



Coluna Saber
por Ana Machado



Ana Machado é mestra em educação pela Universidade Stanford, especialista em psicossociologia da juventude e políticas públicas pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FEPS) e bacharel em marketing pela Universidade de São Paulo (USP)

A principal habilidade da atualidade

Autonomia de aprendizado e ação é o que diferencia os profissionais da atualidade

Existe uma competência profissional que aparece pouco nas descrições de vagas, raramente é ensinada de maneira estruturada e, ainda assim, pode determinar profundamente a qualidade de um profissional: a capacidade de perceber o que precisa ser feito sem precisar ser demandado o tempo todo.

Não estou falando simplesmente de proatividade, que se tornou uma palavra tão utilizada no mercado de trabalho que, em muitos contextos, perdeu parte de seu significado. O que me interessa aqui é algo mais complexo: a capacidade de compreender o contexto, interpretar as prioridades, identificar problemas, buscar os conhecimentos necessários e transformar tudo isso em ação que gere os resultados esperados.

Em outras palavras: a capacidade de trabalhar sem precisar ser constantemente conduzido. Essa habilidade sempre foi valorizada. Mas acredito que ela esteja se tornando ainda mais importante diante da transformação pela qual estamos passando.

Durante muito tempo, boa parte da organização do trabalho esteve baseada em uma divisão relativamente clara: a alta liderança desenhava a estratégia, a média liderança planejava e orientava e os demais colaboradores executavam. A carreira era construída, em grande medida, pelo domínio progressivo de determinadas funções e pela capacidade de executar bem aquilo que havia sido delegado.

Essa lógica começa a ser insuficiente. As organizações contemporâneas são dinâmicas, com estruturas mais horizontais, equipes frequentemente menores e com prioridades que podem mudar rapidamente. Ao mesmo tempo, ferramentas de inteligência artificial já conseguem executar uma quantidade crescente de tarefas que antes exigiam horas de trabalho humano.

Nesse cenário, saber executar uma instrução deixou de ser um diferencial tão significativo. A pergunta mais relevante passou a ser outra: o que você faz quando não existe uma instrução clara? É nesse espaço de ambiguidade que a autonomia aparece.

Um profissional autônomo não é aquele que nunca pergunta; não se trata de defender uma cultura em que cada profissional precise descobrir tudo sozinho. Empresas continuam tendo a responsabilidade de oferecer contexto, recursos, desenvolvimento e liderança. Gestores continuam precisando orientar suas equipes e estabelecer prioridades. Mas existe um limite entre liderança e condução permanente.

Um gestor deve ser capaz de dedicar seu tempo a decisões estratégicas, desenvolvimento de pessoas e resolução de problemas complexos — e não precisar funcionar como um sistema de notificações humanas, lembrando cada profissional sobre a próxima tarefa, o próximo prazo e o próximo passo. Quanto mais sênior é uma



prir sua lista de atividades e não perceber um problema importante que está acontecendo ao seu redor.

Por isso, uma das maiores competências profissionais da atualidade é saber ler a organização. Entender o que está acontecendo para além da própria descrição de cargo. Perceber quais são as prioridades gerais. Compreender as restrições existentes. Identificar onde estão os gargalos. Perceber quais decisões precisam ser tomadas. Entender onde sua contribuição pode gerar mais valor.

Isso exige repertório, mas também atenção. Exige escutar conversas que não são diretamente sobre você ou a sua área. Fazer perguntas sobre o negócio. Conhecer os indicadores. Entender a estratégia. Observar o que a liderança está tentando construir. Perceber o que mudou desde a semana passada.

É, de certa forma, trocar a pergunta “o que eu tenho que fazer?” por “qual resultado esperamos alcançar com esta ação?” e a partir disso, traçar e readaptar a própria estratégia de abordagem do problema e execução.

À medida que máquinas passam a produzir textos, apresentações, análises, códigos e outras entregas com velocidade crescente, o valor profissional migra, em parte, da execução para a capacidade de formular problemas, fazer boas perguntas, estabelecer prioridades e tomar decisões que gerem resultados.

Essa mudança parece sutil, mas representa uma transformação importante na relação que estabelecemos com o trabalho. E talvez essa seja uma das grandes diferenças entre alguém que apenas ocupa uma função e alguém que efetivamente assume responsabilidade por ela.

posição, mais essa expectativa se torna relevante.

A senioridade não deveria significar apenas acumular anos de experiência ou dominar mais conhecimentos técnicos. Deveria significar, também, desenvolver maior capacidade de julgamento, o que pressupõe contexto.

Um profissional pode executar perfeitamente uma tarefa e, ainda assim, não compreender por que ela precisa ser feita. Pode entregar tudo o que foi solicitado e não perceber que aquilo deixou de ser prioridade ou não está gerando os resultados esperados. Pode cum-