



## A Outra Sala

Ana Luisa Winckler

## Quando a escada é rolante só para quem já está no topo

Você já percebeu como em muitas empresas a famosa “escada da carreira” funciona como escada rolante... mas só para quem já está lá em cima? Para quem está na base, é esteira parada: corre, corre, e o máximo que consegue é não cair.

O Brasil é o segundo pior país em mobilidade social do mundo: precisamos de **nove gerações** para que uma família saia da pobreza e chegue à classe média. Nove. Isso significa que, se sua bisavó era doméstica, há boas chances de que sua bisneta ainda esteja tentando pagar boleto atrasado. Mas no PowerPoint corporativo está lá: “Aqui acreditamos no mérito”.

E aí mora a primeira ilusão: **meritocracia**. Se fosse real, não precisaríamos de sobrenome estrangeiro, MBA caríssimo ou a boa e velha indicação do “Fulano que te apresenta para o Beltrano”. Pierre Bourdieu chamaria isso de **capital social**, e é ele que decide mais promoções que qualquer treinamento de liderança.

Empresas adoram dizer que são “inclusivas”. Mas só **22% têm área dedicada de diversidade**; o resto joga no colo do RH como se fosse mais uma planilha de ponto. Enquanto isso, pesquisas da McKinsey mostram que equipes executivas diversas performam **9% melhor**. Ou seja: até do ponto de vista do lucro, segurar a escada não faz sentido. Mas a lógica simbólica é outra: abrir espaço demais pode ameaçar privilégios.

E assim nascem figuras conhecidas no mundo corporativo:

- **O trainee exótico:** jovem negro, periférico, LGBTQIA+. Serve para foto da campanha de diversidade, mas na hora da promoção vira holograma.
- **A roda de conversa plural:** todo mundo fala bonito, chora na hora, aplaude, e no dia seguinte, quem sobe para diretor continua sendo o mesmo Zé que já estava na fila.
- **A política do tapinha nas costas:** “Aqui todo mundo tem chance”. Desde que você seja amigo do chefe do chefe.

A teoria chama de **path dependence**: estruturas criadas no passado definem o futuro. Ou seja, não é só você que precisa subir; é a escada inteira que precisa ser reconstruída.

E qual o impacto disso para quem está tentando fazer carreira? A sensação de estar correndo contra uma parede de vidro. O burnout de ter que ser sempre “duas vezes melhor” para ter metade do reconhecimento. A pressão de representar “a comunidade inteira” quando finalmente conquista um cargo de liderança.

Mas calma, não é só lamento. Existem alternativas reais:

- **Metas públicas de promoção:** se diversidade é prioridade, que seja mensurável, como qualquer indicador de produtividade.
- **Mentoria reversa:** líderes puxando gente da base para dentro dos projetos estratégicos.
- **Transparência radical:** tornar claros os critérios de promoção e sucessão.
- **Programas afirmativos de verdade,** como o hackathon para devs com deficiência que resultou em contratações concretas, como o **Hackathon Inova.Ação PCD Acessibilidade 360º no CESAR**, localizado no **Porto Digital do Recife** que reuniu 80 pessoas com deficiência para propor soluções em acessibilidade e oferecer até 35 contratações e formação gratuita.

No fim, a pergunta não é “quem merece subir”, mas “quem tem permissão para subir”. Porque mérito a gente já sabe que sobra, o que falta é escada.

E se a sua empresa ama falar em sustentabilidade, diversidade e inovação, mas ainda não consegue promover quem não tem o crachá dourado da elite, talvez esteja na hora de admitir: o problema não está no talento que falta na base. O problema é que a escada nunca foi feita para todos.

(\*) - 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.

## Qual a importância da gestão automatizada para o chão de fábrica?

Falta de visibilidade da produção, gargalos e atrasos na entrega são obstáculos comuns no dia a dia do setor industrial

Julio Bertolini (\*)

No entanto, a solução para esses problemas está na capacidade de coletar e analisar dados em tempo real. É justamente nesse contexto que a gestão automatizada ganha força, pois oferece a oportunidade de transformar erros em oportunidades de melhoria e desafios em resultados tangíveis.

Apesar de seus benefícios claros, essa ainda não é a realidade na maioria das organizações. Como exemplo disso, segundo o Índice Transformação Digital Brasil, divulgado pela PwC, a transformação digital avançou em 2024 nas empresas brasileiras, atingindo a marca de 3,7 pontos, um crescimento em relação aos 3,3 pontos marcados em 2023. Contudo, mesmo com esse avanço, segundo o relatório, o ritmo ainda é lento.

Entre os principais desafios que impactam este ganho de crescimento, está a falta de uso de ferramentas tecnológicas já existentes e acessíveis no mercado, que, na maioria das vezes, são subutilizadas. Essa ação provoca um efeito cascata que é refletido, diretamente, no planejamento, um outro problema que afeta as operações, uma vez que, sem a diretriz correta, as decisões sobre a programação da fábrica são tomadas com base em ‘feeling’ ou intuição, ao invés de serem guiadas por dados concretos.



Munghoestudio's Images - CANVA

Fazendo uma analogia, na aviação, para um piloto executar um voo desde a decolagem até a aterrissagem, são utilizados diversos recursos para avaliar condições climáticas, monitorar a aeronave, radares para prever com antecedência turbulências, entre outros exemplos. Trazendo esse contexto para a indústria, a falta de ferramentas é o mesmo que os gestores pilotarem as operações sem os instrumentos adequados.

Certamente, sabemos que automatizar as operações é uma jornada que provoca uma mudança cultural expressiva, já que um novo modelo de gestão passa a ser instaurado. Por sua vez, a era da digitalização é um caminho sem volta e, aqueles que não se adaptarem, ficarão para trás.

A gestão automatizada no chão de fábrica promove diversos ganhos, como a redução de atrasos de entrega; produtividade e eficiência; melhor monitoramento do OEE (Overall

Equipment Effectiveness), que avalia o desempenho de máquinas e equipamentos; visibilidade acerca do desempenho da empresa, permitindo criar um plano de ação; e o fornecimento de análises, promovendo a melhor compreensão do status atual da organização.

Todos esses benefícios são obtidos a partir da utilização de sistemas de gestão que simplifiquem e otimizem os processos industriais complexos com agilidade. Por meio de ferramentas de sequenciamento, como o APS (Advanced Planning and Scheduling) integrada ao MES (Manufacturing Execution System), a jornada é aprimorada, de modo que a organização consiga definir estratégias efetivas para o negócio.

Entretanto, é importante enfatizar que nenhuma ferramenta sozinha tem o poder de mudar a realidade de uma indústria. Essa jornada envolve, além dos sistemas, processos e, sobretudo, pessoas. Afinal, é

a equipe que irá manusear os recursos e apoiar no melhor direcionamento da companhia. É aquela velha história: a tecnologia não vai eliminar a mão de obra humana, mas ajudá-la.

Quanto a isso, ter uma equipe especializada durante essa jornada é uma excelente estratégia. Isso porque, o time dará todo o direcionamento e instruções para obter as melhorias dos processos, identificando quais são os gargalos da produção, bem como apoiar em todas as etapas de qualificação e capacitação dos colaboradores.

Se, antes, a tecnologia era algo de alto custo, hoje, essa realidade mudou. Existe uma gama de opções acessíveis, além de que o ROI dos investimentos acontece de forma rápida. Em se tratando do chão de fábrica, antes de olhar da porta para fora, é essencial que as indústrias busquem melhorar seus processos e eficiência, pois somente assim que será possível conquistar resultados.

Em um cenário de constante transformação, as indústrias que cuidam de suas operações internas, hoje, garantem o desempenho de amanhã. A automatização é o primeiro passo para as empresas que, além de sobreviver, querem se manter ativas e competitivas no mercado.

(\*) CEO da Aloe e sócio da ABC71.

## INPI abre consulta pública sobre patentes em inteligência artificial

Brenda Albuquerque (\*)

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) anunciou a abertura de uma Consulta Pública sobre as Diretrizes de Exame de Pedidos de Patente relacionados à Inteligência Artificial (IA). O objetivo é estabelecer parâmetros claros para definir o que pode ou não ser considerado patenteável nesse campo em constante evolução. A iniciativa é baseada na Portaria INPI/DIRPA nº 16/2024 – Diretrizes de Exame (Blocos I e II).

Segundo o documento, as criações envolvendo IA podem ser enquadradas em três categorias principais: modelos e técnicas de IA, que englobam o desenvolvimento de métodos específicos; invenções baseadas em IA, quando a tecnologia é parte essencial da solução técnica; e invenções assistidas por IA, em que a ferramenta atua apenas como suporte ao inventor humano. Nesse último caso, o uso da IA não afeta a análise de patenteabilidade, pois a proteção

recai exclusivamente sobre a solução técnica concebida pela pessoa natural.

O texto também deixa claro que invenções geradas de forma totalmente autônoma por sistemas de IA não podem ser patenteadas, conforme o Artigo 6º da Lei de Propriedade Industrial (LPI), que exige a atribuição da autoria a uma pessoa natural. Além disso, programas de computador e código-fonte, por força do Artigo 10 da LPI, não são patenteáveis em si, mas podem ser protegidos quando implementam soluções técnicas que geram efeitos concretos. Da mesma forma, bases de dados utilizadas para treinamento de IA não podem ser patenteadas, sendo protegidas apenas pelo direito autoral.

Em relação a métodos matemáticos, a patenteabilidade só é reconhecida quando aplicados a problemas técnicos, produzindo efeitos práticos além do campo puramente teórico. Modelos como redes neurais, algoritmos genéticos ou métodos de regressão,

por exemplo, quando não associados a aplicações técnicas específicas, continuam sendo tratados como métodos matemáticos e, portanto, excluídos de proteção. O documento também reforça que criações em áreas excluídas pelo Artigo 10 da LPI — como métodos comerciais, financeiros, educacionais ou médicos — permanecem fora do escopo de patenteabilidade, ainda que utilizem técnicas de IA.

Outro ponto de atenção destacado é a exigência de suficiência descritiva. Por se tratar muitas vezes de sistemas complexos, descritos como “caixas-pretas”, a clareza na explicação de como os modelos de IA chegam a determinados resultados será fundamental na análise dos pedidos.

O INPI informa que as contribuições à consulta pública poderão ser enviadas até 17 de outubro de 2025, por meio do Portal do INPI ou da plataforma Participe + Brasil.

(\*) Especialista de patentes do Di Blasi, Parente & Associados.

