



EVITAR

CONFIRA CINCO SITUAÇÕES EM QUE O CARNAVAL DEIXA O RH EM ALERTA

▶▶ Leia na página 8

Ouvir, sentir e resolver: o poder do método H.E.A.R.D. no atendimento ao cliente

COO da Digital Manager Guru, Michelle Oliveira, explica como o jeito Disney pode resgatar a conexão com consumidores em um cenário de automação

Em momento de aceleração da Inteligência Artificial, surge um claro contraste no mercado global: enquanto empresas investem massivamente em automação, a preferência do consumidor pelo contato humano permanece crescendo. Segundo o relatório "State of Global Customer Service" da Microsoft, 83% dos consumidores em todo o mundo preferem falar com pessoas para resolver questões complexas. Nesse contexto, metodologias focadas na humanização, como o método H.E.A.R.D. (Hear, Empathize, Apologize, Resolve, Diagnose) do Instituto Disney, ganham força como resposta estratégica e certa para empresas que buscam se diferenciar e construir lealdade.

É o que explica Michelle Oliveira. Para ela, a camada de serviços robusta sobre as vendas, tecnologia e humanização não são opostas, mas complementares. "Quanto mais digital o mundo se torna, mais valor ganha o ser humano. O método H.E.A.R.D. é a prova de que a estrutura para a experiência inesquecível já existe. É a diferença entre 'atender clientes' e cuidar de pessoas", afirma.

Com base na experiência da executiva, que conta com mais de 20 anos liderando projetos de tecnologia e relacionamento com o cliente, Michelle destaca como os princípios do método podem ser aplicados para transformar a cultura de atendimento.

1 Ouvir de verdade como diferencial competitivo – "Escutar o cliente parece óbvio, mas é raro. Em meio a respostas automáticas e scripts engessados, ouvir e entender genuinamente virou um



Michelle Oliveira

para perfeição, ele espera coerência: sentir que há alguém do outro lado disposto a compreender. Em um mundo onde tudo é automatizado, a empatia é o algoritmo da confiança."

3 O poder do pedido de desculpas na fidelização – Michelle cita o doutor em estratégia, professor David Kallas, para reforçar que um problema bem resolvido pode gerar mais lealdade do que a ausência de problemas. "Pedir desculpas não é admitir culpa, é reconhecer o impacto que algo causou. O problema em si não é o fim da relação, o descaso é. Companhias maduras competem por quem responde melhor aos erros."

4 Resolução ágil como prova de respeito – Ainda para a COO da Guru, a verdadeira resolução vai além da promessa: exige ação imediata e autonomia. Ela defende que burocracias internas muitas vezes transformam falhas simples em grandes frustrações. "Quando o time tem liberdade para decidir e agir, o consumidor percebe que está sendo atendido por uma pessoa, não por um protocolo. Resolver não é um favor, é o compromisso com a excelência que priorizamos na Guru", pontua a executiva.

5 Diagnosticar para transformar erro em aprendizado – Michelle ainda afirma que o ciclo só se fecha quando a organização aprende com a falha. "Diagnosticar é olhar para a causa, não apenas para o sintoma, e garantir que o mesmo erro não se repita. É o que faz o método H.E.A.R.D. deixar de ser uma sequência de passos e se tornar uma filosofia de gestão."

“O consumidor não espera perfeição, ele espera coerência: sentir que há alguém do outro lado disposto a compreender. Em um mundo onde tudo é automatizado, a empatia é o algoritmo da confiança.”

diferencial. Quem faz isso com atenção, compreende antes mesmo da reclamação", explica Michelle.

2 Empatia como o algoritmo da confiança – Ela aponta que a empatia é o que sustenta relações duradouras entre marcas e pessoas. "O consumidor não es-

A conclusão da empreendedora é que a tecnologia pode acelerar processos, mas a construção de confiança continua sendo um ato humano. "Depois de tantos anos, entendi que empatia não é uma habilidade de atendimento, e sim uma escolha de liderança. Com ou sem IA, o coração do atendimento continua sendo humano", finaliza.

Negócios em Pauta



Inscrições abertas até 26/2 para o seminário Obrigações Ambientais da Indústria 2026

Aproximar profissionais da indústria fluminense a técnicos dos órgãos governamentais que fazem o controle ambiental no estado do Rio de Janeiro é o objetivo do evento "Diálogos sobre Obrigações Ambientais da Indústria 2026", que a Firjan realiza em 3/3, na Casa Firjan. Com parceria do Instituto Estadual do Ambiente (Inea), a federação visa apoiar os empresários no planejamento e na organização de uma rotina eficiente para o cumprimento dessas exigências. O evento também marcará o lançamento do edital da 14ª edição do Prêmio Firjan de Sustentabilidade, que difunde e premia as iniciativas bem-sucedidas de empresas no estado em prol da sustentabilidade, como ações de governança, economia circular e projetos sociais. O seminário é gratuito e está com inscrições abertas para todas as empresas até o dia 26/2. Além de palestras técnicas, o evento vai oferecer atendimento exclusivo e individualizado para associados aos sindicatos filiados à federação e associados à Firjan CIRJ com técnicos ambientais (<https://firjan.com.br/ eventos/dialogos-sobre-obrigacoes-ambientais-da-industria-2026-firjan-8AE4828D9B95331B019BB256147F40A5-00.htm>). ▶▶ Leia a coluna completa na página 3

News@TI



USP inaugura o maior cluster de IA da América Latina com GPUs NVIDIA Blackwell B200

@A Indicum, consultoria global especializada em dados e inteligência artificial, abriu as inscrições para uma nova edição do Lighthouse, seu programa remunerado de formação intensiva voltado a profissionais em início de carreira ou em transição de área. Criado há seis anos, o Lighthouse chega a 2026 em um novo formato, ampliando o acesso à formação técnica de qualidade e reforçando seu papel como o principal programa remunerado de desenvolvimento de talentos em dados e IA do país. As inscrições ficam abertas até 27 de fevereiro. Mais informações e inscrições estão disponíveis em (<https://materiais.indicum.ai/lighthouse-inscricao-turma-03-2026-conversao>). ▶▶ Leia a coluna completa na página 2

Como sustentar o crescimento da empresa sem perder coerência

Sustentar o crescimento de uma empresa é o desafio que surge quando os resultados já são visíveis e a expansão se torna realidade. ▶▶

Checkout invisível não é tendência, mas sobrevivência no varejo mobile

O futuro do varejo não está em mais campanhas, mais descontos ou mais mídia. Ele está em algo muito mais básico e, paradoxalmente, muito mais negligenciado: pagar sem perceber que está pagando. ▶▶

Síndrome do pós-Carnaval afeta produtividade e adia decisões estratégicas

Especialista alerta que cultura de deixar tudo para depois da folia compromete resultados e a saúde emocional de empresários. ▶▶

GEO não substitui o SEO, mas redefine quem é relevante

O Generative Engine Optimization (GEO) deixou de ser um conceito emergente para se tornar um fator decisivo na construção de relevância digital. ▶▶

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



Política

Uma mulher no comando do Brasil

Heródoto Barbeiro



▶▶ Leia na página 2

Economia da Criatividade

Marketing Educacional como Estratégia de Negócio: Quando Comunicação e Sustentabilidade Financeira Andam Juntas



Carol Olival

▶▶ Leia na página 4

Negócios & Carreira!

Uma trajetória construída com propósito, empatia e decisões conscientes ao longo da liderança.



Fabiana Monteiro

▶▶ Leia na página 7

Uma mulher no comando do Brasil



Heródoto Barbeiro (*)

O Brasil é um país machista. Esta frase é repetida ao longo da história. Em alguns momentos com intensidade. Em outros, simplesmente desaparece.

O fato é que o machismo se instala no Brasil, fruto da colonização portuguesa. Desde o período colonial, raramente as mulheres tiveram chances de ser protagonistas do país. O senhor de engenho tinha o poder de vida e morte sobre seus escravos, filhos e... esposa. A tradição atravessa os séculos ainda que atenuada pela aprovação de leis que garantem, pelo menos, a integridade física da mulher. Durante pelo menos três séculos elas ficam afastadas da atividade política e, conseqüentemente, do poder.

Os partidos políticos levam pelo menos cem anos para abrir caminho para a participação de mulheres. Ainda assim, com uma série de interpretações, o que faz a representação feminina ser mais simbólica, mais fingindo que se cumpre a lei e menos um caminho aberto para a cidadania. É verdade que há honrosas exceções, principalmente no Poder Legislativo.

Já no Executivo os obstáculos são maiores e boa parte dos políticos homens duvida que uma mulher tenha força e disposição para dirigir uma

cidade ou estado. No governo central, nem pensar. A pressão para que haja igualdade sexual no Parlamento é coisa recente – e parece muito mais uma concessão do que uma conquista feminina. Mas há exemplos no mundo. No Reino Unido, elas lutaram e conseguiram o direito de voto só no século 20.

A Constituição do Brasil diz que na ausência do chefe do Poder Executivo deve assumir seu parente mais próximo. Mesmo que seja uma mulher. A aristocracia agrária não vê isso com bons olhos, mas crê que o seu cônjuge pode, de fato, dirigir os destinos do país. A mulher do imperador Pedro II está doente e o casal imperial parte para a Europa. Assume o poder no lugar dele sua filha, a Princesa Isabel, em 1871.

É a primeira de uma série de ausências do imperador. Isabel é a primeira mulher a assumir o comando do Brasil, em pleno século 19. Só compete com a Rainha Vitória, do Reino Unido. Em 1888 ela está novamente no poder. Há quem diga que foi uma armação para não desgastar Pedro II.

Ela assina a Lei Áurea, que acaba com a escravidão no Brasil.

E derruba o Império.

(*) - É professor e jornalista, âncora do **Jornal Novabrazil**, 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).

USAF proíbe óculos inteligentes e outros dispositivos

A Força Aérea dos Estados Unidos proibiu o uso de óculos inteligentes por todos os seus militares e restringiu o emprego de fones de ouvido e outros dispositivos Bluetooth por esses militares enquanto fardados.

Vivaldo José Breternitz (*)

A medida, segundo comunicado oficial, busca garantir maior segurança às instalações militares e “preservar o profissionalismo”.

Ficam proibidos o uso de lentes espelhadas e óculos com recursos de foto, vídeo ou inteligência artificial. Quanto aos fones, são permitidos apenas ao pessoal autorizado. Também foi proibido o uso de dispositivos pessoais para chamadas ou mensagens enquanto o militar estiver em serviço, salvo em emergências ou comunicações oficiais.

A decisão reflete preocupações com a segurança, já que óculos inteligentes podem gravar e enviar dados automaticamente para a nuvem, expondo informações sensíveis, principalmente acerca de instalações militares. O alerta não é novo: em 2018, aplicativos de corrida como Strava foram proibidos, pois revelaram inadvertidamente informações sobre essas instalações ao registrar trajetos de usuários.

Com relação à segurança, quase sempre negligenciada, é interessante lembrar os



Imagens_de_gustavo_quiroga_CANVA

fatos narrados pelo capitão do exército canadense, Christian Saulnier, que em seu livro *My Combat Story*, diz que soldados daquele país, lutando na guerra do Afeganistão em 2010, compravam celulares de operadoras afegãs e simplesmente ligavam para casa, contornando as limitações impostas pelos canais oficiais por razão de segurança.

Com mais de 300 mil militares na ativa, mesmo uma pequena parcela utilizando esses dispositivos representaria risco significativo. Para simplificar, a Força Aérea optou por essas proibições.

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

Folia, distração e o avanço silencioso do cibercrime

O Carnaval é tradicionalmente associado à festa, alegria, à celebração e ao relaxamento das rotinas. No entanto, no contexto de um mundo cada vez mais digitalizado, esse período de distração coletiva revela uma contradição incômoda: enquanto pessoas e empresas reduzem o ritmo, o ambiente digital permanece em plena atividade, e com ele, os riscos cibernéticos. Em 2026, falar em “Carnaval conectado” é reconhecer que a lógica da festa convive com uma infraestrutura tecnológica que não desacelera, criando um cenário em que a diminuição da atenção humana se transforma, silenciosamente, em oportunidade para crimes digitais.



Anderson Nascarella

trata apenas de ataques sofisticados, mas da exploração sistemática de comportamentos previsíveis em ambientes de menor atenção e controle.

Essa preocupação não é abstrata nem exagerada. Relatórios recentes da consultoria Gartner indicam que 91% dos CIOs pretendem aumentar os investimentos em cibersegurança em 2026, o que evidencia uma percepção clara de que o risco digital deixou de ser episódico para se tornar estrutural. O dado mostra que líderes de TI compreendem que a proteção não é mais um complemento da operação, mas parte essencial da continuidade dos negócios. Ainda assim, há uma diferença entre reconhecer o risco em estratégia e administrá-lo na prática cotidiana, sobretudo em períodos marcados por redução de equipes, férias coletivas e menor vigilância operacional.

Momentos festivos, como o Carnaval, expõem uma fragilidade que vai além da tecnologia: a dependência do fator humano. A rotina menos rígida favorece o uso de redes públicas, o acesso remoto a sistemas corporativos a partir de dispositivos pessoais e a tomada de decisões rápidas em contextos informais. Essa combinação cria um terreno fértil para golpes baseados em engenharia social, exploração de credenciais e falhas de processo. Não se

O impacto econômico desse fenômeno também ajuda a dimensionar a gravidade do problema. Estudos publicados em 2025 pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) apontam que o cibercrime deverá custar US\$ 23 trilhões à economia global em 2027, um aumento de 175% em relação a 2022. Esse crescimento projeta o crime digital como uma das maiores ameaças econômicas transnacionais da próxima década, superando, em impacto financeiro, muitos setores produtivos tradicionais. A expansão desse custo não decorre apenas da sofisticação técnica dos ataques, mas da ampliação constante da superfície de exposição: mais sistemas conectados, mais dados circulando e mais interdependência entre infraestruturas críticas e redes digitais.

Quando esses dois movimentos se encontram, a escalada do custo global do cibercrime e a redução temporária da vigilância durante períodos festivos, formam-se um paradoxo relevante. A cultura da pausa, necessária do ponto de vista social e humano, não é acompanhada por uma pausa equivalente na atividade criminosa digital. Pelo contrário, a previsibilidade dos calendários se transforma em variável estratégica para agentes maliciosos, que exploram exatamente os momentos em que a atenção institucional diminui.

Refletir sobre o “Carnaval conectado” é, portanto, refletir sobre a ilusão de que riscos digitais seguem o mesmo ritmo da vida social. Eles não seguem. O que muda é a nossa postura diante deles. Se a segurança é tratada apenas como função técnica, ela enfraquece nos momentos em que as estruturas humanas se dispersam. Se é compreendida como cultura organizacional, integrada ao comportamento, aos processos e à gestão, ela tende a resistir melhor às oscilações do calendário.

A festa, por definição, é passageira. Já os efeitos de um ataque cibernético podem atravessar semanas, meses ou até anos. Em um cenário em que o cibercrime se projeta como um dos maiores custos globais da próxima década, a distração deixa de ser apenas um estado emocional e passa a ser uma variável de risco. O desafio contemporâneo não é eliminar os momentos de celebração, mas reconhecer que, no mundo hiperconectado, a atenção à segurança não pode entrar em recessão junto com o expediente. Porque, se há algo que os dados indicam com clareza, é que os riscos digitais não tiram férias, apenas esperam que alguém baixe a guarda.

(Fonte: Anderson Nascarella é Business Sales Manager da Adistec Brasil).

SAP e Fresenius aceleram a digitalização do setor de saúde

A SAP SE (NYSE: SAP) e a Fresenius anunciaram hoje a intenção de firmar uma parceria estratégica para acelerar a inovação e fortalecer a oferta de saúde digital. Juntas, as empresas planejam criar a espinha dorsal digital para um sistema de saúde soberano, interoperável e

regulatória. O objetivo é oferecer um ecossistema digital de saúde aberto, integrado e orientado por dados, que permita a hospitais e instituições médicas ao redor do mundo utilizar IA de forma segura e responsável no tratamento de dados clínicos (www.sap.com).

News@TI

Unlimitail e BR Media anunciam parceria

A Unlimitail, plataforma de Retail Media do Grupo Carrefour no Brasil, anuncia parceria com a BR Media, maior holding de creator economy do Brasil, para uma colaboração estratégica focada no desenvolvimento de um catálogo permanente e altamente segmentado de influenciadores digitais (micro e médios). O produto, intitulado como “Creator Checkout”, vai aproveitar a relevância geográfica específica dos influenciadores nas proximidades das lojas Atacadão, SAM’s Club e Carrefour. Dessa forma, as marcas terão aumento comprovado da relevância e eficácia das campanhas, por meio de criadores de conteúdo com forte conexão local, e conteúdos mais autênticos, criativos e robustos, diferenciando as campanhas de Retail Media com a força narrativa única dos influenciadores locais (<https://www.unlimitail.com/>).

Novo mecanismo contra a sonegação

Uma nova ferramenta trazida pela Reforma Tributária com previsão de ser iniciada em 2027 foi pensada para reduzir drasticamente a sonegação fiscal e promete mudar de maneira significativa a forma como os impostos são recolhidos e como as empresas administram seus recursos no Brasil. Trata-se do Split Payment, um sistema de recolhimento automático de tributos onde o valor do imposto é separado do total da transação e enviado diretamente ao governo no momento do pagamento. Esse dispositivo foi instituído pela Emenda Constitucional nº 132/2023 e regulamentado pela Lei Complementar nº 214/2025 e está inserido no novo sistema de Imposto sobre Valor Agregado (IVA) brasileiro, que será composto pela Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), de competência federal e pelo Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), administrado pelos estados e municípios. Mais do que uma alteração técnica, ele representa uma mudança estrutural na forma como os tributos sobre o consumo serão arrecadados.

APIs pode crescer até 21% até 2033 e ditam a competitividade empresarial

A pressão por eficiência operacional, escala e rapidez na tomada de decisão tem levado empresas de grande porte a reverem suas estruturas tecnológicas. Nesse cenário, o uso estratégico de APIs (interfaces que conectam sistemas, automatizam processos e viabilizam novos modelos de negócio) deixou de ser apenas um tema técnico e passou a ocupar um papel central nas agendas de transformação digital e crescimento sustentável dos negócios. Essa mudança é acompanhada por um forte movimento global. Segundo o relatório da consultoria SNS Insider, publicado em outubro de 2025, o API Management Market (mercado de gestão e integração de APIs), avaliado em cerca de US\$ 6,5 bilhões em 2025, deve alcançar aproximadamente US\$ 30,8 bilhões até 2033, com uma taxa de crescimento anual composta (CAGR) superior a 21%, impulsionada principalmente pela adoção de soluções em nuvem e pelos programas de transformação digital das empresas (<https://www.engdb.com.br/>).

Produção de grãos pode chegar a 353,4 milhões de toneladas

A produção de grãos no Brasil tem previsão de alcançar 353,4 milhões de toneladas na safra 2025/26, resultado que, se confirmado, será novamente recorde, com "ligeiro crescimento" de 0,3% na comparação com o ciclo 2024/25

A projeção consta do 5º Levantamento da Safra de Grãos, divulgado ontem (12) pela Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), e leva em consideração o início da colheita das culturas de primeira safra.

De acordo com a companhia, a área plantada deve chegar a 83,3 milhões de hectares, resultado 1,9% maior do que o registrado no ciclo anterior. Esse percentual corresponde a um aumento de 1,5 milhão de hectares. "Já a produtividade média nacional das lavouras tende a apresentar um recuo de 1,5%, saindo de 4.310 quilos por hectares em



A área plantada deve chegar a 83,3 milhões de hectares, resultado 1,9% maior do que o registrado no ciclo anterior.

2024/25 para 4.244 quilos por hectares em 2025/26", detalha a Conab.

O levantamento projeta uma safra recorde de 178 milhões de toneladas de soja

– aumento de 6,5 milhões de toneladas em comparação ao ciclo passado. Segundo a companhia, o bom resultado se deve às condições climáticas nas principais regiões produtoras.

"A colheita da oleaginosa já foi iniciada na maioria dos estados e atinge 17,4% da área, percentual superior em relação ao mesmo período do ano passado e pouco abaixo da média dos últimos cinco anos, conforme indica o Progresso de Safra divulgado nesta semana pela estatal", acrescentou a Conab.

Em Mato Grosso, 46,8% da produção de soja já foi colhida. De acordo com a Conab, a produtividade obtida – nesse que é o maior produtor da oleaginosa no país – está próxima das estimadas que haviam sido apresentadas inicialmente (ABR).

O budget anual perde relevância na economia da volatilidade

Franklin Tomich (*)

Durante décadas, o orçamento anual foi tratado como sinônimo de controle e boa governança. Em um cenário de baixa inflação, cadeias de suprimento previsíveis e ciclos longos de mercado, fazia sentido congelar premissas por 12 meses. Esse contexto, porém, deixou de existir.

Segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI), a economia global vive desde 2020 um período de volatilidade acima da média histórica, com revisões frequentes de crescimento, inflação e comércio internacional. Nesse ambiente, insistir em um budget fixo não é prudência financeira, e sim uma tentativa de impor estabilidade onde ela já não existe.

O problema central do orçamento anual não é o erro de previsão, mas a premissa que o sustenta. Ele parte da ideia de que o futuro pode ser antecipado com razoável precisão em um único exercício de planejamento. Os dados mostram o contrário. De acordo com o Banco Mundial, choques externos como conflitos geopolíticos, eventos climáticos extremos e rupturas logísticas têm impactado custos e receitas de forma recorrente, muitas vezes em janelas de semanas, não de anos. Um orçamento definido em outubro ou novembro frequentemente nasce desatualizado antes mesmo de entrar em vigor.

Na prática, o processo orçamentário também carrega distorções internas. Pesquisas da consultoria Deloitte indicam que executivos financeiros gastam, em média, de três a cinco meses por ano na construção do orçamento, em negociações que envolvem disputas políticas entre áreas e ajustes para tornar metas "atingíveis". O resultado tende a ser um número negociado, não necessariamente um retrato fiel do potencial ou dos riscos do negócio.

Pouco tempo depois, a realidade se impõe e o orçamento passa a servir mais como instrumento de cobrança do que como apoio à decisão.

Um argumento comum em defesa do budget anual é que ele garante disciplina e controle. O efeito observado, porém, muitas vezes é o oposto. Metas fixas estimulam comportamentos defensivos, como subestimar receitas, inflar custos ou adiar investimentos estratégicos para proteger indicadores.

Um estudo publicado pela Harvard Business Review aponta que sistemas rígidos de metas financeiras aumentam a probabilidade de decisões de curto prazo que sacrificam valor no longo prazo, especialmente em ambientes incertos. O controle excessivo baseado em premissas ultrapassadas acaba deslocando o foco da estratégia para a justificativa de desvios.

Isso não significa abandonar o planejamento financeiro. Pelo contrário, planejar tornou-se ainda mais crítico, mas exige outro desenho. Organizações que operam com ciclos contínuos de revisão, projeções móveis e múltiplos cenários conseguem reagir melhor a mudanças repentinas. Segundo levantamento da PwC, empresas que adotaram modelos de forecast contínuo reportaram maior capacidade de realocação de recursos e respostas mais rápidas a choques de mercado, especialmente em períodos de alta inflação e juros elevados, como o observado no Brasil entre 2021 e 2024.

O maior risco do budget anual, portanto, não está apenas em errar números, mas no conforto psicológico que ele oferece. Um orçamento aprovado cria a ilusão de que o futuro está sob controle, quando os dados mostram justamente o contrário. Em um ambiente econômico marcado por incerteza estrutural, maturidade gerencial está ligada à capacidade de construir sistemas que aprendem, se ajustam e evoluem.

Tratar o orçamento anual como um contrato imutável com o futuro não é mais gestão responsável. É insistir em uma ficção corporativa.

(*) - É sócio-fundador da Accordia, plataforma de inteligência analítica voltada para M&A e finanças corporativas.

Banco do Brasil tem lucro de R\$ 20,68 bilhões em 2025

O Banco do Brasil teve lucro líquido ajustado de R\$ 20,685 bilhões em 2025, queda de 45,4% em relação ao ano anterior, segundo balanço divulgado pela instituição. As novas regras contábeis e aumento da inadimplência pressionaram o resultado. De outubro a dezembro, o BB lucrou R\$ 5,742 bilhões, recuo de 47,2% em relação ao último trimestre de 2024. Em relação ao terceiro trimestre, no entanto, o lucro subiu 51,7%.

Em nota, o BB destacou que a geração de receitas está aumentando, apesar das pressões provocadas pela inadimplência. Segundo o banco, as receitas financeiras com crédito a pessoas físicas e com o Programa Crédito do Trabalhador, que unifica a contratação de crédito consignado de trabalhadores de empresas privadas, têm ajudado o banco.

"Foram desembolsados R\$ 13 bilhões no crédito do trabalhador, uma demonstração que reafirma nossa expectativa declarada de que iríamos crescer em linhas com melhor retorno ajustado ao risco", ressaltou a presidente do Banco do Brasil, Tarciana Medeiros.

Em janeiro do ano passado, entrou em vigor uma resolução do Conselho Monetário Nacional (CMN) que alterou a contabilidade das instituições financeiras e interferiu no resultado. Aprovadas em 2021, as novas regras só entraram em vigor em 2025. A resolução muda o modelo de provisões (reservas financeiras para cobrir possíveis calotes) para perda esperada, feita com base em estimativas. Isso afetou a maneira como algumas despesas e receitas são reconhecidas, fazendo com que o banco deixasse de reconhecer R\$ 1 bilhão em receitas de crédito.

O índice de inadimplência, que considera atrasos de mais de 90 dias, subiu de 3,16% em dezembro de 2024 para 5,17% no fim de 2025. O resultado é influenciado principalmente pelo agronegócio, segmento onde o banco lidera na concessão de crédito, e na linha de cartões de crédito. A inadimplência da carteira de crédito do agronegócio encerrou o ano passado em 6,09%, aumento de 1,25 ponto percentual no último trimestre de 2025. A inadimplência da carteira de pessoas físicas encerrou o período em 6,56%, elevação de 0,55 ponto percentual (ABR).

Custo do trabalho aumentaria 22% com fim da escala 6x1

Desemprego, inflação, queda de produtividade e aumento dos riscos trabalhistas e sociais, além de engessar — décadas após a Constituição de 1988 — as relações entre trabalhadores e empregado. Esses são alguns dos efeitos negativos que o país terá caso a PEC, que pretende alterar o artigo 7º da Constituição Federal acerca da jornada formal de trabalho, seja aprovada e se torne lei.

A mudança proposta pelo projeto na jornada elevaria o custo do trabalho em 22%, segundo cálculos da FecomercioSP. Considerando que reajustes anuais promovidos por negociações coletivas oscilam entre 1% e 3%, e que os seus efeitos atingem uma massa relevante de trabalhadores e trabalhadoras, a elevação abrupta, dessa magnitude, seria simplesmente inviável às empresas — principalmente as Micro, Pequenas e Médias (MPMEs), que dinamizam a força produtiva da economia brasileira.

O impacto para esses negócios seria decisivo, considerando que são eles que mais pagam tributos, têm menos recursos para se manterem e, ainda assim, geram pelo menos 1 milhão de empregos por ano, segundo o Sebrae. Não à toa, se a proposta se tornar lei, vai eliminar 1,2 milhão de vagas logo no primeiro ano.

O levantamento leva em consideração a queda de cerca de 18% na carga horária semanal. A lei atingiria dois terços dos trabalhadores formais brasileiros (63% dos vínculos trabalhistas tinham contratos entre 41 e 44 horas semanais no ano de 2023, de acordo com a Rais) (ABR).

A – Investimentos no Brasil

A Volvo investirá R\$ 2,5 bilhões no Brasil no período entre 2026 e 2028. É o maior volume de recursos já aplicado no país desde que a empresa começou a produzir veículos comerciais em Curitiba, em 1979. A iniciativa reforça o compromisso da marca com os transportadores brasileiros, mesmo numa conjuntura desfavorável no mercado de transportes. A expectativa é que, neste ano, o mercado de caminhões semipesados e pesados encolha entre 5 e 10% para todas as marcas, mantendo o ambiente de queda registrado em 2025.

B – Vagas de Emprego

A OMODA & JAECOO anuncia a abertura de mais de 30 novas vagas de emprego. As contratações são resultado da expansão da operação local, devido ao sucesso de venda da marca e avanços em market share, tornando imprescindível o reforço na estrutura para sustentar os planos estratégicos da companhia no mercado nacional. As vagas podem ser acessadas pelo site (www.omodajaecco.com.br) em trabalho conosco e estão direcionadas para todas as áreas do negócio, tais como: marketing, produto, vendas, pós-vendas, logística, RH, finanças entre cargos de nível de liderança, especialistas e analistas.

C – Centro Administrativo

A capital paulista está prestes a vivenciar mais um marco importante no processo de requalificação urbana: o leilão da Parceria Público-Privada (PPP) do Novo Centro Administrativo Campos Elíseos. Marcado para

o próximo dia 26, o processo irá escolher a empresa responsável pela construção e manutenção do espaço. A iniciativa, uma das maiores em desenvolvimento na capital paulista, vai reconfigurar estruturalmente a região central e modernizar a gestão pública. O projeto prevê a centralização da administração estadual em um único complexo de sete edifícios e dez torres, que reunirá aproximadamente 22 mil servidores atualmente espalhados em mais de 40 endereços pela capital.

D – Maior Pregão

O Banco Santander, em parceria com a Biasi Leilões (<https://www.biasileiloes.com.br/>) e Zuk Imóveis (<https://www.portalzuk.com.br/>), vai promover no dia 3 de março, a partir das 10h, mais um leilão de imóveis, reunindo 1.124 oportunidades distribuídas em 25 estados brasileiros. O evento será realizado exclusivamente online, no site oficial das leiloeiras. A lista completa dos imóveis disponíveis, bem como o edital do leilão, podem ser consultadas no site oficial de ambas leiloeiras.

E – Dicionário Digital

A logística hoje ocupa um papel cada vez mais central na competitividade dos negócios e na eficiência da economia digital. É a partir desse cenário que a Loggi, empresa brasileira que está transformando a logística por meio da tecnologia, lança dois novos hubs abertos de conhecimento: o Glossário da Logística e o Glossário do E-commerce (<https://www.loggi.com/glossario-da-logistica/>). Trata-se de guias completos com os principais termos e expressões dos segmentos, funcionando como um

verdadeiro dicionário digital setorial - com palavras de A a Z, gratuito e acessível.

F – Inovação e Sustentabilidade

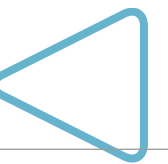
A inovação que sai do papel e chega ao canteiro de obras ganha reconhecimento na 26ª edição do Prêmio CBIC de Inovação e Sustentabilidade, que seleciona iniciativas com impacto real em produtividade, tecnologia e sustentabilidade na construção. Com premiações de até R\$18 mil, o prêmio estimula a aplicação prática da inovação em todas as etapas do ciclo de vida do empreendimento, com destaque para materiais, sistemas construtivos, gestão da produção, tecnologias digitais e sustentabilidade. Mais informações: (<https://www.cbic.org.br/premioinovacaoesustentabilidade/index.php>).

G – Automação Comercial

AUTOCOM 2026, principal feira de automação comercial e tecnologia aplicada ao varejo da América Latina, será realizada de 31 de março a 2 de abril, no Expo Center Norte, em São Paulo. O evento apresenta os principais lançamentos e tendências do setor, reúne líderes e profissionais do varejo e ainda propicia um ambiente para discussões voltadas à eficiência operacional, integração de sistemas, tributação e modernização da gestão varejista. Saiba mais: (<https://feiraautocom.com.br/index.html>).

H – Engenheiros e Economistas

A W1 Inc., holding da maior consultoria de Planejamento Financeiro e Patrimonial do Brasil, está com 700 vagas para engenheiros, administradores e economistas para atuar no mercado financeiro nos escritórios de Goiás, Ji-Paraná, Cacoal, São Paulo, Curitiba, Vila da Serra (MG), com cerca de cem vagas para cada cidade. Não é necessário ter experiência e a empresa oferece curso preparatório, de formação gratuita de seis meses reconhecida pelo MEC para os candidatos a consultores financeiros. Para se inscrever, basta clicar no link e selecionar a região a atuar: (<https://materiais.w1.com.br/seja-um-consultor/>).



Carol Olival (*)

Economia da Criatividade

#FullSailBrazilCommunity



Marketing Educacional como Estratégia de Negócio: Quando Comunicação e Sustentabilidade Financeira Andam Juntas

Ao longo da minha atuação com marketing voltado ao mercado educacional, percebo que muitas instituições ainda tratam o marketing como uma ação pontual, ligada apenas à captação de alunos

Essa visão limitada costuma gerar frustração: campanhas que funcionam por um período curto, resultados instáveis e dificuldade em prever receita. Para mim, marketing educacional precisa ser entendido como **estratégia de negócio**, não como custo operacional.

Quando o marketing é visto apenas como despesa, ele é sempre o primeiro item a ser reduzido em momentos de crise. Já quando é encarado como investimento, passa a cumprir um papel essencial na sustentabilidade financeira da instituição. Uma estratégia bem estruturada ajuda a construir marca, gerar confiança, fortalecer reputação e criar relacionamento contínuo com alunos e famílias.

Esses fatores impactam diretamente não só a captação, mas também a retenção e a fidelização.

No contexto educacional, previsibilidade de receita é um desafio constante. Diferente de outros setores, a decisão de matrícula envolve emoção, valores e percepção de futuro. O marketing estratégico atua exatamente nesse ponto: ao comunicar propósito, diferenciais e consistência institucional, ele reduz incertezas e fortalece a tomada de decisão. Instituições que trabalham o marketing de forma contínua conseguem prever melhor seus ciclos de entrada, planejar investimentos e tomar decisões com mais segurança.

Outro ponto fundamental é entender que marketing educacional não se limita à comunicação externa. Ele precisa estar alinhado à experiência real do aluno, à cultura institucional e à qualidade do serviço entregue. Quando discurso e prática caminham juntos, o marketing deixa de ser promessa e passa a ser evidência. Isso cria um ciclo virtuoso: alunos satisfeitos permanecem, indicam e fortalecem a marca ao longo do tempo.

Na prática, vejo que as instituições mais sustentáveis financeiramente são aquelas que utilizam dados, acompanham indicadores de jornada do aluno e tratam o marketing como parte do planejamento estratégico. Não se trata de fazer mais campanhas, mas de fazer escolhas mais inteligentes, alinhadas aos objetivos institucionais de médio e longo prazo.

Marketing educacional eficiente é aquele que conecta comunicação, experiência e gestão. Quando isso acontece, o resultado não é apenas mais matrículas, mas uma instituição mais sólida, previsível e preparada para crescer de forma sustentável.

(*) - Com graduação em Arquitetura e Urbanismo, pós-graduação em Administração, MBA em Empreendedorismo e Inovação 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 binômio criatividade e tecnologia são necessários a todos profissionais do cenário atual, e o papel da educação dentro desse contexto

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL Distrito de Jardim São Luís

Dr^a. Evanice Callado Rodrigues dos Santos - 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: **THIAGO AUGUSTO LOPES**, brasileiro, solteiro, nascido aos 06/06/2001, técnico de informática, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Sidnei Fialho Lopes e de Simone Augusta Cardeal; A pretendente: **JULIA GOMES DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 04/03/2001, designer gráfica, natural de Itapeperica da Serra - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Alessandro Martins da Silva e de Terezinha Gomes Silva.

O pretendente: **THIAGO DE BORBA AMORIM**, brasileiro, solteiro, nascido aos 28/05/2000, empresário, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Tito Reis do Amorim e de Arlete Aparecida de Borba; A pretendente: **LARISSA NEVES DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 26/04/2001, promotora de vendas, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Carlos Alberto Teodosio da Silva e de Susi Maria de Neves.

O pretendente: **VICTOR NASCIMENTO DE OLIVEIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 23/06/1981, analista de serviços, natural de Ilhéus - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Moreira de Oliveira e de Laurinda Ribeiro Nascimento; A pretendente: **CAROLINA QUESADA DE TOLEDO**, brasileira, solteira, nascida aos 14/08/1993, advogada, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Edgar de Toledo e de Márcia Sobral Quesada de Toledo.

O pretendente: **VAGNER DA SILVA FERREIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 16/01/2000, soldador, natural de Monte Santo - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Januario Ferreira e de Valdete Rodrigues da Silva; A pretendente: **BEATRIZ NASCIMENTO DOS SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 20/01/1998, do lar, natural de Mauá - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José dos Santos e de Elisandra da Silva Nascimento.

O pretendente: **OTÁVIO ALVES DA SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 08/05/1993, consultor de marketplace, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Cícero da Silva e de Norma Sueli Alves de Oliveira; A pretendente: **DANIELA RODRIGUES DE DEUS**, brasileira, solteira, nascida aos 02/12/1988, coordenadora de e-commerce, natural de Xique-xique - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Adnar Mauricio de Deus e de Idaci Rodrigues de Deus.

O pretendente: **VICTOR BEZERRA CARVALHO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 12/05/1998, supervisor de call center, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Jose Antonio Conceição Carvalho e de Geirca Bezerra Carvalho; A pretendente: **MARIA ANTONIA LIMA DE SIQUEIRA**, brasileira, solteira, nascida aos 24/03/2002, auxiliar administrativa, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Douglas Fontes de Siqueira e de Elisângela Bezerra de Lima.

O pretendente: **RAFAEL SOUSA COSTA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 01/02/1997, cobrador, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Teofilo dos Reis Costa e de Jorleide de Sousa Costa; A pretendente: **STEFANY DANIELLY KRANHOLDT SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 22/02/2000, agente de saúde, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Erivaldo dos Santos e de Aparecida Guilhermina Kranholdt Santos.

O pretendente: **RYAN WESLEY SOARES DE FREITAS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 05/06/2002, gerente de loja, natural de Pombal - PB, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Gilberlandio Soares dos Santos e de Rosineide Soares de Freitas; A pretendente: **BEATRIZ SILVA DOS SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 22/11/2002, analista de recursos humanos, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Isaias dos Santos e de Maria da Penha da Silva dos Santos.

O pretendente: **MATEUS SALES DOS SANTOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 07/04/2003, motorista de aplicativo, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Reginaldo Alves dos Santos e de Cristiane Lima Sales; A pretendente: **CAMILA PASSOS DOS SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 31/07/1995, recepcionista, natural de Santo André - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Camilo Nascimento dos Santos e de Ivone Andrade Passos.

O pretendente: **CAIO EDUARDO DOS SANTOS ALVES**, brasileiro, solteiro, nascido aos 10/06/1990, marleteiro, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Carlos Roberto Alves e de Maria Aparecida dos Santos; A pretendente: **SHIRLEY SILVA DE FREITAS**, brasileira, divorciada, nascida aos 13/01/1995, agente de monitoramento, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Salvador Soares de Freitas e de Geneva Maria da Silva.

O pretendente: **JOSIVALDO COSMO FERREIRA DE ALMEIDA**, brasileiro, divorciado, nascido aos 04/05/1987, porteiro, natural de Areia - PB, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Genival Cosmo de Almeida e de Severina do Ramo Ferreira Almeida; A pretendente: **MARILIA BISPO DOS SANTOS**, brasileira, divorciada, nascida aos 27/01/1989, estudante, natural de Ubatã - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Joel Bispo dos Santos e de Maria Silva Santos.

O pretendente: **NELLIOMAR DA SILVA FERREIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 13/08/1994, auxiliar de entrega, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Jose Tavares Ferreira e de Wanuzia Braz da Silva; A pretendente: **DAIANE ALVES SILVA**, brasileira, viúva, nascida aos 05/07/1993, diarista, natural de Guarulhos - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Bomfim Paulo da Silva e de Francisca Patrícia da Silva Alves.

O pretendente: **ROGÉRIO MACHADO DA SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 16/07/1989, gerente administrativo, natural de Apuarema - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Erivaldo Carlos Silva e de Lucia Maria Silva Machado; A pretendente: **JAQUELINE DE OLIVEIRA DEODATO**, brasileira, solteira, nascida aos 19/11/2000, assistente administrativa, natural de Itapeperica da Serra - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jovino Francisco Deodato Junior e de Alzira de Oliveira Deodato.

O pretendente: **HENRIQUE DE CARVALHO ROCHA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 18/06/2005, barbeiro, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Uudson Charles Rocha e de Eliane de Carvalho Rocha; A pretendente: **JULIANA DIAS SOARES**, brasileira, solteira, nascida aos 17/03/2000, recepcionista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Ivanilda Dias Soares.

O pretendente: **DOUGLAS MARCELO PEDRO PIRES DE SOUZA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 24/06/1991, aposentado, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Joaquim Pedro de Souza e de Maria da Penha Pires; A pretendente: **ANDREIA APARECIDA ANDRADE DA SILVA**, brasileira, divorciada, nascida aos 25/08/1977, lavradora, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Anizio da Silva e de Jacira Andrade da Silva.

O pretendente: **ALÉCIO AUGUSTO LUCIO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 04/07/1992, administrador de empresa, natural de Ourinhos - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Antônio Carlos Lucio e de Maria Cremilda Sena Lucio; A pretendente: **GABRIELA LEMES SILVA DOS ANJOS**, brasileira, solteira, nascida aos 09/10/1997, empresária, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Carlos Jose Silva dos Anjos e de Gizelle de Jesus Lemes.

O pretendente: **ANDERSON DA SILVA REQUIENA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 21/03/1991, supervisor de vendas, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Osvaldo Requiena Junior e de Sandra Regina da Silva; A pretendente: **GISELE DA SILVA FERNANDES**, brasileira, solteira, nascida aos 26/04/1991, biomédica, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Geraldo Fernandes e de Maria das Dores da Silva Fernandes.

O pretendente: **JACKSON SANTOS OLIVEIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 30/09/2004, motorista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Santos de Oliveira e de Nervalda Oliveira Silva; A pretendente: **RAQUEL CARVALHO PINHEIRO**, brasileira, solteira, nascida aos 07/09/2006, operadora de caixa, natural de Barbalha - CE, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Messias Cavalcante Pinheiro e de Rosenilda Carvalho Marques Pinheiro.

O pretendente: **JOÃO HENRIQUE ANDRADE DO CARMO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 04/05/1999, ajudante eletricitista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Valdeni Rodrigues do Carmo e de Isabel Andrade do Carmo; A pretendente: **EDUARDA ATALAIA DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 30/08/2004, do lar, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Ednilton Atalaia da Silva e de Marizete Cardoso Atalaia Silva.

O pretendente: **EDNARDO PEREIRA CARDOSO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 29/06/2007, auxiliar de loja, natural de Itaobim - MG, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de João Eduardo Alves Cardoso e de Geneilza Pereira da Silva; A pretendente: **ANNA VITÓRIA SANTOS ANDRADE**, brasileira, solteira, nascida aos 25/06/2007, vendedora, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Vando Alberto Andrade Pereira e de Maria São Pedro dos Santos.

O pretendente: **WANDERSON DE OLIVEIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 08/12/1989, zelador, natural de Itamogi - MG, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Reginalda de Oliveira; A pretendente: **CAMILA SANTIAGO DOS SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 21/06/1990, recepcionista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Ivo dos Santos e de Ana Lucia Santiago.

O pretendente: **FERNANDO CARVALHO DE MELO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 15/06/1997, balconista, natural de Carapicuíba - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Ximenes de Melo e de Rita Maria de Carvalho; A pretendente: **MARIA ELISA DA SILVA FÉLIX**, brasileira, solteira, nascida aos 15/09/1999, garçonete, natural de São Benedito - CE, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Francimar Félix da Silva e de Rita Jerônimo da Silva.

O pretendente: **EDUARDO FELIPE BORGES FIALHO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 03/11/1990, barbeiro, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Valdir Marcolino Fialho e de Ivone Borges Marques Gomes; A pretendente: **DANIELA FERREIRA VIEIRA**, brasileira, solteira, nascida aos 17/08/1995, vendedora, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Domingos de Araujo Vieira e de Maria Ferreira Vieira.

O pretendente: **WESLEY SOUZA RIBEIRO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 22/03/1993, consultor empresarial, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Leonice José Ribeiro e de Alice Francisca Souza Ribeiro; A pretendente: **GRASIELLY DOS SANTOS RODRIGUES**, brasileira, divorciada, nascida aos 03/10/1997, coordenadora de marketing, natural de São Gonçalo - RJ, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Ribamar Rodrigues e de Elizete dos Santos Silva.

O pretendente: **ARMANDO DE LIMA BATISTA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 08/07/1996, manobrista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Jose Alexandre Batista e de Mauricea Agripina de Lima; A pretendente: **TAMIRES FERREIRA DOS SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 07/11/1999, frentista, natural de Itapeperica da Serra - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Ermano de Souza Santos e de Valdeiza Cardozo Ferreira.

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

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL 33º Subdistrito - Alto da Mooca ILZETE VERDERAMO MARQUES - 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: **JOSÉ MIGUEL MARTINS**, estado civil solteiro, filho de Miguel Martins Santos e de Argentina Martins Santos, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **ADRIANA DA SILVA NEVES**, estado civil solteira, filha de Rosalino Moreira Neves e de Honorina Calisto da Silva, residente e domiciliada em Mauá - SP. Obs.: O pretendente é residente à Rua Cachoeira, nº 31, Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP e a pretendente é residente à Rua Pedro Serode, nº 63, casa 02, Mauá - SP. Em razão da revogação do parágrafo 4º do Artigo 67, da Lei 6015/77, pelo Artigo 20, Item III, alínea "b" da Lei 14.382/22, deixo de encaminhar Edital de Proclamas para afixação e publicidade ao Cartório de residência da pretendente.

O pretendente: **ENAGIO RIBEIRO DOS SANTOS**, estado civil solteiro, filho de João José dos Santos e de Josefa Ribeiro de Jesus, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **MARINALVA SOARES DE OLIVEIRA**, estado civil solteira, filha de Antonio Soares dos Santos e de Maria do Carmo Barbosa, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **CLEBER CORRÊA BOTELHO**, estado civil solteiro, filho de Valdemar Corrêa Botelho e de Ligia Pinheiro Botelho, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **SELMA GOMES DE CARVALHO**, estado civil solteira, filha de Manoel da Silva Carvalho e de Maria do Rosario Gomes Carvalho, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **WILLIAN BASILIO**, estado civil divorciado, filho de Pedro Basilio Filho e de Eunice de Paula Basilio, residente e domiciliado no Distrito de Sapoemba, nesta Capital - São Paulo - SP. A pretendente: **LIVYA KARLA PORTO TORRES**, estado civil solteira, filha de Ligia Porto Torres, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. Obs.: O pretendente é residente à Rua Esquive! Navarro, nº 1143, apto. 354, Distrito de Sapoemba, nesta Capital - São Paulo - SP e a pretendente é residente à Rua Pantojo, nº 1353, apto. 102, Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. Em razão da revogação do parágrafo 4º do Artigo 67, da Lei 6015/77, pelo Artigo 20, Item III, alínea "b" da Lei 14.382/22, deixo de encaminhar Edital de Proclamas para afixação e publicidade ao Cartório de residência do pretendente.

FAÇO SABER que pretendem converter sua união estável em casamento:

O convivente: **ROBERTO NATIL MARTINS**, estado civil divorciado, filho de Jose Natil Martins e de Maria Ferreira Martins, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A convivente: **CAROLINA RODRIGUES JACOBUCI**, estado civil divorciada, filha de Ciro Jacobucci e de Rita Maria Rodrigues Jacobucci, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

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

PIX apresenta avanço inegável após meia década de operação, mas está suficientemente seguro?

Rastreabilidade do dinheiro, o “calcanhar de Aquiles” do sistema, tornou-se mais eficiente e confiável

Bárbara Félix (*)

Após quase seis anos da chegada do PIX, o sistema passa a contar neste 2026 com uma versão aprimorada: medidas preventivas mais robustas e maior confiabilidade para os usuários. É, na realidade, uma resposta institucional necessária. A chamada versão 2.0 do Mecanismo Especial de Devolução (MED) passa a ser obrigatória para bancos e instituições aderentes ao moderno sistema de pagamento e traz um elemento essencial no combate às fraudes: o rastreamento completo do caminho do dinheiro, mesmo após ele ter saído da conta inicialmente recebedora, e ter passado por tantas outras.

O objetivo é potencializar as chances de bloqueio e devolução dos valores, mesmo quando ocorre o repasse rápido entre contas; prática comum em esquemas de lavagem de dinheiro e golpes digitais. O novo mecanismo também prevê maior integração entre as instituições financeiras, com compartilhamento de informações e bloqueio automático de contas suspeitas, inclusive antes da conclusão de análises mais detalhadas.

Apesar de considerar essas medidas extremamente positivas do ponto de vista técnico e de proteção ao usuário, não deixo de enxergar pontos sensíveis. Um deles diz respeito à capacidade de adaptação dos criminosos, que tendem a reagir rapidamente a novos mecanismos de controle, recorrendo a saques imediatos, criptomoedas ou contas de terceiros que



Sergio Guardiano Lima, CANVA

não são facilmente rastreáveis pelo sistema bancário tradicional.

Outro aspecto que me preocupa é a responsabilização e a punição dos agentes envolvidos. Muito se discute sobre a restituição dos valores às vítimas, mas pouco se fala sobre a efetiva punição dos fraudadores e sobre a desarticulação das redes criminosas que sustentam esses golpes. Mais uma vez, estamos lidando com os efeitos do problema, sem enfrentá-lo verdadeiramente em sua raiz.

Uma revolução no sistema financeiro

Criado em 2020 pelo Banco Central do Brasil, o PIX revolucionou o sistema de pagamentos no país ao trazer rapidez, gratuidade e disponibilidade contínua. Trata-se de uma inovação que transformou profundamente a forma como realizamos transferências e pagamentos no dia a dia.

O PIX foi inicialmente recebido com desconfiança e receio. A ideia de transferências instantâneas em qualquer das 24 horas do dia levantava dúvidas quanto à segurança e à efetiva gratuidade do serviço. Chegou a ser comparado ao TED e ao

DOC, como se fosse apenas uma mudança de nomenclatura. Com o passar do tempo, porém, sua rapidez e a ausência de taxas tornaram-se evidentes, especialmente para os comerciantes, que rapidamente perceberam as vantagens do recebimento sem custos.

Ao mesmo tempo em que o PIX se consolidava como um facilitador da vida financeira dos brasileiros, observou-se também um crescimento expressivo de fraudes e golpes. Criminosos passaram a se aproveitar da velocidade da movimentação dos valores, pulverizando o dinheiro em diversas contas intermediárias em questão de segundos ou realizando saques imediatos, muitas vezes antes que qualquer bloqueio pudesse ser efetivado.

O PIX veio acompanhado de problemas sérios e persistentes, gerando insegurança nos usuários. É inegável que a rapidez, a gratuidade e a praticidade mudaram completamente a forma como realizamos pagamentos, mas essa mesma velocidade acabou potencializando a vulnerabilidade do sistema financeiro.

Outro ponto é que o recurso foi implementado antes da existência de uma

regulação suficientemente clara e eficaz para proteger o usuário, especialmente em situações de fraude, golpe ou erro operacional. Quando algo dá errado no PIX, o dinheiro simplesmente desaparece em segundos e as consequências recaem quase exclusivamente sobre a vítima. Poucas situações geram tamanha sensação de impotência.

A lógica parece ter sido a de implementar primeiro e lidar com os problemas depois. Nesse contexto, em 2021 surgiu o Mecanismo Especial de Devolução (MED), com o objetivo inicial de permitir que vítimas de golpes pudessem buscar a restituição de valores. Contudo, essa solução mostrou-se bastante limitada, pois possibilitava apenas o bloqueio e a devolução dos valores na primeira conta recebedora.

Esse modelo de bloqueio revelou-se absolutamente incompatível com a dinâmica do PIX, no qual os valores podem circular por diversas contas em poucos minutos, até se perderem completamente. Agora, com as regras que entraram em vigor em 2 de fevereiro, houve considerável melhoria no rastreamento e no potencial de recuperação de recursos desviados. Elas oferecem ferramentas mais ágeis para contestação e eventual restituição de valores transferidos indevidamente, sem interferir nas transações rotineiras que não envolvem fraude, entre outros recursos fundamentais ao bom funcionamento do PIX. Novidade mais que bem-vinda em nosso sistema financeiro.

(*) Coordenadora de Direito Bancário do Marcelo Tostes Advogados.

Confiança do consumidor atinge melhor nível desde abril de 2025

Índice nacional sobre o terceiro mês seguido, com avanço nas finanças domésticas e expectativa recorde de melhora para 2026, embora gastos ainda sigam sob cautela.

A confiança do consumidor brasileiro iniciou 2026 em alta. O Índice de Confiança do Consumidor medido pela Varejo360 alcançou 55,9% em janeiro, o melhor resultado desde abril de 2025 e a terceira elevação consecutiva na série, refletindo uma percepção mais positiva da população sobre emprego, finanças pessoais e ambiente econômico.

O levantamento, realizado mensalmente com mais de 2.500 entrevistados em todas as regiões do país, mostra que o avanço foi impulsionado principalmente pela melhora nas finanças domésticas (64,9%) e pelo aumento gradual no conforto para gastos não essenciais (50,6%). Apesar disso, o consumidor segue atento: mais de 50% ainda se dizem desconfortáveis para consumir fora do essencial, reforçando um cenário de retomada moderada.

No mercado de trabalho, 45,3% dos entrevistados ainda avaliam como difícil conseguir emprego, mas houve queda em relação ao mês anterior, sinalizando uma tendência de melhora na percepção sobre oportunidades. Já no orçamento familiar, cresce o número de brasileiros que consideram sua situação financeira boa ou muito boa, movimento que deve ganhar força nos próximos meses com a desoneração do Imposto de Renda para salários de até R\$ 5 mil.

“Os dados mostram um consumidor mais confiante, mas ainda muito racional. Existe uma sensação de reorganização das finanças e de expectativa positiva para 2026, porém sem espaço para excessos. O brasileiro segue priorizando controle e planejamento, mesmo com sinais claros de melhora no cenário”, afirma Fernando Faro, CEO da Varejo360.

Esse comportamento aparece diretamente nos hábitos de consumo: 56,4% dizem evitar itens não essenciais, enquanto 20,8% estão postergando compras maiores, como viagens e eletrônicos. Ao mesmo tempo, o otimismo cresce no horizonte: 63,8% acreditam que as finanças da casa estarão melhores nos próximos 12 meses, maior índice já registrado pela pesquisa, apontando para um consumidor que começa a enxergar 2026 como um ano de reconstrução e maior estabilidade.

O levantamento reforça que, mesmo com sinais consistentes de recuperação na confiança, o consumo em 2026 deve seguir marcado por decisões mais planejadas e seletivas, com maior busca por promoções, marcas mais acessíveis e controle rigoroso das despesas. Para o varejo, o cenário aponta para um primeiro semestre de oportunidades graduais, em que compreender o comportamento do shopper e oferecer estratégias alinhadas à realidade financeira das famílias será decisivo para transformar o otimismo crescente em retomada efetiva das compras.

DISTRIBUIDORA AUTOMOTIVA S.A.

CNPJ/MF nº 61.490.561/0001-00 - NIRE 35.3.0001676-9

Ata da Assembleia Geral Extraordinária

1. Data, Hora e Local: 12 de fevereiro de 2026, às 12:30, na sede social. **2. Convocação e Presença:** Dispensada a convocação devido à presença da totalidade do capital social. **3. Mesa:** Presidência pelo Sr. Sergio Comolatti e secretariada pelo Sr. Conrado Comolatti Ruivo. **4. Ordem do Dia e Deliberações:** Os acionistas presentes decidiram de forma unânime: **4.1.** Aprovar a redução do capital social da Companhia em **R\$29.552.187,78**, sem o cancelamento de ações, passando de **R\$71.647.039,34**, dividido em 1.640.748 ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal para **R\$42.094.850,56**, dividido em 1.640.748 ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal, com a restituição aos acionistas de parte do valor de suas ações, de forma proporcional às respectivas participações, mediante a entrega das 3.312.877,896 quotas representativas de 100% do capital social da PRONTO SERVIÇOS DE PAGAMENTO LTDA., inscrita no CNPJ sob o nº 37.983.316/0001-50, de propriedade da Companhia e registradas em sua contabilidade por valor correspondente ao montante da redução de capital ora aprovada. **4.2.** Consignar que a redução de capital ora aprovada tornar-se-á efetiva após o decurso do prazo de 60 dias contados da publicação da ata desta Assembleia Geral. **4.3.** Decorrido o prazo legal sem oposição de credores, ou sendo esta devidamente solucionada, a redução do capital social tornar-se-á definitiva, procedendo-se à restituição aos acionistas na forma aprovada, bem como à alteração do Artigo 5º do Estatuto Social da Companhia, que passará a vigorar com a seguinte redação: “Artigo 5º - O capital social, totalmente subscrito e integralizado, representado em moeda corrente nacional é de **R\$42.094.850,56 (quarenta e dois milhões, noventa e quatro mil, oitocentos e cinquenta reais e cinquenta e seis centavos)**, dividido em **1.640.748 (um milhão, seiscentas e quarenta mil, setecentas e quarenta e oito) ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal**”; **4.4.** Aprovar a consolidação do Estatuto Social, na forma do Anexo I, que faz parte da íntegra desta ata. Esta ata foi lida, aprovada e assinada pelos presentes.

BANCO BMG S.A.

Companhia Aberta - CNPJ/MF nº 61.186.680/0001-74 - NIRE nº 3.530.046.248-3

Ata da Reunião Ordinária do Conselho de Administração Realizada em 11 de Dezembro de 2025
Data, Hora, Local: 11.12.2025, às 10:40hs, na sede, na Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, nº 1.830, 9º andar, sala 94, bloco 04, 10º andar, sala 101, parte, bloco 01, sala 102, parte, bloco 02, sala 103, bloco 03 e sala 104, bloco 04 e 14º andar, sala 141, bloco 01, Condomínio Edifício São Luiz, São Paulo/SP. **Presença:** Os Conselheiros Olga Stankevicius Colpo, Ricardo Annes Guimarães, Antônio Mourão Guimarães Neto, José Eduardo Gouveia Domicile, Dorival Dourado Junior, Flávio Dias Fonseca da Silva, Marco Antonio Antunes, Gueitiro Matsuo Genso e Ângela Annes Guimarães. **Mesa:** Presidente: José Eduardo Gouveia Domicile, Secretária: Deise Peixoto Domingues. **Deliberações Aprovadas:** **1.** A declaração e o pagamento de juros sobre o capital próprio complementar aos acionistas da Companhia, calculados nos termos do artigo 9º da Lei nº 9.249/95, no valor total bruto total de R\$ 87,7 milhões. O valor bruto é equivalente a R\$ 0,147 por ação ordinária e preferencial de emissão da Companhia, com retenção de 15% de imposto de renda retido na fonte, exceto para os acionistas comprovadamente imunes ou isentos, resultando no valor líquido de R\$ 0,12495 por ação. Os juros sobre capital próprio complementar ora declarados serão imputados, ad referendum da Assembleia Geral Ordinária a ser realizada em 2026, aos dividendos mínimos obrigatórios devidos aos acionistas da Companhia. O pagamento aos acionistas será efetuado no dia 14.01.2026, tendo como base de cálculo a posição acionária final registrada no dia 22.12.2025; e **2.** Autorizar a administração da Companhia a praticar todos os atos necessários para a implementação da deliberação ora aprovada. **Encerramento:** Nada mais. Olga Stankevicius Colpo, Ricardo Annes Guimarães, Antônio Mourão Guimarães Neto, José Eduardo Gouveia Domicile, Dorival Dourado Junior, Flávio Dias Fonseca da Silva, Marco Antonio Antunes, Gueitiro Matsuo Genso e Ângela Annes Guimarães. **José Eduardo Gouveia Domicile** - Presidente, **Deise Peixoto Domingues** - Secretária. JUCESP nº 14.075/26-0 em 30.01.2026. Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

BANCO BMG S.A.

Companhia Aberta - CNPJ/MF nº 61.186.680/0001-74 - NIRE 35300462483

Ata da Reunião Extraordinária do Conselho de Administração realizada em 01 de outubro de 2025
Data, Hora, Local: 01.10.2025, às 15h, por meio de videoconferência. **Presença:** Totalidade dos membros do Conselho de Administração, a saber: Ricardo Annes Guimarães, Ângela Annes Guimarães, Antônio Mourão Guimarães Neto, José Eduardo Gouveia Domicile, Olga Stankevicius Colpo, Dorival Dourado Junior, Marco Antonio Antunes, Gueitiro Matsuo Genso e Flávio Dias Fonseca da Silva. **Mesa:** Olga Stankevicius Colpo - Presidente, Deise Peixoto Domingues - Secretária. **Deliberações Aprovadas:** **1.** A destituição do Sr. **Lauro Leite Silva**, brasileiro, casado, engenheiro, residente em São Paulo/SP, RG 5820008-0 IPR/RJ, CPF/MF 710.931.847-87, ao cargo de Diretor sem Designação Específica, com efeitos a partir de 01.10.2025. **2.** Ratificar que a consolidação da Diretoria terá a seguinte composição: (i) **Diretor**, Presidente: **Luís Felix Cardamone Neto**, brasileiro, casado, administrador de empresas, RG 11.759.329 SSP-SP, CPF/MF 042.649.938-73; (ii) **Diretor Executivo Vice-Presidente e de Relação com Investidores:** **Flávio Pentagna Guimarães Neto**, brasileiro, casado, administrador de empresas, RG MG-117.32642 SSP/MG, CPF/MF 076.934.666-90; (iii) **Diretor Executivo Vice-Presidente:** **João Guilherme de Andrade So Consiglio**, brasileiro, viúvo, economista e administrador, RG 16.602.546-X SSP-SP, CPF/MF 119.038.148-63; (iv) **Diretor Executivo:** **Eduardo Vasconcelos Antonio**, brasileiro, casado, executivo de TI, RG 20.111.060-X SSP/SP, CPF/MF 146.722.288-78; e (v) **Diretores Sem Designação Específica:** **Luciana Buchmann Freire**, brasileira, divorciada, advogada, RG 16.837.826-7 SSP/SP, OAB/SP 107.343 e CPF/MF 149.211.868-04; **Roberto Fonseca Simões Filho**, brasileiro, casado, administrador, RG 18.201.618-3 SSP/SP, CPF/MF 195.270.058-25; **Carlos André Hermes Filho da Silva**, brasileiro, casado, graduado em ciências contábeis, RG 25.575.118-7 SSP/SP, CPF/MF 178.217.718-30; **Edilson Pereira Jardim**, brasileiro, casado, bancário, RG 17.434.566-5 SSP/SP, CPF/MF 092.696.278-70; **Ricardo Tadashi Takeyama**, brasileiro, casado, estatístico, RG 30.035.990-1 SSP/SP, CPF/MF 274.511.898-64; **Andrea Milanes Santos**, brasileira, casada, administradora, RG 40.616.541 SSP/SC, CPF/MF 004.001.449-56; e **Bruno Giovanni Capelin**, brasileiro, casado, engenheiro de materiais, RG 35.008.756-8 SSP/SP, CPF/MF 319.141.678-13, todos com endereço comercial em São Paulo/SP e com prazo de mandato unificado até a posse dos eleitos na Reunião do Conselho de Administração que suceder a Assembleia Geral Ordinária de 2027. **Encerramento:** Nada mais. Ricardo Annes Guimarães, Ângela Annes Guimarães, Antônio Mourão Guimarães Neto, José Eduardo Gouveia Domicile, Olga Stankevicius Colpo, Dorival Dourado Junior, Marco Antonio Antunes, Gueitiro Matsuo Genso e Flávio Dias Fonseca da Silva. JUCESP nº 16.139/26-4 em 30.01.2026, Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

BANCO BMG S.A.

Companhia Aberta - CNPJ/MF nº 61.186.680/0001-74 - NIRE 35300462483

Ata da Reunião Extraordinária do Conselho de Administração realizada em 06 de janeiro de 2026
Data, Hora, Local: 06.01.2026, às 13h30, por meio de videoconferência. **Presença:** Totalidade dos membros do Conselho de Administração, a saber: Ricardo Annes Guimarães, Ângela Annes Guimarães, Antônio Mourão Guimarães Neto, José Eduardo Gouveia Domicile, Olga Stankevicius Colpo, Dorival Dourado Junior, Marco Antonio Antunes, Gueitiro Matsuo Genso e Flávio Dias Fonseca da Silva. **Mesa:** Olga Stankevicius Colpo - Presidente, Deise Peixoto Domingues - Secretária. **Deliberações Aprovadas:** **1.** A proposta do Plano de Outorga de Ações Restritas da Companhia, que estabelece os termos e condições para que determinados talentos e colaboradores - chave do Grupo Financeiro BMG façam jus ao recebimento de ações preferenciais de emissão da Companhia, condicionado, dentre outros critérios que poderão ser definidos pelo Conselho de Administração no âmbito dos programas relativos a referido plano, (i) ao atingimento de metas individuais para fins de elegibilidade e (ii) ao atingimento de metas de desempenho da Companhia para a efetiva entrega das ações, a serem apuradas ao longo de 3 exercícios sociais consecutivos. **2.** A proposta do Plano de Investimento em Ações da Companhia, que estabelece os termos e condições para que determinados talentos e colaboradores - chave do Grupo Financeiro BMG realizem investimentos com recursos próprios para a aquisição de ações preferenciais de emissão da Companhia, prevendo a concessão de ações preferenciais adicionais em contrapartida ao investimento efetuado, condicionado, dentre outros critérios que poderão ser definidos pelo Conselho de Administração no âmbito dos programas relativos a referido plano, ao cumprimento de período de Cliff de 3 anos. **3.** A convocação, nos termos do artigo 24, d' do Estatuto Social, da Assembleia Geral Extraordinária para deliberação sobre (i) o Plano de Outorga de Ações Restritas e o Plano de Investimento em Ações da Companhia; e (ii) a reforma do artigo 5º, caput, do Estatuto Social, a fim de refletir o aumento de capital social realizado dentro do limite do capital autorizado e independentemente de reforma estatutária, por subscrição particular, conforme aprovado e homologado nas Reuniões do Conselho de Administração realizadas em 15.07.2025 e 11.09.2025, respectivamente. **4.** Autorizar a diretoria a praticar todos os atos necessários para a implementação das deliberações. **Encerramento:** Nada mais. São Paulo, 06.01.2026. Ricardo Annes Guimarães, Ângela Annes Guimarães, Antônio Mourão Guimarães Neto, José Eduardo Gouveia Domicile, Olga Stankevicius Colpo, Dorival Dourado Junior, Marco Antonio Antunes, Gueitiro Matsuo Genso e Flávio Dias Fonseca da Silva. JUCESP nº 15.771/26-0 em 30.01.2026, Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

O JORNAL CERTIFICA AS PUBLICAÇÕES LEGAIS COM PONTUALIDADE E TRANSPARÊNCIA, GARANTINDO A SEGURANÇA JURÍDICA. AFINAL, O JORNAL É LEGAL.

cenp Associação Nacional de Jornais
ANJ Associação Nacional de Jornais
abra legal Associação Brasileira de Editores de Jornais
adjoribr JORNAL DO INTERIOR





A sabedoria de escolher não delegar as habilidades humanas

Joana Coelho (*)

Outro dia, me deparei com a notícia de que o WhatsApp estava testando incluir no aplicativo a Meta IA para ajudar o usuário a escrever mensagens. E confesso que fiquei pensando: a gente realmente precisa disso?

Já temos um aplicativo que nasceu para que a comunicação fosse rápida, virou instantânea e agora está prestes a ser automatizada. Ou seja, vamos parar de pensar até nas mensagens que enviamos no dia a dia? Aquela conversa com os amigos ou as interações de trabalho... tudo isso vai virar um “gerar com IA”?

Olha, eu entendo o apelo da tecnologia. Ela promete facilitar nossa vida, economizar tempo, eliminar o trabalho repetitivo. E em muitos casos, isso faz todo o sentido. Mas quando começamos a automatizar processos que são essencialmente humanos (como a comunicação, as relações e a liderança) precisamos parar e perguntar: o que estamos perdendo no caminho?

Comunicação não é só transmitir informação. Envolve processar emoções, escolher palavras que considerem o momento emocional do outro e ajustar o tom de acordo com o seu público. Tudo isso é profundamente humano e necessário para vivermos em sociedade. Quando automatizamos a comunicação o tempo todo, não estamos só economizando tempo. Estamos deixando de exercitar processos cognitivos e emocionais fundamentais para nossa humanidade. Quando você pensa na sua mensagem antes de enviar, você está praticando:

- **Autoconhecimento:** o que eu realmente quero comunicar?
- **Regulação Emocional:** como eu expressei isso de forma construtiva para transmitir a emoção que gostaria ou mesmo como driblar a impulsividade?
- **Empatia e Teoria da Mente:** como a outra pessoa pode se sentir ou interpretar isso?

Do ponto de vista da neurociência, quando nos comunicamos de forma consciente e intencional, ativamos uma rede complexa no cérebro que integra linguagem, memória, emoção e cognição social. Não estamos só codificando palavras, estamos processando contextos e antecipando reações. Esse processo todo é o que nos permite construir relacionamentos de qualidade, criar ambientes de confiança e desenvolver segurança psicológica.

A segurança psicológica (aquele sentimento de que você pode ser você mesmo, expressar suas ideias, errar sem medo de julgamento) não se constrói com mensagens perfeitas geradas por IA. Ela se constrói com presença, vulnerabilidade, com a percepção de que a pessoa do outro lado está realmente ali, atenta e investindo na relação. E isso não dá para automatizar. Uma IA pode gerar uma mensagem educada, mas ela não gera conexão genuína.

Antes que você pense que sou contra a tecnologia (definitivamente não sou, inclusive, sou adepta!), preciso trazer um lado importante dessa discussão: a acessibilidade. Para pessoas com dificuldades de escrita, dislexia ou que enfrentam preconceito linguístico, ferramentas de IA podem ser

libertadoras, democratizando o acesso à comunicação escrita. O problema não é a existência da tecnologia. O problema é quando delegamos sem critério, sem nos perguntar: isso deveria ser automatizado? Isso nos leva a um conceito fundamental da neurociência: a neuroplasticidade.

Neuroplasticidade é a capacidade do nosso cérebro de se adaptar, criar novas conexões e modificar (ou perder) conexões já existentes. Assim como um músculo que se desenvolve com o exercício, nossas habilidades humanas se fortalecem com o uso. Delegar certas tarefas de forma integral para a IA, como a comunicação, pode fazer com que deixemos de praticar as habilidades socioemocionais. Com isso, elas perdem a força e passa a ser cada vez mais difícil realizar tarefas que exigem essas habilidades. É por isso que é tão importante continuar exercitando-as no dia a dia.

No mercado de trabalho, a IA vai automatizar tarefas. Porém, as habilidades essencialmente humanas, essas não têm como serem substituídas e não podem deixar de serem praticadas. Na verdade, elas se tornarão ainda mais valiosas. Em um mundo onde qualquer um pode gerar textos perfeitos com IA, o que vai diferenciar profissionais e empresas será justamente a capacidade de criar conexões reais, ambientes onde as pessoas prosperem, a capacidade de pensar criticamente e resolver problemas complexos.

O grande diferencial será desenvolver a sabedoria de escolher: quando usar IA e quando preservar e exercitar as habilidades humanas. Por isso, antes de incluir a IA como algo obrigatório no ambiente de trabalho, precisamos de tempo para pensar e para discutir como aplicá-la. Por exemplo, você pode se perguntar:

O que na sua empresa pode (e deve) ser automatizado? E o que precisa permanecer humano, pois é ali que se constroem as relações, a segurança psicológica, o senso de pertencimento, cultura e até mesmo o conhecimento que é a vantagem competitiva da organização?

Esse cenário também pede que as empresas invistam no desenvolvimento das habilidades humanas do seu time. Porque se a IA vai fazer o “técnico”, seus profissionais precisam estar afiados no “humano”. Isso exige prática constante e a criação de ambientes onde as pessoas se sintam seguras para pensar, questionar, errar e crescer.

A tecnologia veio para ficar e vai continuar evoluindo. Isso é inegável e, em muitos aspectos, desejável. Mas precisamos cultivar o discernimento de não automatizar por automatizar. De não terceirizar para a IA processos que são fundamentais para nossa humanidade e para nossa capacidade de nos relacionar. Então, antes de deixar a IA escrever sua próxima mensagem por completo, se pergunte: O que eu perco quando não sou eu quem pensa, processa, escolhe as palavras e se conecta genuinamente com quem está do outro lado?

Talvez a resposta faça você repensar o simples “gerar com IA”. E talvez isso faça toda a diferença nas suas relações dentro e fora do trabalho.

(*) **Neurocientista e consultora da Nêmesis, empresa que oferece assessoria e educação corporativa na área de Neurociência Organizacional**

Sua startup está decolando, mas a cultura está vindo junto?

Meta descrição: Crescimento acelerado sem cultura organizacional custa caro. Veja como alinhar valores, liderança e rituais para sustentar propósito e performance

Fabiano Nagamatsu (*)

Vamos direto ao ponto: crescimento sem cultura custa caro. Quando a startup acelera a aquisição de clientes, contrata em ritmo intenso e abre frentes de produto, a cultura deixa de ser “soft” e passa a ser infraestrutura crítica — a mesma que sustenta identidade, propósito e clima de equipe. Ignorar isso aumenta o churn de talentos, atritos de decisão e “retrabalho” gerencial que drena caixa.

Em 2024, o engajamento global caiu para 21%, e a baixa de engajamento custa à economia US\$ 8,9 trilhões (≈ 9% do PIB global) — um lembrete duro de que performance e cultura caminham juntas.

Entre os sinais mais perigosos está o turnover alto e previsível. Pesquisas recentes mostram que uma parcela relevante das saídas é evitável e que o custo total de substituir alguém vai de 33% até 200% do salário anual, a depender do nível e da função. Em posições técnicas e de liderança, a conta sobe rapidamente e se multiplica com a perda de conhecimento tácito e o tempo necessário para que o novo colaborador atinja produtividade.

Outro alerta é a comunicação quebrada: quando os squads passam a decidir com narrativas diferentes, prioridades mudam sem alinhamento e o “porquê” se perde, a execução desacelera e surgem conflitos intertimes. Líderes desalinhados agravam o cenário. Em 2024, o turnover ligado a questões de gestão atingiu a máxima de seis anos, sinalizando a importância de líderes capazes de traduzir estratégia em rotinas de time.

Soma-se a isso a toxicidade camuflada em alta performance — evidências mostram que uma cultura tóxica previu a saída de pessoas dez vezes mais do que salário durante a Grande Renúncia, com impactos diretos sobre moral e reputação.

O impacto disso no resultado financeiro é expressivo. Além do custo direto de reposição, há perdas invisíveis: atrasos de roadmap, queda na qualidade, tempo



WARRICK CANNA

gerencial gasto em seleção e onboarding e dano à marca empregadora.

Mesmo em um ciclo de salários mais contidos, só mexer em remuneração não resolve engajamento nem retenção. A literatura de RH indica que aumentos médios de salário desaceleraram em 2024, enquanto a frustração com gestão e propósito manteve a evasão elevada. Investir em treinamento de gestores, check-ins regulares e definição clara de expectativas é um dos caminhos para reverter essa curva.

Startup precisa crescer e manter a cultura de liderança

Crescer com cultura exige liderança presente e legível, rituais consistentes e decisões que respeitam a essência da empresa. Declarar princípios operacionais, como “autonomia com accountability” ou “decisão baseada em dados e contexto do cliente”, e reforçá-los com exemplos reais, ajuda a criar coerência.

Treinar gestores de primeira linha é igualmente crítico: o engajamento dos gerentes caiu de 30% para 27% em 2024 e, quando eles caem, os times caem junto. Rituais como reuniões semanais de revisão de negócios com métricas comuns e fechamento com indicadores de pessoas, all-hands mensais com estratégia, vitórias e falhas, e demonstrações de produto abertas ao time ajudam a colar os valores no dia a dia.

Decisões que respeitam a essência da empresa passam por práticas como contratação com avaliador dedicado

ao alinhamento cultural, governança clara para trade-offs e alinhamento de bônus a indicadores que consideram tanto resultados quanto comportamentos. A arquitetura organizacional também precisa escalar com clareza de escopo, interfaces bem definidas e autonomia alinhada por meio de guardrails e OKRs conectados à estratégia.

Para acompanhar e corrigir a rota, founders devem monitorar mensalmente métricas como engajamento por gestor, turnover voluntário e previsível, tempo até produtividade plena, saúde da liderança e sinais de toxicidade, tratando incidentes culturais como críticos.

Um roteiro de 90 dias pode acelerar ajustes: nas primeiras quatro semanas, realizar diagnóstico rápido sem caça às bruxas, com pesquisas curtas e conversas abertas; nos 30 dias seguintes, padronizar rituais e definir não-negociáveis de cultura; e, no terceiro mês, atrelar incentivos e processos de carreira a comportamentos desejados, além de codificar um “Culture Handbook” vivo.

Roteiro de 90 dias resumido

Dias 0-30 — Diagnóstico rápido, sem caça às bruxas.

- Rode uma pulse survey curtíssima (5-7 itens) com corte por time e gestor.
- Faça listening tours com perguntas padrão: “o que mais ajuda/atrapalha?”, “que decisão recente contradisse nossos valores?”, “onde a comunicação quebrou?”.

- Publique um “Culture Baseline” com três prioridades de pessoas.

Dias 31-60 — Conserte os encanamentos.

- Padronize rituais (WBR, all-hands, 1:1s) e treine gestores.

- Defina “não-negociáveis” de cultura (ex.: respeito radical; transparência de dados; zero tolerância a atalho antiético). Tolerância zero à toxicidade reduz saídas por motivos culturais. https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/?utm_source=chatgpt.com

Dias 61-90 — Amarre incentivos e escalabilidade.

- Atualize trilhas de carreira e critérios de promoção ancorados em valores.
- Recalibre bônus com indicadores de colaboração e qualidade, não só receita.
- Codifique o “Culture Handbook” (vivo, com exemplos) e onboarding para novatos.

No contexto brasileiro, levantamentos recentes colocam o fortalecimento da cultura organizacional como a prioridade número um de RH em 2024, à frente até de remuneração e benefícios. Isso mostra que o mercado já entende a cultura como vantagem competitiva, não adereço. A equação é simples: gestores bem suportados, rituais repetíveis e decisões coerentes com os valores.

Em um cenário no qual o engajamento caiu e o custo da rotatividade pesa, cuidar da cultura é cuidar do runway. Se os sinais de alerta já apareceram — turnover alto, comunicação quebrada e líderes desalinhados —, trate a cultura como prioridade de produto: formule hipóteses, rode experimentos, meça e itere. O resultado será velocidade sustentável, menos incêndios e mais execução com propósito.

(*) **CEO da Moove Hub Technology, holding de impacto em educação, tecnologia e investimentos, criada para desenvolver pessoas, negócios e ecossistemas em um mundo em constante transformação. E-mail: moovehub@nbpress.com.br**

Mercado de venda de carteiras inadimplentes encerra 2025 com R\$ 34 bilhões cedidos, segundo a Recovery

Os grandes bancos se destacaram, entre os 43 cedentes no mercado de NPL no ano passado. A Recovery, empresa do Grupo Itaú e plataforma especializada em recuperação de crédito no Brasil, acaba de divulgar o balanço de 2025 sobre o mercado de NPL (Non-Performing Loans). Segundo o levantamento, a venda de carteiras inadimplentes atingiu R\$ 34 bilhões em 2025. Um aumento de 21,4%, se comparado com 2024, que registrou R\$ 28 bilhões.

No ano passado, 43 empresas cedentes participaram de operações de venda de carteiras inadimplentes. Nesse grupo, há bancos de grande e médio porte, além

de varejistas, bancos digitais, fintechs e cooperativas de crédito. Também vale destacar a entrada de 11 novos cedentes, dos quais 5 são do segmento de varejo.

“O movimento de venda de carteiras inadimplentes ganhou tração na reta final do ano. No último bimestre, um grande banco, por exemplo, realizou a venda de uma carteira no valor de R\$ 8 bilhões. O volume total cedido por este banco em 2025 ultrapassou R\$ 10 bilhões, o equivalente a quase um terço de tudo o que foi negociado ao longo do ano”, afirma Plínio Ribeiro, Head Comercial e de Aquisição de Carteiras na Recovery.

“Outro segmento que mantém sua presença no mercado de cessão foi o de bancos digitais e fintechs, que no ano contra ano teve um aumento de 26% no volume financeiro de créditos cedidos”, complementa Plínio.

A expectativa para 2026, segundo a empresa, é de um ano muito em linha com o visto em 2025, porém com um viés de crescimento e diversificação no mercado de venda de NPL, com grande participação de bancos médios e instituições não bancárias, sem perder o protagonismo dos grandes bancos, que devem seguir liderando o setor. Segundo o executivo, para 2026 espera-se a entrada de pelo menos 15 novos cedentes.

Quatro em cada dez brasileiros nunca mudou sua senha corporativa

Especialistas da Kaspersky alertam que essa má prática continua sendo uma das principais violações de segurança nas empresas e abre caminho para novos ciberataques

Em um contexto em que as ameaças digitais evoluem a cada dia, as senhas continuam sendo uma das primeiras linhas de defesa das empresas, mas também um dos seus pontos mais vulneráveis. De acordo com o estudo Linguagem Digital da Kaspersky, quatro em cada dez funcionários no Brasil (40%) admite nunca ter mudado a senha da rede corporativa, enquanto 37% dizem que só o fazem quando a organização exige. Embora 42% indiquem que renovam suas credenciais a cada 3 a 6 meses, uma prática positiva, esse hábito ainda não foi totalmente adotado de forma transversal no ambiente de trabalho.

Essa é uma realidade que desafia as empresas do país: senhas fracas ou reutilizadas continuam sendo uma das principais portas de entrada para ataques em ambientes corporativos. Cibercriminosos se aproveitam dessas limitações principalmente por meio de ataques de força bruta, uma técnica usada para tentar acessar uma conta ou sistema utilizando um grande número de combinações de senhas até encontrar a correta. É um ataque que geralmente depende de programas que utilizam milhares de tentativas em poucos segundos e é, especialmente eficaz, quando usam senhas fracas, repetidas ou fáceis de adivinhar.

Outra técnica que ainda é usada para atacar empresas são as campanhas de men-



sagens falsas, nas quais os funcionários são enganados para entregar seus dados de acesso para sites ou e-mails falsos que imitam serviços legítimos. Em ambos os cenários, o uso de senhas simples, previsíveis ou repetidas amplifica o impacto dos ataques e facilita o acesso não autorizado a sistemas internos.

As consequências dessa má gestão de credenciais podem ser sérias para as organizações. Uma senha fraca pode levar ao acesso não autorizado e ao roubo de informações sensíveis, como dados de clientes. Além disso, caso os atacantes comprometam contas-chave, podem causar interrupções operacionais, falhas nos sistemas, alterar processos ou implementar programas maliciosos nos sistemas das empresas, gerando prejuízos econômicos e afetando a continuidade dos negócios. Além disso, há danos à reputação e riscos legais, já que uma violação de dados pode abalar a confiança de clientes e

parceiros, além de expor empresas a penalidades por não cumprir as normas de privacidade e proteção de dados no Brasil (LGPD).

“É seguro dizer que a maioria dos funcionários em empresas públicas e privadas mal atende aos requisitos básicos das senhas que usam no trabalho. É dever das organizações educá-las e exigir sistematicamente que usem senhas complexas. É preciso mudar frequentemente e não repetir em diferentes lugares ou fora dos sistemas corporativos”, disse Claudio Martinelli, gerente geral das Américas da Kaspersky.

Para que a senha fraca não seja porta de entrada para problemas maiores, especialistas da Kaspersky recomendam que a empresa:

- **Estabeleça uma política de uso de senhas para funcionários em todos os níveis:** as equipes de TI devem definir prazos e datas claras para a alteração das senhas, por exemplo,

alterando-as pelo menos a cada seis meses. Também é aconselhável oferecer recomendações sobre como criar uma senha forte: que inclua letras, números e símbolos especiais e tenha pelo menos 15 caracteres.

- **Habilite a autenticação multifator em todas as contas e acessos críticos:** Dessa forma, mesmo que uma senha seja vazada ou adivinhada, o segundo fator ajuda a bloquear acessos não autorizados, por exemplo, em e-mails corporativos, ferramentas de colaboração e plataformas em nuvem.
- **Ofereça aos funcionários em todos os níveis treinamento em cibersegurança:** para mitigar riscos, é necessário manter os funcionários informados sobre as novas técnicas usadas pelos cibercriminosos para que não caiam em suas armadilhas. Cursos de treinamento dedicados, como os oferecidos na Plataforma de Treinamento de Cibersegurança, que ensinam sobre esses temas e outras práticas de segurança.
- **Proteja a rede corporativa:** proteja sua empresa com uma plataforma de segurança viável e segura. O portfólio da Kaspersky Next oferece tecnologia de aprendizado de máquina e proteção avançada de endpoints, enquanto identifica ameaças e vulnerabilidades emergentes na nuvem.

Negócios & Carreira



Fabiana Monteiro (*)

Disciplina Forma Líderes, Humanidade Constrói Legados — afirma Éderson Bendlin

Uma trajetória construída com propósito, empatia e decisões conscientes ao longo da liderança

Éderson Bendlin, Head de Supply Chain e Comércio Exterior na PESA S/A, nasceu em 30 de outubro de 1986, em União da Vitória, no interior do Paraná. Filho de um comerciante conhecido na cidade e de uma mãe reconhecida pela generosidade e empatia, cresceu em um ambiente onde trabalho, fé e solidariedade eram valores vividos diariamente.

O pai, mesmo com Ensino Fundamental incompleto, construiu por 35 anos um bar que se tornou referência local. Com ele, Éderson aprendeu, ainda sem nomear o conceito, que liderança é exemplo, constância e reputação. Da mãe, herdou a sensibilidade e o compromisso com o cuidado ao próximo — princípios que hoje refletem tanto em sua atuação profissional quanto em seu voluntariado.

A infância entre a cidade e a fazenda dos avós, sem luz elétrica e com rotinas simples, fortaleceu sua resiliência. O contato com a natureza, o trabalho manual e a convivência familiar moldaram sua visão de mundo: liderança é servir e construir junto.

Aos 15 anos, iniciou como empacotador de supermercado. Em menos de um ano, tornou-se fiscal de caixa. Aos 16, movido pelo espírito empreendedor, abriu uma pequena mercearia. Posteriormente, atuou na área de segurança no porto de Paranaguá, iniciando ali sua aproximação com o comércio exterior.

Formou-se em Logística pelo Centro Universitário Internacional (UNINTER) e, ainda durante o curso, ingressou como estagiário na PESA S/A, em 2007. Permanece na empresa desde então, passando por diferentes posições até assumir a liderança da área. Em 2021, concluiu um MBA Executivo em Comércio Exterior pela Abracomex, consolidando sua especialização.

Ao longo da carreira, enfrentou inseguranças e desafios típicos de quem cresce junto com as responsabilidades. A disciplina, a observação atenta e o apoio de líderes que acreditaram em seu potencial foram determinantes para sua evolução. Ele reconhece publicamente nomes que marcaram sua trajetória e valoriza profundamente sua equipe, entendendo que resultados são construções coletivas.



Éderson Bendlin

Seu estilo de liderança é baseado em proximidade, transparência e diálogo. Defende que equipes bem-informadas tomam decisões melhores e se sentem mais engajadas. Equilibra firmeza e empatia, combinando clareza nas entregas com autonomia na execução. Para ele, pertencimento e confiança são ativos estratégicos.

A vulnerabilidade também integra sua visão de liderança. Inspirado pelas obras de Brené Brown, compreende que reconhecer fragilidades não é sinal de fraqueza, mas de coragem. Investe continuamente em autoconhecimento, psicoterapia e formação acadêmica — atualmente cursa Psicologia — para aprimorar sua gestão de pessoas.

Acredita que liderar e empreender são experiências distintas: enquanto empreender exige iniciativa e visão, liderar demanda maturidade emocional, escuta ativa e capacidade de desenvolver talentos. Seu lema, inspirado em formações em Programação Neurolinguística, resume sua filosofia: “Tudo muda quando você muda”.

Durante a pandemia, estruturou sua equipe em regime remoto, utilizando tecnologia como aliada estratégica. Defende a automação de processos repetitivos e o uso responsável da inteligência artificial, liberando o time para análises mais estratégicas. Para ele, qualidade de vida e desempenho caminham juntos; flexibilidade é decisão humanizada e também inteligente do ponto de vista organizacional.

Além do papel executivo, atua na CIPA-A e lidera o pilar social do ESG na PESA S/A. Engajado em voluntariado, participa de ações em instituições de acolhimento infantil e integra o Rotary International, ampliando sua atuação comunitária e seu compromisso com impacto social.

Hoje, compreende que sucesso vai além de cargos ou estabilidade financeira. O maior cargo que alguém pode ocupar é o de ser humano; os demais são temporários. Sua trajetória reforça que crescimento sustentável exige paciência, preparo e consistência.

Aos jovens profissionais, deixa uma mensagem clara: oportunidades favorecem os preparados. Em um mundo acelerado, marcado por imediatismo e alta rotatividade, defende a construção gradual da carreira, com base sólida, aprendizado contínuo e desenvolvimento emocional.

Éderson segue escrevendo sua história com a convicção de que liderança é, acima de tudo, um exercício diário de humanidade, responsabilidade e legado.

(*) Chairman, CEO da Editora Global Partners – Affiliated to Institute of Coaching at McLean Hospital, associate Harvard Medical School – (ICPA).
Conselheira de empresas.

Produtividade além do calendário: O mindset das empresas que vencem anos atípicos

“Ano atípico.” Para muitos líderes, essa expressão soa como uma desculpa antecipada para resultados aquém do esperado. Em anos onde o calendário é fatiado por excesso de feriados, eleições e grandes eventos como a Copa do Mundo, a maioria das organizações entra em modo de espera, tornando-se refém da agenda externa.

No entanto, as empresas de alta performance operam sob uma lógica diferente. Elas não buscam apenas “sobreviver” à fragmentação da rotina; elas utilizam a Produtividade Estratégica como uma alavanca de diferenciação competitiva.

Enquanto a concorrência pausa, quem é estratégico acelera.

A Anatomia da Alta Performance em Cenários Incertos

A diferença entre o crescimento sustentável e a estagnação reside na transição do modelo reativo para o modelo dinâmico. Veja como as organizações que realmente movem o ponteiro se comportam:

- **Planejamento Vivo, não Estático:** Diferente do varejo tradicional que olha o trimestre, os líderes de alta performance ajustam estoques

e campanhas semanalmente. Eles antecipam o impacto de uma eleição ou de um jogo decisivo, alocando recursos onde a atenção do cliente realmente está, e não onde o plano de janeiro dizia que deveria estar.

- **Gestão por Indicadores em Tempo Real (Real-Time KPIs):** Esperar o fechamento do mês para tomar uma decisão em um ano atípico é um erro fatal. Empresas de elite monitoram dashboards diários. Se o engajamento flutua por conta de um feriado prolongado, o ajuste na operação é imediato. O dado não serve para reportar o passado, mas para corrigir o presente.

- **Cultura de Experimentação Contínua:** A inovação não pode ser um projeto de “quarta-feira”. Na indústria farmacêutica e de tecnologia, os ciclos de P&D não param durante eventos globais. Pelo contrário: esses períodos são usados para refinamentos incrementais que permitem lançamentos agressivos assim que o mercado retoma o fôlego.

O Talento como Alavanca de Resiliência

Não existe processo resiliente sem pessoas capacitadas. A alta perfor-

mance é, em sua essência, um subproduto da gestão de talentos.

Empresas estratégicas não contratam apenas para tapar buracos; elas investem em upskilling e mobilidade interna. Segundo dados da McKinsey, companhias com programas de capacitação contínua são 30% mais produtivas em cenários de instabilidade. Ter uma equipe que sabe pivotar a estratégia quando o calendário aperta é o que separa os líderes dos seguidores.

Conclusão: Refém ou Protagonista?

Anos atípicos são inevitáveis, mas a passividade é uma escolha.

A produtividade real não é sobre preencher cada hora do dia com tarefas, mas sobre manter a agilidade estratégica para entregar resultados tangíveis, independentemente de quantas vezes o hino nacional toque ou de quantas urnas sejam abertas.

Sua empresa vai esperar o calendário “normalizar” ou vai criar a própria normalidade?

(Fonte: Gustavo Malavota - Sócio fundador da MOLA EDUCAÇÃO. Fundador do Instituto Vendas. Mestre em Gestão e Desenvolvimento, graduado em Marketing pela ESPM).



Younes_Kraske_CANVA

EVITAR

CONFIRA CINCO SITUAÇÕES EM QUE O CARNAVAL DEIXA O RH EM ALERTA

O Carnaval costuma ser tratado pelas empresas como um período operacionalmente sensível, marcado por escalas especiais, aumento do absenteísmo e maior exposição nas redes sociais.

Nos últimos anos, porém, episódios envolvendo a conduta de profissionais durante a folia passaram a evidenciar fragilidades estruturais na gestão de pessoas, com impactos diretos sobre reputação, cultura organizacional e risco trabalhista.

Um dos casos mais emblemáticos ocorreu em 2024, quando a Stone teve conteúdos pessoais publicados por engano em seu perfil corporativo no Instagram durante o Carnaval. O episódio ganhou ampla repercussão e reacendeu o debate sobre erro humano, governança digital e a forma como as empresas lidam com incidentes operacionais em ambientes de alta exposição.

A partir desse contexto, a StartSe, escola internacional de negócios, reuniu cinco situações recorrentes no período carnavalesco que colocam o RH em estado de alerta, além de orientações práticas que podem ajudar as empresas a reduzir ou evitar esses riscos.

1 Erros em redes sociais corporativas

Casos como o da Stone evidenciam a dificuldade de separar identidade pessoal e institucional, especialmente quando o acesso às contas corporativas ocorre por dispositivos móveis.

Orientações:

- Estabelecer governança clara de acessos a perfis institucionais, com definição de permissões e responsabilidades.
- Adotar a separação formal entre dispositivos pessoais e corporativos sempre que possível.
- Desenvolver playbooks de crise para redes sociais, com fluxos claros de decisão e resposta.

2 Uso indevido de atestado médico durante a folia

Decisões judiciais já reconheceram a demissão por justa causa de profissionais que participaram de blocos de



LAONG_CANVA

Carnaval enquanto estavam afastados por motivo médico, quando comprovada incompatibilidade de conduta.

Orientações:

- Definir políticas objetivas sobre afastamentos médicos e condutas incompatíveis com o atestado.
- Estruturar processos formais de apuração, com critérios claros e documentação adequada.
- Capacitar lideranças para lidar com esses casos de forma técnica, evitando julgamentos subjetivos.

3 Postagens discriminatórias associadas ao Carnaval

Empresas também enfrentaram crises após a publicação de conteúdos discriminatórios por colaboradores durante o período carnavalesco, com rápida repercussão pública e impacto direto na marca empregadora.

Orientações:

- Manter códigos de conduta atualizados, claros e amplamente comunicados.
- Realizar treinamentos recorrentes sobre conduta, diversidade e uso responsável das redes sociais.
- Garantir a existência de canais de denúncia estruturados e processos ágeis de apuração.

4 Uso indevido de recursos corporativos ou públicos

Casos envolvendo o uso de veículos oficiais ou ativos institucionais para fins pessoais durante o Carnaval já resultaram em demissões e sanções administrativas, inclusive no setor público.

Orientações:

- Reforçar, antes de feriados prolongados, as políticas de uso de ativos corporativos e institucionais.
- Comunicar de forma clara os limites e responsabilidades associados a esses recursos.
- Assegurar consistência na aplicação das regras, reduzindo interpretações individuais.

5 Faltas injustificadas e comparecimento ao trabalho sob efeito de álcool

O período também concentra casos de faltas não justificadas, informações falsas para “emendar” o feriado ou comparecimento ao trabalho sob efeito de álcool, situações que podem resultar em medidas disciplinares, incluindo justa causa, a depender do contexto.

Orientações:

- Planejar antecipadamente escalas, jornadas e regimes de trabalho para o período.
- Comunicar de forma objetiva as regras aplicáveis durante o Carnaval.
- Adotar políticas de apoio e prevenção que tratem recorrência como tema de gestão e saúde organizacional.

De forma geral, o Carnaval funciona como um teste de maturidade da liderança e das práticas de RH. A presença de critérios claros, governança estruturada e comunicação consistente tende a reduzir a transformação de situações previsíveis em crises de maior impacto.



LumiNoia_CANVA