reúne expertises em estratégia, cultura, inovação e aprendizagem, criando soluções que transformam o trabalho onde ele acontece de verdade. Na Afferolab, esse compromisso se materializa em tudo o que fazemos: desenvolver pessoas com consistência, beleza e verdade.

Se é para aprender, que seja pra valer.

www.afferolab.com.br

Referências bibliográficas

1. Mudanças no mercado de trabalho e no conceito de carreira

• Bauman, Z. (2001). Modernidade Líquida. Rio de Janeiro: Zahar.

• Beck, U. (1992). Risk Society: Towards a New Modernity. London: SAGE Publications.

• Koselleck, R. (2006). Futuro Passado: Contribuição à Semântica dos Tempos Históricos. Rio de Janeiro: Contraponto.

• Luhmann, N. (1995). Social Systems. Stanford: Stanford University Press.

• Lipovetsky, G. (2007). A Felicidade Paradoxal: Ensaio sobre a Sociedade do Hiperconsumo. São Paulo: Companhia das Letras.

2. Educação e validação do conhecimento

• Bourdieu, P. (1998). A Economia das Trocas Simbólicas. São Paulo: Perspectiva.

• Carr, N. (2010). The Shallows: What the Internet Is Doing to Our Brains. New York: W.W. Norton & Company.

• Freire, P. (1987). Pedagogia do Oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

• Morin, E. (2005). A Cabeça Bem-Feita: Repensar a Reforma, Reformar o Pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

• Nussbaum, M. (2010). Not for Profit: Why Democracy Needs the Humanities. Princeton: Princeton University Press.

• Wolf, M. (2007). Proust and the Squid: The Story and Science of the Reading Brain. New York: Harper.

3. Transformação digital e impacto no trabalho

• Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W.W. Norton & Company.

• Ford, M. (2015). Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future. New York: Basic Books.

• Zuboff, S. (2019). The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power. New York: PublicAffairs.

• Drucker, P. (1999). Management Challenges for the 21st Century. New York: HarperBusiness.

• Jesuthasan, R., & Boudreau, J. (2022). Work Without Jobs: How to Reboot Your Organization's Work Operating System. Cambridge: MIT Press.

4. Modelos de gestão de talentos e desenvolvimento de competências

• McGowan, H., & Shipley, C. (2020). The Adaptation Advantage: Let Go, Learn Fast, and Thrive in the Future of Work. New York: Wiley.

• Merisotis, J. (2020). Human Work in the Age of Smart Machines. Washington: Rosetta Books.

• Gordon, E. (2022). The Skills Revolution: The Future of Learning and Work. New York: Praeger.

• Cheese, P. (2021). The New World of Work: Shaping a Future that Helps People, Organizations and Our Societies to Thrive. London: Kogan Page.

5. Psicologia do trabalho e soft skills

• Goleman, D. (1995). Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária Que Redefine o Que É Ser Inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva.

• Dweck, C. (2006). Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso. São Paulo: Objetiva.

• Pink, D. (2009). Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York: Riverhead Books.

Relatórios institucionais e pesquisas setoriais

1. Futuro do trabalho e desenvolvimento de habilidades

• World Economic Forum (WEF) (2023). Future of Jobs Report 2023. Disponível em: www.weforum.org

• OECD (2023). Skills Outlook 2023: Thriving in a Digital World. Disponível em: www.oecd.org

• McKinsey & Company (2022). The Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce. Disponível em: www.mckinsey.com

• IBM Institute for Business Value (2021). Accelerating the Skills Revolution. Disponível em: www.ibm.com

• Deloitte Insights (2023). Skills-Based Organizations: A New Operating Model for Work and the Workforce. Disponível em: www.deloitte.com

2. Impacto da Automação e Inteligência Artificial

• MIT Sloan Management Review (2022). AI and the Workforce of the Future. Disponível em: sloanreview.mit.edu

• PwC (2023). Workforce of the Future: The Competing Forces Shaping 2030. Disponível em: www.pwc.com

3. Mercado brasileiro e educação

• BMI (2023). Reboot: O Impacto da Tecnologia no Futuro do Trabalho no Brasil.

• Afferolab em parceria com a PEZCO Economics (2025). Mind the Soft Gap – o novo valor do trabalho: evidências sobre o avanço do modelo skill-based e a ascensão das competências nas organizações brasileiras

• Banco Mundial (World Bank) (2022). Skills for the Future. Disponível em: www.worldbank.org

Artigos acadêmicos e publicações científicas

• The Journal of Labor Economics (2021). The Shift from Credential-Based to Competency-Based Hiring.

• Academy of Management Perspectives (2022). skill-based Talent Management: A Framework for the Future.

• Harvard Kennedy School Policy Review (2023). The Effectiveness of Microcredentials in Workforce Development.

• MIT Sloan Review (2022). Revolutionizing Career Progression: Skills Over Seniority.

• Harvard Business Review (2023). Building a Skills-Based Organization: Challenges and Opportunities.

Afferolab HQB