



A Outra Sala

Ana Luisa Winckler

Entre a maquiagem e o parto: onde a mudança realmente nasce

Transformação é como gravidez: todo mundo acha lindo no anúncio, mas poucos querem lidar com os enjoos, as noites sem dormir e a dor do parto. O sistema, no entanto, prefere maquiagem. Um retoque rápido, uma cor nova na parede, um post no LinkedIn com palavras como “inovação”, “regeneração” e “cultura inclusiva”. Tudo sem precisar sujar o chão ou reorganizar os móveis.

Na psicologia humanista, Carl Rogers já dizia que a mudança real só acontece quando existe abertura genuína para a experiência, e essa abertura é rara nas organizações. Porque parir mudança exige coragem para perder o conforto, reconfigurar estruturas e enfrentar o caos temporário.

Veja alguns exemplos:

- Fala-se em “cuidar da saúde mental”, mas o e-mail às 23h continua sendo normalizado.
- Lança-se um programa de diversidade sem mexer no perfil de quem toma as decisões.
- Investe-se em “transformação digital” para automatizar o que já não fazia sentido nem no analógico.

Tudo isso é maquiagem: arruma a foto, mas mantém a mesma estrutura óssea.

Já o parto, a mudança real, acontece nas frestas, onde não há controle de roteiro:

- É a gestora que reduz reuniões e devolve tempo de vida para o time.
- O colega que desafia piadas preconceituosas no café.
- O grupo que cria um projeto que a empresa nem sabia que precisava, mas depois não consegue viver sem.

A teoria dos sistemas adaptativos complexos explica: mudanças profundas nascem nas bordas, não no centro. No centro, há status quo. Nas bordas, há improviso, risco, vulnerabilidade.

O problema é que parto dá trabalho. É dolorido. Nem todo mundo quer atravessar. Por isso, quem aposta só na maquiagem pode até enganar o espelho, mas não muda o DNA. Já quem aceita o parto, e toda a bagunça que vem antes do choro, vê nascer algo que não volta mais ao que era.

E talvez seja essa a única transformação que vale a pena.

Por isso, no caminho, muita gente desacelera. Alguns param. E tudo bem, é exaustivo. Mas há quem continue, mesmo com medo, mesmo com falta de ar, mesmo sem saber se vai dar certo.

E são essas pessoas que, no silêncio das frestas, empurram o mundo um pouco mais para o lado certo.

(*) - É psicóloga, escritora e especialista em transformar culturas com afeto e coragem. Com mais de 25 anos de experiência em RH, do chão de fábrica ao boardroom, atua na criação de modelos mais humanos de liderança, aprendizagem e pertencimento. Na escrita, mistura ciência, poesia e provocação para abrir espaço ao que não cabe nas atas — mas muda tudo.

Evento sobre Letras de Risco de Seguro (LRS)

O escritório Machado Meyer Advogados realiza, no dia 14 de agosto, às 8h30, em sua sede em São Paulo, o evento “Letras de Risco de Seguro (LRS)”, reunindo especialistas do mercado segurador, financeiro e jurídico para discutir o potencial dessa nova modalidade de investimento: destravar a contratação de seguros-garantia para empresas de grande porte, aumentar a capacidade de seguradoras em diversas linhas de negócios, segurar riscos catastróficos e diversificar a carteira de grandes investidores.

A Letra de Risco de Seguro (LRS), instituída pela Lei nº 14.430/2022 e regulamentada pela Resolução CNSP nº 453/2022, é um título de crédito lastreado em riscos de seguro, resseguro, retrocessão, previdência complementar e saúde suplementar. Inspirada nos modelos internacionais das Insurance-Linked Securities (ILS), a LRS permite a securitização de riscos do mercado (res) securitário, criando um elo estratégico com o mercado de capitais.

A programação tem início às 8h30, com café da manhã e credenciamento, seguido dos debates às 9h. O evento será realizado no Edifício Seculum II, localizado na Av. Brigadeiro Faria Lima, 3200 – São Paulo (www.machadomeyer.com.br).

O que esperar do mercado cripto no último semestre

À medida que o ano de 2025 entra em seu quarto e último trimestre, uma tendência ficou cada vez mais evidente no setor financeiro: a consolidação dos criptoativos como parte integrante das estratégias institucionais de investimento

O que antes era considerado um movimento alternativo, agora envolve gestoras globais, empresas listadas na bolsa e até fundos soberanos apostando de forma consistente no mercado de ativos digitais.

Essa guinada pode ser vista com clareza em eventos como o Cripto Latin Fest 2025, que conta com a participação da Bitfinex, uma das mais antigas exchanges de cripto, para ilustrar o amadurecimento do mercado e indicar que esse movimento institucional deve impulsivar novas transformações já a partir de 2026. Do novo perfil de volatilidade do Bitcoin ao apetite crescente por criptoativos na América Latina, os sinais são claros.

Confira quatro tendências que devem moldar a adoção institucional de Bitcoin e criptomoedas até o fim do ano:

1) O novo normal do Bitcoin: mais volume, menos volatilidade

A maior estabilidade no comportamento do Bitcoin não é obra do acaso. Com o avanço da adoção por parte de instituições financeiras tradicionais, estratégias de exposição com controle de risco têm contribuído para reduzir oscilações de preço.

O Bitcoin está se consolidando como um ativo central nas carteiras institucionais. Ao longo de 2025, a valorização acumulada das criptomoedas já supera 25%, impulsionada principalmente

Volka CANVA



pelos entradas de recursos institucionais, incluindo US\$ 85 bilhões captados por ETFs de Bitcoin recém-lançados. Paralelamente, o ativo comece a se comportar mais como uma reserva de valor. Analistas do Deutsche Bank já projetam um cenário ainda mais estável até o fim do ano.

2) América Latina acelera na adoção prática de cripto

Na América Latina, o uso de cripto já não é mais apenas uma aposta futura, é uma realidade presente. Países como Argentina, Colômbia e Brasil vêm adotando Bitcoin e outras criptomoedas de forma pragmática, como resposta a desafios crônicos como inflação alta, desvalorização cambial e acesso limitado ao sistema financeiro tradicional.

Esse movimento vem atraindo capital institucional e incentivando ajustes regulatórios. Bancos da região estão testando soluções baseadas em blockchain, e os marcos legais para ativos digitais estão ganhando clareza. A região conta com uma população jovem, conectada e antenada em dispositivos

A maior mudança talvez esteja fora dos gráficos: a transparência regulatória, um dos facilitadores mais significativos do envolvimento institucional. Em todas as jurisdições, mas especialmente na América Latina, estamos vendo uma aceleração da regulação específica de cripto. O marco legal brasileiro, os modelos sandbox do Chile e a estratégia de Bitcoin do Panamá têm reduzido barreiras para a entrada de empresas no setor.

Enquanto isso, órgãos globais como o FMI vêm flexibilizando suas orientações, permitindo que cada país adote abordagens mais sob medida. O resultado é uma participação mais ativa de grandes instituições que antes hesitavam em atuar devido a incertezas regulatórias, muitas vezes operando em parceria com exchanges reguladas.

O sinal dos tempos: menos hype, mais credibilidade

Se 2021 foi definido pelo hype e os anos seguintes pelo ajuste de expectativas, então 2025 entra para a história como o ano da credibilidade. As instituições deixaram de ser meras observadoras, e a América Latina se consolida como protagonista no processo de transformação dos criptoativos, de outsiders disruptivos para infraestrutura legítima de investimento. As expectativas para o setor são elevadas mas, desta vez, fundamentadas em experiência e não apenas em experimentação.

Protagonismo e o poder de escolher o próprio caminho

Roberto Vilela (*)

Em muitas conversas dentro das empresas, o protagonismo aparece como um conceito admirado, mas nem sempre compreendido em sua profundidade. Há quem o associe a uma postura de liderança formal, outros o veem como sinônimo de iniciativa. Na prática, trata-se de algo mais sutíl e, ao mesmo tempo, mais decisivo: o reconhecimento, por parte de cada profissional, de que há um espaço legítimo para influenciar os rumos da própria trajetória e da organização da qual faz parte.

É comum que as pessoas esperem o momento certo para agir. Aguardam condições ideais, sinalizações externas, uma validação que nem sempre vem. Mas a experiência mostra que quem assume o papel de protagonista não espera o cenário se alinhar, mas atua para alinhar-se ao cenário e transformá-lo. Essa é, talvez, a diferença

mais marcante entre quem conduz e quem apenas acompanha.

Nas empresas e na vida pessoal de cada indivíduo, o protagonismo se manifesta em pequenas atitudes. Na forma como se encara um problema, na maneira como se busca uma solução, no compromisso com os resultados, mesmo quando a responsabilidade formal não é só dele.

Essa postura, no entanto, exige coragem. Não apenas para tomar decisões, mas para lidar com as consequências delas. Ao assumir o protagonismo, coloca-se em evidência. E isso, inevitavelmente, traz consigo uma dose maior de cobrança, de riscos e de exposição. Por essa razão, não é incomum que o medo de errar ou de se indispor com o entorno iniba a manifestação do potencial de muitos talentos.

Nas organizações que valorizam o protagonismo, o desenvolvimento não

está restrito aos programas de capacitação. Ele está presente no estímulo à autonomia, na escuta ativa e na clareza sobre os objetivos comuns. Criar um ambiente onde as pessoas se sintam autorizadas a agir é um passo decisivo para que o protagonismo deixe de ser apenas um discurso e se torne parte da cultura.

Mais do que nunca, é fundamental que cada pessoa reflita sobre o papel que tem desempenhado na própria história. Quais decisões têm sido adiadas? Quais hábitos precisam ser revistos? Quais responsabilidades precisam ser, de fato, assumidas?

Protagonismo não é sobre controle absoluto do que acontece. É sobre consciência diante do que se escolhe fazer com o que acontece. E, nesse ponto, tanto os negócios quanto as carreiras têm muito a ganhar.

(*) Consultor empresarial, estrategista de negócios, escritor e palestrante.