



## A Outra Sala

Ana Luisa Winckler

## “Quando Adão e Eva foram chamados para uma conversa de feedback”

A ONU Mulheres tem razão: não existe paz sem igualdade de gênero.

Mas, convenhamos, o mundo corporativo ainda está no jardim do Éden, tentando entender quem comeu a maçã da liderança.

Enquanto mulheres seguem explicando por que não é “ajuda” quando um homem divide as tarefas, eles seguem em reuniões sobre “como incluir mais mulheres”, sem reparar que não é sobre incluir, é sobre **coexistir**.

A paz entre gêneros não começa numa resolução internacional. Começa quando o “machão salvador” dá lugar ao **homem inteiro**, aquele que também sente, pede ajuda e aceita aprender.

E quando a “mulher guerreira” lembra que não precisa mais lutar sozinha pra provar o óbvio: que sua voz tem valor, mesmo sem capa de invisibilidade ou crachá dourado.

A nova revolução não é feminista *versus* masculinista. É **arquetípica**.

É o momento em que a Guardiã da Intuição senta à mesa com o Herói que desaprendeu a vulnerabilidade, e eles finalmente conversam sem precisar vencer um ao outro.

Quer um exemplo real?

Paz é quando o gestor homem reconhece que chorar não é fraqueza, é descarga emocional.

Paz é quando a diretora entende que liderar não é imitar os homens, mas inspirar os humanos.

Paz é quando o casal divide não só o boleto, mas o silêncio. E quando o time entende que equidade não é favor, é **inteligência coletiva**.

Se igualdade de gênero é pré-requisito para a paz, então precisamos urgentemente revisar o sistema operacional emocional de homens e mulheres.

Menos arquétipos de competição, mais arquétipos de co-ocorção.

Menos Adão culpando Eva, mais ambos cuidando do jardim juntos — antes que o planeta, o trabalho e os afetos virem um deserto.

Porque no fundo, o mundo não precisa de mais guerreiros. Precisa de **guardiões e guardiãs da paz** - dentro e fora das salas de reunião.

**A paz começa quando a gente desarma o próprio gênero. E permite que o humano volte a ser verbo, não ameaça.**

(\*) - 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.

## Liderança com propósito: como transformar estratégias em resultados de alta performance

Renata Barbalho (\*)

Um dos grandes desafios de uma organização é transformar o planejamento em resultados concretos. Para tanto, mais do que apenas seguir metas ou cumprir cronogramas, o líder precisa dominar técnicas, processos e habilidades humanas para engajar a equipe e alcançar sucesso. Executar cada etapa com atenção, intenção e excelência pode transformar o processo em um diferencial competitivo no mercado.

A clareza de metas é o ponto de partida, sem objetivos bem definidos está fadado ao fracasso. O gestor deve garantir que todos do time compreendam o que se espera, quais são os critérios de sucesso e os prazos envolvidos. Alinhar essas expectativas com os stakeholders, logo no início, evita mal entendidos e permite maior agilidade na tomada de decisões ao longo do caminho.

Outro fator é o uso eficaz dos recursos disponíveis, incluindo pessoas, tempo, tecnologia e orçamento. Além disso, a capacidade de adaptação diante de imprevistos é fundamental para manter a continuidade e a eficiência, mesmo diante de mudanças de escopo ou limitações inesperadas.

A comunicação também é um pilar essencial. Projetos bem-sucedidos contam com líderes que estabelecem uma comunicação clara, aberta e constante com a equipe. Reconhecem que delegar não é abdicar de responsabilidades, mas sim distribuir funções com inteligência. Ao confiar nas pessoas e gerar autonomia, o gestor promove um ambiente de responsabilidade compartilhada. Isso não apenas aumenta a produtividade, mas também fortalece o engajamento e o senso de pertencimento dos colaboradores.

Além da entrega em si, uma gestão eficiente agrega valor à organização como um todo, fortalecendo a cultura de planejamento, organização e foco em resultados, tornando os processos mais previsíveis e eficientes. Com o tempo, essa maturidade se traduz em maior competitividade e satisfação dos clientes.

Vale ressaltar, que o verdadeiro sucesso vai além de cumprir prazos ou entregar algo funcional, se mede pela capacidade de gerar impacto real, atender e até superar as expectativas e promover o crescimento do time envolvido. Um bom dirigente compreende que, por trás de cada tarefa, há pessoas, desafios e oportunidades, e é por isso que gerenciar projetos é, antes de tudo, liderar com propósito.

(\*) Fundadora e CEO da consultoria Espanha Fácil.

## Black Friday 2025: a disputa pelos R\$600 do consumidor brasileiro

A Black Friday 2025 marca os 15 anos da data no Brasil e chega com níveis recordes de competição no varejo digital

De acordo com um estudo do Google e OfferWise, 89% dos consumidores já conhecem a ocasião e 67% afirmaram ter comprado na última edição. A projeção é de que, neste ano, cada brasileiro gaste em média R\$600.

O crescimento da Black Friday acompanha a expansão acelerada do e-commerce nacional. O número de lojas virtuais saltou de 450 mil para quase 2 milhões em 2024, puxado principalmente por pequenos negócios que se digitalizaram e apostam em nichos específicos. Nesse cenário, conquistar a atenção — e o orçamento — do consumidor tornou-se ainda mais difícil para grandes varejistas.

O sucesso na Black Friday depende da capacidade das marcas de compreender e engajar dois perfis distintos de consumidores. Segundo Rene Lima, Area Vice President at Braze LATAM, de um lado está o Planejador, que organiza sua lista de desejos



com semanas de antecedência e só finaliza a compra quando identifica descontos atrativos; para conquistá-lo, personalização e uma jornada de compra bem orquestrada são fundamentais. Do outro, o que compra por impulso, que alterna rapidamente entre sites e aplicativos em busca de boas ofertas e pode decidir sua compra em minutos, até segundos; nesse caso, a chave é engajá-lo e reengajá-lo em tempo real.

## Três Fatores Críticos para o Varejo

Diante da avalanche de estímulos no mercado, vencer a “Copa do Mundo do varejo” depende de três pontos:

- 1) Personalização e jornada integrada para atrair o comprador planejador e o comprador por impulso.
- 2) Engajamento em tempo real para conquistar os impulsivos.
- 3) Confiabilidade e performance para lidar com

picos de tráfego sem falhas.

Nesse contexto, uma plataforma de engajamento robusta é indispensável: qualquer atraso ou falha no envio de mensagens pode equivaler a “perder um pênalti no minuto final”.

A competitividade crescente exige maior sofisticação tecnológica. A Braze, plataforma de engajamento e referência global nesses três pilares, oferece arquitetura capaz de entregar mensagens em tempo real, personalizadas e adaptadas ao momento de cada usuário.

Em 2024, a empresa provou sua confiabilidade em mercados maduros como EUA e Europa, entregando mais de 50 bilhões de mensagens com 100% de disponibilidade. Para 2025, o recado é claro: cada varejista deve avaliar se sua infraestrutura está pronta para disputar espaço nesse ambiente digital cada vez mais desafiador.

## Ensino a distância e a formação de professores: entre o acesso e a qualidade

Priscila Planelis (\*)

Nova política do MEC traz avanços, mas pode reduzir oportunidades de qualificação docente se não houver equilíbrio regulatório.

A nova política de ensino a distância (EaD), instituída em maio pelo Ministério da Educação (MEC), representa um passo importante para a regulamentação do setor educacional. Especialmente quanto à qualidade da formação docente no Brasil, os novos parâmetros podem ter efeitos contrários aos pretendidos e dificultar o acesso de estudantes que dependem da flexibilidade do formato remoto.

Nas últimas duas décadas, o EaD passou de exceção à regra no ensino superior brasileiro. Segundo o Censo da Educação Superior 2024, divulgado pelo Inep, as matrículas nessa modalidade cresceram 286,7% entre 2014 e 2024. O modelo democratizou o acesso ao Ensino Superior, especialmente para trabalhadores e moradores de municípios distantes dos grandes centros urbanos.

Para professores em exercício, que muitas vezes conciliam longas jornadas e baixos salários, o EaD se consolidou como alternativa viável para obter licenciatura ou complementação pedagógica. Em 2024, o curso de Pedagogia registrou 887.695 matrículas, das quais 733 mil, ou seja, 82,6%, foram realizadas na modalidade a distância.

A nova regra do MEC, aprovada no texto do Decreto nº 12.456/2025 introduziu diversas alterações na regulamentação do Ensino a Distância (EaD) e trouxe a vedação da oferta de cursos de licenciatura no formato a distância, o que pode prejudicar a formação de professores, principalmente dos estudantes em localidades remotas ou sem disponibilidade de tempo para frequentar polos educacionais.

O argumento do MEC ao afastar o formato EAD das licenciaturas tem fundamento na busca pela elevação da qualidade do ensino ofertado. Contudo, é preciso cautela para que a regulação não se torne barreira de acesso, afinal o Brasil precisa de mais professores, principalmente de professores do ensino médio com formação específica na área que lecionam.

Embora o objetivo seja assegurar maior contato com práticas pedagógicas e experiências formativas, a ausência de previsão para cursos totalmente a distância pode representar um obstáculo para estudantes e profissionais que dependem da flexibilidade do ensino remoto, sobretudo para aqueles que enfrentam longas jornadas de trabalho ou residem em regiões distantes dos polos



educacionais. A política educacional deve equilibrar rigor acadêmico e inclusão, sob pena de restringir o acesso justamente de quem mais precisa.

O desafio, portanto, é aperfeiçoar a EaD sem retroceder. Não se trata de escolher entre controle e expansão, mas de desenhar políticas que garantam ambos. A regulação deve preservar a flexibilidade que transformou a EaD em ferramenta de inclusão, ao mesmo tempo em que promove rigor acadêmico e práticas pedagógicas consistentes.

Projeta-se, portanto, um cenário em que os cursos totalmente presenciais estão cada vez mais escassos e podem, no futuro, até mesmo acabar da forma como os conhecemos hoje, cedendo espaço para o modelo semi-presencial como regra. É fundamental, no entanto, que essa evolução não comprometa a qualidade da formação nem a vivência prática que caracteriza a prática docente. Na expansão dos cursos a distância, o desafio está em harmonizar o avanço tecnológico e a democratização do acesso com a preservação de espaços de prática e convivência.

Também é fundamental reconhecer que as exigências de carga horária presencial e as barreiras geográficas continuam sendo desafios concretos para milhares de estudantes e professores. O ensino a distância precisa ser visto como uma ferramenta de diminuição de desigualdades e promoção da democratização da educação e, por isso, é preciso considerar essas particularidades.

A educação a distância consolidou-se como um vetor de inclusão e de qualificação docente. O futuro da formação de professores depende agora da capacidade do Estado de conciliar qualidade e equidade, reconhecendo que a democratização do ensino é também um requisito de justiça social.

(\*) Advogada, especialista em Direito Educacional e secretária-executiva da Associação dos Mantenedores Independentes Educadores do Ensino Superior (AMIES).