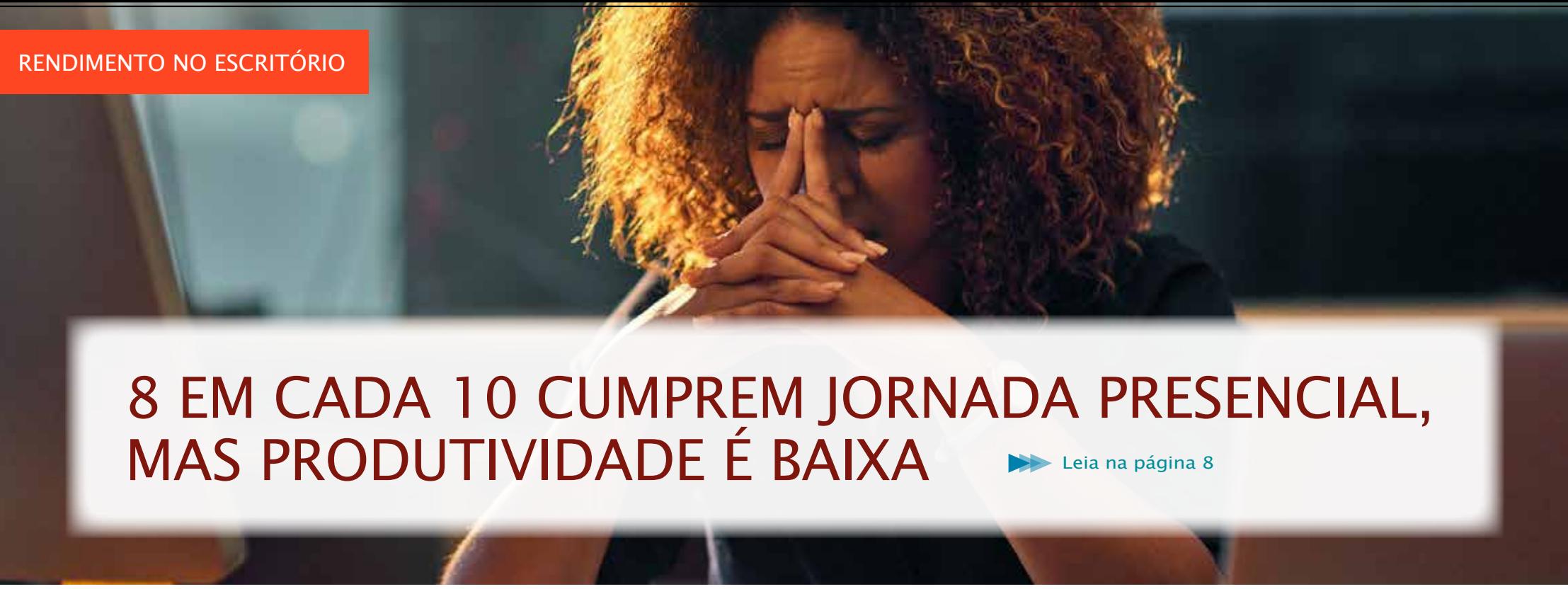


RENDIMENTO NO ESCRITÓRIO

## 8 EM CADA 10 CUMPREM JORNADA PRESENCIAL, MAS PRODUTIVIDADE É BAIXA


 ➡️ Leia na página 8

## Planejamento fiscal 2026 exige revisão de estruturas no Brasil e nos EUA

Estudos indicam que empresas brasileiras seguem entre as que mais gastam horas com obrigações tributárias e especialistas alertam para riscos de inconsistências no próximo ciclo fiscal

A preparação para o calendário tributário de 2026 ganhou atenção redobrada entre empresas e profissionais que atuam simultaneamente no Brasil e nos Estados Unidos. Levantamentos como o Paying Taxes, do Banco Mundial e PwC, mostraram que organizações brasileiras ainda despendem cerca de 1.500 horas anuais para cumprir obrigações fiscais, número que permanece entre os mais altos já registrados internacionalmente.

Nos Estados Unidos, o tempo médio é de 175 horas por ano, segundo a mesma base comparativa, mas com exigências federais e estaduais distintas que variam conforme o modelo societário e a atividade econômica.

A combinação de ambientes regulatórios diferentes deve exigir revisão de processos ao longo de 2025, sobretudo porque 2026 marca a primeira etapa de transição para a CBS e o IBS no Brasil. A avaliação é de Fernanda Spanner, CEO da Spanner Consulting Group e especialista em planejamento tributário nos Estados Unidos. Segundo ela, os dois sistemas caminham para controles mais rigorosos, com aumento do cruzamento de dados e da automação fiscal. "Quem deixar para revisar documentações, enquadramentos e declarações somente quando as novas regras começarem a valer pode enfrentar custos maiores e até penalidades", afirma.

Além da reforma brasileira, contribuintes com atuação internacional precisam acompanhar a expansão dos mecanismos de reporte automático entre países, reforçada pelas novas políticas de transparência



Fernanda Spanner

**Os prazos são rígidos e as multas por envio incorreto ou tardio se acumulam rapidamente. Optar entre modelos como LLC, Corp ou S-Corp altera não apenas a tributação, mas também o nível de exposição do contribuinte.**

fiscal adotadas nos últimos anos. A Receita Federal tem investido em sistemas digitais para identificar inconsistências, enquanto o IRS amplia esforços para rastrear rendimentos e ativos no exterior.

### Os pontos críticos para evitar surpresas em 2026

Spanner observa que o erro recorrente entre brasileiros com negócios nos Estados

Unidos é supor que a carga será sempre menor. Para ela, a aparente simplicidade de alguns estados pode induzir decisões equivocadas. "Os prazos são rígidos e as multas por envio incorreto ou tardio se acumulam rapidamente. Optar entre modelos como LLC, Corp ou S-Corp altera não apenas a tributação, mas também o nível de exposição do contribuinte", explica.

A preparação para 2026 envolve aspectos considerados essenciais pelos especialistas. O primeiro é a reavaliação do modelo societário. A transição para IBS e CBS tende a modificar créditos, tratamentos setoriais e obrigações acessórias no Brasil. Nos Estados Unidos, o tipo de entidade influencia diretamente a forma de tributação, o registro das operações e as exigências estaduais. O segundo é a gestão documental, que precisa ser precisa e atualizada para acompanhar a ampliação das exigências digitais em ambas as jurisdições. O terceiro é o monitoramento constante das operações transfronteiriças, já que a expansão das regras de reporte automático aumenta a necessidade de declarações corretas sobre rendimentos, investimentos e serviços prestados entre países. O quarto é a elaboração de projeções financeiras detalhadas, considerando variações cambiais, residência fiscal e créditos bilaterais. E o quinto é a atenção às declarações de pessoa física com investimentos no exterior, que continuam sujeitas a controles específicos e forte troca internacional de dados.

Para Spanner, o maior risco está menos na carga tributária e mais na ausência de planejamento contínuo. Ela avalia que a reorganização fiscal não deve ser tratada como ação pontual, principalmente em um cenário de integração crescente entre bases de dados. "Os países estão investindo em automação e inteligência de informações. Quem se antecipar terá previsibilidade e segurança. Quem adiar ajustes terá de arcar com retrabalhos e custos adicionais", conclui.

### Quais são os impasses que ainda travam a migração documental para o digital no Brasil?

O papel ainda domina a rotina de boa parte das organizações brasileiras, mesmo em plena era digital.

### Lei do Bem estimula R\$235 bilhões de investimentos em inovação no Brasil

Nomundo globalizado, produtos e serviços tendem a se tornar obsoletos rapidamente e, à medida que novos concorrentes entram no mercado, a inovação torna-se crucial para superar esses obstáculos.

### 2026 à vista: uma nova rota para crescimento sustentável e orientado a valor

Teremos um ano para redesenhar estratégias que privilegiam sustentabilidade, resiliência organizacional e entrega de valor real para os clientes.

### Zero Trust com baixo custo e alta resiliência: digitalização segura das PMEs brasileiras

Mitos têm atrasado a disseminação do modelo Zero Trust Network Access no Brasil.

Para informações sobre o **MERCADO FINANCEIRO**  
faça a leitura do QR Code com seu celular



### Política

#### Ato terrorista

Heródoto Barbeiro



➡️ Leia na página 2

### Negócios em Pauta



#### Selo de Igualdade Racial e reforça compromisso com diversidade

A Logicalis, empresa global de soluções e serviços de tecnologia da informação, foi reconhecida pela Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania (SMDHC) da Prefeitura Municipal de São Paulo, com o Selo de Igualdade Racial. A premiação é concedida a organizações que possuem ao menos 20% de pessoas negras em seu quadro de profissionais e que demonstram compromisso com políticas afirmativas e promoção da equidade racial. A premiação integrou a programação da 5ª edição da Expo Internacional Dia da Consciência Negra, realizada neste mês (19/11) no Centro Cultural São Paulo. O evento reuniu iniciativas públicas e privadas dedicadas ao fortalecimento da igualdade étnico-racial no país. O Programa Selo Igualdade Racial incentiva ações como cotas no mercado de trabalho, políticas de reparação histórica, prevenção a práticas discriminatórias e ampliação de oportunidades à população negra.

➡️ Leia a coluna completa na página 3

### News@TI



#### ImpactUFSCar se destaca com criação de robô de IA em competição nacional

A ImpactUFSCar, entidade de estudos de sistemas complexos e seus riscos, criada por estudantes do curso de Economia do Campus Sorocaba da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), teve uma estreia de destaque no Desafio Quant AI Itaú Asset Management 2025, considerado o maior desafio universitário do país na área de finanças quantitativas e inteligência artificial. Entre 953 equipes, 2.463 estudantes e representantes de 190 universidades, incluindo instituições internacionais de renome como Stanford, MIT e Berkeley, o projeto desenvolvido pelos estudantes Felipe Maldonado Almendros e Adre Novais conquistou posição entre os 15 melhores trabalhos da competição.

➡️ Leia a coluna completa na página 2

### Economia da Criatividade

Do CRM ao Cuidado:

Como Transformar

Dados em Relacionamento

no Marketing Educacional

Carol Olival



➡️ Leia na página 4

### Negócios & Carreira!

"A atitude transforma caminhos" afirma Maria Fernanda Calderón, da Natixis CIB Brasil



➡️ Leia na página 7

**MBA em Cibersegurança**  
O MBA USP/Esalq anuncia o lançamento do MBA em Cibersegurança. O novo curso prepara profissionais para atuarem em ambientes como setor financeiro, indústria 4.0, energia, telecom, tecnologia, Governo e infraestruturas essenciais, integrando tecnologia, gestão, direito digital, inteligência artificial e governança (<https://encurtador.com.br/aCjh>).

## Ato terrorista

Heródot Barbeiro (\*)

*A polêmica está na definição se o grupo armado pode ou não ser considerado um grupo terrorista.*

**H**á séria divergência na lei entre uma atividade de criminosa violenta e um atentado terrorista. Os juristas de plantão abandonam a análise técnica legal e mergulham nas opções ideológicas à disposição.

As narrativas transbordam para mídia e os jornalistas, como sempre, sem qualquer conhecimento mais profundo do Direito, alimentam o debate em torno do tema, aquecendo o fogo do emocionalismo exagerado. Esqueceram tudo o que aprenderam na escola, principalmente que não é possível rotular de jornalismo o emocionalismo barato, que tem muito mais um sentido comercial do que informativo. Ora é a busca frenética pela audiência, ora servir aos interesses do patrão.

A conjuntura vivida no país favorece o radicalismo. Até o nacionalismo é arrolado no debate, uma vez que nações poderosas do mundo qualificam o terrorismo como um crime internacional, ou seja, os praticantes precisam ser perseguidos além das fronteiras do seu próprio país.

Líderes mundiais estão de acordo com um combate coletivo contra o terrorismo, esteja onde estiver. Os nacionalistas rejeitam a tese. Defendem que é uma questão interna e que



nenhum outro país, vizinho ou de outro continente se envolva em seus problemas locais. Não abre mão da soberania nacional, nem que seja necessário passar por cima da violência cometida pelos terroristas. A pátria está acima de tudo. A pátria está em perigo.

Se há atentado terrorista, a culpa não é de quem aperta o gatilho para eliminar alguém considerado indesejável para a sobrevivência, autonomia e independência nacional. São heróis que arriscam a vida pela pátria e assim devem ser tratados. Ajam em grupo ou isoladamente. Ele executou o atentado sozinho.

Pertence a uma organização conhecida como Mão Negra e é mantida com dinheiro que vem da Sérvia, um país que pretende ser o centro dos estados, uma Iugoslávia. Há poucos meses a região eslava da Bósnia e Herzegovina caiu nas mãos do vizinho império Austro-Húngaro. Em 28 de junho de 1914, o império quer reafirmar o controle da região. Marca uma visita com desfile pelas ruas de Sarajevo, a capital da Bósnia.

Ele termina em tragédia – o terrorista Gavrilo Princip mata a tiros o arquiduque Francisco Fernando, herdeiro do império Austro-Húngaro e sua mulher, e dispara a contagem regressiva para a Primeira Guerra Mundial.

(\*) - É professor e jornalista, âncora do Jornal Novabrasil, colunista do R7, do Podcast Mestre em História pela USP e inscrito na OAB. Palestras e mídia training. Canal no YouTube ([www.herodoto.com.br](http://www.herodoto.com.br)).

Vivaldo José Breternitz (\*)

**Q**uem traz essas informações é o jornal britânico The Guardian, que pergunta por que os bilionários estão comprando tantas empresas de mídia? O jornal também arrisca uma resposta: pode ser por vaidade, mas pode haver uma razão mais pragmática, que alguns diriam sinistra.

Ainda segundo o Guardian, se você é bilionário, talvez veja a democracia como uma ameaça potencial ao seu patrimônio. Controlar uma parte significativa do número cada vez menor de veículos de comunicação lhe permite, na prática, se proteger contra a democracia, suprimindo críticas a você e a outros plutocratas, desincentivando qualquer tentativa de, por exemplo, tributar sua riqueza.

Isso fica claro se considerarmos o caso de Donald Trump, que tem usado, de forma escancarada, o poder da presidência dos Estados Unidos para punir seus inimigos e recompensar aqueles que o elogiam e lhe trazem lucros, como é o caso do Washington Post, que aplaudiu a decisão do Departamento de Defesa de Trump de adquirir uma nova geração de reatores nucleares menores, mas não mencionou a participação da Amazon na empresa que desenvolve esses reatores.

O jornal também criticou a recusa da cidade de Washington DC em permitir carros autônomos, sem revelar que era a empresa de veículos autônomos da Amazon que tentava entrar nesse mercado.

A situação é semelhante com a família de Larry Ellison, fundador da Oracle e o segundo homem mais rico do mundo, controlador da rede CBS. Ellison é um doador de longa data de Trump e teria discutido formas de contestar sua derrota nas eleições de 2020.



Em junho de 2025, Ellison e a Oracle estiveram entre os patrocinadores de um espetacular desfile militar idealizado por Trump em Washington. Na época, Larry e seu filho David, fundador da Skydance Media, aguardavam a aprovação da Comissão Federal de Comunicações (FCC) para a sua fusão com a Paramount Global, proprietária da CBS News, um negócio estimado em US\$ 8 bilhões.

Em julho, a CBS encerrou o programa "Late Show" do apresentador Stephen Colbert, um crítico de Trump; logo em seguida, Brendan Carr, aliado de Trump e presidente da FCC, aprovou o negócio dos Ellison.

É impossível saber até que ponto as críticas a Trump e ao seu governo foram abafadas pelos bilionários donos de mídia, ou que tipo de cobertura bajulatória tem sido produzida, mas é claro que bilionários como Musk, Bezos, Ellison e outros são, antes de tudo, homens de negócios. Seu maior objetivo não é informar o público, mas ganhar dinheiro. Eles sabem

que Trump pode devastar seus negócios impondo decisões desfavoráveis da FCC, aplicando com rigor leis trabalhistas e usando outras armas que o cargo lhe permite utilizar.

E, numa era em que a riqueza está concentrada nas mãos de poucos indivíduos que compraram peças-chave da mídia, cresce o perigo de que o público não receba a verdade de que precisa – vale lembrar o que diz o slogan do Washington Post: a democracia morre na escuridão.

O assunto merece nossa reflexão, especialmente porque aqui no Brasil a situação não é muito diferente. É oportuno lembrar o caráter (falta de) de Assis Chateaubriand, que a partir dos anos 1930 construiu um império midiático, os Diários Associados, utilizado para satisfazer seus interesses pessoais – felizmente o tempo encarregou-se de destruir os Diários, o que fez um bem enorme para o Brasil.

(\*) Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor, consultor e diretor do Fórum Brasileiro de Internet das Coisas – [vjnitz@gmail.com](mailto:vjnitz@gmail.com).

## A descentralização radical da cultura nas empresas de tecnologia

### News@TI

**Brivia\_Group lança Orqstra e inaugura nova fase com tecnologia proprietária de IA**

**@**A Brivia, operação do Brivia\_Group especializada em transformação digital, apresentou ao mercado nesta quarta-feira (26), em São Paulo, o Orqstra, plataforma proprietária que utiliza inteligência artificial para apoiar negócios na tomada de decisão sobre investimentos em marketing. O lançamento marca um novo capítulo na trajetória do grupo, que amplia sua atuação para além dos serviços e passa a oferecer tecnologia própria ao mercado. Desenvolvido ao longo de dois anos e treinado com dados reais de campanhas, o Orqstra reúne e cruza múltiplas fontes de informação, antecipa cenários e recomenda, em tempo real, a melhor alocação de verba. A solução foi construída a partir de um histórico que inclui R\$ 140 milhões em investimentos de mídia, 14 bilhões de impressões, 813 milhões de visualizações de vídeo e 47 milhões de conversões.

**Parceria entre Ambipar e UERJ em expedição científica neutra em carbono na Antártica**

**@**A Ambipar, por meio de seu Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, e o projeto RITMOS do PROANTAR-CNPq integram a nova missão do projeto Criosfera 1, o laboratório científico brasileiro mais remoto instalado no interior da Antártica. A iniciativa, coordenada pela UERJ/LARAMG e detalhada no site oficial da missão ([criomissao25.com.br](http://criomissao25.com.br)), reforça o protagonismo do Brasil na pesquisa sobre mudanças climáticas e inaugura a primeira expedição científica Antártica na história totalmente neutra em carbono.

**Lundbeck e OpenAI firmam parceria**

**@**A Lundbeck, companhia farmacêutica global especializada em saúde do cérebro, anunciou uma colaboração estratégica com a OpenAI para transformar a forma como a empresa inova e opera em toda a sua cadeia de valor, desde a pesquisa de novas moléculas até o atendimento aos pacientes. A parceria inclui a implantação do ChatGPT Enterprise para toda a força de trabalho global da Lundbeck, com o objetivo de aumentar a produtividade, aprimorar a tomada de decisões e acelerar descobertas que possam impactar positivamente milhões de pessoas que vivem com distúrbios cerebrais, como enxaqueca, depressão e ansiedade.

Há uma mudança estrutural em curso nas organizações mais sofisticadas: a compreensão de que cultura não é um ativo monológico, estático e institucional, mas um sistema adaptativo, descentralizado e orgânico. Esse movimento rompe com a lógica tradicional de cultura como essência única e homogênea, imposta de cima para baixo, e abre espaço para o que chamamos de arquitetura molecular: um modelo em que diferentes microculturas coexistem de forma estratégica, conectadas por princípios comuns, mas com autonomia para expressar-se de maneiras diversas.

O avanço desse modelo não é apenas uma resposta à complexidade operacional das empresas de tecnologia e ambientes ágeis. É também um indicativo de maturidade organizacional. À medida que o trabalho se torna mais distribuído, interdisciplinar e orientado a entregas em ciclos curtos, as estruturas hierárquicas rígidas cedem espaço para redes de colaboração autônoma. E nessas redes, a cultura precisa ser mais maleável, mais contextual, mais situada. Não se trata mais de aplicar um "código genético" universal, mas de permitir que cada célula da organização desenvolva, em diálogo com sua realidade, uma expressão legítima dos valores corporativos.

Essa descentralização exige clareza extrema sobre os elementos inegociáveis da cultura, justamente para que a pluralidade não se torne ruído. Em vez de impor padrões de comportamento, o RH passa a atuar como arquiteto de ecossistemas,



Daniela Santos

garantindo a qualidade das conexões, o alinhamento aos princípios fundantes e a sustentabilidade das relações entre times. O papel deixa de ser o de normatizar e passa a ser o de viabilizar: espaços seguros para experimentação, ambientes de aprendizagem contínua, mecanismos de escuta ativa e, principalmente, liderança com maturidade suficiente para sustentar a ambiguidade sem recorrer ao controle.

As empresas que operam nesse modelo não eliminam tensões culturais. Aprendem a lidar com elas de forma produtiva. É natural que um time voltado à inovação tenha padrões de risco e tomada de decisão diferentes de outro focado em operação regulada. O erro é forçar convergência

absoluta, anulando a identidade dos grupos em nome de uma suposta unidade institucional. O desafio não é tornar tudo igual, mas garantir que cada parte do sistema tenha clareza suficiente para tomar decisões consistentes com os valores da organização, mesmo diante de contextos distintos.

Isso exige uma nova inteligência cultural. Um RH que mede mais do que clima e engajamento. Que enxerga as dinâmicas sutis de poder, pertencimento, influência e autonomia. Que sabe mapear padrões emergentes, interpretar sinais fracos e ajustar estruturas em tempo real. Que entende que cultura não é um artefato a ser comunicado, mas um comportamento a ser praticado com consistência nos detalhes: na forma como uma reunião começa, como um erro é tratado, como uma promoção é decidida.

O RH molecular é uma consequência lógica da forma como o trabalho evoluiu. Empresas que não ajustarem sua governança cultural à complexidade de suas operações continuarão a repetir fórmulas genéricas, produzindo ambientes artificiais, frágeis e inconsistentes. Já aquelas que tiverem coragem de descentralizar com responsabilidade, criando microambientes de confiança, autonomia e propósito, estarão mais bem preparadas para atrair talentos adultos, entregar com consistência e inovar com velocidade.

(Fonte: Daniela Santos é Gerente de Gente e Cultura na Verity).

### Empresas & Negócios

José Hamilton Mancuso (1936/2017)

#### Editorias

*Economia/Política: J. L. Lobato ([lobato@netjen.com.br](mailto:lobato@netjen.com.br)); Ciência/Tecnologia: Ricardo Souza ([ricardosouza@netjen.com.br](mailto:ricardosouza@netjen.com.br)); Livros: Ralph Peter ([ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br](mailto:ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br));*

*Comercial: [comercial@netjen.com.br](mailto:comercial@netjen.com.br)*

*Publicidade Legal: [lilian@netjen.com.br](mailto:lilian@netjen.com.br)*

**Colaboradores:** Claudia Lazzarotto, Eduardo Moisés, Geraldo Nunes e Heródot Barbeiro.

Laurinda Machado Lobato (1941-2021)

*Webmaster/TI: Fabio Nader; Editoração Eletrônica: Ricardo Souza.*

*Revisão: Maria Cecília Camargo; Serviço informativo: Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.*

*Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.*

ISSN 2595-8410

Responsável: Lilian Mancuso

**Jornal Empresas & Negócios Ltda**

Administração, Publicidade e Redação: Rua Joel Jorge de Melo, 468, cj. 71 – Vila Mariana – São Paulo – SP – CEP: 04128-080

Telefone: (11) 3106-4171 – E-mail: [\(netjen@netjen.com.br\)](mailto:(netjen@netjen.com.br)

Site: [www.netjen.com.br](http://www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90

JUCESP, Nire 35218211731 (6/2003)

Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.



# Estudo defende substituir vale-transporte por tarifa zero universal

Pesquisadores da UnB, da UFMG e da USP divulgaram um estudo que defende ser possível a tarifa zero no transporte público no país a partir de um fundo criado com a contribuição de empresas

**N**a prática, seria a substituição do sistema de vale-transporte por um outro tipo de financiamento inicialmente de empresas privadas e públicas a partir de 10 funcionários nas 706 cidades do país com mais de 50 mil habitantes.

A estimativa do grupo de pesquisa é que 81,5% dos estabelecimentos estariam isentos de contribuição. O estudo, financiado pela Frente Parlamentar em Defesa da Tarifa Zero, foi assinado por Letícia Birchal Domingues (UnB), Thiago Trindade (UnB), André Veloso (ALMG), Roberto Andrés (UFMG) e Daniel Santini (USP). “Um estabelecimento com 10 funcionários irá pagar a contribuição no valor de um. Com 20 funcionários pagará o valor referente a 11 e assim por diante”, explica o professor Thiago Trindade, da UnB.



Atualmente, 137 cidades brasileiras não cobram pelo transporte público.

O professor explica que a contribuição seria de aproximadamente R\$ 255 por mês a cada funcionário, o que geraria aproximadamente R\$ 80 bilhões por ano. “Esse montante seria o suficiente para custear a tarifa zero nas 706 cidades”, diz. Atualmente, 137 cidades brasileiras não cobram pelo transporte público. Para fundamentar a proposta nacional, os pesquisadores

desenvolveram um cálculo estimativo do custo atual do transporte público no Brasil, que seria em torno de R\$ 65 bilhões por ano.

Os pesquisadores estimam que a implementação da gratuidade em todas as 706 cidades com mais de 50 mil habitantes custaria cerca de R\$ 78 bilhões por ano, beneficiando 124 milhões de pessoas que vivem

nessas cidades. Ao examinar diferentes cenários de financiamento, o relatório ressalta que é possível implementar a tarifa zero sem destinação de recursos do governo federal e sem criar novos impostos.

Atualmente, para a adesão ao vale transporte, o trabalhador tem um desconto de 6% no salário. “O que a gente está propondo é uma reformulação desse modelo. Ao invés da empresa pagar para o trabalhador, a empresa vai pagar para um fundo”, salienta. A ideia é que o governo federal criaria um fundo de contribuição onde cada empresário pagaria uma taxa que pode ser equivalente ou até menor do que paga atualmente no vale.

“A gente tem como fazer um programa de tarifa zero sem onerar o orçamento da União”, diz Trindade (ABr).

## Senado aprova projeto que torna crime barricadas

O Senado aprovou o projeto de Lei (PL) 3191/24 que torna crime o bloqueio de ruas com barricadas para cometer ou ocultar outros crimes. Como o texto teve origem na Câmara dos Deputados e foi modificado no Senado, ele retorna para nova análise da Câmara. Caso vá à sanção presidencial, a prática será considerada crime contra a administração da Justiça.

A proposta altera o Código Penal para estabelecer a pena de três a cinco anos de prisão e multa para quem obstruir vias públicas ou privadas com barricadas ou qualquer outro tipo de obstáculo e também para quem dificultar a livre circulação de pessoas, bens ou serviços, ou a atuação das forças de segurança pública.

Segundo o projeto, passeatas e manifestações políticas com propósitos sociais não se enquadram na nova tipificação, ou seja, a manifestação crítica ou a reivindicação de direitos e garantias constitucionais por meio de passeatas, de reuniões, de greves, de aglomerações ou de qualquer outra forma de manifestação política com propósitos sociais não serão considerados crime.

“Obviamente, uma manifestação social, como movimento reivindicatório ou paredista, não poderia constituir crime, até porque, nesse caso, a obstrução da via não terá o objetivo de cometer ou ocultar crimes”, explicou o relator do projeto, senador Carlos Portinho (PL-RJ) - (ABr).

## Pé-de-Meia: nascidos em julho e agosto recebem 9ª parcela

O Ministério da Educação (MEC) começou a pagar ontem (27), a nona parcela do programa Pé-de-Meia de 2025 aos beneficiários nascidos nos meses de julho e agosto. O programa federal é voltado aos estudantes do ensino médio inscritos no Cadastro Nacional de Programas Sociais do governo federal (CadÚnico) até 7 de fevereiro de 2025, que estão matriculados na rede pública regular, que têm entre 14 e 24 anos de idade, e, também, na modalidade Educa-

ção de Jovens e Adultos (EJA), com idade de 19 a 24 anos. Para ter direito ao benefício, os alunos devem ter presença mínima de 80% nas aulas e Cadastro de Pessoa Física (CPF) regular. Nesta nova etapa, a Caixa Econômica Federal – responsável pela gestão dos recursos repassados pelo MEC – informa que, ao todo, cerca de 3,2 milhões de estudantes de escolas públicas receberão o benefício no valor de R\$ 200 até a próxima segunda-feira (2) (ABr).

**banco**  
**bmgb**  
Companhia Aberta - CNPJ/MF 61.186.680/0001-74 - NIRE 35300462483  
**FATO RELEVANTE**  
O Banco Bmg S.A. (B3: BMGB4) (“Banco”), em atendimento ao disposto na Resolução da CVM nº 44/21, conforme alterada, comunica aos seus acionistas e ao mercado, em geral que o seu Conselho de Administração, em reunião realizada nesta data, aprovou a declaração e o pagamento de Juros sobre o Capital Próprio (“JCP”) referente ao 4º trimestre de 2025, no valor bruto total de até R\$ 59,7 milhões, equivalente a R\$ 0,10 por ação ordinária e preferencial de emissão do Banco (“Ações” ou “Ação”), com retenção de 15% de imposto de renda retido na fonte, resultando no valor líquido de R\$ 0,085 por Ação, excetuados dessa retenção os acionistas pessoas jurídicas comprovadamente imunes ou isentos. O pagamento aos acionistas será efetuado no dia 23 de dezembro de 2025, tendo como base de cálculo a posição acionária final registrada no dia 11 de dezembro de 2025. Dessa forma, a partir de 12 de dezembro de 2025, inclusive, as Ações do Banco passarão a ser negociadas “ex-direito”. Em caso de dúvidas, por favor acesse [www.bancobmg.com.br/ri](http://www.bancobmg.com.br/ri) > menu Serviços aos Investidores > Fale com RI.  
São Paulo, 27 de novembro de 2025.  
FLÁVIO PENTAGNA GUIMARÃES NETO - Diretor Executivo Vice-Presidente e Diretor de Relações com Investidores

## Comportamentos inadequados no ambiente de trabalho

Raphael Martines (\*)

assédio moral ou psicológico chegam a denunciar, geralmente por medo de retaliação ou descrédito no ambiente de trabalho. A baixa taxa de denúncias reforça a necessidade de fortalecer a cultura de escuta, acolhimento e segurança dentro das organizações.

Do ponto de vista jurídico, empresas e lideranças têm o dever de adotar medidas preventivas e corretivas,

promovendo políticas de conduta claras, treinamentos sobre respeito e ética, além de canais de denúncia realmente acessíveis e confidenciais. Essas práticas não apenas reduzem riscos trabalhistas, mas também constroem uma reputação sólida e relações de confiança, fatores essenciais para a sustentabilidade de qualquer negócio.

Para os profissionais, o cuidado deve ser duplo: observar padrões de comportamento e agir de forma assertiva diante de situações inadequadas. Registrar os episódios, buscar apoio interno e, se necessário, orientação jurídica são atitudes fundamentais para garantir a proteção de seus direitos.

O primeiro passo é compreender que comportamentos inadequados vão muito além de conflitos pontuais. Eles se caracterizam pela repetição e pela intenção de constranger, isolar ou desestabilizar outra pessoa. Exemplos comuns incluem ironias constantes, gritos, críticas públicas, exclusão deliberada e exposição indevida. Muitas vezes, são disfarçados de “brincadeiras” ou “feedbacks duros”, mas acabam gerando impactos emocionais e jurídicos relevantes.

A gravidade do tema também fica evidente no estudo da KPMG Brasil, publicado em 2024, que aponta que apenas 20% das vítimas de

(\*) - É Diretor da HRCA Consultoria (<https://hrca.com.br/>).



lobato@netjen.com.br

**NEGÓCIOS**  
em  
**PAUTA**

### A - Áreas para PCDs

A Mérieux NutriSciences disponibiliza vagas para Pessoas com Deficiência (PCD) em diferentes áreas e unidades. Entre os locais, há vagas para trabalhar na região de Campinas, como Piracicaba, Limeira e Paulínia, nas capitais São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Curitiba, além das cidades de Serra, Lauro de Freitas, Paulo, Paulista e Uberlândia. As vagas oferecem cargos para Assistente Administrativo – áreas de Customer Care, BackOffice, Comercial e TI (com ou sem experiência), Auxiliar Operacional – áreas de Recepção de Amostras, Frascaria e Laboratório (com ou sem experiência). Interessadas devem enviar currículo para o e-mail: (recrutamento.br@mns.com).

### B - Performance e Estratégia

Nos próximos dias 02 e 03 de dezembro, uma das maiores autoridades em cultura organizacional e performance do país, Marcela Zaidem, fundadora da consultoria Cultura na Prática, estará em Belo Horizonte para conduzir uma imersão voltada para líderes e empresários interessados em entender como a cultura influencia resultados, reduzindo turnover e fortalecendo o engajamento das equipes. A imersão tem o DNA do ‘allhands’, comunidade de negócios que busca tornar Minas Gerais o centro da educação empresarial no país. As inscrições estão disponíveis no link (<https://culturanapratica.com.br/imersao-em-bh/>).

### C - Máquinas e Equipamentos

A Belgo Arames, líder em transformação de arames de aço, foi eleita a melhor empresa na categoria Máquinas e Equipamentos pelo Anuário Melhores do Agronegócio 2025, uma das premiações mais relevantes do setor, promovida pela revista Globo Rural em parceria com a Serasa Experian. O reconhecimento pelo segundo ano consecutivo reforça o compromisso da Belgo Arames com a excelência e com o futuro do agronegócio brasileiro. A empresa alia proximidade com o cliente a soluções inovadoras e eficientes, sustentadas por uma gestão centrada em pessoas e orientada para resultados.

### D - Parque Fabril

A AKR Brands, grupo de moda responsável pelas marcas King&Joe, King&Joe Play e K&J Black, anuncia a inauguração de seu novo parque fabril em Londrina, prevista para 2026. Com um investimento de

R\$ 4 milhões, a empresa construirá uma estrutura de 3.200 m<sup>2</sup> que irá ampliar sua capacidade produtiva e sustentar sua estratégia de crescimento para os próximos anos. A projeção é de um crescimento de 20% já em 2026. Com a abertura da nova fábrica, a AKR Brands prevê um aumento de 27% no quadro de funcionários, contemplando tanto posições administrativas quanto operacionais. A expansão reforça o impacto da companhia na economia do Norte do Paraná e sua aposta em gerar empregos qualificados fora dos grandes centros do setor têxtil.

### E - Personalidade Única

Fundada em 1914 e com mais de um século de tradição, a marca de pneus norte-americana Cooper Tires traz autenticidade e estilo para o mercado brasileiro. É com essa visão que o Cooper Cobra Radial G/T, pneu que se destaca por seu design com letras brancas nas laterais, uma característica que evoca o espírito dos muscle cars e dos veículos icônicos das décadas passadas, confere um toque de personalidade única. Entre seus principais atributos, destacam-se: Estilo vintage; Letras brancas que reforçam o design retrô; e desempenho que garante performance para carros clássicos.

### F - Obras e Reformas

A intenção de realizar obras e reformas voltou a subir em outubro e atingiu o maior nível do ano. O Índice de Intenção de Obra (InObra), medido pela Juntos Somos Mais e Opinion Box, avançou para 29%, alta de 16% na comparação anual, com o Norte puxando a retomada. O levantamento, com 1.062 entrevistas direcionadas a pessoas responsáveis por decisões na residência e margem de erro de ±3 pontos percentuais, mostra um padrão de comportamento do consumidor voltado à manutenção e reparos essenciais. Entre as categorias mais citadas nas obras em andamento ou planejadas aparecem tintas (63,2%), cimento (54,5%) e argamassa (53,2%), itens que revelam prioridade por intervenções estruturais e conservação do imóvel, em lugar de reformas estéticas de maior valor agregado.

### G - Mais Buscados

Um levantamento do Webmotors Autoinsights, ferramenta que fornece dados e informações sobre o mercado automotivo brasileiro, revela os

veículos dos anos 1980 que recebem o maior número de buscas na plataforma atualmente. O estudo leva em consideração as buscas e visitas entre janeiro e outubro deste ano para os modelos fabricados entre 1980 e 1989 por usuários de todo o Brasil. O ranking é encabeçado pelo Chevrolet Opala, um clássico da montadora norte-americana que ainda chama atenção por onde passa. Na sequência, estão Volkswagen Fusca, Volkswagen Gol, Ford F-1000, Chevrolet Monza, Chevrolet Chevette, Volkswagen Passat, Chevrolet Caravan, Fiat 147 e Toyota Bandeirante.

### H - 13º Salário

A primeira parcela do 13º salário deve ser depositada até esta sexta-feira (28). Em um cenário de orçamento pressionado e juros elevados, a nova pesquisa da fintech meutudo, feita com 5.414 brasileiros, mostra que 60% devem usar o benefício para pagar despesas recorrentes, reforçando a dependência desse dinheiro extra para fechar as contas do ano. Apesar disso, há sinais de mudança de comportamento financeiro: 34% pretendem guardar ou investir o valor, em linha com o maior interesse por renda fixa e ferramentas digitais de planejamento. Entre os entrevistados, 54% receberão o 13º integralmente e 10% apenas uma parte, caso comum entre temporários e autônomos. Outros 36% não devem receber o benefício.

### I - Parques Eólicos

A CGN Brasil Energia anuncia o lançamento da CGN Fusion Energy S.A., sua nova subsidiária dedicada a serviços de operação e manutenção (O&M) para parques eólicos, solares e ativos de transmissão. A criação da empresa une a experiência global do Grupo CGN ao sólido histórico da CGN Brasil no setor de energias renováveis. O objetivo é suprir uma demanda crescente do mercado, oferecendo soluções especializadas, integradas e de alta performance para a gestão técnica e operacional de ativos. A CGN Fusion disponibiliza um portfólio amplo, que inclui inspeções técnicas especializadas, análises de desempenho, gestão de peças sobressalentes, comissionamento, due diligence técnica e operacional, engenharia do proprietário e manutenção preventiva e preditiva.

### J - Consumo de Energia

Levantamento da LUZ, plataforma inteligente que coloca o consumidor no controle do seu consumo de energia, mostra quanto cada equipamento pesa na conta de luz. Em uma residência com conta média de R\$ 300, o chuveiro elétrico representa cerca de 41% do consumo, o equivalente a R\$ 122,93 por mês; o ar-condicionado, 32% (R\$ 96,87); a geladeira, 22% (R\$ 67,05); e a máquina de lavar roupas, 11% (R\$ 33,53). Os dados são baseados no monitoramento em tempo real feito pelo app da empresa e refletem o uso médio diário dos equipamentos em uma residência-padrão.



Carol Olival (\*)

# Economia da Criatividade

## #Full Sail Brazil Community

### Do CRM ao Cuidado: Como Transformar Dados em Relacionamento no Marketing Educacional

Durante minha trajetória no marketing educacional, percebi que os dados contam histórias — e que o papel do profissional de marketing é saber escutá-las. Em um mercado cada vez mais competitivo, onde a escolha de uma escola ou universidade envolve emoção, propósito e confiança, a tecnologia se tornou essencial para compreender o comportamento das famílias e oferecer uma comunicação mais personalizada. Mas, mais do que converter leads, acredito que o verdadeiro objetivo do uso de CRMs e automação é transformar dados em relacionamentos.

Nos últimos anos, a digitalização acelerou o uso de ferramentas que organizam informações e automatizam interações. No entanto, o diferencial está em como usamos esses recursos. Um CRM eficiente não é apenas uma planilha sofisticada; é um mapa emocional da jornada do aluno e da família. Quando interpretamos dados com sensibilidade, conseguimos entender necessidades, prever dúvidas e oferecer soluções antes mesmo que elas sejam pedidas. Como afirmam Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), “a tecnologia deve ser usada para aproximar as

marcas das pessoas, e não para substituí-las”. No contexto educacional, isso significa usar a automação para gerar cuidado, e não apenas eficiência.

Tenho visto escolas e universidades alcançarem resultados extraordinários quando aplicam o marketing orientado por dados com propósito. Um simples fluxo de boas-vindas personalizado pode transformar a percepção de uma família sobre a instituição. Um e-mail enviado no momento certo pode gerar confiança e empatia. Segundo a Deloitte (2021), empresas que utilizam dados de forma humanizada têm até 25% mais chances de fidelizar clientes. No setor educacional, essa fidelização se traduz em pertencimento, recomendação e retenção — valores que vão muito além das métricas de conversão.

O desafio, no entanto, está em equilibrar tecnologia e humanidade. O CRM pode armazenar informações, mas cabe ao profissional interpretá-las com empatia. Isso exige formação contínua, sensibilidade e propósito. As melhores estratégias são aquelas que unem dados, intuição e autenticidade — e que veem cada contato não como uma oportunidade de venda, mas como um convite à construção de uma relação de longo prazo.

Na minha trajetória, especialmente junto à Full Sail University, aprendi que inovação e cuidado caminham juntos. O futuro do marketing educacional não está apenas em automatizar processos, mas em criar experiências que façam as pessoas se sentirem vistas, compreendidas e valorizadas. No fim das contas, os dados mais valiosos são os que nos ajudam a ser mais humanos.

#### Referências

Deloitte. (2021). *The Future of Customer Engagement: Humanizing Data-Driven Experiences*. Retrieved from <https://www.deloitte.com>.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

(\*) - Com graduação em Arquitetura e Urbanismo, e Mestrado em Marketing Digital, Carol Olival conta com mais de 20 anos de atuação no mercado de educação. Tem foco nas áreas de vendas e marketing e experiência como empreendedora e gestora de escolas próprias. Autora de três livros sobre educação e treinamento corporativo e TEDx speaker, hoje Carol atua como Community Outreach Director da Full Sail University, provendo constantes debates sobre como o binômico criatividade e tecnologia são necessários a todos profissionais do cenário atual, e o papel da educação dentro desse contexto

# Upskilling: o imperativo para empresas que querem sobreviver e prosperar na era da IA

O avanço da IA redefine prioridades corporativas e coloca o desenvolvimento humano no centro da estratégia

A corrida pela inteligência artificial vem movimentando mais de 1 trilhão de dólares no mundo, de acordo com dados divulgados pela Gartner, mas a principal barreira para que empresas colham os frutos dessa revolução ainda não é tecnológica, e sim humana. Segundo o estudo AI Radar 2025, da BCG, 70% do valor captado por projetos de IA depende de pessoas e processos, e não apenas de ferramentas.

A adoção crescente da IA generativa traz exigências que vão além das habilidades de pessoas usuárias, incluindo pensamento crítico, capacidade de rápida adaptação, colaboração entre áreas e criatividade — competências que não se resolvem apenas com investimento em infraestrutura. Esse descompasso tem levado organizações a apostar forte em upskilling - formação contínua para preparar profissionais para as novas realidades do trabalho.

Para Rodrigo Peçanha, Chief Human Resources Officer (CHRO) da Zup, a capacidade de antecipar os desafios da IA não depende

apenas das máquinas ou do orçamento tecnológico, mas da preparação humana e da aliança entre pessoas e tecnologia. “O futuro da IA é sobre potencializar profissionais. Queremos liderar a adoção prática dessa tecnologia, mas de um jeito que ela fortaleça a capacidade de entrega do nosso time.”, pondera.

Segundo o executivo, a transformação digital exige um núcleo dedicado para mapear competências, desenhar trilhas de formação e acompanhar resultados. Na Zup, esse papel é exercido pelo time de Autoridade Tech, que integra negócios e tecnologia para orientar o upskilling das pessoas e conectar desenvolvimento, cultura e estratégia.

Além disso, a empresa incentiva o uso da IA em todas as funções e áreas da organização, estimulando uma cultura em que a experimentação é parte do dia a dia. A ideia é que cada colaborador ou colaboradora, independentemente da função, possa enxergar valor prático no uso da tecnologia e contribuir para a inovação.



**Future Minds:** um caso de como transformar discurso em prática.

Nesse contexto, empresas que vêm trabalhando com upskilling têm construído cases de sucesso tanto para a produtividade como para a retenção de talentos. A Zup, referência brasileira em tecnologia, é um desses exemplos. A marca decidiu investir de forma mais intensa na qualificação do seu time ao lançar o Future Minds, seu maior programa de upskilling em IA generativa. Mais de 85% dos colaboradores participaram de três semanas de imersão, que somaram 36

horas de conteúdo ao vivo, combinando fundamentos técnicos e aplicação prática em desafios reais, com o uso de ferramentas como a StackSpot AI, plataforma multiagentes proprietária da empresa focada em desenvolvimento de software.

Antes do início das aulas, a companhia realizou um assessment interno para mapear o nível de familiaridade dos profissionais com inteligência artificial, formando turmas de acordo com o grau de conhecimento: iniciante, intermediário e avançado. A trilha de aprendizado abordou desde

fundamentos e ferramentas de IA até redes neurais, algoritmos generativos e técnicas de fine-tuning.

Esse movimento também reforça o incentivo à inovação descentralizada, que não nasce apenas dos times de tecnologia, mas de todas as áreas do negócio, mostrando que a IA pode ser aplicada de forma prática e criativa em diferentes contextos. Para garantir o uso seguro e eficiente das soluções, a Zup disponibiliza suas ferramentas de IA sob uma estrutura de governança que assegura reuso, padronização e governança, equilibrando autonomia e responsabilidade.

O investimento em capacitação em IA acompanha uma tendência global de fortalecimento das competências digitais nas empresas, e o Brasil tem se destacado nesse cenário. De acordo com o relatório da KPMG e da University of Melbourne, o país aparece entre os líderes globais em treinamento em IA, com 47% das organizações em estágio avançado de qualificação de seus profissionais. Já o World Economic Forum destaca que os profissionais

hoje têm mais do que o dobro de chances de adquirir habilidades em IA do que em 2018, reforçando que o desenvolvimento contínuo é peça-chave para preparar equipes e negócios para um futuro cada vez mais orientado por dados e automação.

Para Peçanha, empresas que investirem no desenvolvimento interno terão vantagem competitiva no mercado. “Nosso papel é inspirar o time, estimular o uso da IA no dia a dia e garantir que o aprendizado continue evoluindo, inclusivo, criando as condições para que determinados estudos de interesse da Zup sejam feitos em horário de trabalho. Agora, avançamos para a segunda etapa do nosso programa de upskilling, com foco em Agentic AI (IA Agêntica), uma evolução tecnológica que aposta em sistemas orquestrados capazes de combinar múltiplos agentes, trazendo mais autonomia para os fluxos de trabalho automatizados pela IA. Estamos buscando os skills comportamentais que mais ajudam nestes novos padrões de desenvolvimento de software.”, afirma.



# Setor público precisa acelerar adequação à LGPD

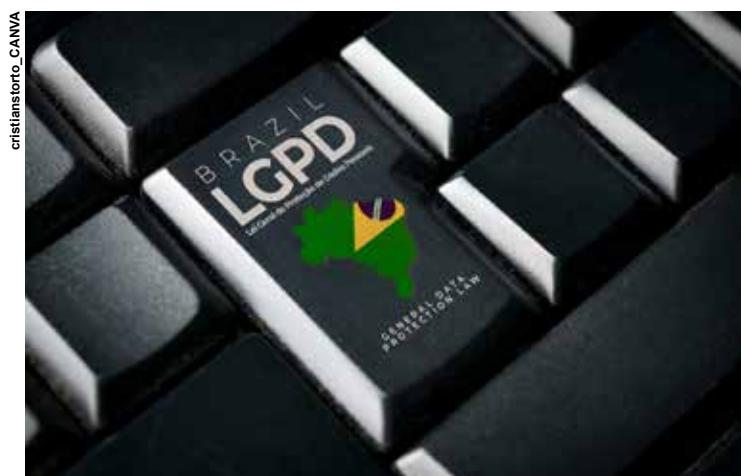
O aumento expressivo de incidentes de segurança no setor público brasileiro reforça a urgência para que empresas e órgãos estatais priorizem a Lei Geral de Proteção de Dados, garantindo segurança aos cidadãos e evitando as penalidades impostas pela ANPD

**A** Lei Geral de Proteção de Dados (Lei n.º 13.709/18), em vigor plenamente desde 2021, exige que toda organização que trate dados pessoais, seja ela pública ou privada, adote medidas robustas de proteção.

Entretanto, informações disponibilizadas pela Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) mostram que há um alerta sobre a vulnerabilidade no setor público. De acordo com o painel da Coordenação de Tratamento de Incidentes de Segurança (TIS), enquanto os comunicados de incidentes na iniciativa privada vêm caindo desde 2023, na área pública o movimento é contrário: até o início de novembro deste ano foram recebidos 131 comunicados, o que representa um aumento de 44% em relação a todo o ano de 2024.

Os incidentes reportados pela ANPD incluem roubo de credenciais, sequestro de dados e publicação não intencional de informações, sublinhando os riscos a que os dados dos cidadãos estão expostos. Para órgãos que lidam com um grande volume de informações de profissionais e cidadãos, a adequação vai além de simples ajustes.

O Conselho Regional de Administração de São Paulo - CRA-SP, por exemplo, tem demonstrado preocupação e, por isso, contratou uma consultoria especializada para estruturar seu programa de LGPD. O projeto da autarquia focou na seguran-



ça dos dados pessoais de seus registrados e de todos aqueles que se relacionam com o Conselho de alguma forma, incluindo, até o momento:

- **Mapeamento detalhado:** 36 reuniões setoriais que resultaram no mapeamento e classificação de 131 processos organizacionais;
- **Inventário e governança:** atualização de 71 sistemas no inventário técnico e identificação de 41 operadores de dados pessoais;
- **Cultura de dados:** ações educacionais contínuas para orientar os seus colaboradores sobre boas práticas de coleta, uso e armazenamento de dados pessoais.

Para o início de 2026, os próximos passos do projeto envolvem, entre outros itens, a criação do Manual Interno do Programa de Privacidade, os ajustes finais em políticas e instrumentos jurídicos e a validação das soluções implementadas,

consolidando uma cultura de privacidade e segurança.

O movimento do CRA-SP, segundo o presidente da entidade, Adm. Alberto Whitaker, serve como um modelo para que as organizações cumpram seu dever legal de proteger as informações pessoais dos brasileiros. "Nossa compromisso vai além da simples conformidade legal. Ao estruturar e implementar o programa de adequação à LGPD de forma robusta, o Conselho demonstra que a proteção dos dados pessoais dos nossos profissionais é prioridade máxima. Este movimento serve como um chamado para que as empresas registradas no Conselho e outras entidades públicas reconheçam seu dever legal e moral de blindar as informações dos cidadãos, garantindo a transparéncia e a segurança que a sociedade brasileira espera", alerta.

## Sanções para o setor público

O artigo 52 da LGPD estabelece uma série de sanções em políticas e instrumentos administrativos que podem ser aplicadas pela ANPD em

caso de descumprimento das normas previstas na legislação. Embora as instituições públicas (como autarquias e fundações) não estejam sujeitas às multas financeiras aplicáveis às empresas privadas (multa simples ou diária), elas podem sofrer outras penalidades que geram impacto significativo:

- **Advertência:** com indicação de prazo para a adoção de medidas corretivas;
- **Publicização da infração:** a ANPD torna pública a infração cometida após devidamente apurada, gerando um dano severo à reputação do órgão perante a sociedade;
- **Bloqueio dos dados pessoais:** proibição temporária de tratamento de dados pessoais envolvidos na infração até a sua regularização;
- **Eliminação dos dados pessoais:** exclusão das informações que foram objeto da infração;
- Suspensão parcial do funcionamento do banco de dados a que se refere a infração pelo período máximo de seis meses;
- Suspensão do exercício da atividade de tratamento dos dados pessoais a que se refere à infração pelo período máximo de seis meses;
- Proibição parcial ou total do exercício de atividades relacionadas a tratamento de dados.

## Por que poucas empresas estão preparadas para inovar de verdade

Lua Couto (\*)

motor de inovação. Não se trata de responder à pressão externa, mas de antecipar movimentos, traduzir dados em decisões e criar valor compartilhado.

Esse novo olhar também implica um deslocamento ético. A lógica da vitrine, mostrar o que se faz de bom para ganhar aplausos, já não é suficiente. O que se espera hoje é mais profundo: saber por que se faz, com quem, e com que impacto. Quando uma empresa se posiciona com clareza sobre suas interdependências — com fornecedores, consumidores, territórios e sistemas naturais — ela constrói uma narrativa mais verdadeira, mais humana e, sobretudo, mais confiável.

É nesse ponto que a transparéncia se torna também uma linguagem. Uma forma de comunicar, não por slogans ou promessas genéricas, mas por meio de dados, coerência e abertura. Quando há consistência entre discurso e prática, o público percebe. E quando essa consistência é acompanhada por uma linguagem acessível, emocional e compreensível, nasce a confiança. Não aquela construída sobre a perfeição, mas sobre a disposição de aprender, evoluir e convidar os outros a fazer parte dessa jornada.

No fundo, o que está mudando é a noção de valor. Não basta fazer mais. É preciso fazer melhor: com clareza, responsabilidade, adaptabilidade e coragem para mudar. A regulação, nesse novo contexto, não é um obstáculo, mas um espelho. Ao exigir transparéncia, ela obriga as empresas a se olharem de frente, a reconhecerem suas externalidades e a repensarem o próprio papel no mundo.

Recentemente, participei da Sustainability Week Europe, em Amsterdã, onde essa virada esteve presente em praticamente todas as conversas. Mais do que seguir tendências, as empresas mais bem posicionadas já entenderam que transparéncia não é sobre se defender. É sobre liderar. Não se trata apenas de mostrar resultados, mas de construir um caminho em que todos — empresas, sociedade e planeta — possam sair ganhando.

A verdadeira força da transparéncia está aí: em transformar uma exigência em oportunidade. Em deixar de esconder para começar a compreender. Em fazer da coerência o novo nome da estratégia.

(\*) Cofundadora da Purpy.

## AS PUBLICAÇÕES LEGAIS

NOS JORNais SÃO DATADAS E AUTENTICADAS, SEM MARGEM PARA ALTERAÇÃO POSTERIOR DO CONTEÚDO DIVULGADO.

AFINAL,  
O JORNAL É LEGAL.



cenk

ANJ ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNais

abra legal

ABRIBR JORNais DO INTERIOR

## Coplatex Indústria e Comércio de Tecidos S.A.

CNPJ/MF Nº 14.533.049/0001-14 - NIRE 35300608356

ATA DA REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO REALIZADA NO DIA 12 DE NOVEMBRO DE 2025

Aos 12/11/2025, às 15hs, na sede da companhia, com a presença da totalidade dos membros do Conselho. Ainda presentes: Victor de Jesus Gallo, Diretor Executivo; José Donizeti Soares, Diretor Financeiro; e as advogadas Talita Zanellato Braga do Carmo e Fernanda de Moraes Gonçalves, conforme lista de presença acostada em livro próprio. Mesa: Presidente: João Carlos Callas; Secretário: Christian Callas. Deliberações Unâmines: 1 Item (i). Deliberação sobre a Eleição da nova Diretoria Executiva da Companhia, para o mandato de 02/11/2025 a 01/12/2028. Os Presidente apresentou aos Conselheiros a proposta de reconstituição dos atuais Diretores estatutários, os Srs. Victor de Jesus Gallo, RG nº 46.362.387-3SSP-SP e CPF/MF nº 341.639.288-47, e José Donizeti Soares, RG SSP/SP nº 18.349.451-9 SSP-SP e CPF/MF nº 095.118.148-10. Na sequência, o Presidente submeteu à apreciação a indicação da Dra. Talita Zanellato Braga do Carmo, RG nº 27.830.401-1 SSP-SP e CPF/MF nº 220.366.928-42, para integrar a Diretoria Executiva da Companhia. Após análise e discussão, as propostas foram submetidas à votação, sendo aprovadas por unanimidade, ficando, assim, eleitos os referidos Diretores para o mandato que terá início em 02/12/2025 e término em 01/12/2028. Os respectivos Termos de Posse serão lavrados e assinados, sendo juntados à esta Ata e arquivados na sede social da Companhia. 1.1 Declaração de Desimpedimento: Os Diretores Srs. Victor de Jesus Gallo, José Donizeti Soares e a Dra. Talita Zanellato Braga do Carmo ora eleitos, assinam os respectivos Termos de Posse lavrados em livro próprio e arquivado na sede da Companhia. 1.2 O Presidente registrou, ainda, que a Companhia continuará a ser representada por 02 Diretores Estatutários, nos termos do Estatuto Social vigente. 1.3 Por fim, considerando o número atual de Diretores e visando a maior flexibilidade na definição das designações e funções internas, os Conselheiros recomendaram a adoção da alteração do artigo 19 do Estatuto Social, a fim de que os cargos da Diretoria deixem de ter denominação específica previamente fixada no Estatuto, ficando sua definição e atribuições a cargo do Conselho de Administração. Tal recomendação deverá ser submetida à deliberação da Assembleia Geral Extraordinária a oportunidade convocada. 2. Item (ii). Deliberação sobre estruturação e planejamento societário e tributário, com vistas à constituição de novas pessoas jurídicas, sejam subsidiárias, controladas, e/ou coligadas, necessárias para viabilizar as operações devidos balísticos, uniformes profissionais, e outras atividades empresariais vinculadas aos negócios de soluções balísticas correlatas à atividade-fim da Companhia. Passou-se à análise do planejamento societário e tributário da Companhia, com vistas à constituição de novas pessoas jurídicas, sejam subsidiárias integradas, controladas e/ou coligadas, conforme necessário para a expansão e organização dos negócios. O Sr. Victor Gallo esclareceu que tais estruturas estão sendo estudadas para viabilizar as operações devidos balísticos, uniformes profissionais e demais atividades empresariais correlatas às soluções balísticas que integram a atividade-fim da Companhia, e que se aguarda um parecer tributário final em breve para que estas sejam implementadas. Após discussão, o Conselho de Administração, por unanimidade, deliberou por aprovar a implementação do planejamento societário e indicou a necessidade de haver um estudo tributário sobre a estruturação dos novos negócios da Companhia, especialmente em função da Reforma Tributária, autorizando a Diretoria a adotar todas as providências necessárias para tanto, inclusive: (a) elaboração de estudos societários e tributários; (b) definição do modelo de governança das novas sociedades; e (c) apresentação ao Conselho das etapas relevantes, se a Diretoria entender por necessário, tudo em conformidade com a legislação vigente e o Estatuto Social. 3. Item (iii). Aprovação da abertura de todas as pessoas jurídicas necessárias a consolidação do 2º item da Ordem do Dia. Fica, por unanimidade, igualmente autorizada a constituição de todas as pessoas jurídicas que se façam necessárias para a adequada implementação do planejamento societário e tributário referido no item (ii) da ordem do dia, facultando à Diretoria Executiva: (a) definir a forma societária adequada; (b) elaborar e aprovar instrumentos de constituição; (c) praticar todos os atos perante órgãos públicos e registros competentes; e (d) adotar medidas correlatas para a plena operacionalização das sociedades constituídas. 5.4 Item (iv). Parecer sobre o aumento de capital social, mediante conversão do saldo dos mitos no valor de R\$ 17.999.465,79, cedidos à Coplatech Holding Ltda. (CNPJ/MF nº 24.630.124/0001-08), em 09/11/2025, pelo Sr. João Callas, cujo instrumento de cessão fica arquivado na Companhia, mediante a emissão de novas ações ordinárias, observadas as condições legais e estatutárias aplicáveis. O Conselho de Administração é favorável ao aumento de capital social da Companhia, mediante conversão o valor do mito acima cedido no montante de R\$ 17.999.465,79 e consequente emissão de novas ações ordinárias em favor da acionista controladora, Coplatech Holding Ltda. (CNPJ/MF sob nº 24.630.124/0001-08). Nada mais. São Paulo, 12 de novembro de 2025. Visto da Advogada: Fernanda de Moraes Gonçalves - OAB/SP nº 391.563. A integral da Ata encontra-se disponível no site: [https://jornalempresasnegocios.com.br/publicidade\\_legal/](https://jornalempresasnegocios.com.br/publicidade_legal/)

## ORIENT RELÓGIOS DO BRASIL S.A.

CNPJ/MF 60.401.205/0001-00 - NIRE 35.300.042.875

Edital de Convocação - Assembleia Geral Extraordinária

São convocados os Srs. Acionistas a se reunirem em Assembleia Geral Extraordinária, a se realizar no dia 10 de dezembro de 2025, às 10:00 horas, na sede social, na Avenida das Nações Unidas, 10.989, 7º. Andar, Conjunto 71 - Sala 1, Brooklin Paulista, São Paulo - SP. CEP 04578-000, a fim de deliberar sobre a seguinte Ordem do Dia: 1) Distribuição de dividendos aos acionistas. São Paulo, 27 de novembro de 2025. A Diretoria.

(27, 28 e 29/11/2025)





## A consolidação dos FIDCs como instrumento de crédito alternativo

Alexander Bley (\*)

**O**s fundos de investimento no Brasil têm crescido expressivamente nos últimos anos, e os FIDCs (Fundos de Investimento em Direitos Creditórios), especialmente os multicedentes e multisaqueados, representados pelo SINFAC, não são exceção. Esses fundos cresceram em número e patrimônio, consolidando-se como uma alternativa sólida para quem busca segurança e diversificação.

O primeiro fator que explica essa expansão está no olhar dos investidores. Em meio às incertezas econômicas, os FIDCs demonstraram estabilidade, inclusive em períodos críticos como a pandemia e as enchentes recentes. A rentabilidade atrativa, aliada à liquidez, ampliou a confiança e a base de investidores. Além disso, a regulação mais rígida e transparente da CVM também teve papel fundamental, fortalecendo a governança, o controle e a credibilidade do setor.

A título de referência, somente neste ano, entre janeiro e agosto, foram emitidos mais de R\$ 50 bilhões em FIDCs, segundo dados da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais. O valor representa um crescimento de 10,2% em relação a 2024, reforçando o ritmo acelerado e a maturidade do segmento como instrumento sólido de crédito alternativo e apoio à economia real.

Mas o avanço dos FIDCs não é apenas financeiro — é também social e produtivo. Ao oferecer crédito com mais agilidade e flexibilidade que os bancos tradicionais, esses fundos ocupam um papel essencial no financiamento de micro, pequenas e médias empresas. São negócios que, muitas vezes, enfrentam barreiras burocráticas, limites baixos de crédito ou falta de garantias, e que encontram nos FIDCs uma alternativa concreta para manter o capital de giro e crescer de forma sustentável.

Esse alcance mais amplo revela outro diferencial: a capacidade de impulsionar o desenvolvimento econômico de forma descentralizada. Ao conectar investidores e empresas de diferentes portes e regiões, os FIDCs democratizam o acesso ao crédito e estimulam a economia local, criando um círculo virtuoso de geração de renda, emprego e competitividade.

O fortalecimento dos FIDCs, portanto, vai além dos resultados financeiros: expressa a evolução do fomento comercial no Brasil. Um modelo que combina rentabilidade, segurança e impacto econômico, consolidando-se como uma das principais ferramentas de expansão do crédito nacional.

(\*) Vice-presidente do Sindicato das Sociedades de Fomento Comercial - Factoring do Estado do Rio Grande do Sul (Sinfac-RS).

## CNPEM será polo de inovação em saúde

Acordo vai ampliar papel do Centro e abrigar projetos nacionais em insumos farmacêuticos, ressonância magnética e criação de rede de inovação em saúde

O governo federal anunciou um acordo para tornar o CNPEM (Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais), organização social ligada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, um polo de inovação em saúde no Brasil. Por meio de um termo aditivo assinado nesta semana pelo MCTI e pelo Ministério da Saúde, o CNPEM receberá investimentos de R\$ 67,4 milhões para acelerar o desenvolvimento de tecnologias críticas para o Sistema Único de Saúde (SUS).

Os recursos serão utilizados para impulsionar atividades estratégicas, ampliar a infraestrutura científica, contratar especialistas e viabilizar programas de inovação orientados por missões nacionais.

O termo aditivo incorpora ao planejamento institucional do CNPEM iniciativas de impacto direto no complexo econômico-industrial da saúde. A primeira delas será transformar o Centro em núcleo do ecossistema nacional dedicado ao desenvolvimento de insumos farmacêuticos ativos (IFAs), tecnologias biomédicas avançadas e soluções terapêuticas inovadoras, com o objetivo de reduzir a dependência brasileira de importações, que hoje supera 90%.

"Esta integração, com a intervenção do Ministério da Saúde, é um marco estratégico para o CNPEM. Ela busca impulsionar o desenvolvimento nacional de

## Crescimento do delivery movimenta a economia e reforça o papel dos entregadores

Com o avanço do setor de entregas, cresce a demanda por motos — e modelos mais acessíveis se tornam os favoritos dos profissionais

**O** mercado de delivery no Brasil vive uma fase de expansão consistente. Segundo dados da Statista, o país já responde por 1,51% da receita global do setor, que movimenta aproximadamente US\$1,41 trilhão ao ano. O volume expressivo reforça o impacto direto do segmento na economia e na geração de empregos.

Essa consolidação se deu pela própria mudança de hábito do consumidor brasileiro. Segundo um estudo da Ticket, 40% da população utiliza o serviço para realizar suas refeições. Entre os jovens da Geração Z (15 a 28 anos), esse percentual sobe para 51%. Evidenciando que praticidade, agilidade e personalização transformaram a modalidade de entrega em uma escolha recorrente, e não mais ocasional, dentro do mercado de alimentação fora do lar.

Também vale destacar que, além do iFood, outras plataformas — como a 99 — vêm registrando forte expansão nos últimos anos, ampliando a competitividade do mercado e a base de entregadores. Esse movimento, por sua vez, se reflete diretamente no setor de motocicletas, que acompanha o crescimento da demanda.

No segmento de duas rodas, as projeções para 2025 são igualmente favoráveis. Segundo dados da Abraciclo, estima-se que os emplacamentos de motocicletas ultrapassem 2,1 milhões de unidades, o que representa um crescimento de cerca de 11,9% em relação a



2024. Aprópria Fenabrade (Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores), projeta fechar o ano com 2.157.288 emplacamentos.

Para Wendel Lazko, gerente geral de negócios da Shineray do Brasil, "Hoje, o entregador deixou de ser apenas um elo da cadeia: tornou-se um pilar estrutural de todo o ecossistema de delivery. Para isso, é essencial que ele tenha acesso a motos acessíveis, confiáveis e econômicas, garantindo que seu ganho líquido seja preservado."

Para a Shineray, que fabrica motos com foco em custo-benefício, esse cenário reforça a relevância social e econômica de seus produtos: "Desenvolver modelos acessíveis tem duplo

impacto: promove a mobilidade urbana sustentável e dá ao entregador uma ferramenta real de trabalho, diminuindo os custos fixos e aumentando sua autonomia", afirma Lazko.

Quanto aos impactos econômicos do boom do delivery, o efeito é amplo para o mercado: gera renda tanto para os entregadores quanto para restaurantes parceiros, fortalecendo a cadeia logística e aumentando a demanda por manutenção de veículos motorizados. "Esse ciclo virtuoso também atrai investimentos de fabricantes, como a Shineray, que vê uma oportunidade estratégica de expandir sua linha para atender à crescente demanda por veículos de trabalho", conclui o executivo.

## Na era da inteligência artificial, o real é o novo viral

Alexandre Salvatore (\*)

Vivemos imersos na chamada economia da atenção. Um ambiente hipercompetitivo, em que marcas, criadores e plataformas disputam cada segundo do nosso olhar. Esse jogo, que já era complexo, ficou ainda mais desafiador com a popularização da Inteligência Artificial Generativa, aquela que gera (num nível assustadoramente avançado) conteúdo como textos, áudios, imagens e até vídeos, do completo zero.

Para se ter uma ideia, uma pesquisa global realizada pelo Google em parceria com a Ipsos, mostrou que o Brasil está acima da média quando o assunto é o uso da IA generativa. 54% dos brasileiros disseram ter usado uma ferramenta desse tipo, sendo que a média global foi de 48%, de acordo com o estudo.

De uma hora para outra, feeds, telas e timelines passaram a ser inundados por conteúdos impecavelmente produzidos, mas, muitas vezes, com um problema central: falta de autenticidade. Ou seja, o que era para ser uma revolução criativa, em alguns casos, se torna um ruído.

Esse tal "ruído" acontece porque, ao se deparar com imagens ou vídeos que parecem reais, mas não são, o cérebro humano ativa um alerta. Esse fenômeno tem nome: vale da estranheza. É aquele desconforto que sentimos ao perceber, mesmo que de forma inconsciente, que há algo de artificial, seja na expressão, no tom, na dinâmica ou na estética. E, quando isso acontece, o efeito não é de aproximação. Pelo contrário: é de afastamento.

### Quando o real fala mais alto

Com este cenário, por mais que muitos apostem em soluções tecnológicas para otimizar e escalar conteúdos, há um movimento crescente que valoriza o oposto: o genuíno, o real, o espontâneo. Afinal, são os conteúdos que traduzem emoções autênticas, experiências vividas e reações genuínas que realmente estabelecem conexões profundas, despertam engajamento e têm o potencial de se tornar virais.



Se paramos para observar os vídeos que explodem nas redes (aqueles que impactam, arrancam risadas, geram empatia ou provocam reflexões), quase todos têm um denominador comum: são produzidos por pessoas comuns, vivendo situações reais. É esse grau de autenticidade que cria identificação.

Não se trata de "demonizar a IA". Ela tem um papel fundamental em vários processos, inclusive na curadoria, na organização e na distribuição de conteúdos. Mas, quando falamos de construção de conexão, de branding e de presença digital, há um valor imensurável no que é genuinamente humano.

Dante desse panorama, é cada vez mais evidente que a inteligência artificial, apesar de seu avanço notável na criação e automação de conteúdos, não deve ser vista como substituta da sensibilidade humana - e sim como uma aliada estratégica para potencializar aquilo que temos de mais valioso: a autenticidade, a emoção e a capacidade de conexão real. Em meio a um mar de produções tecnicamente perfeitas, é o conteúdo imperfeito, humano e verdadeiro que realmente toca, engaja e permanece. Na era da IA generativa, paradoxalmente, o que é real não se destaca, se torna essencial.

(\*) Sócio-fundador da Myhood, startup especializada no licenciamento de vídeos virais e conteúdos gerados por usuários.



# Cinco erros que podem acabar com a estratégia de marketing de influência de uma marca

Confira dicas de Amanda Rodrigues, gerente de marketing da Lity, para tornar a ferramenta uma aliada do negócio

**P**esquisa realizada este ano, pela Youpix, identificou que 80% dos consumidores brasileiros já compraram algum produto recomendado por influenciadores. A consultoria apurou, ainda, um aumento na confiança das organizações nesse recurso. Entre as marcas que já investem mais de R\$ 1,5 milhão por ano no formato, 65% pretendem ampliar as verbas no setor. Além disso, 75% dos líderes pontuam que a ação é capaz de gerar resultados que nenhuma outra iniciativa de comunicação digital entrega. Diante desse contexto, é fundamental entender o que fazer ou evitar quando o assunto é marketing de influência.

De acordo com Amanda Rodrigues, gerente de marketing da Lity, marca de eletrônicos e acessórios compatíveis com dispositivos de última geração, o sucesso da estratégia está atrelado a necessidade que o cliente tem de se conectar genuinamente com a marca. "Mais do que um produto ou serviço, hoje as pessoas buscam conexão. Querem se identificar com as ideias, valores e propósito de uma empresa. E o influenciador acaba se tornando um intermediador na construção desse relacionamento, desde que a ação seja conduzida com assertividade. Do contrário, a iniciativa representa um risco para a reputação".



Pensando em auxiliar as marcas que desejam ter êxito no marketing de influência, a executiva lista os cinco principais erros a serem evitados nesse tipo de campanha. Confira abaixo:

- 1. Priorizar os números** - Nas redes sociais, costuma-se associar o número de seguidores ao poder de influência de um perfil, mas nem sempre é assim. "Para uma ação ser bem-sucedida, é fundamental ter o público-alvo em mente e ir à procura de influenciadores que realmente representem o grupo que se quer atingir. Não adianta fechar uma parceria com um nome relevante e que não se comunica com quem a empresa quer falar", explica a gerente.
- 2. Desconsiderar a co-criação** - O influenciador será um parceiro do negócio e as mensagens

a serem transmitidas precisam estar alinhadas com a marca, mas é necessário manter a autenticidade do perfil. "Influenciadores possuem identidades próprias e é justamente o tom autêntico que vai engajar o consumidor. Afinal, é ele que entende as características e particularidades do seu público. Por isso, além de se preocupar com briefings, o ideal é estar aberto a criar em conjunto", explica a gerente.

- 3. Esquecer a aprovação prévia** - É fundamental que o conteúdo a ser publicado passe por uma avaliação prévia da marca. "Existe o briefing, mas pode ser que algum ponto importante tenha ficado de fora ou que surjam pequenos erros como em pronúncia ou escrita. Como publicações que precisam ser refeitas têm impacto negativo no

alcance, é bacana evitar deletar os conteúdos", pontua a executiva.

- 4. Ações esporádicas** - Assim como qualquer estratégia de comunicação que visa construir ou fortalecer a reputação de uma marca perante os consumidores, o marketing de influência é uma ação de longo prazo. "Um erro comum é acreditar que a percepção de valor de uma empresa pode ser construída por meio de uma ação pontual. Na prática, o contato com o público final precisa ser constante para começar a trazer resultados orgânicos. Um simples story pode não impactar um possível cliente", revela a especialista.

- 5. Falta de relacionamento com o influenciador** - A ausência de honestidade é percebida pelo consumidor. "Quando se tem um relacionamento distante com os influenciadores, a parceria pode parecer forçada, o que prejudica a credibilidade da marca. É necessário que a empresa se preocupe em construir uma relação de confiança e respeito porque se o influenciador confiar no que comunica, o cliente também confiará", finaliza Amanda.

Confira mais sobre a Lity e suas campanhas em <https://lityglobal.com/>.

## Inovação Artificial no Judiciário: A Nova Fronteira da Proteção Pública

Anderson Carlos Silva de Araújo (\*)

A segurança no setor judiciário brasileiro está passando por uma transformação profunda. Fóruns, tribunais e unidades prisionais, antes protegidos apenas por barreiras físicas e vigilância tradicional, agora contam com soluções tecnológicas de ponta que ampliam o escopo da proteção. O foco não está apenas em evitar invasões ou controlar acessos, mas em garantir a integridade dos processos, a segurança de magistrados e servidores, e a tranquilidade do público que circula nesses ambientes.

O uso de inteligência artificial em sistemas de videomonitoramento tem se mostrado um divisor de águas. Com algoritmos capazes de identificar comportamentos suspeitos, aglomerações incomuns e movimentações não autorizadas, o monitoramento proativo permite que incidentes sejam detectados e neutralizados antes mesmo de se concretizarem. Essa abordagem preventiva representa um salto qualitativo na gestão de segurança institucional.

Nos fóruns e tribunais, tecnologias como reconhecimento facial e controle de acesso inteligente têm sido adotadas para restringir a entrada em áreas estra-

tégicas. Plenários, salas de audiência e gabinetes passam a ser acessíveis apenas a pessoas autorizadas, reduzindo riscos e aumentando a confiabilidade do ambiente. O uso de bodycams e sistemas de gravação também reforça a transparência e a proteção dos agentes públicos em atuação.

Nas penitenciárias, o desafio é ainda maior. A adoção de cercas virtuais, câmeras térmicas, soluções de análise de comportamento e videowalls permite o monitoramento contínuo de áreas internas e externas. A vigilância funcionando 24 horas por dia aumenta a possibilidade de prevenir fugas, controlar movimentações e agir rapidamente diante de qualquer sinal de anormalidade. Segundo dados da Associação Brasileira das Empresas de Segurança Eletrônica (Abese), o uso de tecnologias inteligentes em ambientes prisionais reduziu em até 35% os incidentes operacionais nos últimos três anos.

A centralização da gestão de dispositivos em uma única plataforma é outro avanço relevante. Essa integração facilita a tomada de decisões, otimiza o uso de recursos humanos e garante que todas as unidades operem de forma coordenada. A interoperabilidade entre sistemas de segurança e gestão

judicial é um passo importante rumo à justiça digital.

Investir em soluções inteligentes de monitoramento não é apenas uma resposta às demandas de segurança — é uma estratégia de modernização institucional. Ambientes mais protegidos e transparentes favorecem a confiança da sociedade no sistema judiciário e preparam o setor para os desafios do presente e do futuro.

Empresas especializadas em tecnologia e segurança têm papel fundamental nesse processo. Ao oferecer soluções customizadas para o setor público, elas não apenas ampliam sua atuação no mercado B2B, como também contribuem diretamente para a construção de uma Justiça mais eficiente, segura e inovadora.

Mais do que uma necessidade operacional, a segurança passa a ser vista como um valor institucional. Fóruns, tribunais e unidades prisionais que adotam tecnologias avançadas demonstram compromisso com a integridade, a transparência e a proteção de todos os envolvidos. É o início de uma nova era — onde tecnologia e Justiça caminham lado a lado.

(\*) Engenheiro de pré-vendas da Dahua Technology Brasil.

Negócios & Carreira

Fabiana Monteiro (\*)

"A atitude transforma caminhos", afirma Maria Fernanda Calderón, da Natixis CIB Brasil

Uma trajetória marcada por atitude, autenticidade e propósito, que inspira novas formas de liderar.

Maria Fernanda sempre soube que queria liderar. Como irmã mais velha, cresceu "brincando de professora" com os irmãos, apoiada por dois grandes mentores ainda na infância: o pai, que sempre reforçou a importância da independência e de ter uma profissão, e a mãe, que ensinou, pelo exemplo, a lutar pela igualdade entre homens e mulheres. Nascida em Bogotá, na Colômbia, em uma sociedade conservadora e machista, sua família destoava ao incentivá-la a pensar por conta própria e a assumir o controle da própria vida. Ao finalizar o colégio, ainda indecisa sobre qual carreira seguir, ouviu do pai uma frase que definiria seu futuro: "Você decide. Essa é uma escolha que vai marcar sua vida, e eu nunca vou influenciar".

Em 1988, escolheu administração de empresas na Pontifícia Universidad Javeriana, atraída pela matemática e pelo ambiente corporativo. Foi nas finanças que encontrou seu caminho, campo no qual investiu desde o início da carreira. Ainda na universidade, enfrentou seu primeiro grande desafio: administrar, sozinha, durante as férias dos proprietários, uma empresa de beepers que funcionava 24 horas por dia. A experiência exigiu resiliência, responsabilidade e uma habilidade que, segundo ela, é a base de qualquer trajetória bem-sucedida: atitude. "Conhecimento se busca. Atitude vem de dentro."

Antes mesmo de se formar, passou a trabalhar em uma corretora, experiência que a encantou e consolidou seu interesse pelo mercado financeiro. Após sua formatura, em 1993, foi efetivada e seguiu construindo uma trajetória marcada por disciplina, energia e entusiasmo. Atuou em instituições como ABN Amro, HSBC e GC Compass até assumir, em 2015, a diretoria-geral da Natixis CIB na Colômbia — e, desde 2023, também no Brasil.



Maria Fernanda Calderón

Para Maria Fernanda, liderar é saber se comunicar com clareza e construir conexões genuínas. Acredita que um líder precisa estar verdadeiramente convencido do propósito de suas ações, pois só assim conseguirá engajar equipes, clientes e parceiros. Defende, ainda, a importância da **honestidade** e da **diversidade** na tomada de decisões: equipes diversas ampliam perspectivas, fortalecem discussões e elevam a qualidade das soluções.

Entre os maiores desafios enfrentados por mulheres na carreira, ela destaca o conflito entre maternidade e desenvolvimento profissional. Tornou-se mãe muito jovem, de Juan e Maria, mas jamais cogitou abrir mão da carreira. Com o apoio de uma rede sólida, equilibrou maternidade e trajetória corporativa, sempre priorizando tempo de qualidade ao lado dos filhos — que cresceram frequentando seus ambientes de trabalho.

Observadora atenta, Maria Fernanda reforça a importância da escuta ativa. Para ela, compreender clientes, equipes, líderes e o conselho é fundamental para navegar pela complexidade das organizações. Cada grupo tem interesses e necessidades diferentes, e só quem entende esse contexto consegue agir com autonomia e segurança.

Sua filosofia é sustentada por três pilares: **consistência, autenticidade e disciplina**. Ela acredita que atitudes consistentes, combinadas com estudo e trabalho, inevitavelmente conduzem ao resultado. E reforça: ser autêntica é indispensável. "A honestidade consigo mesma evita problemas e fortalece qualquer caminho."

**Leitura recomendada:** *Baile de luz*, de Cláudio Aguiar (Ibis Libris, 2020).



RENDIMENTO NO ESCRITÓRIO

## 8 EM CADA 10 CUMPREM JORNADA PRESENCIAL, MAS PRODUTIVIDADE É BAIXA



**Apesar da alta adesão às exigências de presença, profissionais apontam interrupções, barulho e deslocamento como fatores que prejudicam o rendimento no escritório**

**U**ma pesquisa realizada pela EDC Group, multinacional focada em consultoria e outsourcing de RH, revela que 80% dos profissionais dizem cumprir integralmente as exigências de volta ao trabalho presencial, como ir ao escritório um número mínimo de dias por semana, cumprir os horários definidos e registrar presença nos sistemas da empresa. Por outro lado, 72% afirmam que seriam mais produtivos se pudessem escolher quantos dias trabalhar presencialmente e quantos remotamente.

Quando perguntados sobre o rendimento, exclusivamente no regime presencial, apenas 16% afirmam se sentir “muito produtivos”, enquanto 42% se consideram “produtivos”, 38% “pouco produtivos” e 4% “nada produtivos”, acendendo um alerta sobre a experiência dos colaboradores.

O cenário brasileiro é claro: alta disciplina no cumprimento das regras de presença e baixa percepção de produtividade no ambiente presencial. O contraste aparece tanto no agregado, quanto nos recortes por regime. No híbrido de 1 a 3 dias por semana, por exemplo, o cumprimento é elevado (73%), mas não se traduz automaticamente em melhor rendimento.

“A principal questão não é quantas pessoas estão indo ao escritório, mas como o trabalho está organizado quando elas estão lá. Nessa pesquisa, queremos esclarecer que presença sem propósito e sem boas práticas de colaboração tendem a gerar atrito e não performance, causando uma desmotivação coletiva”, afirma Daniel Campos Neto, CEO da EDC Group.

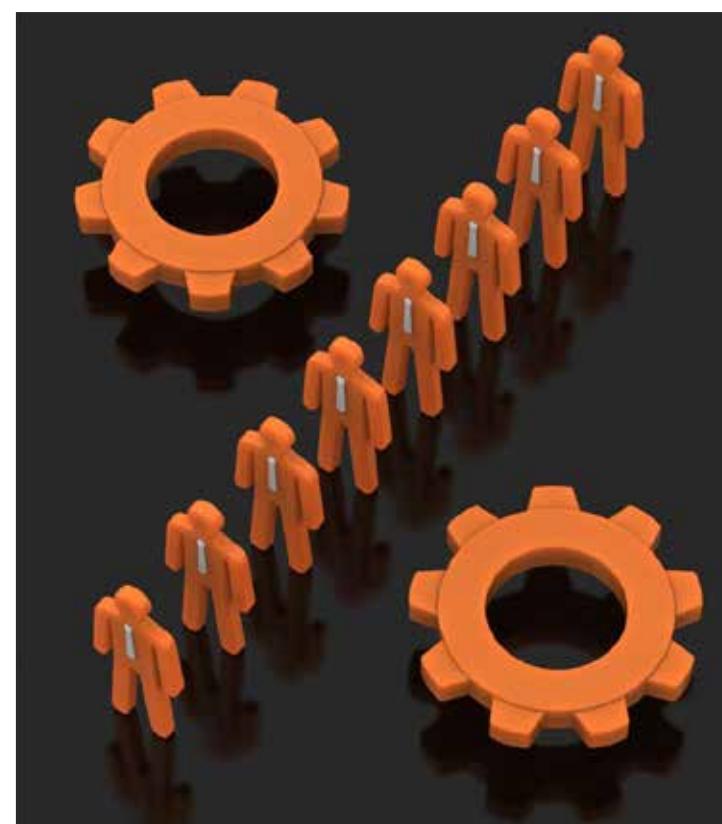
### Cumprimos mais, produzimos menos

Quando perguntados se sua produtividade melhoraria se pudessem escolher quantos dias trabalhar no escritório, 50% dos entrevistados concordaram fortemente, enquanto 22% concordaram. Os dados apontam que os principais problemas do rendimento no presencial são comportamentais ou organizacionais.

Para 58%, a interrupção de colegas ou líderes surge como principais motivo para menor produtividade, seguido por cansaço do deslocamento (52%), ruídos (47%) e distrações sociais (45%). A dificuldade de foco (28%) fecha a lista e, na prática, é consequência das três primeiras.

Portanto, a pesquisa conclui que, com exceção do cansaço do deslocamento, os demais pontos apontados como causadores da perda produtividade estão ligados a comportamento e organização do trabalho e podem ocorrer tanto no presencial quanto no home office.

“Interrupção é cultura, não um problema fixo. Em um bom ‘acordo de sala de aula’, todo mundo sabe quando colaborar e



**“Presença sem propósito e sem boas práticas de colaboração tendem a gerar atrito e não performance, causando uma desmotivação coletiva.”**

quando ficar em silêncio. Esses argumentos são falhos pois interrupções, por exemplo, ocorrem tanto no escritório como no trabalho online. Além disso, o objetivo do presencial é justamente o contato e troca qualificados”, aponta o CEO.

Para contornar a situação, Daniel recomenda ajustes de gestão e de ambiente: alinhar regras de etiqueta, como reuniões com pauta e duração e uso de fones de ouvido ou cabines, separar dias/horários de colaboração e de foco, mapear picos de barulho

e ajustar o layout do escritório, com zonas silenciosas e mesas de “deep work”, além de flexibilizar o horário para reduzir o desgaste do deslocamento.

“Um piloto de 4 semanas com indicadores simples, como quantidade de interrupções por hora, tempo de foco contínuo, ruído médio e atrasos por trânsito, por exemplo, fornecem as evidências dos ganhos e alinha o time ao propósito do presencial, que é interagir quando faz sentido e proteger o foco quando é necessário”, explica o executivo.

### Brasil x EUA

Como base metodológica, o levantamento espelhou uma pesquisa aplicada nos Estados Unidos pela Resumee Builder, replicando perguntas e critérios a fim de coletar dados relevantes e permitir comparações. No recorte de cumprimento das políticas de retorno presencial, os resultados caminham lado a lado: nos EUA, 78% dizem seguir integralmente, enquanto 22% admitem algum nível de descumprimento. No Brasil, o quadro é praticamente idêntico, com 79,85% de adesão total e 20,15% de descumprimento.

Vale ressaltar que essa diferença é explicada pelo tipo de ambiente trabalhista norte-americano, chamado de vínculo at-will, que visa maior mobilidade e trocas de emprego mais rápidas. Essa realidade tende a tornar a reação às políticas presenciais mais dura e o respeito às regras mais volátil, sobretudo nos arranjos híbridos.

“Em um mercado mais fluido como o americano, é natural ver mais contestação no híbrido. Aqui, existem uma série de burocracias para proteger a relação de trabalho, desde regras mais rígidas de contratação e desligamento até custos elevados de rescisão. Isso faz com que o profissional brasileiro seja, em média, mais cauteloso em confrontar políticas impostas pela empresa. O resultado é um cenário em que a adesão tende a ser maior, mas não necessariamente acompanhada de satisfação ou engajamento”, explica Daniel.

### Rendimento presencial nos dois países

A percepção de produtividade no escritório abre um contraste mais nítido entre os países. Nos EUA, 45% dos profissionais se dizem muito produtivos e 44% produtivos nos dias presenciais (8% “não muito produtivos” e 3% “nada produtivos”). No Brasil, o patamar de alta produtividade é menor: 16% “muito produtivos”, 42% “produtivos”, 38% “pouco produtivos” e 4% “nada produtivos”. Com isso, é possível observar que, enquanto os dois mercados exibem taxas semelhantes de cumprimento das regras, divergem na qualidade percebida da experiência no presencial.

Os fatores que mais pesam contra o desempenho no escritório seguem a mesma lógica nos dois países, com índices mais altos nos EUA: lá, lideram interrupções (72%) e ambiente barulhento (69%), seguidos por desgaste no deslocamento (54%), menor foco (50%), distrações sociais (48%), muitas reuniões (35%) e layout inadequado (31%).

No Brasil, a hierarquia é parecida, porém com percentuais menores: interrupções (58%), cansaço com o deslocamento (52%), barulho (47%), distrações sociais (45%) e dificuldade de foco (28%). Em comum, questões organizacionais como pontos centrais desses obstáculos.

“Apesar da diferença na percepção de produtividade, as causas são semelhantes dos dois lados: interrupções, barulho, desgaste do deslocamento... Da nossa filial em Michigan, acompanhando clientes em ambos os mercados, vemos que quando a presença tem propósito, rituais de colaboração e proteção ao foco, a produtividade sobe. Vejo que o caminho para o Brasil é organizar melhor o trabalho, definindo quando colaborar e quando focar, reduzir ruído e fazer do escritório um lugar onde vale a pena estar,” finaliza o CEO.

### Metodologia

A empresa ouviu 274 pessoas de todo o país para entender sobre as políticas de retorno ao escritório no Brasil. Os resultados apresentados concentram-se no recorte Brasil, com bloco comparativo Brasil x EUA a partir de questionário-espelho em relação ao estudo de referência. O levantamento foi aberto e divulgado nas redes sociais da empresa e para os contatos da base de dados da EDC Group.

