

# IA já responde por mais de 85% das decisões de crédito no varejo

Com crescimento de 9,4% no estoque de crédito em 2025, segundo o Banco Central, o varejo passou a tratar a análise de risco como área estratégica

Na Top One Financeira, que já analisou mais de R\$ 2,5 bilhões em solicitações e atua em mais de 3 mil pontos de venda, a adoção de inteligência artificial permitiu reduzir o tempo de resposta em mais de 50% e conter a inadimplência mesmo com maior escala.



nal cresceu 9,4% em 2025, movimento que ampliou a pressão sobre as áreas de risco e cobrança.

“O crédito continua crescendo, mas o erro ficou mais caro. A automação deixou de ser apenas um ganho de eficiência e passou a ser uma exigência de controle de risco. O volume de operações hoje exige decisões consistentes, baseadas em dados e executadas em segundos”, afirma Vanderley Cardoso de Moraes, CEO da Top One Financeira e especialista em análise de crédito. Fundada em 2018, a empresa já analisou mais de R\$ 2,5 bilhões em solicitações de crédito e atua em mais de 3 mil pontos de

venda em diferentes regiões do país, com forte presença no varejo físico.

O avanço do crediário no varejo, em meio à restrição do crédito bancário tradicional, ampliou o acesso ao parcelamento, mas também elevou a exposição a atrasos e fraudes. Segundo Vanderley, modelos baseados exclusivamente em análise manual tendem a pressionar caixa, margens e capital de giro, sobretudo em períodos de desaceleração do consumo.

Para mitigar esses riscos, a empresa estruturou esteiras de crédito integradas, com múltiplas bases de dados, motores de decisão e cama-

das antifraude. A adoção de biometria facial e prova de vida eliminou registros de fraudes confirmadas após a implementação dessas tecnologias, segundo a Top One.

As soluções utilizadas pela companhia são desenvolvidas em parceria com a MultiDecision, especializada em inteligência analítica, motores de decisão e antifraude. O modelo combina automação com políticas de crédito pré-definidas e supervisão humana para exceções e ajustes estratégicos.

“Automatizar não significa flexibilizar critérios, mas aplicar as regras com mais precisão. Crédito mal concedido compromete o consumo futuro e afeta toda a cadeia econômica. A inteligência artificial caminha para se tornar padrão na análise de crédito no varejo. As empresas que não adotarem modelos automatizados e gestão de risco orientada por dados tendem a conviver com níveis mais altos de inadimplência e perda de competitividade em um mercado cada vez mais seletivo”, conclui Vanderley (Fonte: <https://toponecredito.com.br/>).

## Revolução digital não pode se sustentar no cansaço das mulheres

Clara Cecchini (\*)

No Dia Internacional das Mulheres, a celebração de direitos e conquistas precisa dividir espaço com uma pergunta incômoda: que preço elas estão pagando pelo jeito que a Inteligência Artificial está sendo usada hoje

Esse recurso foi apresentado como ferramenta de alívio, capaz de simplificar rotinas e ampliar eficiência. No cotidiano, porém, o efeito tem sido outro.

Um artigo de 2026 da Harvard Business Review, sob o título “AI Doesn’t Reduce Work - It Intensifies It” - A IA não reduz o trabalho - ela o intensifica, em português - mostra que a tecnologia não diminui a carga, mas intensifica o ritmo e o volume de demandas. Ao reduzir o esforço para iniciar tarefas, estimula a abertura de múltiplas frentes, acelera entregas e multiplica decisões. O andamento se adensa, enquanto a pausa encurta. A fronteira entre expediente e descanso se dissolve em notificações contínuas.

Esse ambiente mais veloz encontra uma realidade já desigual. Pesquisa publicada na “Nature Mental Health” em 2025 define “brain capital” como o conjunto de capacidades cognitivas, emocionais e sociais sustentadas por cérebros saudáveis, essenciais para trabalho e participação social. O estudo aponta que mulheres vivem, em média, nove anos a mais em pior estado de saúde do que homens, sobretudo por condições que afetam o cérebro, como depressão, ansiedade, enxaqueca e demências.

Elas, portanto, ingressam na economia digital com um capital cerebral valioso, mas mais vulnerável. Carregam maior incidência de doenças que impactam o foco, memória e energia. Ainda assim, espera-se adaptação irrestrita a ferramentas que comprimem prazos e ampliam estímulos.

Dados do World Economic Forum, também de 2025,

reforçam o quadro, com mulheres relatando níveis mais altos de exaustão e piores indicadores de saúde mental. A origem não está em fragilidade individual, mas na sobreposição de jornadas, com emprego formal, tarefas domésticas e cuidado de outras pessoas. Trata-se de uma carga emocional e cognitiva permanente.

Quando essa sobrecarga estrutural se combina com sistemas que intensificam o fluxo de demandas, o resultado é previsível. O capital cerebral feminino é esticado como se fosse inesgotável. Se a IA permite produzir mais em menos tempo, cresce a expectativa de desempenho constante. O “ganho” tecnológico se converte em nova camada de pressão.

A neurologista Antonella Santuccioni Chadha estima que reduzir a lacuna de saúde cerebral das mulheres poderia gerar até 250 bilhões de dólares por ano à economia global. O dado revela que proteger esse capital não é apenas questão sanitária ou social, mas também econômica. Há valor concreto sendo desperdiçado quando o esgotamento se torna regra.

Neste 8 de março, não basta incentivar que mulheres se adaptem melhor à inteligência artificial. A discussão central é outra, chega ao ponto de que nenhuma transformação pode ser considerada avanço se for construída sobre desgaste silencioso. Inovação responsável exige ambientes que respeitem limites cognitivos, distribuam responsabilidades e utilizem tecnologia para aliviar, não para explorar.

Defender tempo, atenção e saúde mental das mulheres é reconhecer que boa parte da economia e do cuidado no mundo depende desse capital cerebral. Justiça de gênero, na era da IA, significa impedir que a eficiência digital se sustente à custa de exaustão invisível.

(\*) Especialista em aprendizagem e inovação, palestrante, graduada pela UNICAMP, com MBA pela FGV e formação complementar na Kaospilot e na Schumacher College, na Inglaterra.

## Gestão por OKRs: aliada de gestores e de colaboradores

Pedro Signorelli (\*)

A gestão por OKRs (Objectives and Key Results) consolidou-se como um dos frameworks mais eficazes para alinhar estratégia, execução e pessoas em ambientes organizacionais complexos. Criado para resolver o descompasso entre intenção estratégica e ação cotidiana, o modelo oferece ganhos claros tanto para a liderança quanto para os times operacionais.

É importante um planejamento participativo, que vá além dos altos executivos e ajude a engajar os colaboradores no curto prazo. Quando a estratégia fica restrita a poucas pessoas e focada apenas no longo prazo, a visão se dilui ao longo do tempo e se torna abstrata. É um erro comum dos gestores impor decisões e conduzir o processo de forma distante, sem envolvimento real da equipe, o que compromete a execução e o engajamento. A gestão por OKRs é um elo entre esses dois lados, gestores e colaboradores, com benefícios recíprocos.

### Benefícios para o gestor

**Clareza estratégica e foco** - os OKRs forçam o gestor a traduzir a estratégia em objetivos claros, mensuráveis e priorizados. Isso reduz ambiguidades, evita dispersão de esforços e cria um filtro objetivo para decisões táticas e alocação de recursos.

**Alinhamento organizacional** - ao alinhar OKRs em diferentes níveis, o gestor garante coerência vertical e horizontal. As equipes deixam de competir por prioridades conflitantes e passam a operar em torno de metas comuns.

**Gestão baseada em dados** - Key Results bem definidos permitem acompanhamento contínuo e quantitativo do progresso. O gestor passa a conduzir conversas de performance

baseadas em evidências, não em percepções subjetivas.

**Redução de microgestão** - com objetivos claros e critérios de sucesso explícitos, o gestor transfere autonomia para o time. O foco deixa de ser controle de tarefas e passa a ser evolução de resultados.

### Ciclos curtos de aprendizado

- OKRs operam em ciclos trimestrais ou similares, favorecendo ajustes rápidos. O gestor identifica cedo o que não está funcionando e promove correções antes que desvios se tornem estruturais.

### Benefícios para o colaborador

**Clareza de expectativas** - o colaborador entende exatamente o que se espera dele e como seu trabalho será avaliado. Isso reduz ansiedade, retrabalho e interpretações subjetivas sobre desempenho.

**Sentido de propósito** - ao enxergar a conexão entre seus OKRs e os objetivos maiores da organização, o colaborador compreende o impacto do seu trabalho, aumentando engajamento e motivação.

**Autonomia com responsabilidade** - OKRs definem o que precisa ser alcançado, não como. Isso amplia a liberdade de execução, estimula criatividade e fortalece o senso de protagonismo.

**Feedback contínuo** - o acompanhamento frequente dos resultados cria um ambiente de feedback constante, substituindo avaliações anuais tardias por ajustes em tempo real.

**Desenvolvimento profissional** - a transparência dos resultados facilita a identificação de lacunas de competência e direciona planos de desenvolvimento individuais de forma objetiva.

### Benefícios sistêmicos para a relação gestor e empregado

- Conversas mais maduras sobre performance, centradas em resultados e não em esforço percebido
- Redução de conflitos de prioridade, pois os OKRs funcionam como contrato explícito de foco
- Aumento da confiança mútua, sustentada por transparência e previsibilidade
- Cultura orientada a aprendizado, onde falhas viram insumos para melhoria, não punição

Para que esses benefícios se concretizem, alguns princípios são críticos:

- Limitar o número de objetivos (foco é essencial)
- Definir Key Results realmente mensuráveis
- Separar OKRs de sistemas de remuneração variável direta
- Manter rituais de acompanhamento consistentes
- Tratar OKRs como instrumento de gestão, não como checklist burocrático

A gestão por OKRs não é uma ferramenta de definição de metas, mas um sistema de alinhamento organizacional. Quando bem implementada, cria um ambiente onde gestores lideram com clareza e dados, colaboradores atuam com autonomia e propósito, e a organização como um todo ganha velocidade, coerência e capacidade de adaptação.

(\*) - É um dos maiores especialistas do Brasil em gestão, com ênfase em OKRs. Já movimentou com seus projetos mais de R\$ 2 bi e é responsável, dentre outros, pelo case da Nextel, maior e mais rápida implementação da ferramenta nas Américas. Mais informações acesse: <http://www.gestaopragmatica.com.br/>



www.netjen.com.br

Para veiculação de seus Balanços, Atas, Editais e Leilões neste jornal, consulte sua agência de confiança, ou ligue para

TEL: 3043-4171