



A Outra Sala

Ana Luísa Winckler

“Solidão: a pandemia silenciosa que a gente finge que resolve com emoji de coração”

Todo ano aparece uma nova lista de coisas que aumentam o risco de morte: gordura trans, cigarro, sedentarismo, boleto atrasado, reunião por Teams às 8h da manhã. Agora temos mais uma: **a solidão**.

Segundo estudos da Organização Mundial da Saúde, Harvard e o relatório do *U.S. Surgeon General*, *sentir-se sozinho aumenta o risco de morte em até 14%*. A OMS já classificou a solidão como **“a próxima grande crise de saúde pública”**. **Pior: 1 em cada 6 pessoas no mundo está convivendo com isso agora**, enquanto posta foto no brunch dizendo que está “de boas”.

Mas ninguém quer admitir que está só.

Porque, no fundo, “solidão” sempre parece coisa de quem “não deu conta de ter uma vida social decente”. A gente terceiriza vínculos, faz ghosting com a mesma velocidade com que troca de série no streaming, e depois quer entender por que está todo mundo se sentindo meio morto-vivo por dentro.

O paradoxo social do século XXI

Nunca estivemos tão conectados, mas nunca nos sentimos tão invisíveis.

O que chamamos de “rede” virou display de performance social.

Uma pesquisa de Harvard (a mais longa sobre felicidade já registrada) é categórica:

A qualidade das nossas relações é o maior determinante de saúde, longevidade e bem-estar.

Não é dinheiro. Não é cargo.
É vínculo.

Mas a gente finge que não leu.

Ou melhor: dá like no post do estudo e continua vivendo igual.

E aí, no silêncio da noite, a solidão bate — não porque não há pessoas, mas porque **não há presença**.

Não há olho no olho.

Não há espaço seguro.

Não há escuta.

Há respostas rápidas, agendas cheias, e vínculos cada vez mais descartáveis.

A solidão não é drama: é biologia

O corpo lê solidão como ameaça.

Ativa o sistema de alerta.

Aumenta inflamação.

Desregula hormônios.

Desorganiza o sono.

Adoece.

Ou seja: seu cérebro não quer saber se você respondeu um “kkkk” no grupo da empresa. Ele quer saber se **você pertence a alguém e se alguém pertence a você**. Ponto.

Mas aqui entra o plot twist moderno

A gente tem medo da solidão.

E ao mesmo tempo tem pavor da intimidade.

Quer alguém por perto, mas que não peça muito.

Quer afeto, mas sem conflito.

Quer acolhimento, mas sem vulnerabilidade.

Quer amor, mas sem risco.

O resultado?

Um cardápio infinito de relações fast-food.

E um mundo inteiro com fome.

O que ninguém diz (mas você já suspeitava)

A solidão não nasce da falta de gente.

Nasce da falta de coragem.

Coragem de se mostrar.

Coragem de pedir ajuda.

Coragem de não ser tão “funcional”.

Coragem de admitir que está difícil.

Coragem de dizer: “Eu preciso de você”.

E eu sei, isso dá medo.

Mas ficar sozinho para sempre também.

A pergunta que eu deixo para A Outra Sala

Se a solidão aumenta risco de morte, o que as nossas relações estão aumentando?

Vida?

Ou performance?

Porque enquanto não fizermos essa pergunta, vamos seguir vivendo como se tudo fosse urgente, menos aquilo que realmente salva: **GENTE**.

Não gente ao redor.

Gente *junto*.

Gente que vê, que pergunta, que chama, que sustenta.

Gente que lembra que conexão não se compra, não se posta e não se entrega por delivery.

Se a solidão é uma epidemia, talvez a cura seja menos complexa do que parece:

voltar para o outro - para valer.

E não só responder “bom diaaa” no grupo da família.

(*) - 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.

A cultura da Não-Visão: por que a cegueira deliberada é o novo risco corporativo

Há uma característica silenciosa que separa organizações resilientes de organizações vulneráveis, que é a capacidade, ou incapacidade de ver a si mesmas com clareza antes que o mercado as veja

Patricia Punder (*)

Crises reputacionais graves raramente decorrem de eventos inesperados, falhas técnicas pontuais ou acidentes isolados. Elas são, quase sempre, o estágio final de um processo que começa muito antes, no qual lideranças escolhem não enxergar riscos que já estavam evidentes e que, em algum momento, exigiriam coragem para serem enfrentados.

Esse fenômeno é conhecido como cegueira deliberada e ele não é exceção, não é ausência de informação e nem incapacidade técnica. Ele se instala quando a organização percebe os riscos e ainda assim escolhe ignorá-los. Não por desconhecimento, mas por conveniência, ver implicaria admitir incoerências, rever decisões já comunicadas, refazer posicionamentos, enfrentar tensões internas ou abrir espaço para conflito estratégico. E conflito, no mundo corporativo, costuma ser entendido como ameaça, não como instrumento de clareza.

Quando a cultura interna aprende que levantar riscos atrapalha o andamento “harmonioso” das coisas, quem alerta começa a ser tratado como problema. Não porque esteja errado, mas porque sua visão incomoda. Esse incômodo tem um custo político. E nas empresas, potencialmente, a política pesa mais do que diagnóstico.

Não é preciso que haja punição explícita para que um ambiente se torne avesso ao questionamento. Basta o silêncio em torno do alerta, o olhar de desinteresse na reunião, a promoção que vai para outro perfil mais “fluido”. Em pouco tempo, a empresa aprende, coletivamente, que é melhor não ver. Quando ver é perigoso, ninguém vê. E quando ninguém vê, a crise já começou, apenas ainda não se tornou pública.

A crise, ao contrário do que parece, não se inicia quando estoura. Ela apenas se torna visível quando não há mais como ocultar o desalinhamento entre o que a empresa diz e o que ela faz. Antes disso, ela se fortaleceu em silêncio, expandindo-se a partir de uma série de pequenas negociações internas com a realidade.

É sempre assim: primeiro, se ajusta uma afirmação para que fique mais bonita; depois, se reduz a exigência de comprovação; mais tarde, se flexibiliza uma validação; finalmente, se confunde impacto com evidência. Quando o discurso se afasta demais da prática, a reputação deixa de ser um reflexo e



passa a ser uma construção. E tudo que é construído sem base, um dia cede.

Executivos não ignoram sinais por ingenuidade ou descuido. Eles o fazem porque enxergar exige enfrentar. Para reconhecer um risco relevante, a liderança precisaria admitir que decisões anteriores talvez tenham sido insuficientes; rever processos, prioridades e compromissos públicos; redistribuir responsabilidades internamente; afetar metas, cronogramas e indicadores que sustentam bônus e prestígio; enfrentar resistência de áreas poderosas; e em último nível, dar escala formal a algo que, até então, era apenas incômodo.

Em organizações onde a cultura é orientada a não produzir ruído, aquilo que ameaça a imagem é contido antes mesmo de ser analisado. A mensagem implícita é clara: preservar a narrativa importa mais do que preservar a realidade. E é assim que quem vê antes é silenciado antes. Não porque esteja errado, mas porque está certo demais, cedo demais.

Esse processo envia um recado claro a toda a empresa, em que ver é perigoso. Melhor não ver. E quando uma organização perde sua capacidade de ver a si mesma, ela perde sua capacidade de se corrigir. Uma empresa que não corrige falhas internamente será corrigida externamente e essa correção tem o nome de crise.

Contrariando a percepção pública, a crise não começa quando aparece.

A crise começa quando deixa de ser possível não ver. Enquanto o problema permanece restrito ao espaço interno, a empresa controla a narrativa, interpreta, contextualiza e relativiza. Mas quando um agente externo, como cliente, imprensa, investidor, regulador, concorrente ou opinião pública, enxerga o desalinhamento antes da

organização corrigi-lo, o controle da narrativa se rompe.

E quando a empresa perde o controle da interpretação sobre si, ela perde poder. A crise é, portanto, um colapso de interpretação. Não é uma falha operacional isolada. É a revelação pública de uma incoerência que já existia.

Organizações maduras e éticas escolhem ver. E ver não é um gesto técnico, é um gesto de liderança. Ver exige:

- Colocar a realidade acima da narrativa;
- Dar autoridade real ao compliance e ao jurídico;
- Vincular recompensas à integridade, não apenas ao resultado;
- Criar canais onde alertar risco não penalize ou destrua carreiras;
- Permitir que áreas pensem em ritmo diferente, o ritmo da prevenção;
- Institucionalizar a capacidade de interromper um projeto quando necessário.

Ver é aceitar a vulnerabilidade como parte da força. Ver é trocar controle ilusório por responsabilidade real. Executivos que escolhem ver não estão sendo pessimistas, estão sendo responsáveis pelo futuro da empresa. Executivos que escolhem não ver, não estão evitando problemas, estão fabricando crises em atraso.

Crises reputacionais não destroem empresas. Elas apenas revelam aquilo que já estava acontecendo quando ninguém olhava. O colapso não está na exposição, está na distância entre o que se dizia e o que se fazia. A organização que escolhe não ver, está escolhendo a crise. A organização que escolhe silenciar quem vê, está escolhendo a crise mais profunda, a crise da verdade interna.

A pergunta mais estratégica que qualquer conselho, diretoria ou liderança pode fazer hoje é apenas uma: estamos realmente preparados para ver o que já está aqui?

Porque se não estivermos, o mundo corporativo verá primeiro.

E quando o mercado vê antes, não há narrativa que proteja, não há campanha que reconstrua e não há comunicação que sustente. Há apenas a realidade e o quanto fomos capazes de enxergá-la.

(*) Advogada e CEO da Punder Advogados.

Oportunidades para talentos em tecnologia

A Huawei, líder global em infraestrutura para Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e dispositivos inteligentes, anuncia a abertura das inscrições para a ICT Competition 2025–2026, uma das maiores competições universitárias de tecnologia do mundo. A iniciativa é direcionada a estudantes e professores interessados em desenvolver habilidades práticas e avançadas em áreas fundamentais para a formação tecnológica, além de aproximar jovens talentos das demandas reais do mercado de trabalho.

A competição abrange quatro grandes áreas de conhecimento: redes (network), nuvem (cloud), computação (computing) e inovação. Ela conecta participantes de diversos países em uma jornada que inclui aprendizado, certificações, provas práticas e intercâmbio cultural. As equipes passam por etapas que incluem a fase brasileira, a fase latino-americana e a final global, que será realizada na sede da Huawei, em Shenzhen, na China, em 2026.

Reconhecida por sua abrangência e impacto, a ICT Competition vem registrando crescimento expressivo ano após ano. Na última edição, o Brasil alcançou um marco histórico com mais de 4.500 inscrições, número superior à soma de todas as edições anteriores no país. Globalmente, o torneio reuniu mais de 170 mil estudantes, reforçando seu papel como uma das principais iniciativas de formação tecnológica do mundo (<https://e.huawei.com/en/talent/ict-academy/#/ict-contest?compId=85132004>).

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NATURAIS
15º Subdistrito - Bom Retiro
Amanda de Rezende Campos Marinho Couto - Oficial

Faço saber que os seguintes pretendentes apresentaram os documentos exigidos pelo Art. 1525, do Código Civil Atual Brasileiro e desejam se casar:

O pretendente: **JEFFERSON CLEMENTE CAVALCANTE**, nascido no Rio de Janeiro, RJ, no dia 06/08/1992, profissão militar, estado civil solteiro, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de José Jorge Ramos Cavalcante e de Vera Maria Clemente Cavalcante. A pretendente: **RAQUEL SANTOS OLIVEIRA**, nascida em Nova Iguaçu, RJ (registrada no Ofício do RCPN 1º Distrito de São João do Meriti, RJ), no dia 20/10/1998, profissão do lar, estado civil solteira, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Moisés Anderson dos Santos Oliveira e de Maria Elisângela de Souza Santos.

Se alguém souber de algum impedimento, oponha-se na forma da lei. Lavo o presente, para ser afixado no Oficial de Registro Civil e publicado na imprensa local
Jornal Empresas & Negócios

PROTOCOLO DE ASSINATURA(S)

O documento acima foi proposto para assinatura digital na plataforma Certisign Assinaturas. Para verificar as assinaturas clique no link: <https://assinaturas.certisign.com.br/Verificar/5DDE-6FBB-1E96-6C78> ou vá até o site <https://assinaturas.certisign.com.br:443> e utilize o código abaixo para verificar se este documento é válido.

Código para verificação: 5DDE-6FBB-1E96-6C78



Hash do Documento

960F9BBB93C8D7CA214D5401CE2A7D7856AF38C607C5840C7CF566ED3CA2F372

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 25/11/2025 é(são) :

Lilian Regina Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 25/11/2025 18:31 UTC-03:00

Tipo: Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

