

## PEER LEARNING

## APRENDER COM OUTRO COLABORADOR PODE SER A ESTRATÉGIA MAIS INTELIGENTE DAS EMPRESAS HOJE

▶▶ Leia na página 8

### Momento de transformação

## Planejamento Sucessório: quais os impactos com a Reforma Tributária?

O cenário tributário brasileiro vive um momento de transformação histórica que impõe ao empresário a necessidade imediata de proteger o patrimônio construído ao longo de uma vida, sob pena de ver uma parcela significativa desse legado ser consumida por impostos no momento da sucessão.

Com a regulamentação da Reforma Tributária trazida pela Lei Complementar nº 227/2026, a janela de oportunidade para realizar a transferência de quotas aos herdeiros com menor custo fiscal está se fechando rapidamente. A grande preocupação reside não apenas na mudança da base de cálculo do ITCMD — que passa a exigir o valor de mercado dos ativos em vez do valor contábil — mas, principalmente, no horizonte de elevação brusca das alíquotas.

Embora o teto máximo atual fixado pelo Senado Federal seja de 8%, existem propostas avançadas em discussão legislativa para dobrar esse limite para 16%, havendo, inclusive, debates para que a tributação alcance patamares próximos a 20%, em um movimento de alinhamento às práticas internacionais de tributação sobre heranças.

Para os contribuintes do Estado de São Paulo, por exemplo, existe, hoje, uma faixa de isenção de ITCMD para doações de pequeno montante limitada a 2.500 UFESPs anuais — o que equivale a, aproximadamente, 96 mil reais em 2026. No entanto, essa estratégia exige cautela técnica absoluta, especialmente para quem possui indústrias ou comércios com Inscrição Estadual ativa.

Divulgação



Luciana Nogueira

A existência da Inscrição Estadual coloca a sociedade sob um monitoramento fiscal diferenciado pela Secretaria da Fazenda, exigindo que a alteração contratual seja formalizada e o ITCMD recolhido ou declarado, independentemente de o valor da doação estar dentro da faixa de isenção, uma vez que o fisco estadual cruza dados corporativos com muito mais rigor do que em sociedades puramente prestadoras de serviços.

Além do aspecto financeiro, a segurança jurídica da operação é fundamental e depende da estrita observância das regras societárias e civis. A transferência das quotas como adiantamento de legítima deve respeitar integralmente as cláusulas do contrato social vigente, como o direito de preferência e os quóruns de aprovação, para evitar que disputas familiares ou nulidades futuras coloquem em risco a continuidade do negócio.

A validade dessa operação perante terceiros e o próprio Fisco só se concretiza com



Taís Baruchi

o registro da alteração na Junta Comercial, momento que também cristaliza a data do fato gerador do imposto, protegendo o contribuinte de aumentos futuros de alíquota.

Por fim, o ciclo do planejamento só se encerra com a correta informação à Receita Federal: a doação deve refletir na Declaração de Ajuste Anual do Imposto de Renda da Pessoa Física tanto do doador, que baixa a participação em seu patrimônio, quanto dos donatários, que devem lançar o ingresso das quotas como rendimento isento.

Diante dessas complexidades e do risco iminente de um salto na tributação para até 16% ou mais, a condução desse processo por advogados e contadores especializados é indispensável para garantir que a sucessão ocorra de maneira lícita, eficiente e financeiramente viável.

(Luciana Nogueira é Advogada Tributarista, fundadora e presidente do Instituto de Direito Tributário Contemporâneo (IDTC).  
(Taís Baruchi é CEO na PKF BSP, fundadora e diretora do Instituto de Direito Tributário Contemporâneo (IDTC).

### Repensando a engenharia até o Facility Management

Durante décadas, proprietários e gestores de edifícios conviveram com a desconexão entre a engenharia de construção e a gestão de facilidades. ▶▶

### O custo invisível das fraudes e multas fiscais nas empresas brasileiras

Quando se fala em fraudes e multas fiscais no Brasil, o debate costuma se concentrar em grandes casos de corrupção ou em práticas deliberadamente ilícitas. ▶▶

### Banimentos no WhatsApp Business expõe riscos do mau uso de automação

Soluções em automação conseguem organizar fluxo, registrando conversão e gerando previsibilidade de receita. ▶▶

### Garantias fiduciárias ganham peso no caixa das empresas após decisão do TJSP

O entendimento do Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP) de que, encerrado o stay period, pode avançar a busca e apreensão de bens com alienação fiduciária em crédito extraconcursal reforça a assimetria entre empresas em recuperação e credores com garantias “fortes”. ▶▶

Para informações sobre o

MERCADO  
FINANCEIRO

faça a leitura do  
QR Code com seu celular



### Negócios em Pauta

Reprodução: <https://www.even3.com.br/sustentare-wipis-2026-688492/>



### SUSTENTARE & WIPIS 2026

O evento será realizado de 23 a 27 de novembro de 2026, em formato online e presencial. Reconhecido por promover um espaço qualificado de diálogo entre ciência, gestão pública, setor produtivo e sociedade civil, o SUSTENTARE & WIPIS consolida-se como um ponto de convergência entre pesquisa científica, tomada de decisão e participação social — aspecto fundamental diante dos desafios climáticos, sociais e ambientais do século XXI. Podem submeter trabalhos pesquisadores, docentes, estudantes (ensino médio, técnico, graduação e pós-graduação), profissionais do setor e representantes da sociedade civil. Inscrições gratuitas: <https://www.even3.com.br/sustentare-wipis-2026-688492/>. Regras de submissões: <https://www.sustentarewipis.com.br/faq/>. ▶▶ Leia a coluna completa na página 3

### News@TI

Divulgação



### INAITEC lança 5ª edição do Programa Acelera Pedra Branca

@O INAITEC, hub de inovação e negócios da Grande Florianópolis, lança o Programa Acelera Pedra Branca, voltado à seleção de projetos para concepção e aceleração de empresas inovadoras. Em sua quinta edição, a iniciativa é direcionada a empreendedores e startups em diferentes níveis de maturidade e está com as inscrições abertas até 22 de março. “Nosso objetivo é estruturar e impulsionar negócios com alto potencial de impacto econômico e social em Santa Catarina e no Brasil, transformando boas ideias em negócios sólidos e competitivos” destaca Diego Chierighini, diretor executivo do INAITEC. Contando com mentoria de profissionais especializados, o programa inicia no dia 2 de abril e termina em 23 de julho (<https://www.inaitec.com.br/noticias/180/programa-acelera-pedra-branca-abre-inscricoes-para-startups-e-empresas-inovadoras-em-todo-o-brasil/>). ▶▶ Leia a coluna completa na página 2

### Empresa abre processo seletivo tech com salários de até R\$ 21 mil

Em meio à crescente disputa por profissionais especializados em inteligência artificial e sistemas embarcados, a Tractian, única empresa brasileira na lista Forbes AI 50 entre as líderes globais em inteligência artificial, abre processo seletivo para ampliar seu time de tecnologia com o programa Tech Fast Track. As remunerações chegam a R\$ 21 mil mensais, com pacote de equity de até US\$ 40 mil para os perfis mais seniores. A empresa busca profissionais de nível pleno e sênior nas áreas de software, data science & AI e hardware. Para vagas em software e dados, o modelo de trabalho pode ser remoto ou híbrido. Já as posições em hardware seguem formato híbrido com base em São Paulo, devido à necessidade de laboratório e prototipagem ([https://careers.tractian.com/fast-track-program-2026?utm\\_source=pr&utm\\_medium=pr&utm\\_campaign=fast-track-2026&utm\\_content=mention](https://careers.tractian.com/fast-track-program-2026?utm_source=pr&utm_medium=pr&utm_campaign=fast-track-2026&utm_content=mention)).

OPINIÃO

A soberania tecnológica começa pela indústria nacional

Flávio Costa (\*)

As discussões sobre soberania tecnológica vêm redefinindo a maneira como as nações olham para suas indústrias.

Considerando as tensões geopolíticas crescentes, cadeias globais de suprimento instáveis e avanços rápidos em áreas como Inteligência Artificial e cibersegurança, a tecnologia passou a ocupar um espaço ainda mais importante nas decisões que estão estabelecendo o futuro das economias.

Nesse cenário, a soberania tecnológica está se materializando em escolhas mais estruturais, como na capacidade de um país de manter uma indústria de tecnologia verdadeiramente forte. Quando há investimentos internos no desenvolvimento de inovações essenciais, como hardware robustecido, sistemas e software especializados, é garantido à nação condições reais para atuar com mais autonomia, reduzindo fragilidades comuns a quem precisa em excesso de tecnologias estrangeiras e ampliando a capacidade de resposta a mudanças.

Depender basicamente de provedores externos para dispositivos, infraestrutura e soluções críticas significa assumir riscos de interrupção de fornecimento, exposição a políticas externas, volatilidade cambial e limitações em relação à evolução tecnológica. Ter uma indústria robusta permite justamente mitigar essas ameaças, garantindo mais previsibilidade e controle da cadeia de inovação.

Ao integrar conhecimento, engenharia e habilidades de adaptação às necessidades reais do mercado local, compreendendo todo o ambiente operacional, suas restrições e exigências, a indústria nacional desenvolve soluções mais adequadas, resilientes e confiáveis. Essas tecnologias são projetadas para operar sob condições reais e não só em cenários ideais. Esse diferencial competitivo, que possibilita moldar a tecnologia às demandas concretas do território, da infraestrutura e das organizações, não pode ser importado.

No caso do Brasil, esse debate ganha ainda mais

importância. Considerando a dimensão, mercados estratégicos diversos, incluindo agronegócio, energia, serviços financeiros e setor público, e um volume crescente de dados sendo gerado diariamente, o país não pode depender apenas de tecnologia externa para sustentar tamanha complexidade. Por isso, a indústria brasileira vem construindo uma base tecnológica que responde às demandas atuais e que deve evoluir continuamente, incluindo a produção de equipamentos e sistemas capazes de serem usados em conjunto com grandes tecnologias globais como Inteligência Artificial, Internet das Coisas e Nuvem, por exemplo, já presentes no dia a dia dos negócios.

Soberania tecnológica não é isolamento. Inclusive, ela pressupõe a capacidade de integrar-se a essas inovações estrangeiras, mas sem perder o poder de escolha, de decidir caminhos, evoluções e estratégias. Fortalecer a indústria nacional é, portanto, consolidar cada vez mais a habilidade do Brasil de manter controle sobre seus próprios sistemas, suas infraestruturas, seus dados e sua economia. Em um ambiente global cada vez mais imprevisível, a produção local virou um elemento de segurança econômica e estratégica.

Vale destacar que a soberania digital não é construída somente com infraestrutura ou sistemas. O desenvolvimento humano é fundamental para esse processo. A formação de profissionais tecnicamente capacitados é a base para sustentar a evolução contínua das inovações estratégicas. Assim como uma nação não pode depender exclusivamente de soluções externas, também precisa garantir que o conhecimento e as competências necessárias para desenvolver, operar e evoluir essas tecnologias permaneçam no país.

Continuar investindo em fabricação própria de tecnologia está permitindo que o Brasil absorva transformações e avance de forma consistente, mesmo diante das instabilidades de fora. A intenção com isso é garantir que o futuro possa ser enfrentado com solidez, tornando o país um protagonista da inovação e não só um consumidor das novidades tecnológicas globais.

(\*) Sócio Diretor da Daten Tecnologia.

Inteligência artificial pode ser facilmente enganada

Um jornalista conseguiu induzir o ChatGPT, da OpenAI, e as ferramentas de inteligência artificial do Google, a fornecer respostas com informações falsas.

Vivaldo José Breternitz (\*)

O truque foi simples: o jornalista postou informações fantasiosas em um blog aparentemente sério, a partir do qual as IAs responderam, obviamente de forma equivocada, a perguntas feitas pelo jornalista

Quando fazemos perguntas a chatbots ou serviços de busca impulsionados por IA, como o Modo IA do Google, as respostas são geradas a partir de grandes modelos de linguagem treinados com enormes bases de dados, em tese, verdadeiras.

No entanto, quando não há informação disponível, essas ferramentas recorrem à internet para elaborar as respostas, tornando-se mais suscetíveis a incorporar conteúdo não verificado.

O jornalista da BBC, Thomas Germain, realizou um experimento para testar essa vulnerabilidade. Ele escreveu em seu blog pessoal um post no qual afirmava ser capaz de comer mais cachorros-quentes do qualquer outro jornalista de tecnologia do mundo.

O texto incluía detalhes inventados, como a existência de um suposto Campeonato Internacional de Cachorros-Quentes em Dakota do Sul (EUA), além de citar jornalistas reais e fictícios para dar credibilidade à postagem. Germain escreveu e publicou o post em apenas 20 minutos.

Menos de 24 horas depois, tanto o ChatGPT quanto as ferramentas de IA do Google



George\_Dolgikh\_CANVA

passaram dar respostas incluindo as informações falsas, citando o blog como fonte confiável e sem alertar que era o único registro daquelas afirmações; para essas ferramentas, Germain era "muito bom comendo cachorros quentes", evidenciando a facilidade de manipulação.

Questionados, o Google e a OpenAI, deram respostas protocolares, mas reconhecendo que suas ferramentas "podem cometer erros". Outros modelos, como os da Anthropic, mostraram maior resistência, identificando a informação como uma possível brincadeira.

Seria cômico se não fosse trágico: o caso levanta preocupações sobre o potencial de disseminação de desinformação via IA, com impactos que podem atingir áreas críticas como saúde, economia, política, segurança e até mesmo a vida das pessoas.

A recomendação é: verifique as fontes citadas e busque informações adicionais antes de confiar nas respostas fornecidas por sistemas de inteligência artificial.

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

O custo invisível da IA

Entre ganhos e perdas, o uso de inteligência artificial pelas empresas tem sido muito discutido a partir do viés financeiro. Alguns levantamentos reforçam um cenário multifacetado, como a pesquisa global da KPMG que mostra que 57% dos líderes afirmam que o retorno sobre investimento com IA supera as expectativas, enquanto um estudo do MIT indica que 95% das implementações de IA generativa nas companhias ainda não revelam impacto mensurável no lucro e prejuízo. Números como esses ressaltam que, mesmo com muitas organizações percebendo valor na adoção da tecnologia, a captura plena de benefícios financeiros ainda não está acontecendo.

Se por um lado a IA reduz gastos ao automatizar tarefas repetitivas, otimizar processos e aumentar a eficiência operacional, por outro também gera custos relevantes com infraestrutura tecnológica, processamento em nuvem, governança de dados, adequação regulatória e capacitação contínua das equipes. A mensuração da sua eficácia, portanto, não pode ser feita levando em consideração as economias imediatas, sendo necessário analisar o valor estratégico gerado ao longo do tempo, seja na melhoria da qualidade das decisões, aceleração de ciclos de inovação, redução de riscos operacionais ou capacidade de escalar o negócio com maior previsibilidade.

Em outras palavras, o retorno da IA não se mede apenas no corte de despesas, mas na vantagem competitiva construída com seu uso. Por isso, os debates deveriam focar no quanto se transforma a partir dela - além de, é claro, seus custos invisíveis. O primeiro deles ocorre antes mesmo do modelo entrar em produção, ao preparar, integrar e qualificar dados, tarefas que exigem das organizações um



Gustavo Caetano

“ O retorno da IA não se mede apenas no corte de despesas, mas na vantagem competitiva construída com seu uso.

compromisso estratégico com governança de dados e maturidade analítica desde o início e não apenas quando surgem resultados tangíveis.

Outro impacto pouco comentado é o custo operacional contínuo dos sistemas de IA. Ao contrário de aplicações tradicionais, os modelos de IA exigem monitoramento constante, retraining para lidar com deriva de dados, ferramentas de observabilidade

e atualizações de segurança. Todas essas despesas podem corresponder a uma boa parcela do custo inicial anualmente, transformando a IA de um ativo estático em um sistema vivo que precisa de atenção contínua.

Há também gastos que surgem indiretamente, como a complexidade de governança e compliance. A ausência dessas estruturas pode comprometer confiança, exposição ao risco regulatório e até valuation corporativo, o que, paradoxalmente, pode custar mais caro do que a tecnologia em si. Portanto, é preciso entender que governança de IA não é um "extra", mas sim parte integrante da sustentabilidade tecnológica de longo prazo.

Ainda assim, não devemos focar apenas nos custos e ignorar as oportunidades trazidas pela tecnologia: quando bem planejada e integrada à estratégia corporativa, ela tem potencial para desbloquear valor exponencial. Um relatório da Deloitte estima que a IA pode evitar cerca de US\$ 70 bilhões em perdas anuais com desastres naturais até 2050, ao aumentar a resiliência das infraestruturas críticas.

Acredito que o verdadeiro desafio hoje é saber escolher quando vale a pena usar a inteligência artificial para ganhar vantagem competitiva. Para isso, as empresas precisam priorizar iniciativas que resolvam problemas centrais dos negócios, ao invés de se deixar levar por todo novo "hype tecnológico". A discussão sobre o custo invisível nos leva, portanto, a uma conclusão prática: não existe IA barata, mas existe IA valiosa, e quem compreender e internalizar essa visão poderá verdadeiramente aproveitá-la de forma positiva e sustentável.

(Fonte: Gustavo Caetano é CEO e fundador da Sambatech).

News@TI

Lity expande portfólio da linha Green Energy com lançamento do Eco Station Wallbox 7kW

A Lity amplia o portfólio de soluções voltadas à mobilidade elétrica. A partir de agora, o carregador Eco Station Wallbox 7kW passa a integrar a linha Green Energy da marca, com o intuito de atender empresas, condomínios e estacionamentos que buscam eficiência, segurança e confiabilidade na infraestrutura de recarga. O lançamento chega em um momento estratégico para o setor. Segundo informações divulgadas em janeiro de 2026 pela Associação Brasileira do Veículo Elétrico (ABVE), o país registrou cerca de 220 mil vendas unitárias em 2025, o que representa um aumento de 26% em relação a 2024 (https://lityglobal.com/).

Footer containing contact information for Empresas & Negócios, including names like José Hamilton Mancuso, Laurinda Machado Lobato, and Lilian Mancuso, along with address, phone, and website details.

# Cresce percentual de mulheres que relatam medo de ser estupradas

O percentual de mulheres que declararam ter medo de sofrer um estupro cresceu em uma pesquisa realizada pelo Instituto Patrícia Galvão e pelo Instituto Locomotiva

Em 2020, 78% das mulheres ouvidas pelos pesquisadores disseram ter "muito medo de ser vítimas de um estupro". Esse percentual cresceu para 80%, em 2022, e chegou a 82% segundo os dados obtidos em 2025.

Além das que declararam ter muito medo, 15% disseram ter "um pouco de medo", o que significa um total de 97% de mulheres que vivem com algum grau de temor da violência sexual. Em dois grupos, a proporção das que sentem "muito medo" é ainda maior, chegando a 87% no caso das jovens, entre 16 e 24 anos, e 88% entre as mulheres negras.

A diretora de conteúdo do Instituto Patrícia Galvão,



Em metade dos casos, o abusador foi um familiar e, em um terço dos relatos, foi um amigo ou conhecido da família.

Marisa Sanematsu, ressalta que além do medo ser constante, nenhum espaço é considerado, de fato, seguro. "O medo assombra as mulheres brasileiras o tempo todo, desde pequenas e em todos os lugares: a casa é insegura, assim como sair e voltar, esperar o transporte,

enfrentar a condução lotada ou pedir um carro por aplicativo", disse.

"Esse medo constante faz com que elas desenvolvam suas próprias estratégias de proteção: evitam sair à noite ou usar alguns tipos de roupas e acessórios,

procuram estar sempre acompanhadas e até escolhem trajetos mais longos para se sentirem um pouco mais seguras".

Os institutos divulgam a segunda onda de dados da pesquisa de 2025. A primeira onda, publicada em setembro de 2025, já havia mostrado que 15% das entrevistadas eram sobreviventes de estupro, e oito em cada dez vítimas sofreu a violência com 13 anos ou menos. Os dados divulgados ontem (2) acrescentam que, entre as vítimas com até 13 anos, 72% foram violentadas dentro da própria casa. Em metade dos casos, o abusador foi um familiar e, em um terço dos relatos, foi um amigo ou conhecido da família (ABR).

## Quais os maiores desafios do RH durante a Copa do Mundo?

Thiago Xavier (\*)

No país do futebol, o mesmo dilema acaba se repetindo nas empresas a cada quatro anos: ignorar a Copa do Mundo como se nada estivesse acontecendo, ou encarar o evento como parte da realidade cultural das pessoas e, ainda, uma oportunidade de alavancar o engajamento e senso de pertencimento entre as partes.

Em seu último campeonato, em 2022, um levantamento conduzido pela Meta mostrou que 84% dos brasileiros pretendiam acompanhar os jogos realizados no Catar, uma grande parcela da população que evidencia que este não se trata apenas de um entretenimento, ganhando uma relevância bem mais significativa ao se transformar em identidade coletiva.

Por isso, fingir que os jogos não impactam o clima organizacional é fechar os olhos para um dos maiores gatilhos de emoção, abrindo espaço para profissionais divididos entre o trabalho e a tela do celular. O desafio do RH não é "permitir ou proibir" a Copa, mas entender como transformar um potencial foco de distração em uma poderosa ferramenta de conexão.

Poucos eventos têm o poder de sincronizar emoções em escala nacional como este, o que faz com que empresas que insistem em manter um controle rígido durante os jogos tendem a enfrentar queda de foco, clima tenso e baixa transparência, enquanto aquelas que estão abertas a adotar flexibilizações bem definidas podem neutralizar — ou até compensar — esse impacto, aumentando a confiança e comprometimento de todos.

Então, por que não aproveitar essa época como "laboratório" para testar modelos mais flexíveis de trabalho, como formatos híbridos ou gestões focadas em entregas, ao invés de serem estabelecidas por jornadas rígidas?

Desde que tenha uma comunicação clara, acordos muito bem definidos, foco em metas e incentivo à autonomia responsável, o RH pode se posicionar de forma bem mais estratégica para assegurar a produtividade das equipes, sem que precisem abrir mão de torcer pela vitória da seleção brasileira quando entrar em campo. Os tempos modernos exigem uma maior flexibilidade deste departamento, como forma de gerar ainda mais confiança e performance com os profissionais, ao invés de descontentamento através de um controle excessivo em suas funções.

Não podemos ignorar um acontecimento de tamanha magnitude como este. E, ao invés de encarar-lo como um grande vilão da produtividade, enxergue como uma oportunidade de estreitar relação entre as partes, fortalecer vínculos e humanizar a cultura organizacional. Grandes eventos sociais, se bem geridos, podem fortalecer o tecido emocional da organização.

Afinal, deixar de lado a Copa do Mundo não faz com que ela deixe de existir dentro das empresas — apenas faz com que ela aconteça de forma desorganizada, informal e fora da cultura oficial. O verdadeiro desafio do RH, portanto, é decidir se ela será um inimigo da produtividade, ou uma aliada do engajamento.

(\*) - É headhunter e sócio da Wide Executive Search (<https://wide.works/>).

## Estimativas do mercado para inflação e PIB ficam estáveis

As previsões do mercado financeiro para os principais indicadores econômicos em 2026 — a expansão da economia e o índice de inflação — ficaram estáveis na edição de ontem (2) do Boletim Focus. A pesquisa com instituições financeiras é divulgada semanalmente pelo Banco Central (BC).

A estimativa para o crescimento da economia brasileira este ano permaneceu em 1,82%. Para 2027, a projeção para o PIB ficou em 1,8%. Para 2028 e 2029, o mercado financeiro estima expansão do PIB em 2%, para os dois anos. Puxada pelas expansões da indústria e da agropecuária, no terceiro trimestre de 2025 a economia brasileira cresceu 0,1%, o que é considerado pelo IBGE como estabilidade.

Em 2024, o PIB fechou com alta de 3,4%. O resultado representa o quarto ano seguido de crescimento, sendo a maior

expansão desde 2021 quando alcançou 4,8%. A previsão da cotação do dólar está em R\$ 5,42 para o fim deste ano. Após sete semanas seguidas de queda, a previsão do mercado financeiro para o IPCA permaneceu em 3,91% para este ano.

Em janeiro, a alta dos preços da conta de luz e da gasolina fez a inflação oficial do mês fechar em 0,33%, mesmo patamar de dezembro. De acordo com o IBGE, o resultado levou o IPCA a acumular alta de 4,44% em 2025.

A taxa básica de juros (Selic) está no maior nível desde julho de 2006, quando se situou em 15,25% ao ano. Em ata, o Copom confirmou que começará a reduzir os juros na reunião de março, caso a inflação se mantenha sob controle e não haja surpresas no cenário econômico. Ainda assim, os juros serão mantidos em níveis restritivos (ABR).

## Opep+ decide aumentar produção de petróleo

Os oito países membros da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (Opep+) anunciaram no domingo (1º) o aumento na produção do combustível fóssil em 206 mil barris por dia, a partir de abril de 2026. A decisão sobre a oferta extra de petróleo ao mercado internacional ocorreu após a interrupção das exportações que passam pelo Estreito de Ormuz, importante rota de navios-petroleiros, em meio à escalada militar no Oriente Médio. Ataques conjuntos dos Estados Unidos e de Israel contra o Irã ocorrem desde sábado (28). Em retaliação, Teerã mira bases desses países na região, algumas delas em produtores de petróleo. Arábia Saudita, Rússia, Iraque, Emirados Árabes Unidos, Kuwait, Cazaquistão, Argélia e Omã se reuniram virtualmente no domingo (1) para analisar as

condições e perspectivas do mercado global de petróleo.

De acordo com comunicado oficial que resultou do encontro, o anúncio reverte parte de cortes de 1,65 milhão de barris por dia estabelecidos em abril de 2023. Os preços do petróleo subiram na sexta-feira (27) para US\$ 73 por barril, o nível mais alto desde julho, devido ao temor de um conflito mais amplo no Oriente Médio, o que se concretizou no sábado (28).

Com os ataques de EUA e Israel, o Estreito de Ormuz, controlado pelo Irã, foi fechado no sábado por questões de segurança, de acordo com a imprensa do país persa. O bloqueio causa interrupções no abastecimento de petróleo, visto que, pela rota do Golfo Pérsico, passam mais de 20% do fornecimento global do combustível (ABR).

### A - Melhores do Mundo

O Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da USP, vinculado à Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo, está entre os melhores hospitais do mundo pelo quarto ano consecutivo, segundo o ranking World's Best Hospitals 2026, elaborado pela revista norte-americana Newsweek em parceria com a Statista. O levantamento avaliou 2.500 hospitais de 32 países. Na edição deste ano, o HCFMUSP ocupa a 7ª posição entre os melhores do Brasil e aparece na 189ª colocação na classificação global das 250 melhores instituições do mundo.

### B - Exportador do Agro

Os números da balança comercial do agronegócio confirmam a relevância de São Paulo no cenário agropecuário. Em janeiro, o setor alcançou superávit de US\$ 1,31 bilhão, resultado de exportações que somaram US\$ 1,84 bilhão, frente a importações de US\$ 530 milhões. O desempenho coloca o estado como o maior exportador do agro brasileiro, com participação de 17,1% nos embarques do país. O desempenho coloca o estado como o maior exportador do agro brasileiro, com participação de 17,1% nos embarques do país (Agrimídia).

### C - Conferência Internacional

Nos dias 18 e 19 de março, no World Trade Center, São Paulo, acontece o MERGE São Paulo 2026, conferência internacional que reunirá as principais lideranças do ecossistema cripto, blockchain e Web3 para debater os avanços da regulamentação de ativos digitais, infraestrutura blockchain, stablecoins e as perspectivas para o mercado brasileiro e latino-americano. A programação contará com painéis estratégicos, keynotes e sessões de networking com reguladores e representantes de instituições financeiras. Mais informações (<https://www.mmerge.io/pt/merge-sao-paulo-2026/tickets-landing>).

### D - Construção Civil

O PIB da construção civil, indicador da expansão do setor, deve crescer cerca de 2,7% neste ano no Brasil, segundo projeção do SindusCon-SP,

em conjunto com o Instituto Brasileiro de Economia, unidade de pesquisa da FGV/Ibre. Após uma leve desaceleração em 2025, quando o setor registrou crescimento de 1,8%, a construção civil deve ganhar novo fôlego. De acordo com o SindusCon-SP, fatores como a queda gradual da taxa básica de juros (Selic), a criação de uma nova faixa de isenção do Imposto de Renda e o aumento dos investimentos públicos em obras e habitação devem contribuir para esse avanço.

### E - Formação de Talentos

A Performa.IT, empresa de tecnologia com forte atuação em inteligência artificial, desenvolvimento de software, dados e produto, abre as inscrições para o Forma - Programa de Formação de Talentos 2026, iniciativa voltada à formação acelerada de profissionais para o mercado de tecnologia. O período de candidatura segue até 13 de março, com início do programa em 28 de abril e duração de seis meses. O programa é voltado a pessoas que residem em Campinas e região ou Fortaleza e que desejam iniciar ou migrar para a área de tecnologia. As inscrições podem ser realizadas pelo link: (<https://performait.com/programaforma>).

### F - Setor de Café

O Consórcio Cerrado das Águas (CCA) anuncia a entrada da Fondazione Ernesto Illy ETS em sua plataforma colaborativa, fortalecendo uma rede multissetorial dedicada à resiliência hídrica, agricultura inteligente e regeneração de paisagens no Cerrado Mineiro. Atualmente, o CCA reúne 15 empresas e instituições do setor de café, atuando desde 2019 em 204 propriedades rurais distribuídas por quatro bacias hidrográficas prioritárias da região. Sua iniciativa busca enfrentar os desafios climáticos e hídricos que impactam a cadeia produtiva do café no território, um dos mais estratégicos para o setor no Brasil. Saiba mais: (<https://fondazionernestoilly.org/en/the-foundation/>).

### G - Mais Sustentáveis

A Motiva, maior empresa de infraestrutura de mobilidade do Brasil, responsável pela Vialagos, foi reconhecida como uma das compa-

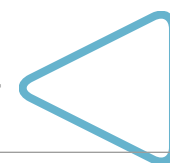
nias mais sustentáveis do mundo. Pela primeira vez, a Companhia ingressou no seletivo grupo de organizações que fazem parte do anuário The Sustainability Yearbook, da S&P Global. A publicação é uma das principais referências internacionais para investidores e especialistas ao apontar as empresas com as melhores práticas em sustentabilidade do mundo. Mais informações: (<https://www.motiva.com.br/esg/governanca/>).

### H - Rio-Frankfurt

A Lufthansa reforça sua presença no mercado brasileiro ao ampliar sua atuação no país. A partir de julho, a rota Rio de Janeiro-Frankfurt passa a ter voos diários, em uma operação que deve se estender por toda a alta temporada do verão europeu. A rota é operada pelo Boeing 787 Dreamliner, que conta com a nova Business Class Allegris, um novo conceito de cabine completamente reformulado para voos de longa distância, recém-lançado no Brasil. Junto com esse anúncio, a companhia antecipou a estreia da Business Class Allegris no Brasil - antes prevista para abril, agora será possível voar na nova classe exclusiva e personalizada a partir de 29 de março.

### I - Carro Sustentável

Seis meses após o lançamento do programa Carro Sustentável, a procura pelo Chevrolet Onix cresceu 27% no Brasil. O resultado posiciona o modelo como o mais buscado entre os demais contemplados pela iniciativa do Governo Federal. Os números são de um levantamento do Webmotors Autoinsights, ferramenta que fornece dados e informações sobre o mercado automotivo brasileiro, que analisou o número de buscas e visitas pelos modelos contemplados pelo programa. O modelo da Chevrolet foi seguido por Fiat Argo (+15%), Volkswagen Polo (+12%), Hyundai HB20S (+9%) e Renault Kwid (+5%). Hyundai HB20 (-7%) e Fiat Mobi (-15%) apresentaram retração no período analisado.



## Os desafios do crescimento

João Roberto Benites (\*)

*Preservar o legado da família, inovar, investir em tecnologia e ajustar-se às novas demandas - são muitas as agendas das empresas hoje em dia*

As empresas familiares estão com dificuldades de alcançar um crescimento mais expressivo, em consequência da priorização da estabilidade diante das incertezas macroeconômicas. É o que a pesquisa PwC 2025 Global Family Business Survey apurou no final do ano passado. Menos empresas familiares estão crescendo a dois dígitos. Apenas uma em cada quatro (25%) alcançou crescimento de vendas de dois dígitos no último ano, ante 43% de dois anos atrás, o que marca um retorno aos níveis da pandemia.

Fruto do esforço de um visionário, a empresa familiar costuma nascer da convergência entre sonho e necessidade, quando alguém decide arriscar e transformar uma ideia em negócio. Ao longo do tempo, o empreendimento cresce, incorpora novos membros da família e profissionais externos e, inevitavelmente, chega ao momento em que ajustes estruturais se tornam indispensáveis para manter a competitividade e avançar a um novo patamar.

Empresas familiares prosperam quando conseguem combinar valores dos fundadores com agilidade na tomada de decisão e elevado comprometimento com o crescimento sustentável. No entanto, esse equilíbrio não se sustenta de forma espontânea. A profissionalização da gestão, a clareza nos papéis e responsabilidades e a separação entre relações pessoais e decisões empresariais são fatores decisivos para a longevidade do negócio.

A adoção de práticas de governança corporativa aparece como um dos principais diferenciais. Conselhos de Administração e Conselhos de Família contribuem para decisões mais técnicas, reduzem conflitos e ajudam a alinhar interesses da família com os objetivos da empresa. Outro eixo central é o planejamento sucessório, que precisa ser estruturado com antecedência para garantir continuidade, minimizar rupturas e preservar o legado construído.

A diversificação e a inovação também ganham protagonismo e fazem muita diferença na trajetória de um negócio. Empresas familiares que buscam crescimento saudável tendem a adotar estratégias de alocação de capital mais ágeis, incluindo fusões e aquisições, como forma de ampliar mercados, diluir riscos e acelerar a transformação digital. Esse movimento exige visão estratégica e disposição para aprender, sem perder de vista os valores que sustentam a identidade do negócio.

### Superando o conflito de gerações

O engajamento multigeracional é outro ponto sensível. Envolver diferentes gerações na liderança e na formulação

da estratégia fortalece a continuidade dos valores fundadores e, ao mesmo tempo, estimula a inovação e a adoção de práticas ambientais, sociais e de governança. O sucesso, nesse contexto, vai além do resultado financeiro e se relaciona diretamente com a capacidade de inovar sem romper com o legado familiar.

Em um ambiente de mudanças rápidas e desafios crescentes, a informação qualificada torna-se um ativo estratégico. A chamada solidão do poder pode limitar a circulação de ideias e comprometer decisões relevantes. Conselhos consultivos, com estruturas adaptáveis ao porte do negócio, funcionam como espaços de provocação e reflexão, trazendo visões externas fundamentais para quem está imerso na rotina operacional.

Mesmo empresas de médio porte, em fase inicial de expansão, precisam investir em tecnologia, inovação e boas práticas de governança. Mapear oportunidades de crescimento e avaliar riscos de forma estruturada deixou de ser diferencial para se tornar requisito básico de competitividade.

No Brasil, a relevância das empresas familiares é expressiva. Elas representam cerca de 90 por cento dos negócios e respondem por aproximadamente 65 por cento do Produto Interno Bruto nacional, segundo dados do Sebrae de 2024. Apesar disso, os desafios de continuidade são significativos. Apenas 30 por cento dessas empresas chegam à terceira geração, e somente 15 por cento conseguem ultrapassar esse marco (Banco Mundial/Sebrae).

Já o Global Family Business Report 2025, realizado pela KPMG, apontou que empresas familiares bem-sucedidas apostam na diversificação estruturada de capital, conhecimento e propósito. O relatório destaca que o crescimento precisa ser planejado com visão de longo prazo, respeitando o legado e fortalecendo os laços familiares. Segundo o estudo, 45% das empresas com legado bem estruturado relataram desempenho superior ao de seus concorrentes, e 53% apresentaram resultados elevados em sustentabilidade. O crescimento inorgânico também ganha espaço. Mais de 60% dos alvos recentes de fusões e aquisições são empresas familiares.

Empresas familiares de alto desempenho compartilham características claras, como governança sólida, cultura de inovação, abertura para diversificação de capital e orientação empreendedora transgeracional. Investir em sustentabilidade deixa de ser apenas uma resposta a pressões externas e passa a integrar a estratégia de negócios, reduzindo riscos, fortalecendo a reputação e atraindo talentos.

(\*) **Preside Conselhos de Administração de empresas familiares. Atua como Conselheiro Consultivo da Grant Thornton Brasil e do Hospital das Clínicas (SP). É conselheiro certificado pelo IBGC, especialista em expansão estratégica de empresas.**

# Por que a IA não substitui o olhar humano na inclusão escolar

Vivemos um momento de euforia tecnológica. A Inteligência Artificial (IA) invadiu as salas de aula e as discussões pedagógicas com a promessa de ser o “grande equalizador” do ensino

A narrativa é sedutora: contar com um tutor personalizado para cada aluno, incansável, capaz de adaptar conteúdos em tempo real para quem possui dislexia, TDAH, discalculia ou simplesmente lacunas na base educacional.

As possibilidades proporcionadas pelas ferramentas que utilizam IA realmente são fascinantes. No entanto, precisamos ter a coragem de dizer o que os entusiastas da tecnologia muitas vezes ignoram: a IA não é uma solução totalmente confiável para a complexidade da dificuldade de aprendizagem da mente humana e a diversidade de perfis na aprendizagem.

Para um aluno com dificuldades de leitura, ferramentas de IA que resumem textos complexos ou convertem escrita em fala são pontes valiosas. A capacidade da IA de gerar exercícios infinitos sobre um tópico específico permite uma repetição que o professor, com 30 alunos ou mais em sala, dificilmente consegue gerenciar individualmente.

A tecnologia oferece acessibilidade instrumental ao remover barreiras mecânicas. Mas a aprendizagem — especialmente para quem tem dificuldades — não é apenas um processo mecânico de input e output de dados. É um processo emocional e de relacionamento.

O calcanhar de Aquiles da IA, quando aplicada a alunos com dificuldades de aprendizagem, reside na sua própria



natureza: ela é treinada com base em padrões. Ela busca a resposta mais provável baseada em bilhões de dados de experiências passadas, mas não tem a sensibilidade humana para lidar com ocorrências inesperadas e fora do que foi previamente analisado.

Ocorre que o aluno com dificuldade de aprendizagem é, por definição, a exceção ao padrão. Uma IA pode identificar que um aluno errou uma equação matemática, pode oferecer a solução passo a passo, mas não sabe se o erro ocorreu porque o aluno não sabe a tabuada, porque está com ansiedade paralisante, ou porque inverteu os números devido a uma disgrafia não diagnosticada.

Para a máquina, o sintoma (o erro) é tratado com uma correção lógica. Para o ser humano, o sintoma é um convite à investigação.

Além disso, temos o problema técnico da confiabilidade. IAs podem “alucinar” — inventam fatos com total confiança. Entregar uma ferramenta que pode gerar informações imprecisas a um

aluno que já possui dificuldades de discernimento ou interpretação é perigoso. A tecnologia não tem compromisso ético com a verdade, nem responsabilidade moral sobre a frustração de uma criança que não consegue aprender com uma explicação gerada automaticamente e incorreta.

É aqui que a insubstituibilidade do educador se manifesta. O processo de ensino-aprendizagem para alunos com dificuldades exige nuance, algo que nenhum algoritmo possui.

A percepção humana é o melhor caminho porque ela capta o invisível: contexto emocional, a flexibilidade criativa e o vínculo de confiança com o aluno.

No contexto emocional, um professor percebe quando a dificuldade de aprendizagem é, na verdade, um problema de autoestima ou um reflexo de problemas domésticos. A IA não lê expressões faciais de frustração contida.

No que diz respeito à flexibilidade criativa, a IA repete explicações baseadas em

dados pré existentes. Um educador humano inventa uma metáfora absurda, usa um jogo do recreio ou desenha no chão para fazer aquele aluno específico entender um conteúdo. A criatividade humana nasce da empatia, não da probabilidade estatística.

O vínculo da confiança é o “olhar nos olhos”, que valida o esforço do aluno durante o processo, não apenas o resultado. Alunos com dificuldades de aprendizagem muitas vezes carregam traumas escolares e não aprendem com quem não confia. A máquina não oferece acolhimento, ela oferece processamento.

O que podemos concluir é que a Inteligência Artificial deve entrar na escola como uma “muleta” sofisticada — útil para apoio, para tarefas repetitivas e para acessibilidade. Mas jamais como a “perna”.

Delegar o suporte a alunos com dificuldades de aprendizagem para algoritmos é, de certo modo, uma forma de abandono digital. A tecnologia pode apontar onde está o erro, mas apenas a sensibilidade humana consegue entender quem está errando e por que. Na educação inclusiva, a tecnologia mais avançada ainda é, e sempre será, a empatia humana. A tecnologia oferece escala e velocidade, mas falha na “leitura da alma”, necessária para apoiar alunos com dificuldades de aprendizagem.

(Fonte: Profa. Dra. Rosana Mendes Ribeiro, sócia-fundadora do Núcleo Aprende, fonaudióloga, psicopedagoga e idealizadora da Metodologia CDR).

## Proclamas de Casamentos

### 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: **CAIO HENRIQUE GONSALEZ**, estado civil solteiro, filho de Antonio Roberto Gonzalez e de Adaiza Garcia Gonzalez, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **LETICIA PASSOS DA SILVA**, estado civil solteira, filha de João Batista Lopes da Silva e de Simone Passos da Silva, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **BRUNO VIANA MORATA VALVERDE**, estado civil solteiro, filho de Antonio Carlos Morata Valverde e de Márcia Cristina Viana Valverde, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **KAROLINE TRINDEAD CHAVES**, estado civil solteira, filha de Wilson Simões Chaves e de Monica Mota Trindade Chaves, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **HEMERSON DA SILVA OLIVEIRA**, estado civil solteiro, filho de Adelson Conceição Oliveira e de Raimunda da Silva Pastor, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **TAMIRES DANIELLE RIBEIRO DA SILVA LIMA**, estado civil solteira, filha de Jorge Luiz Jerônimo de Lima e de Hilda Ribeiro da Silva Lima, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **JULIO CLAUDIO AUGUSTO DE TOLEDO FILHO**, estado civil viúvo, filho de Julio Claudio Augusto de Toledo e de Neuza Aparecida de Lima Toledo, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **ANNA LUISA BENEDETTI MOREIRA**, estado civil solteira, filha de Mauro Cesar Moreira e de Margareth Aparecida Benedetti Moreira, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **THIAGO PIMENTEL BARBOSA**, estado civil solteiro, filho de Wagner Aparecido Barbosa e de Maristela Ferreira Pimentel Barbosa, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **DANIELLE CARDOSO DE OLIVEIRA**, estado civil solteira, filha de Joel Valdinêi de Oliveira e de Maria da Conceição Ferreira Cardoso, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **GUILHERME MARTINS DE BRITO CAVALCANTI**, estado civil solteiro, filho de Fabio Jones de Brito Cavalcanti e de Marilene Martins Cavalcanti, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **INGRID TEDESCHI TEIXEIRA DE CAMPOS**, estado civil solteira, filha de Celso Teixeira de Campos e de Valdenise Tedeschi de Campos, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **LUCAS RODRIGUES SHIMABUKURO**, estado civil solteiro, filho de Hideyoshi Shimabukuro e de Vitalia Rodrigues Shimabukuro, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **CAMILA AKEMI OBUTI**, estado civil solteira, filha de Kazuo Obuti e de Florinda Yosbiko Obuti, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

A pretendente: **CAMILA DAIANE BALIERO FERREIRA**, estado civil solteira, filha de Carlos Gonçalves Ferreira e de Ivone Aparecida Baliero, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **JULIANA DOS SANTOS SILVA**, estado civil divorciada, filha de Francisco Aureliano da Silva Filho e de Lucia Helena dos Santos Silva, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

FAÇO SABER que pretendem converter sua união estável em casamento:

O convivente: **MURIEL SILVA FIGUEIREDO**, estado civil solteiro, filho de Ronaldo Figueiredo e de Maria Antonia da Silva, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A convivente: **MICHELLE YOGI DA SILVA**, estado civil solteira, filha de José Maria Barbosa da Silva e de Alice Yogi da Silva, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O convivente: **JORGE THIAGO ASSIS MOTTA**, estado civil divorciado, filho de João Carlos da Silva Motta e de Tania Regina Assis Motta, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A convivente: **VANESSA RIBEIRO MACHADO**, estado civil solteira, filha de Mauro de Cerqueira Machado e de Margarida Ribeiro Machado, 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

### CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NATURAIS 16º Subdistrito - Mooca Luiz Orlando de Barros Segala - 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: **LUIS VITOR RODRIGUES BORTOTTI**, estado civil solteiro, profissional bancário, nascido em São Paulo, SP, no dia 01/10/1996, residente e domiciliado na Vila Nova York, São Paulo, SP, filho de Luis Antonio Bertotti e de Maria do Ceu Rodrigues Bortotti. A pretendente: **BARBARA GUBITOSO**, estado civil solteira, profissão artesã, nascida em São Paulo, SP, no dia 21/12/2000, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Celso Gubitoso e de Selma Aparecida Pereira Gubitoso.

O pretendente: **JOSE CARLOS GUERRA JUNIOR**, estado civil divorciado, profissional arquiteto e urbanista, nascido em São Paulo, SP, no dia 12/01/1976, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de José Carlos Guerra e de Rosmari Perella Guerra. A pretendente: **ANNA CAROLINA RIBEIRO DUARTE**, estado civil solteira, profissão biomédica, nascida em São Paulo, SP, no dia 06/05/1982, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Clemente Duarte Junior e de Rose Marie Ribeiro Duarte.

O pretendente: **DOUGLAS CONDI RIBEIRO**, estado civil solteiro, profissão motocoboy, nascido em São Paulo, SP, no dia 06/04/1993, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Alberto Ribeiro e de Marcia Aparecida Condi Ribeiro. A pretendente: **LIDIANE SOUZA DA SILVA**, estado civil solteira, profissão enfermeira, nascida em São Paulo, SP, no dia 12/06/1996, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Geraldo Targino da Silva e de Debora Damares Gomes Souza da Silva.

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

# Cinco medidas práticas para sair da invisibilidade digital e ganhar confiança online

Empresas que existem, mas não aparecem nas buscas, enfrentam risco real de desaparecer do mercado

Cerca de 98% dos consumidores leem avaliações online para negócios locais e 87% afirmam fazê-lo com frequência, segundo o relatório Local Consumer Review Survey 2023, da BrightLocal. Ao mesmo tempo, materiais do Google indicam que a maioria dos consumidores pesquisa na internet antes de fechar negócio.



Ainda assim, milhares de empresas mantêm perfis desatualizados, informações divergentes ou avaliações sem resposta em buscadores e plataformas públicas, o que compromete a credibilidade antes mesmo do primeiro contato.

Rafael Somera, especialista em comportamento consumidor e reputação para negócios locais e CEO da Solutudo, plataforma que conecta consumidores a empresas em suas cidades, afirma que a invisibilidade digital não significa necessariamente ausência, mas inconsistência. "A empresa pode até aparecer na busca, mas se surge com telefone errado, horário desatualizado ou avaliações negativas sem resposta, ela perde credibilidade em segundos", diz.

O debate ocorre em um cenário de elevada rotatividade empresarial. Dados do Mapa de Empresas, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, mostram que o Brasil registra anualmente centenas de milhares de extinções de CNPJs, além de milhões de novos registros. O ambiente é dinâmico e competitivo, sobretudo para pequenos e médios empreendimentos, que dependem de visibilidade para gerar demanda constante.

O problema se intensifica quando informações não são padronizadas entre Google Business Profile, mapas, redes sociais e site institucional. O próprio Google informa que empresas com perfil completo têm 2,7 vezes mais chances de serem consideradas confiáveis pelos usuários. Além disso, páginas com fotos recentes, descrição detalhada e interação ativa tendem a registrar mais cliques, ligações e solicitações de rota.

Rafael alerta que concentrar esforços em um único canal amplia riscos. "A atenção do consumidor está fragmentada. Dependendo apenas de rede social ou exclusivamente de mídia paga deixa o negócio vulnerável a mudanças de algoritmo e redução de alcance orgânico." Ele acrescenta que reputação e presença estratégica precisam caminhar juntas. "Não adianta investir em anúncios se, na checagem, o cliente encontra sinais de abandono," observa.

## Cinco medidas para sair da invisibilidade digital e ganhar confiança online

Empresas com informações consistentes, avaliações bem gerenciadas e presença ativa em múltiplos canais aumentam credibilidade, ampliam con-

versão e reduzem o risco de perder clientes ainda na etapa de busca.

- **Padronizar dados institucionais** - Nome empresarial, endereço, telefone, horário de funcionamento e descrição devem estar alinhados em todos os canais. Inconsistências prejudicam ranqueamento e confiança.
- **Manter atualização contínua** - Publicações regulares, fotos recentes e revisão periódica de serviços sinalizam atividade e relevância.
- **Gerenciar avaliações de forma estruturada** - Responder críticas, esclarecer dúvidas e agradecer elogios reforça posicionamento. "Avaliação ignorada transmite descuido. Resposta bem construída demonstra profissionalismo", afirma o executivo.
- **Monitorar métricas e comportamento de busca** - Ferramentas analíticas permitem acompanhar visualizações, termos pesquisados e taxas de interação, orientando ajustes estratégicos.

• **Avaliar criteriosamente parceiros especializados** - Ao contratar empresa de marketing digital ou reputação online, é recomendável verificar histórico, transparência de relatórios, clareza contratual e metodologia baseada em dados. Promessas de primeira posição imediata devem ser vistas com cautela.

Entre os benefícios observados por negócios que estruturam presença integrada estão maior previsibilidade de demanda, fortalecimento de marca e redução da dependência exclusiva de tráfego pago. Por outro lado, a ausência de acompanhamento contínuo pode comprometer resultados e gerar desperdício de investimento.

Nos últimos 12 meses, a Solutudo registrou mais de 40 milhões de acessos e mais de 1,5 bilhões de exibições de conteúdos de empresas cadastradas na primeira página do Google, segundo dados internos.

Para Rafael, os números refletem uma mudança estrutural no comportamento de compra. "Visibilidade hoje é condição básica para competir. A empresa que não é encontrada, ou que aparece de forma inconsistente, deixa de ser considerada." conclui.

Em um mercado marcado por alta concorrência e consumidores cada vez mais atentos à reputação digital, existir formalmente não garante presença efetiva. A consistência das informações e a gestão ativa da imagem online passaram a ser fatores determinantes para permanecer no radar do cliente e sustentar crescimento.

## Custos invisíveis de produção desafiam rentabilidade da indústria de fundição no Brasil

Refugio, retrabalho e ociosidade corroem margens operacionais em um setor que produz mais de 2,7 milhões de toneladas de fundidos por ano e emprega dezenas de milhares de trabalhadores. A indústria brasileira de fundição, um dos pilares da cadeia de transformação metalmeccânica, convive com desafios que nem sempre aparecem de forma explícita nos demonstrativos financeiros. Embora o setor mantenha relevância estratégica e volume expressivo de produção, parte significativa das perdas que afetam a rentabilidade das empresas está associada a fatores operacionais silenciosos.

complexas, desvios de processo, variações de eficiência e eventos produtivos têm efeito financeiro direto, ainda que não fiquem evidentes na Demonstração de Resultados."

Estudos e análises técnicas da indústria metalúrgica mostram que refugio e retrabalho representam não apenas perdas de material, mas também desperdício de energia, tempo produtivo e capacidade operacional. Em setores de alta intensidade de capital e processo, como a fundição, esses fatores tendem a assumir relevância ainda maior.

Dados divulgados pela Associação Brasileira de Fundição (ABIFA) indicam que a produção nacional de fundidos superou 2,7 milhões de toneladas em 2024, reforçando o peso do segmento na indústria nacional. A própria entidade destaca que o desempenho do setor está diretamente ligado à eficiência produtiva, custos operacionais e dinâmica da demanda interna e externa. Apesar da escala e maturidade do mercado, especialistas apontam que variáveis como refugio, retrabalho, paradas não planejadas e ociosidade produtiva compõem uma camada de custos frequentemente subestimada pelas empresas. Segundo análises recorrentes na literatura técnica da indústria de manufatura, perdas desse tipo raramente são capturadas de forma estruturada em relatórios tradicionais, embora impactem diretamente margens e competitividade.

Levantamentos setoriais da ABIFA também evidenciam oscilações periódicas na produção e no desempenho da indústria, cenário que amplia a pressão sobre margens e torna a eficiência operacional um elemento central na estratégia das empresas. Em contextos de variação de demanda e custos, a capacidade de identificar e controlar perdas torna-se determinante para a sustentabilidade financeira.

Nesse ambiente, cresce a atenção a mecanismos que ampliem a visibilidade sobre processos produtivos e custos reais. A integração entre dados de produção e indicadores financeiros passa a ser vista como um fator crítico para decisões mais precisas.

A Vilesoft atua justamente nesse ponto, desenvolvendo soluções de gestão industrial voltadas ao controle de produção, rastreabilidade, integração de dados operacionais e apuração de custos baseada na operação real. A proposta é permitir que empresas industriais compreendam com maior precisão onde surgem perdas, como elas impactam o resultado e quais ajustes podem ser feitos ao longo dos processos produtivos.

"O maior risco para o resultado não está apenas em grandes falhas, mas na soma de pequenas ineficiências que passam despercebidas", afirma Roger Maia, CEO da Vilesoft. "Em operações industriais

**O JORNAL CERTIFICA AS PUBLICAÇÕES LEGAIS COM PONTUALIDADE E TRANSPARÊNCIA, CUMPRINDO AS NORMAS JURÍDICAS. AFINAL, O JORNAL É LEGAL.**

**Brasimm do Brasil Administração de Bens e Participações Ltda.**  
 CNPJ nº 09.389.001/0001-44 - NIRE 35.2.2210397-2  
 ATA DE REUNIÃO DE SÓCIOS

Aos 24/02/2026, às 10h., na sede social, com a presença da totalidade: **Mesa:** Presidente e secretário da Mesa, Sr. Sergio Tadeu Lupercio.

**Deliberações Unânicas:** (i) Aprovar a redução do capital social da Sociedade, que passará de R\$ 3.700.000,00, para R\$ 100.000,00, portanto, uma redução efetiva de R\$ 3.600.000,00, com a proporcional diminuição do valor nominal das quotas, tendo em vista que o atual capital social é excessivo em relação ao objeto da Sociedade, em conformidade com o Artigo 1.082, Inciso II, do Código Civil. (ii) Nesse sentido, a Cláusula Terceira do Contrato Social da Sociedade passará a contar com a seguinte nova redação: CLÁUSULA TERCEIRA: O capital social é de R\$ 100.000,00, dividido em 100.000 quotas, no valor nominal de R\$ 1,00 cada, totalmente subscritas e integralizadas em moeda corrente nacional, distribuídas da seguinte forma: **Sócias - Nº de Quotas - Valor Nominal:** Brasimm S.R.L. - 100.000 - R\$ 100.000,00; Total - 100.000 - R\$ 100.000,00. (iii) Para os efeitos do Artigo 1.084, parágrafo 1º, do Código Civil, o arquivamento da alteração do contrato social que visa a formalizar a referida redução do capital social, se dará no prazo de 90 dias contados da publicação da presente ata. Na mesma oportunidade, será formalizada no contrato social a cessão e a transferência de quota representativa do capital social, tal como descritas nos Itens (i) e (ii) acima. (iv) Decorrido tal prazo e arquivada a alteração do contrato social de que trata o Item (iii) acima, o valor da redução de capital social será restituído, em moeda corrente nacional, à sócia remanescente. (v) Aprovar que a administração da Sociedade exerça e celebre todos os atos e negócios jurídicos adequados e necessários para os fins da redução do capital social, incluindo a publicação desta ata, em formato de sumário, no diário oficial do estado de São Paulo, bem como em jornal de grande circulação, na localidade da sede social. Nada mais.

**GOPLAN S/A**  
 CNPJ nº 37.422.096/0001-96  
**EDITAL DE CONVOCAÇÃO DE ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA EXTRAORDINÁRIA**

Aos 02 dias do mês de março de 2026, convocamos os senhores acionistas da GOPLAN S/A, com sede na Rua Antônio Lapa, nº 606, Bairro Cambuí, na cidade de Campinas, Estado de São Paulo, CEP sob nº 13.025-241 inscrita no CNPJ nº 37.422.096/0001-96, para **Assembleia Geral Ordinária Extraordinária (AGOE)**, a ser realizada no dia 12 de março de 2026, às 08:00h (horário de Brasília), exclusivamente em ambiente virtual através da plataforma Teams. A votação será realizada à distância, equiparada à votação presencial, por meio do link que será disponibilizado aos acionistas. Somente terão direito a voto os acionistas ou seus procuradores, desde que possuam procuração específica para participar da Assembleia em nome do acionista. Pautas: 1) Aprovação de contas período de Julho 2025 a Janeiro 2026; 2) Deliberação e aprovação do novo período de mandato do Diretor Estatutário Executivo (CEO); 3) Deliberação e aprovação da saída de acionista; 4) Deliberação e aprovação da revisão da política de crédito; 5) Outros temas. Sem mais. Campinas, 02 de março de 2026. **Jose Henrique Salgado Galli** - Diretor Executivo CEO.

**ULTRACARGO LOGÍSTICA S.A.**  
 CNPJ Nº 14.688.220/0016-40 - NIRE 35300492897  
**Editais de Convocação - Assembleia Geral Extraordinária**

Pelo presente, ficam os Srs. Acionistas convidados a comparecer à Assembleia Geral Extraordinária da Ultracargo Logística S.A. ("Companhia"), que se realizará no dia 11 de março de 2026, às 10 horas ("Assembleia"), na sede social da Companhia, localizada na Avenida Brigadeiro Luis Antonio, 1343, 10º andar, Bela Vista, na cidade e Estado de São Paulo, CEP 01317-910, para deliberar sobre a seguinte Ordem do Dia: 1) O aumento do capital social da Companhia e a emissão de novas ações, com a consequente alteração do artigo 5º do Estatuto Social; 2) Consolidação do Estatuto Social da Companhia. **Participação na Assembleia:** Para participar da presente Assembleia, os acionistas devem apresentar declaração emitida pela instituição prestadora dos serviços de escrituração de ações da instituição custodiante, com a quantidade de ações de que constavam como titulares até, no máximo, 02 (dois) dias úteis antes da Assembleia. Poderão participar da Assembleia acionistas titulares de ações ordinárias da Companhia, por si, seus representantes legais ou procuradores, desde que cumpram com os requisitos formais de participação previstos na Lei 6.404/76. Referência procuração deverá ser depositada na sede social da Companhia, até às 14 horas do dia 9 de março de 2026. São Paulo, 28 de fevereiro de 2026. **Fulvius Alexandre Pereira Tomelin** - Presidente.

**São Paulo Gigante Beisebol e Softbol Club**  
 CNPJ: 53.497.517/0001-02  
**Editais de Convocação Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária**

O Presidente do Conselho Executivo do São Paulo Gigante Beisebol e Softbol Club - GIGANTE, no uso de suas atribuições legais, (artigos 18 "a" do Estatuto Social, convoca, pelo presente edital, todos os associados, no gozo de seus direitos e obrigações estatutárias, para participarem da Assembleia Geral Ordinária, a realizar-se no dia 13 de março de 2026, no salão do Estádio Mie Nishi, localizado na Avenida Presidente Castelo Branco nº 5446, Bom Retiro, CEP 01142-300 ou em primeira convocação às 19:30 horas, e, em não havendo quórum, em segunda convocação às 20:00 horas, pela unanimidade dos filiados, com direito a voto, de forma presencial, a fim de deliberar sobre a seguinte ordem do dia: 1) Prestação de contas referente ao exercício financeiro do ano de 2025, acompanhado de parecer do Conselho Fiscal; Relatório das atividades do ano de 2025; 2. Eleição de Diretoria e Conselho Fiscal; 3. Outras; 4. Publique-se em Jornal Diário da Capital por três dias consecutivos e encaminhe-se aos filiados via postal ou e-mail, fixando ainda na sede da entidade. Esta assembleia será realizada de forma virtual e ou presencial, garantida a representação por meio de procuração, assinada digitalmente e encaminhada ao São Paulo Gigantes Beisebol e Softbol club, até 2 dias antes da realização da assembleia. São Paulo, 26 de fevereiro de 2026. **Gustavo Yoshio Watanabe da Silva** - Presidente.

Edital de Citação Prazo de 30 dias. Processo Nº 1025945-81.2024.8.26.0405. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 7ª VC, do Foro de Osasco, Estado de SP, Dr(a). Liege Gueldini de Moraes, na forma da Lei, etc. Faz Saber a(o) **ENEDINA DE JESUS ALVES DA SILVA**, RG 05.508.392, CPF 06257498394, que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum Cível por parte de **Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda**, alegando em síntese: que a ré adquiriu o Lote "06" da Quadra "FP" do loteamento Terras de Santa Cristina - V, obrigando-se a pagar a taxa de conservação do empreendimento e que a Ré se encontra inadimplente com suas obrigações contratuais, pois deixou de efetuar o pagamento das taxas de conservação relacionadas na planilha anexa aos autos. O réu em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua Citação, por Edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluir após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo constituída a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de Osasco, aos 30 de janeiro de 2026.

Empresas & Negócios  
 Publicidade Legal

**DISAL - Distribuidores Associados de Livros S.A.**  
 CNPJ: 62.277.041/0001-87 - NIRE - 35300131771  
**Aviso aos Acionistas**  
 Encontram-se à disposição dos Acionistas, no escritório da Companhia localizada na Avenida Marginal Direita do Tietê, 800, Vila Jaguara, São Paulo/SP, os documentos do Artigo 133, da Lei 6.404/76, relativos ao exercício social encerrado em 31.12.2025. São Paulo, 27 de fevereiro de 2026. Diretor Presidente - Francisco Salvador Canato.

Edital de Citação Prazo de 20 dias. Processo Nº 1049446-64.2024.8.26.0114. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 5ª VC, do Foro de Campinas, Estado de São Paulo, Dr(a). Paulo César Batista dos Santos, na forma da Lei, etc. Faz Saber a **Jaciano Gonçalves Pedrosa**, RG 35.292.486-X, CPF 26901036809, e a **João Pereira Dutra Filho**, CPF 71478507420, que lhes foi proposta ação de Procedimento Comum Cível por parte de **Concessionária Rota das Bandeiras S/A**, alegando em síntese, a necessidade de reparação por dano havido por consequência de acidente automobilístico. Encontrando-se os réus em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua Citação, por Edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluir após o decurso do prazo do presente edital, apresentem resposta, sob pena de se presumirem como verdadeiras as alegações de fato formuladas pela parte autora, nos termos do Art. 344 do Código de Processo Civil, e serem considerados revelis, caso em que lhes será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de Campinas, aos 23 de fevereiro de 2026.



## Como evitar que reunião de objetivos e resultados vire um ritual burocrático

Pedro Signorelli (\*)

Há poucos retratos tão fiéis da cultura de uma empresa quanto uma reunião de OKR - Objetivos e Resultados - conduzida de forma inadequada. O cenário é previsível: longos silêncios, apresentações intermináveis, indicadores lidos mecanicamente e um clima que mistura formalidade excessiva com desmotivação, esse em destaque. Quase não há perguntas, nem contrapontos, e a reunião termina sem qualquer percepção de alinhamento e progresso. O que deveria ser um momento de direcionamento estratégico fica reduzido a um procedimento protocolar.

O problema não é a metodologia, mas a maneira como ela é aplicada. OKR não nasceu para ser ferramenta de vigilância, nem palco para cobranças públicas. Muitas vezes me apresentam uma tabela de Excel, com os números que precisam ser atingidos ao final do mês, como se fosse um planejamento por OKRs. Não é. O propósito desse tipo de gestão é gerar clareza, alinhamento e, principalmente, conversas estratégicas de alto nível. Quando o encontro se limita à leitura sequencial de métricas ou a uma rodada de atualizações operacionais, sua razão de existir se esvazia.

Reuniões que assumem esse clima pesado geralmente têm algumas origens comuns: insegurança de expor fragilidades, de reconhecer decisões equivocadas, de admitir que determinada aposta não produziu os resultados esperados, comodidade e por aí vai. Nesse tipo de ambiente, as pessoas não utilizam os números para refletir, utilizam-nos para se resguardar. O indicador deixa de ser fonte de insight e ganha um peso simbólico. E, sob essa lógica, qualquer sistema de gestão perde sua capacidade de impulsionar evolução.

Uma reunião de OKR eficaz deve ser instigante, aberta e orientada por aprendizado contínuo. Dados não existem para encerrar o debate, mas para qualificá-lo. O que explica nosso avanço aqui e a estagnação ali? Que suposições precisam ser revistas? Que decisões devem ser ajustadas à luz desses resultados? Reduzir tudo a um simples “entregou ou não entregou” é abrir mão da principal força do modelo: a possibilidade de aprender rapidamente e corrigir a rota, se houver necessidade.

Outro indício claro de que algo não vai bem é a ruptura entre metas e estratégia. Muitas equipes analisam números como se fossem elementos isolados, desconectados do contexto maior da organização. Isso compromete o engajamento. As pessoas não se mobilizam por planilhas, elas se engajam quando compreendem o significado do que fazem. Se o time não entende por que determinado objetivo é relevante ou como ela contribui para a visão mais ampla do negócio, não se sente ‘importante’ e a reunião ganha status de mais um compromisso.

Também é frequente que o encontro fique concentrado na liderança. Predomina a fala unilateral, e a escuta é limitada. O que deveria ser uma conversa, um momento de trocas, torna-se uma exposição controlada. No entanto, a gestão por OKR foi concebida para estimular alinhamento horizontal e corresponsabilidade. Quando apenas uma perspectiva prevalece, perde-se a diversidade de análises e diminui-se a qualidade das escolhas feitas.

Existe ainda uma distorção comum: acreditar que ser profissional significa ser excessivamente rígido. Pensamento estratégico pede consistência e reflexão, não distanciamento emocional. Contextos que acolhem perguntas difíceis, revisões de rota e divergências construtivas costumam gerar escolhas mais bem fundamentadas. Uma boa reunião de OKR é marcada por energia, troca qualificada e abertura para perspectivas diferentes. Ela pode provocar desconforto intelectual, mas não oprime. Não precisa ser leve o tempo todo, precisa fazer sentido.

E aqui, mudar essa dinâmica passa, necessariamente, pela postura da liderança. É papel dela deixar claro que o encontro não funciona como um tribunal, e sim como um espaço de compreensão e ajuste. Metas não alcançadas devem ser tratadas como fonte de insight, não como rótulo de incompetência. Transparência sobre obstáculos e erros precisa ser mais valorizada do que apresentações impecáveis. Quando essa mensagem é reiterada na prática, o comportamento defensivo diminui e dá lugar a uma colaboração mais autêntica e madura.

Além disso, o formato do encontro precisa estimular discussões de valor. Menos tempo gasto com apresentações lineares e mais dedicação à interpretação e à definição de prioridades. Menos justificativas sobre o que passou e mais foco nas decisões que orientarão os próximos passos. OKR não serve como arquivo histórico, ele funciona como bússola estratégica.

No fim, a reunião de OKR revela muito sobre o ambiente organizacional. Se o clima predominante é apatia, silêncio e tensão contida, o desafio não está apenas na dinâmica da agenda, mas na cultura como um todo. Por outro lado, quando bem conduzido, esse momento pode se tornar um dos mais poderosos do ciclo de gestão — um espaço onde informações se transformam em entendimento, prioridades ganham nitidez e decisões se tornam mais assertivas.

OKR não foi criado para drenar a motivação das equipes, mas para direcionar esforços com clareza. Se o encontro se assemelha a um velório corporativo, talvez o problema não esteja na ferramenta. Está na qualidade da conversa, na segurança do ambiente e na forma como a liderança escolhe conduzir o diálogo.

(\*) Especialista em gestão, com ênfase em OKRs (<http://www.gestaopragmatica.com.br>).

# Segurança e inovação no setor financeiro este ano

Integração, governança e cloud híbrida sustentam operações críticas do setor, aponta TIVIT

A evolução do sistema financeiro, impulsionada pela digitalização dos serviços, pela consolidação do Open Finance e pela expansão dos meios de pagamento instantâneos, tem colocado os dados no centro das estratégias das instituições. Em um ambiente marcado por alto volume transacional, decisões em tempo real e exigências regulatórias rigorosas, a forma como os dados circulam entre sistemas, plataformas e parceiros tornou-se um fator determinante não apenas para a eficiência, mas para a continuidade das operações e a confiança do mercado.

Mais do que armazenar informações, bancos, fintechs e demais instituições financeiras precisam garantir fluxos de dados bem estabelecidos, com rastreabilidade, governança e proteção ao longo de todo o ciclo de vida das informações. Esse desafio está diretamente ligado à adoção de serviços de nuvem capazes de suportar operações críticas sem comprometer requisitos regulatórios e de segurança.

Para Carlos Eduardo Maia, diretor de Cloud Solutions da TIVIT, empresa do grupo Almax e provedora de serviços de tecnologia na América Latina, a nuvem deixou de ser apenas uma alternativa de infraestrutura e passou a desempenhar papel estratégico na organização do fluxo de dados do sistema financeiro. “No setor financeiro, os dados circulam de forma contínua e sustentam decisões que



precisam acontecer em milissegundos. Ter fluxos bem definidos e serviços de nuvem adequados à criticidade do negócio é essencial para garantir estabilidade, segurança e conformidade”, afirma o especialista.

Na prática, o fluxo de dados começa na captação de informações provenientes de diversos canais, como aplicativos bancários, internet banking, APIs, Open Finance, PIX e outros arranjos de pagamento. Esses dados passam por validações automáticas relacionadas a KYC, AML e controles operacionais antes de serem utilizados em processos como autorizações de transações, análise de risco e prevenção a fraudes.

O processamento combina operações em tempo real, voltadas a decisões imediatas, e processos em batch, responsáveis por conciliações, relatórios regulatórios, contabilização e análises gerenciais. A persistência das informações ocorre de acordo com sua criticidade, equilibrando ambientes

transacionais de alta disponibilidade com plataformas analíticas voltadas a histórico, big data e aplicações avançadas de inteligência artificial.

Todo esse ciclo exige mecanismos robustos de rastreabilidade, trilhas de auditoria e políticas de retenção de dados, em conformidade com normas como a LGPD e as regulamentações do Banco Central. Nesse cenário, a governança dos dados se torna parte integrante da própria operação financeira.

É nesse modelo que fornecedores especializados em cloud híbrida passam a atuar como parceiros estratégicos do setor. Sistemas críticos e dados altamente sensíveis tendem a permanecer em ambientes privados ou dedicados, enquanto a nuvem pública é utilizada para canais digitais, analytics e iniciativas de dados e IA. Estratégias multi-cloud também ganham espaço, reduzindo riscos de dependência de fornecedores e aumentando a resiliência operacional.

“A arquitetura híbrida permite equilibrar controle regulatório e agilidade digital”, explica Maia. “Ela viabiliza inovação e escala sem abrir mão da segurança, da soberania dos dados e da continuidade operacional, que são pontos centrais para o setor financeiro.”

Ao mesmo tempo, o aumento do volume e da circulação de dados amplia os desafios relacionados à segurança cibernética, à gestão de identidades e ao controle de terceiros. Falhas nesses pontos podem comprometer não apenas a operação, mas também a confiança de clientes e reguladores. Por isso, a integração entre serviços de nuvem, governança de dados e cibersegurança tem se tornado cada vez mais relevante.

A pressão regulatória reforça esse movimento. A evolução de normas como a Resolução BCB nº 4.893/2021, o avanço do Open Finance e a aplicação mais rigorosa da LGPD ampliam as exigências por transparência, evidências auditáveis e clareza de responsabilidades na contratação de serviços de nuvem e no tratamento de dados.

“Fluxos de dados bem estruturados e o uso responsável de serviços de nuvem são hoje pré-requisitos para a operação financeira. As instituições que investirem nessas bases estarão mais preparadas para atender às exigências regulatórias e sustentar a inovação de forma consistente”, conclui Maia.

## Como estimular a criatividade no pós-Carnaval aproveitando o ócio criativo

Em meio à retomada intensa do mercado após o Carnaval, a CCO do Grupo Chango propõe uma reflexão estratégica: transformar o momento de respiro em ferramenta de clareza, profundidade e potência.

Com o fim do Carnaval, o Brasil entra oficialmente no ritmo do ano. Para muitos profissionais que atuam com criatividade, estratégia e tomada de decisão, esse é o momento em que a agenda acelera, os projetos ganham tração e a pressão por performance reaparece com força. Mas, e se a retomada não precisasse começar no modo máximo?

Para Amanda Caliar, sócia-fundadora e CCO do Grupo Chango, central de estratégia e inovação especialista em gestão de marcas, artistas e conteúdo, a verdadeira virada não está em produzir mais, e sim em preservar clareza, repertório e energia criativa. Em um mercado que exige visão estratégica constante, ela defende que o ócio não é pausa improdutiva, mas uma ferramenta de criação.

“O ócio e momentos de diversão são estratégia e não luxo. No Grupo Chango, por exemplo, a criatividade é ativo central. E, nesse contexto, preservar energia criativa é visão de longo prazo. Após o Carnaval, talvez o movimento mais potente não seja somente acelerar, mas também criar espaços de respiro já que profundidade exige pausa. E pausa também é construção”, aponta a profissional que já liderou campanhas de grande escala, como a Casa Chango, projeto que alcançou mais de 30 bilhões de visualizações no TikTok.

Caliari, inclusive, listou cinco reflexões práticas para transformar o período pós-Carnaval em um momento de recarga real e potência criativa.

**1. O ócio devolve profundidade** - A culpa por não produzir é um reflexo comum em ambientes de alta performance. No entanto, o excesso de produtividade consome algo essencial para quem trabalha com estratégia e cultura: a profundidade. “O ócio me devolve clareza intelectual e emocional. É no silêncio que as ideias se conectam e que a intuição reaparece. Criatividade exige espaço mental, o que não nasce da pressa. Por isso, não faz sentido se culpar pelo descanso, mas entendê-lo como parte do processo de criar com intenção”, aponta Amanda.

**2. Hobbies sem performance são combustível criativo** - Para que o ócio seja realmente regenerador, ele não pode ser mais uma atividade guiada por resultado. Amanda, por exemplo, cultiva hobbies que não exigem performance: leitura de livros e revistas físicas, filmes que alimentam repertório estético, montagem de LEGO, elaboração de cerâmica sem compromisso técnico, tocar violão sem obrigação de perfeição. “Esses hobbies não são fuga. São retorno. Eles me devolvem para mim mesma. No meio de uma vida em que lidero pessoas, marcas e estratégia, ter espaços que não exigem performance é o que mantém minha cabeça criativa, viva e inteira. O ponto central é simples: atividades que não demandam validação externa criam presença interna”.

**3. Desaprender que valor está atrelado à produção** - Um dos maiores desafios para recarregar completamente é romper com a ideia de que valor pessoal está sempre vinculado à produtividade. No pós-Carnaval, desaprender a urgência constante pode ser o passo mais estratégico para sustentar o ano inteiro. “Descanso não é prêmio, mas sim ferramenta. É parte da construção do meu trabalho e da saúde, não só minha, mas de todos os profissionais criativos. É preciso desaprender a ideia de que valor está sempre atrelado ao que se produz”.

**4. Clareza de intenção é mais importante que metas infladas** - A retomada após o feriado não precisa vir acompanhada de metas grandiosas. Para Amanda, o foco está em entender o porquê das escolhas. “Boas decisões não nascem de pressão, mas de direção. Em vez de sobrecarga, o convite é para consciência: o que continua fazendo sentido? O que precisa mudar de ritmo? O que já não conversa mais com o momento atual?”

**5. Sucesso não é zerar tarefas, mas preservar clareza** - Em momentos de virada, a pressão por “fechar tudo” pode distorcer prioridades. Para Amanda, sucesso não está na exaustão da lista, mas na capacidade de discernir o que merece energia. “Sucesso não é zerar todas as tarefas. É conseguir se escutar e fechar o essencial para entrar no novo ciclo inteira, lúcida e com o repertório criativo preservado, sem sacrificar clareza para cumprir um calendário que não sabe quem somos”, finaliza a líder.

# Anunciadas as vencedoras da 6ª edição do programa “25 Mulheres na Ciência”

A 3M América Latina anuncia as vencedoras da 6ª edição do programa “25 Mulheres na Ciência”, que este ano teve como tema “Mulheres na Manufatura”

A iniciativa visa reconhecer e dar visibilidade a projetos liderados por mulheres que aplicam conhecimentos em ciência, tecnologia, engenharia e matemática (STEM) para transformar processos produtivos e impulsionar a inovação industrial nos países da América Latina. Entre as vencedoras, dez são brasileiras, evidenciando a forte representação do país na iniciativa.

A edição de 2026, dedicada às mulheres na manufatura e na indústria, destaca o papel estratégico da presença feminina na inovação industrial. O programa celebra cientistas, técnicas e pesquisadoras que apresentaram projetos baseados em STEM e que têm aplicação direta no setor manufatureiro, abordando temas como digitalização de processos, automação, sustentabilidade industrial, eficiência energética, segurança, uso de novos materiais e soluções tecnológicas para melhorar a produção e a gestão de recursos.

“O envolvimento das mulheres na manufatura desempenha um papel importante no impulso da inovação. A gama mais ampla de experiências profissionais das vencedoras dessa edição apoia o desenvolvimento de soluções mais eficientes, seguras e sustentáveis. Fomentar a participação da mulher nesse campo fortalece a capacidade do setor de entregar melhorias contínuas – e este projeto foi pensado para reconhecer e apoiar isso”, diz Ana Sbaglia, gerente do local de Ribeirão Preto e líder do Grupo de Liderança Feminina da 3M Brasil.

Nesta edição de 2026, temos 25 vencedores de países latino-americanos, 10 representando o Brasil. Entre elas, estão representadas todas as regiões do país: Norte (Amazons), Nordeste (Ceará e Sergipe), Centro-Oeste (Mato Grosso do Sul), Sudeste (São Paulo) e Sul (Rio Grande do Sul e Santa Catarina).

Vencedoras da 6ª edição de “25 Mulheres na Ciência América Latina”, 2026 – Brasil

Nome	Título do Projeto	Empresa/Instituição
Júlia Leão	Impressão 3D de Medicamentos no Hospital	formula3D
Endria Carem Silva Lima	ClientConnect: Gestão de projetos impulsionada por IA	Stec
Nathália Terra	Análise de Falha de PCBA por Metalografia, Corante & Alavanca e Raio-X	Visteon Amazonas
Ana Paula Zapelini de Melo	Soluções de baixo custo para a fabricação de peixes	Universidade da Califórnia, Davis
Vanessa Aparecida de Moraes Weber	Visión Computacional para Monitoreo de Ganado	Soluções de Precisão KEROW
Ana Carolina Migliorini Figueira	Plataformas Microfisiológicas Relevantes para Humanos	CNPEM
Carolini Kaid	Vírus Terapêuticos para Tumores Cerebrais	iOZ Biotech
Ídila Maria da Silva Araújo	Ração Granulada de Bagro de Malte	Agroindústria Tropical e Biovalor de Embrapa
Maria Izabel Magalhães Viana Fittipaldi	Paper Protect: Embalagens Sustentáveis	Protect Mais Nanotecnologia Ltda
Gabriela Pereira Barros	Biofilmes Nanocompósitos de Malte Bagasse	Universidade/Instituto de Tecnologia e Pesquisa Tiradentes



Como nas edições anteriores, o processo de avaliação foi conduzido por um júri composto por especialistas da 3M e convidados externos com experiência nas áreas de pesquisa, inovação, tecnologia e manufatura. Entre os critérios considerados estão impacto social, inovação, viabilidade técnica e econômica, maturidade do projeto e trajetória do candidato.

As 25 mulheres reconhecidas nesta edição receberão um troféu e reconhecimento oficial da 3M, além de visibilidade nos canais de mídia e na publicação digital “25 Mulheres na Ciência 2026”, que contará com uma ilustração inédita criada para cada uma, em cada projeto. O anúncio das vencedoras ocorreu em fevereiro de 2026, mês em que é celebrado o Dia Internacional da Mulher e Meninas na Ciência.

No Brasil, as mulheres representam cerca de 24,2% da força de trabalho da indústria, segundo dados divulgados pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) em 2025. O indicador reflete um crescimento gradual na participação feminina. De acordo com pesquisas da Confederação Nacional da Indústria (CNI) baseadas no RAIS, a presença de mulheres em cargos de liderança industrial passou de 24% em 2008 para 31,8% em 2021, mostrando

uma tendência consistente de aumento da participação feminina no setor.

De acordo com a State of Science Insights 2025 (SOSI), uma pesquisa global realizada pela 3M, 81% dos brasileiros concordam que as mulheres têm potencial inexplorado em carreiras STEM, enquanto 78% acreditam que expandir sua presença na indústria é essencial para o avanço tecnológico e sustentável do país.

**Nota:** A lista completa dos 25 vencedores, incluindo informações sobre representantes de outros países da América Latina, está publicada no Link (<https://3m25mulheresenaciencia.org/pt/>).

## Os penduricalhos brilham no país dos privilégios

Samuel Hanan (\*)

O Dicionário Aurélio define a palavra “penduricalho” como “coisa pendente, para ornato”. No Brasil, país onde as coisas nem sempre são o que parecem, “penduricalho” virou sinônimo de benefício que servidores públicos – de carreira, concursados, nomeados ou eleitos – conseguem agregar aos seus vencimentos. Disfarçados de verbas indenizatórias, abonos e outras rubricas, esses penduricalhos ficam imunes à incidência de Imposto de Renda e engordam substancialmente os salários oficiais.

Essa não é uma prática recente, mas nos últimos tempos transformou-se em recorrente manobra para que determinada elite do funcionalismo consiga furar o teto salarial definido na Constituição, hoje de R\$ 46.366,33, correspondente à remuneração dos ministros do Supremo Tribunal Federal. Quem é a pessoa física, que trabalha no setor privado, e ganhe acima de R\$46.366,33, que tenha alguma parcela de sua remuneração sem levar mordida do imposto de renda?

Atualmente, cerca de 53 mil servidores públicos ganham acima do teto. Eles estão espalhados por todos as esferas da administração pública e nos três poderes – Executivo, Judiciário e Legislativo. Isso custa aos cofres públicos R\$ 50 bilhões por ano, segundo reportagem publicada pelo jornal O Globo em 7 de fevereiro de 2026.

Levantamento da Transparência Brasil, citado pelo jornal, aponta a existência de 3 mil nomes diferentes para esses benefícios apenas nas carreiras do Judiciário e do Ministério Público. “Auxílio iPhone”, “Auxílio Paletó”, “Auxílio Moradia”, “Gratificação Acervo”, “Auxílio Funeral”, “Auxílio Creche”, “Auxílio Alimentação”, “Auxílio Mudança”, “Auxílio Saúde”, “Auxílio Natalidade”, “Bolsa Estudo” e “Auxílio Transporte” são apenas alguns dentre as 60 modalidades de benefícios identificadas por um estudo citado na reportagem. Aprovaram até mesmo “Auxílio Panetone” em ato que beira o deboche, felizmente derrubado pelo Ministro Dino. Os nomes, como se vê, são variados, porém o objetivo é único: engordar o contra-cheque sem se submeter à limitação imposta pela Constituição que todos juram respeitar e fazer respeitar.

Enquanto isso, entre os 12 países da América do Sul, oito têm salário-mínimo maior que o Brasil (295 dólares). O Uruguai (620 dólares) é o primeiro da região, seguido por Chile (597 dólares), Equador (482 dólares), Colômbia (446 dólares), Bolívia (405 dólares), Paraguai (350 dólares), Guiana (335 dólares) e Peru (275 dólares). O Brasil supera apenas Argentina (238 dólares), Suriname (200 dólares) e Venezuela (3 dólares, valor ínfimo devido à crise econômica e o recente episódio da invasão americana que destituiu o ditador Nicolás Maduro). Essa oitava posição em valor de salário-mínimo é vergonhosa para um país que possui a maior economia sul-americana e está entre as 10 maiores economias do planeta.

Os defensores dos penduricalhos sequer podem ousar se justificar com uma máxima bem brasileira – “farinha pouca, meu pirão primeiro” – porque não há salários miseráveis no funcionalismo público nacional. Ocorre que o apetite é maior do que a vergonha e nunca faltam iniciativas para engordar os vencimentos. Nas esferas já muito privilegiadas, mais do que a Constituição vale a Lei de Gerson (o importante é levar vantagem em tudo).

Não é por acaso que o Estado sofre de gigantismo crônico. Transformou-se em paquiderme monstruoso lento, ineficiente, corporativista e caro, muito caro. Hoje a máquina pública consome cerca de 12,8% a 13,4% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, isto é, de tudo o que o país produz de bens e serviços. É muito mais do que a média (9%) dos 37 países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Essa diferença significa de R\$ 310/R\$ 370 bilhões por ano, dinheiro que poderia ser aplicado para melhorar a educação, a saúde, a segurança pública, o saneamento básico e outras áreas fundamentais para melhorar a qualidade de vida do cidadão que, em sua maioria, ganha pouco e sofre muito.

É uma realidade espantosa, com efeitos nefastos na capacidade de investimento e no desenvolvimento do país. No entanto, há cada vez mais gente mais preocupada com o próprio umbigo, como ficou claro com a recente aprovação, pelo Congresso, de medida que permite aos servidores da Câmara e do Senado aumentarem seus ganhos para até R\$ 77 mil, ou seja, 67% acima do teto constitucional. Esse trem da alegria instituiu inclusive uma folga a cada três dias trabalhados, com possibilidade de pagamento em pecúnia.

A decisão do Congresso, aprovada por votação simbólica de senadores e deputados federais, ignorou por completo o arcabouço fiscal que o próprio Parlamento aprovou. No embalo de exclusões anteriores autorizadas pelo Judiciário, pôs o pé no acelerador e desligou os faróis para não enxergar as consequências.

Menos mal que, diante da enorme repercussão na imprensa, o Supremo Tribunal Federal tenha brechado o abuso por decisão do ministro Flávio Dino, evitando que a catarse do carnaval ofuscasse tamanha imoralidade.

Contrariando o dicionarista Aurélio Buarque de Holanda, o penduricalho de fevereiro em nada ornamentaria o Legislativo. Boa parte da classe política e outros agentes públicos bem que poderiam aproveitar esse episódio para percorrer de volta o caminho da história e encontrar o ponto em que perderam a vergonha. O Brasil precisa ser “reestabilizado” tirando das garras dos novos “donatários do poder” das capitânias hereditárias do século 21.

(\*) Engenheiro com especialização nas áreas de macroeconomia, administração de empresas e finanças, empresário, e foi vice-governador do Amazonas (1999-2002). Autor dos livros “Brasil, um país à deriva”, “Caminhos para um país sem rumo” e “Amazônia Brasileira, preservar para viver, responsabilidade mundial”. Site: <https://samuelhanan.com.br>

## Seis dicas práticas para o lojista online vender mais

Calendário com Copa e eleições muda a dinâmica do varejo, mas sazonalidades como Dia do Consumidor, em março, são oportunidades para o empreendedor aumentar vendas.

Com eleições, Copa do Mundo e reforma à frente, o varejo caminha para um ano desafiador. No entanto, os empreendedores devem aproveitar o início do ano para se planejar e apostar em estratégias para alavancar seus resultados durante as sazonalidades, como Dia do Consumidor, em 15 de março, entre outras datas do comércio.

Para Marcelo Navarini, diretor do Bling, plataforma da LWSA que reúne soluções de ERP, e-commerce, logísticas, todas voltadas para o varejo, o planejamento anual, é indispensável e permite ao empreendedor se preparar para as oscilações de demanda do calendário deste ano e para aproveitar as oportunidades trazidas por estes tipos de eventos. “Começar o ano sem um planejamento mínimo compromete a sustentabilidade e, em muitos casos, o futuro do negócio. É nessa etapa que a empresa organiza seus objetivos e conecta operação, finanças e vendas

em um mesmo raciocínio de gestão”, explica.

Confira seis dicas para turbinar o e-commerce neste ano

**1. Faça um diagnóstico do seu negócio:** comece analisando como seu negócio se comportou no último ano. Identifique o que deu certo e onde há espaço para melhorias. Essa análise deve incluir aspectos como: fluxo de caixa, vendas e atendimento ao cliente, sempre analisando o que funcionou e o que não deu certo.

**2. Defina metas simples e realistas:** estabeleça objetivos para o ano que sejam claros, específicos e dentro das possibilidades do seu negócio como, por exemplo, aumentar o faturamento em 20%, reduzir custos fixos em 10%, comercializar novas categorias de produtos ou desenvolver novos serviços.

**3. Planeje suas ações com simplicidade:** para atingir seus objetivos, desenhe um plano prático e acessível, organizando suas finanças, definindo prioridades – se o orçamento estiver limitado, escolha focar nas ações que

trarão maior retorno, e use cronogramas práticos com ações em etapas semanais ou mensais.

**4. Inclua outras áreas importantes no planejamento:** para pequenos negócios, o planejamento deve ser prático, considerando a realização de um inventário simples para controle de estoque, ações de marketing de baixo custo com redes sociais e promoções criativas e foco no atendimento ao cliente.

**5. Acompanhe os resultados regularmente:** monitore faturamento mensal, volume de vendas, lucro líquido e satisfação com feedback dos clientes e use as informações para melhorar e adaptar o planejamento.

**6. Planeje e gereencie o negócio com ferramentas digitais:** soluções como o Bling ajudam a centralizar informações financeiras e operacionais, automatizar processos, reduzir tarefas manuais e aumentar a produtividade. No caso do Bling, há ainda integração com marketplaces como Temu e Shopee, além de plataformas como Instagram e TikTok Shop, permitindo a operação das vendas e entregas em um único ambiente.



fizkes\_CANVA

PEER LEARNING

## APRENDER COM OUTRO COLABORADOR PODE SER A ESTRATÉGIA MAIS INTELIGENTE DAS EMPRESAS HOJE

Durante muito tempo, o treinamento corporativo seguiu um roteiro previsível com sala de aula, instrutor, conteúdo estruturado e data marcada, e isso funciona em um mundo mais estável, com funções bem definidas e mudanças graduais, mas esse modelo já não responde à velocidade das transformações atuais.

Vinicius Arakaki (\*)

O trabalho se tornou mais dinâmico, híbrido, orientado a projetos e cada vez mais integrado à tecnologia, onde nesse novo contexto, insistir em uma aprendizagem isolada e centralizada é ignorar onde o conhecimento realmente está: nas pessoas.

É daí que emerge com força o peer learning ou aprendizagem entre pares, sendo mais do que uma metodologia, se trata de uma mudança de mentalidade. O conceito, descrito por autores como Boud, Cohen e Sampson, pesquisadores conhecidos por seus trabalhos no ensino superior, parte de uma premissa simples: pessoas em níveis semelhantes de experiência podem aprender juntas, trocar conhecimento e resolver problemas sem depender exclusivamente de um instrutor formal. Isso não elimina o papel de especialistas, mas redistribui o protagonismo da aprendizagem.

### Por que o peer learning ganhou relevância

O crescimento desse modelo não é casual, ele responde a três transformações estruturais do mundo do trabalho: a primeira é a velocidade da mudança, já que o ciclo de vida das habilidades está cada vez mais curto e o que aprendemos hoje pode se tornar irrelevante em poucos anos. A segunda é o reconhecimento de que o conhecimento está distribuído, onde em muitas organizações, as melhores soluções nascem nas equipes operacionais, em projetos multidisciplinares ou em comunidades internas e não apenas nas lideranças. A terceira transformação é o redesenho das estruturas organizacionais, cada vez menos baseadas em cargos fixos e mais orientadas a habilidades e entregas.



Vinicius Arakaki

### Benefícios do peer learning para as organizações

Quando estruturado de forma intencional, o peer learning gera impacto em três níveis: No indivíduo, promove uma aprendizagem mais rápida e contextualizada, pois está diretamente conectada aos desafios reais do trabalho. Na equipe, fortalece o engajamento, já que aprender com alguém que vive os mesmos desafios cria proximidade e segurança psicológica. E na organização, contribui para romper silos e transformar o conhecimento em ativo coletivo, estimulando redes internas de colaboração.

Outro aspecto relevante é a escalabilidade, onde diferentemente do modelo tradicional, que depende de agendas, instrutores e turmas, a aprendizagem entre pares cresce de forma orgânica. À medida que as pessoas ensinam e aprendem entre si, é criado um efeito multiplicador difícil de replicar apenas com treinamentos formais.

### Formatos práticos de peer learning no ambiente corporativo

Na prática, o peer learning pode assumir diversos formatos, como comunidades de prática que discutem desafios recorrentes, mentoria entre pares, grupos de estudo sobre novas tecnologias ou metodologias, aprendizagem baseada em projetos e ambientes digitais que favorecem discussões, compartilhamento de conteúdos e resolução coletiva de problemas. O ponto central não é o formato, mas a intenção de transformar a troca em estratégia.

### O papel do RH e de T&D no peer learning

Isso exige uma mudança relevante para as áreas de RH e T&D, elas deixam de ser apenas produtoras de cursos para se tornarem arquitetas de ecossistemas de aprendizagem. Seu papel passa a incluir a criação de ambientes seguros para troca, estruturação de comunidades, estímulo à colaboração e a mensuração de impacto. Não se trata de abandonar o treinamento formal, mas de integrá-lo a uma lógica mais ampla e contínua.

Ambientes digitais têm papel importante nesse processo ao conectar pessoas, conteúdos e experiências, permitindo que mentoria, social learning e comunidades temáticas ocorram de forma estruturada. No entanto, tecnologia sozinha não resolve. Sem cultura de colaboração, reconhecimento e incentivo ao compartilhamento, qualquer ferramenta vira apenas mais um repositório.

O ponto central é que a aprendizagem corporativa está migrando de eventos pontuais para experiências contínuas, integradas ao fluxo de trabalho. Aprender passa a acontecer no momento da necessidade, diante de um problema real, com aplicação imediata, aproximando aprendizagem e performance de maneira concreta.

### Como iniciar uma estratégia de peer learning

Para organizações que desejam iniciar essa jornada, alguns passos são objetivos, como mapear especialistas internos, identificar temas críticos, criar comunidades por habilidade ou área, incentivar o compartilhamento e reconhecer quem contribui para o desenvolvimento coletivo. O verdadeiro desafio, no entanto, é cultural: transformar a lógica do "cada um por si" em uma rede de inteligência compartilhada.

No fim das contas, o futuro da aprendizagem não está em cursos mais sofisticados, mas em organizações que aprendem juntas, onde em um ambiente de mudanças constantes, a capacidade de trocar conhecimento de forma ágil, prática e colaborativa pode ser a diferença entre acompanhar o mercado e liderá-lo. O peer learning não é apenas uma tendência pedagógica, é uma resposta estratégica a um mundo onde ninguém aprende sozinho.

(\*) Cofundador e diretor da Edusense.



amarelis\_CANVA