



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



WARRI, CANVA

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.