



## Projetos de TI complexos impulsionam o negócio, mas exigem atenção aos riscos

*Projetos de tecnologia de alta complexidade não são simples entregas técnicas. Eles representam, na prática, verdadeiros vetores de transformação para as empresas*

Envolvem mudanças profundas na forma como os processos são executados, nas competências exigidas dos colaboradores e na estrutura tecnológica que sustenta a operação. São projetos que, quando bem conduzidos, reposicionam negócios inteiros diante de novos contextos de mercado. Mas, justamente por isso, carregam consigo uma dimensão crítica que precisa ser enfrentada com seriedade: o risco.

Transformações tecnológicas desse porte afetam diretamente pessoas, processos e tecnologia. A condução dessas dimensões não pode ser feita de maneira isolada ou puramente técnica. É preciso orquestrar, de forma harmônica, os diferentes elementos do projeto com clareza de propósito, visão estratégica e senso de responsabilidade. A orquestração correta é o que reduz a probabilidade de insucesso. Quando mal realizada, o risco de falhas aumenta significativamente.

Podemos pensar nesse desafio como uma dinâmica de um grupo musical: se um músico perde o ritmo, toda a música e o movimento podem sair do compasso. Na transformação digital, se pessoas, processos e tecnologia não estiverem sincronizados, o projeto dificilmente alcançará seu potencial e eventualmente pode se tornar um risco para o negócio.

É importante ter em mente que o risco está presente em toda e qualquer iniciativa. Em projetos transformadores, ele apenas se manifesta de forma mais intensa. Quando um risco se concretiza, o impacto é real e mensurável, afetando prazos, custos, desempenho e, muitas vezes, a imagem da organização. Poucos projetos são reconhecidos por evitarem riscos, no entanto, muitos são responsabilizados, quando os riscos não são tratados adequadamente.

Dois dos riscos mais críticos em projetos de alta complexidade costumam ser a interrupção das operações da empresa no momento do go-live e a baixa adoção da solução, geralmente decorrente de falta de alinhamento com os usuários e de uma comunicação ineficiente sobre os ganhos do projeto. Ambos os cenários

Paulo Silveira (\*)

comprometem o valor da transformação proposta.

E é importante saber que a gestão de riscos precisa começar no início do projeto. Isso passa por conhecer bem cada fase da execução e entender os fatores críticos de sucesso específicos de cada etapa. Sem esse entendimento, o projeto avança sem as bases necessárias para garantir sua estabilidade e resultados. Outro ponto essencial é tratar os riscos com isenção, separando a função de execução da função de análise. Isso evita conflitos de interesse e promove uma leitura mais realista dos pontos de atenção. Mitigar riscos exige ação desde o início, com atenção ao planejamento, à mobilização da equipe e à definição dos objetivos do projeto.

Mas os riscos também surgem de desequilíbrios na forma como se abordam as três dimensões de um projeto transformador: pessoas, processos e tecnologia. A empresa não pode delegar integralmente um projeto dessa natureza a terceiros e esperar que a mudança aconteça de forma natural. O projeto é da empresa, não de uma equipe apartada. Quando há baixa participação e falta de apropriação do projeto por parte da organização, o risco aumenta, e a adoção da nova solução torna-se frágil.

Outro ponto fundamental é reconhecer que esses projetos não são apenas técnicos. Muito pelo contrário. A dimensão humana e processual, muitas vezes, é ainda mais determinante para o sucesso do que a tecnologia em si. Por isso, atribuir a responsabilidade da mitigação de riscos apenas ao gestor técnico é um erro recorrente. A liderança precisa estar envolvida, promovendo alinhamento entre as áreas, mobilizando as equipes e dando visibilidade às mudanças que o projeto trará.

Com todas as lições aprendidas, podemos afirmar que risco não se elimina, mas se mitiga. E essa mitigação só é possível com visão, experiência e comprometimento real da organização. Transformar com responsabilidade é tão importante quanto inovar com ambição. A capacidade de gerenciar riscos de forma estruturada e estratégica é o que diferencia projetos que simplesmente entregam tecnologia daqueles que efetivamente constroem valor.

(\*) Managing partner da TGT ISG, empresa de pesquisa e consultoria responsável pelos estudos no Brasil e México.

# Seu trabalho está adoecendo você? Veja os principais sinais de alerta

Dores físicas, esgotamento emocional e ansiedade diante de reuniões são alguns dos sintomas de que o trabalho pode estar afetando a saúde mental

Sentir taquicardia antes de uma reunião, perder o sono por causa de mensagens de cobrança enviadas fora do expediente ou conviver com humilhações no ambiente profissional não são apenas situações desagradáveis: são sinais claros de que o trabalho pode estar adoecendo você.

A psicóloga e professora da PUC-PR Mariana Holanda, primeira diretora de Saúde Mental do Brasil e diretora de inovação da consultoria Norte Saúde Mental, alerta que “não existe como você se manter saudável em um ambiente adoecido”. Segundo ela, os sintomas de que a saúde mental está sendo impactada pelo trabalho incluem alterações físicas como dores musculares, insônia, náuseas, queda de cabelo e até maior suscetibilidade a doenças, além das questões cognitivas, como dificuldade de concentração, alterações na memória e raciocínio lento. “É o nosso corpo ativando o sistema de ameaça. Mesmo que o gestor não seja um leão correndo atrás de você, como nos tempos das cavernas, ele é percebido pelo cérebro como perigo real”, explica ela.

Nos últimos dois anos, o número de afastamentos por problemas de saúde mental cresceu expressivamente, registrando um aumento de 134%. Em 2022, foram contabilizados cerca de 201 mil casos, número que saltou para 472 mil em 2024. As informações fazem parte da mais recente atualização do Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho, ligado à Iniciativa SmartLab de Trabalho Decente, uma parceria entre o Ministério Público



do Trabalho (MPT) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) no Brasil.

Esse aumento está diretamente relacionado à presença de culturas organizacionais e lideranças tóxicas. Entre os comportamentos mais prejudiciais estão o abuso de autoridade, favoritismo, agressividade, exigências irreais e a completa ausência de empatia e apoio. Do ponto de vista institucional, o adoecimento se agrava em ambientes onde há clima de medo, assédio, competição desleal, sobrecarga de trabalho e esgotamento físico e mental. “Se você entra numa reunião com sintomas de ameaça como taquicardia, se tem insônia por causa das cobranças do chefe às 9 da noite, ou se sente pânico só de pensar em interações com sua liderança, esses sinais não devem ser normalizados. A cultura e as lideranças estão adoecidas e vão adoecer você também”, reforça a professora.

Para ela, identificar esses padrões é o primeiro passo para buscar proteção e mudança. Ela também lembra que muitos desses sintomas podem ser confundidos com questões pessoais, já que se parecem com reações a outras situações da vida. Por isso, é fundamental observar

a relação entre esses sinais e o contexto profissional. “A sensibilidade está em perceber o quanto de energia, e não só tempo, você está investindo naquele ambiente, e o quanto ele te devolve em termos recursos para que você desenvolva segurança emocional e psicológica.”

Para profissionais de RH, lideranças e organizações, o alerta também é claro: ambientes saudáveis não nascem do acaso. São construídos na prática do dia a dia, de comportamentos a partir de valores como integridade, respeito, transparência, empatia e acolhimento. Em tempos de esgotamento coletivo, criar culturas de bem-estar não é um luxo, mas uma urgência.

### Quando o profissional precisa buscar ajuda?

Reconhecer os sinais precoces de esgotamento emocional pode ser decisivo para evitar um adoecimento mais grave. De acordo com Mariana, o momento de buscar ajuda psicológica é quando os sintomas físicos e emocionais começam a impactar a rotina de forma recorrente, como alterações no sono, crises de ansiedade, choro frequente, sensação constante de ameaça ou de incapacidade, além de mudanças bruscas de humor.

“Se você sente que não é mais a mesma pessoa no trabalho, se está sempre em alerta ou exausto, é hora de procurar apoio profissional”, alerta.

### O que as empresas podem fazer para promover um ambiente saudável?

Do ponto de vista das empresas, é essencial adotar uma postura proativa na identificação de sinais coletivos de sofrimento. Quedas de produtividade, aumento de conflitos, afastamentos frequentes por problemas de saúde e alta rotatividade são alguns dos indicadores de que algo no ambiente organizacional pode estar adoecendo a equipe. Monitorar esses dados e ouvir os colaboradores de forma sistemática por meio de escutas anônimas, avaliações de clima ou rodas de conversa. Esses são caminhos viáveis para captar os impactos invisíveis da cultura interna.

Investir em diagnósticos organizacionais de saúde mental é outro passo fundamental. Há ferramentas que ajudam a mapear riscos psicossociais e a compreender como práticas de gestão, estilos de liderança e estruturas de trabalho influenciam o bem-estar dos colaboradores. Essas ações permitem não apenas reagir a crises, mas prevenir quadros de sofrimento, promovendo um ambiente mais seguro e sustentável.

Por fim, é preciso lembrar que a liderança tem um papel direto na saúde mental das equipes. Chefes que atuam com empatia, coerência e respeito tendem a gerar ambientes de confiança, onde as pessoas se sentem autorizadas a serem autênticas.

## Reforma Tributária: o que muda nos adiantamentos a fornecedores?

Publicação da Nota Técnica 2025.002-RTC v1.01 traz novas regras para essas operações.

A Reforma Tributária trará impactos significativos não apenas para as empresas, mas também para seus fornecedores. Com o novo modelo de tributação, diversas adequações passam a ser exigidas, desde ajustes nos documentos fiscais até mudanças nas obrigações acessórias e nos sistemas utilizados para a apuração de tributos e contribuições. Um exemplo é a publicação da Nota Técnica 2025.002 – RTC, cuja versão 1.10 trouxe mudanças na forma como as empresas devem tratar os adiantamentos aos fornecedores.

O adiantamento, nesse contexto, ocorre quando a empresa paga antecipadamente aos seus fornecedores antes da entrega de bens ou prestação de serviços. A prática é considerada comum no meio empresarial, servindo para garantir fornecimento em contratos de longo

prazo ou como estratégia de gestão de fluxo de caixa.

Antes da reforma, tributos como PIS, COFINS, IPI, ISS e ICMS só eram exigidos no momento do fato gerador, conforme a legislação aplicável – geralmente, na entrega dos bens ou prestação dos serviços, salvo algumas localidades, como no Rio de Janeiro, onde o pagamento é exigido após a emissão da nota, na prestação ou fornecimento, o que ocorrer primeiro. Na prática, isso significava que o pagamento antecipado não gerava obrigação tributária imediata. “Esse modelo proporcionava previsibilidade financeira e tributária para as empresas, já que os tributos só eram recolhidos com a efetiva realização da operação. Ainda assim, era necessário manter controle contábil para adequados registros contábeis, seja quando do efetivo adiantamento ou quando do momento da entrega do produto ou finalização da prestação de serviço”, afirma o diretor de auditoria interna e assuntos regulatórios da Contabilizei, Diego Zacarias.

Agora, com a nova legislação tributária, empresas que adiantarem pagamentos a fornecedores terão de pagar os tributos já nesse momento, em vez de quando o produto ou serviço for entregue. “A mudança está no artigo 10º da Lei Complementar nº 214/2025, que estabelece como regra geral a cobrança de IBS e CBS no momento do fornecimento. Mas o parágrafo 4º do mesmo artigo cria uma exceção: quando houver pagamento antecipado, total ou parcial, os tributos devem ser recolhidos na data do adiantamento”, explica Zacarias.

Para o especialista, é fundamental que as empresas estejam atentas às novas exigências. “É preciso atualizar os sistemas fiscais e contábeis, capacitar as equipes responsáveis pela emissão de notas fiscais e pagamentos, reforçar os controles internos para evitar inconsistências contábeis e fiscais, bem como acompanhar de perto os eventos fiscais e as obrigações acessórias”, finaliza.