

MÁRCIO COIMBRA

CEO da Casa Política e Presidente-Executivo do Instituto Monitor da Democracia

Mordança de Xangai

Na abertura da recente Conferência Mundial de Inteligência Artificial em Xangai, Xi Jinping anunciou a criação da Organização Mundial de Cooperação em Inteligência Artificial. Com a adesão de 28 países — incluindo o Brasil —, Pequim vendeu a iniciativa como um marco emancipatório para o Sul Global, prometendo capacitar 5 mil profissionais e democratizar a governança do setor. Contudo, por trás da retórica inclusiva, esconde-se uma estratégia geopolítica calculada e o risco iminente de aprisionamento tecnológico.

Ao exaltar o open source como uma “oportunidade histórica”, o regime chinês expõe um paradoxo flagrante. A China opera o ecossistema digital mais censurado do mundo, protegido pelo

Great Firewall e regido por normas que exigem que qualquer IA generativa reflita compulsoriamente os “valores socialistas” do Partido Comunista. Pregar abertura internacional enquanto se impõe uma mordança algorítmica interna serve apenas para absorver dados e tecnologia ocidentais, sem jamais permitir auditoria transparente em seus próprios sistemas.

Essa promessa de representatividade para o Sul Global mascara a exportação deliberada de dependência. Ao financiar a infraestrutura e os padrões técnicos na América Latina, Pequim desenha a própria arquitetura que sustentará os serviços públicos digitais da região. Ao integrar essa estrutura, o Brasil vincula sua gestão pública e seus dados estratégi-

cos a um stack autoritário cujo custo de transição futuro será proibitivo.

A hipocrisia se reflete também na crítica chinesa ao uso da “segurança nacional” para restringir tecnologias — uma alusão direta aos Estados Unidos. A China, sabemos, é pioneira na fusão civil-militar, bloqueia dados transfronteiriços e subsidia estatais sob esse exato pretexto. Além disso, o conceito de “controle humano” defendido por Pequim se traduz, na prática, no controle irrestrito do Estado sobre o cidadão, por meio de vigilância em massa e reconhecimento facial.

Diante desse cenário, a verdadeira soberania digital brasileira exige a construção de soluções próprias, alinhadas às nossas necessidades institucionais, culturais e aos valores democráticos. Em vez de se subordinar ao modelo de vigilância de Pequim, o Brasil deve priorizar o desenvolvimento de um modelo de lingua-

gem em português (IA) por meio de alianças estratégicas com nações altamente confiáveis e tecnologicamente avançadas. Países como Japão e Taiwan, referências globais na produção de hardware de ponta e na pesquisa ética em inteligência artificial, representam parceiros ideais que merecem um olhar muito mais atento e prioritário por parte da diplomacia e do setor de inovação nacional.

A adesão à diplomacia de Xangai reflete uma ingenuidade estratégica perigosa. Uma governança de IA verdadeiramente inclusiva e democrática exige neutralidade pragmática, transparência algorítmica e a recusa firme em importar modelos fundamentados no controle e na vigilância estatal. Para garantir um futuro digital seguro e soberano, o Brasil deve escapar das mordanças e parcerias enganosas, fortalecendo cooperações éticas, preservando sua autonomia.

DENISE MAIDANCHEN

CEO da Quanta Previdência, Presidente do Lide Mulher SC e Diretora da Uniabrapp

Os 50 deixaram de ser o fim da carreira das mulheres

O mercado ainda enxerga prazo de validade onde a demografia revela décadas de potência. Uma mulher de 50 anos não está encerrando sua trajetória profissional, ela pode estar entrando na fase mais valiosa dela.

Em 2024, a expectativa de vida das brasileiras chegou a 79,9 anos. E uma mulher que alcança os 60 anos pode esperar viver, em média, outros 24,2 anos. Isso significa que chegar aos 50 deixou de representar a reta final da vida produtiva. Para muitas mulheres, pode significar mais duas ou três décadas de trabalho, liderança, empreendedorismo e reinvenção.

Os 50 não são os novos 30, são os novos 50: com mais repertório, autonomia e tempo de futuro. Estamos vivendo uma transformação silenciosa que mudará profundamente o mercado de trabalho. Enquanto grande parte das discussões está concentrada na inteligência artificial, na transformação digital e nas novas formas de trabalho, uma mudança ainda maior acontece diante dos nossos olhos: a mudança demográfica.

O Brasil já tem quase 34 milhões de mulheres com 50 anos ou mais. Não estamos falando de um nicho, mas de uma das maiores forças econômicas, profissionais e consumidoras do país. Para compreender a dimensão desse contingente, ele equivale a quase três vezes toda a população de Portugal, estimada em 11,4 milhões de habitantes, e corresponde a cerca de 82% da população inteira do Canadá, hoje com 41,4 milhões. Em outras palavras: se as brasileiras 50+ formassem um país, ele teria dimensões continentais — e ignorar sua experiência, seu poder de decisão e sua capacidade produtiva seria um enorme erro econômico.

O problema é que as organizações ainda operam com modelos de carreira concebidos para um mundo no qual as pessoas estudavam, trabalhavam, se aposentavam e envelheciam em etapas quase lineares e esse mundo acabou.

Teremos carreiras mais longas, múltiplas transições, períodos de pausa, novas formações, empreendedorismo, trabalhos por projeto e até mais de uma aposenta-

doria ao longo da vida.

Aos 50, uma mulher pode iniciar uma nova carreira, assumir uma posição executiva, tornar-se conselheira, empreender, investir, ensinar, mentorar ou transformar décadas de experiência em uma nova fonte de renda e impacto.

Mas existe um obstáculo: o mercado ainda confunde idade com perda de capacidade e é nesse descompasso que nasce o etarismo.

Uma pesquisa da EY e da Maturi, realizada com 191 empresas brasileiras, mostrou que as organizações ainda estão nos primeiros passos da inclusão de profissionais 50+. Outro levantamento das mesmas instituições revelou uma distância crescente entre a disposição desses profissionais para permanecer no mercado e o interesse efetivo das empresas em contratá-los. Nove em cada dez profissionais pesquisados buscavam recolocação, enquanto as vagas destinadas a esse público haviam diminuído.

Costumamos tratar o preconceito relacionado à idade apenas como um problema social, mas ele é também um problema econômico. Em um cenário de transformação acelerada, escassez de talentos e necessidade permanente de inovação, afastar profissionais experientes significa desperdiçar conhecimento, relacionamentos, memória organizacional e capacidade de julgamento.

Existe uma ironia neste momento histórico. Nunca falamos tanto em inovação, mas nunca precisamos tanto de pessoas capazes de lidar com a complexidade, equilibrar interesses, antecipar riscos, formar novos líderes e decidir quando não existe uma resposta pronta.

A inteligência artificial torna essa discussão ainda mais relevante. A tecnologia consegue processar informações, identificar padrões e produzir respostas em uma velocidade extraordinária. Mas ainda precisamos de pessoas para interpretar contextos, fazer as perguntas certas, compreender consequências e decidir o que merece ser feito. Quanto mais inteligência artificial tivermos, maior será o valor do discernimento humano.

O Fórum Econômico Mundial estima que 39% das competências essenciais dos trabalhadores deverão mudar até 2030. Entre as habilidades mais valorizadas pelas empresas estão pensamento analítico, resiliência, flexibilidade, liderança, influência social, empatia e escuta ativa. Não por acaso, são competências que podem ser aprofundadas pela experiência e pela exposição a diferentes ciclos da vida.

Um estudo da FGV com 308 profissionais 50+ destacou justamente capacidades como empatia, perseverança, mediação de conflitos, adaptabilidade e aprendizagem contínua. O desafio, portanto, não é a ausência dessas competências, é a dificuldade das organizações em reconhecê-las e transformá-las em valor estratégico. O currículo mostra onde uma pessoa esteve, mas é o repertório que mostra o que ela é capaz de compreender, conectar e decidir.

Quando olhamos especificamente para as mulheres, essa discussão ganha outra dimensão. Elas enfrentam simultaneamente o preconceito de gênero e o preconceito relacionado à idade.

Apesar dos avanços, o caminho até a liderança permanece desigual. O relatório Women in the Workplace 2025 mostra que, para cada 100 homens promovidos ao primeiro cargo de gestão, apenas 93 mulheres recebem a mesma oportunidade. Nos cargos de alta liderança, elas representam somente 29% das posições de C-level nas empresas pesquisadas.

É o chamado “degrau quebrado”. Muitas mulheres não chegam ao topo porque tiveram menos oportunidades de subir o primeiro degrau. Mesmo assim, cresce o número de mulheres maduras assumindo posições estratégicas. E isso não acontece por acaso, o próprio conceito de liderança está mudando.

Durante muito tempo, liderar foi associado a comando, controle e autoridade. Hoje, as organizações precisam de colaboração, escuta, desenvolvimento de pessoas, visão sistêmica, capacidade de negociação e inteligência emocional.

Essas competências não pertencem exclusivamente às mulheres. Mas muitas chegam aos 50 anos tendo liderado equipes, criando filhos, cuidado de familiares, atravessado crises, administrado múltiplos papéis e tomado decisões difíceis em ambientes de alta complexidade. Esse repertório raramente aparece com-

pleto em um currículo, mas aparece na qualidade das decisões.

A longevidade também está criando uma geração de mulheres com um nível inédito de autonomia. Muitas já consolidaram suas carreiras, ampliaram sua independência financeira e agora possuem mais clareza para escolher onde desejam colocar seu tempo, sua energia e sua experiência.

É nessa fase que vemos surgir mais conselheiras, investidoras, mentoras, executivas e empreendedoras. Estamos diante da abertura de uma nova economia e essa transformação conversa diretamente com a previdência e o planejamento financeiro. Viver mais é uma conquista extraordinária. Mas carreiras mais longas, transições profissionais e aposentadorias que podem durar 25 ou 30 anos exigem novas estruturas financeiras.

A previdência pública continuará cumprindo seu papel de proteção social. A previdência aberta oferece alternativas individuais de mercado. Já a previdência complementar fechada pode agregar governança representativa, propósito coletivo, planejamento de longo prazo, portabilidade e custos mais eficientes.

É essa reserva de previdência que pode dar liberdade para uma mulher reduzir o ritmo, realizar uma pausa, empreender, estudar novamente, cuidar de alguém, mudar de carreira ou continuar trabalhando porque deseja — e não porque não possui escolha.

Como executiva de uma entidade de previdência complementar, acompanho diariamente essa transformação. Vejo mulheres reinventando suas trajetórias, assumindo posições estratégicas e demonstrando que diversidade não significa apenas reunir diferentes gêneros ou origens. Diversidade também é colocar diferentes gerações, experiências e perspectivas ao redor da mesma mesa.

As empresas mais competitivas do futuro não serão formadas apenas por jovens nem apenas por profissionais experientes, mas por aquelas capazes de combinar velocidade com discernimento, tecnologia com humanidade, novas perguntas com conhecimento acumulado.