



A Outra Sala

Ana Luísa Winckler

As decisões ruins das empresas raramente começam com má intenção

Elas começam com um viés confortável.

Existe um mito elegante dentro das empresas. O mito de que decisões ruins nascem de más intenções. É uma narrativa reconfortante. Porque transforma o problema em caráter.

Mas a verdade costuma ser bem menos dramática. A maior parte das decisões ruins nasce de **boas intenções guiadas por vieses invisíveis**. E isso acontece porque o cérebro humano tem um pequeno defeito de fabricação. Ele não foi projetado para decidir bem. Foi projetado para **decidir rápido e parecer coerente depois**.

Quem estudou isso profundamente foi Daniel Kahneman. O que ele mostrou é desconcertante. A decisão quase sempre vem primeiro. A explicação vem depois. Ou seja: muitas vezes não pensamos para decidir.

Decidimos... e depois pensamos para justificar.

É nesse intervalo que nascem algumas das cenas mais conhecidas da vida corporativa. Um gestor tem uma impressão vaga sobre alguém da equipe. Dias depois, ele já tem argumentos sólidos.

Sem perceber, seu cérebro passou a selecionar apenas as evidências que confirmam a impressão inicial. Isso não é perseguição. É **viés de confirmação**.

Outro líder insiste num projeto que claramente não funciona. Mas já foram dois anos de investimento, três apresentações estratégicas e muitas promessas feitas em reuniões. O cérebro entra em modo de autopreservação. Ele prefere continuar errado do que admitir que estava errado. Isso se chama **custo irrecuperável**.

Outro executivo promove alguém porque “tem presença”. A pessoa fala bem, tem segurança e ocupa bem a sala. Em segundos o cérebro preenche o resto da história: competente, estratégico, preparado. Isso se chama **efeito halo**.

E talvez a cena mais comum de todas: uma reunião onde todos concordam rapidamente. Nada de conflito. Nada de tensão. Tudo flui. As pessoas saem da sala com a agradável sensação de alinhamento. O problema é que muitas vezes aquilo não é alinhamento. É **conformidade social**.

O cérebro humano detesta duas coisas: incerteza e discordância pública. Então ele resolve rápido. Concorde. O curioso é que, quando olhamos para essas situações depois que algo deu errado, elas parecem absurdas.

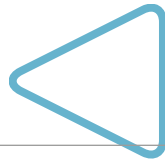
“Como ninguém percebeu?”

Mas na hora tudo parecia razoável. Porque vieses cognitivos são como filtros de câmera. Eles não inventam a realidade. Apenas **destacam certas partes e apagam outras**. E assim surgem decisões que parecem racionais, profissionais e estrategicamente defendidas. Mas que na prática são apenas **histórias bem contadas pelo cérebro**.

Por isso existe uma pergunta que deveria aparecer mais nas reuniões estratégicas. Uma pergunta simples, mas perigosamente honesta: **Estamos analisando fatos... ou apenas defendendo uma impressão inicial?** Essa pergunta costuma provocar silêncio. E o silêncio, nas organizações, quase sempre significa que alguém acabou de tocar num ponto real. Porque decisões ruins raramente começam com má intenção. Começam com algo muito mais humano. Um cérebro tentando simplificar o mundo. E um grupo inteiro acreditando nessa simplificação. Até que a realidade decida participar da reunião.

E a realidade, como sabemos, não costuma pedir a palavra. Ela simplesmente entra.

(*) - **Psicóloga por formação e inconformada por vocação. Há mais de 25 anos atua na transformação de culturas organizacionais, desenvolvimento de lideranças e reinvenção de modelos que aproximem empresas das pessoas — e não o contrário. Já esteve à frente de áreas estratégicas de RH em grandes corporações nacionais e multinacionais, do chão de fábrica ao boardroom, do Norte ao Sul do Brasil.**



Cinco dicas para mulheres que querem construir carreira no mercado jurídico

Capacitação voltada às atividades operacionais do Direito surge como alternativa de inserção profissional e estratégia de desenvolvimento para empresas e escritórios

Mulheres já são maioria entre os estudantes de Direito no Brasil, mas a transição da formação acadêmica para o mercado ainda apresenta desafios. Dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), responsáveis pelo Censo da Educação Superior, indicam que elas representam mais de 60% dos concluintes dos cursos da área no país.

Ao mesmo tempo, levantamento do Conselho Federal da OAB mostra que a presença feminina na advocacia brasileira cresce de forma contínua e já se aproxima da metade dos profissionais inscritos.

Anderson Silva, advogado, empreendedor, fundador da A2 Paralegal e do projeto educacional Desenvolvimento Para Todos de imersões e mentorias, com a iniciativa Paralegal Para Todos de formação profissional na área de serviços jurídicos, afirma que a formação prática voltada às atividades operacionais do setor tem se consolidado como uma porta de entrada relevante para mulheres que buscam inserção profissional ou reposicionamento de carreira. “Existe uma distância entre a formação acadêmica e o funcionamento real das operações jurídicas. Quando a profissional entende como funcionam registros, documentação e rotinas operacionais, ela consegue se posicionar com mais rapidez no mercado”, afirma.

Funções ligadas ao suporte técnico e operacional do Direito têm ganhado espaço dentro de escritórios de advocacia e departamentos jurídicos de empresas. Essas atividades envolvem, por exemplo, organização societária, registros e regularização empresarial e imobiliária, acompanhamento de processos administrativos e análise documental.

Em mercados jurídicos mais maduros, essa divisão de tarefas já está consolidada dentro da estrutura das operações jurídicas, com profissionais especializados em suporte técnico e operacional atuando ao lado dos advogados responsáveis pela estratégia jurídica.

Nos Estados Unidos, Canadá, Reino Unido e outros países, essa função é exercida pelos paralegais, uma profissão estruturada e reconhecida dentro de escritórios de advocacia, de contabilidade e departamentos jurídicos corporativos. Esses profissionais atuam na organização de processos, na preparação de documentação, no acompanhamento de registros



e no apoio à execução de demandas legais tanto no âmbito consultivo empresarial quanto no contencioso.

Além de contribuir para a eficiência das operações jurídicas, a atividade também se destaca pela capacidade de gerar oportunidades de trabalho com menor barreira de entrada, já que não exige necessariamente diploma ou matrícula em curso superior, podendo representar o primeiro passo para quem posteriormente deseja ingressar em um curso superior, inclusive na área jurídica, ou seguir carreira em áreas técnicas do setor.

No Brasil, embora a profissão de paralegal ainda seja pouco conhecida, o modelo começa a ganhar espaço à medida que empresas e escritórios buscam mais eficiência, organização e especialização na gestão das operações jurídicas.

Esse movimento também se reflete no surgimento de empresas especializadas, na criação de áreas dedicadas dentro de companhias multinacionais e na ampliação desse tipo de função em escritórios de advocacia e contabilidade.

De acordo com o especialista, a formação voltada para essas funções cria oportunidades principalmente para mulheres que estão saindo da faculdade, aguardando aprovação no exame da OAB ou buscando uma nova posição dentro do mercado de trabalho. “Muitas profissionais concluem a graduação sem clareza sobre como iniciar a carreira. Quando elas compreendem como funciona a estrutura por trás de escritórios e empresas, passam a enxergar novos caminhos de atuação”, diz.

O impacto também aparece na estrutura das organizações. Escritórios e departamentos jurídicos que contam com profissionais preparados para lidar com atividades operacionais conseguem organizar melhor os fluxos de trabalho e direcionar advogados para tarefas estratégicas. “A presença de pessoas capacitadas para a execução das rotinas jurídicas melhora a

eficiência da operação e reduz retrabalho”, destaca.

O tema ganha relevância em meio às discussões sobre participação feminina no mercado de trabalho, impulsionadas pelo Dia Internacional da Mulher, celebrado em 8 de março.

Para o especialista, ampliar o acesso à formação prática no Direito também tem impacto econômico, já que facilita a entrada de novas profissionais em um setor historicamente competitivo. “A formação prática ajuda a encurtar o caminho entre a universidade e o mercado. Quando mais mulheres conseguem acessar essas oportunidades, o setor jurídico se torna mais diverso e mais eficiente”, explica.

Ele também observa que muitas profissionais utilizam a capacitação como etapa de desenvolvimento enquanto aguardam aprovação no exame da OAB ou avaliam qual área jurídica seguir. “O contato com a prática permite entender melhor o funcionamento do mercado e ajuda a tomar decisões de carreira mais conscientes”, diz.

O especialista aponta cinco dicas para mulheres que desejam iniciar carreira no mercado jurídico por meio da formação prática - A escolha de cursos e programas de capacitação pode influenciar diretamente na velocidade de inserção profissional. Antes de iniciar esse caminho, alguns critérios ajudam a evitar escolhas equivocadas e aumentam as chances de crescimento na carreira.

• **Buscar formação com aplicação prática** - Programas que apresentam rotinas reais do mercado jurídico tendem a preparar melhor quem está começando. Simulações de processos, análise de documentos e estudos de caso aproximam o aluno das atividades que encontrará no dia a dia profissional. “Quando o aprendizado envolve prática, a adaptação ao mercado acontece de forma muito mais rápida”, afirma.

• **Verificar a experiência de quem oferece a formação** - Outro ponto importante é

avaliar se o curso ou programa educacional é conduzido por profissionais que atuam diretamente no mercado jurídico. Experiência prática costuma trazer conteúdos mais alinhados com as demandas reais das empresas. “Quem ensina precisa conhecer a rotina do setor. Isso garante que o conteúdo tenha aplicação direta no trabalho”, diz.

• **Entender as áreas de atuação possíveis** - O mercado jurídico possui diferentes frentes de atuação, desde registros empresariais e área societária até gestão documental e apoio administrativo em departamentos jurídicos. Conhecer essas possibilidades ajuda a direcionar a carreira desde o início. “Muitas pessoas entram no Direito pensando apenas na advocacia tradicional, mas o setor possui várias funções estratégicas”, afirma.

• **Avaliar se o programa oferece orientação de carreira** - Formações que apresentam caminhos profissionais e ajudam o aluno a entender as demandas do mercado tendem a facilitar a inserção profissional. Orientação e direcionamento reduzem a insegurança típica do início da carreira. “O profissional precisa saber onde aplicar o conhecimento que está adquirindo”, explica.

• **Desenvolver habilidades comportamentais** - Organização, comunicação e capacidade de análise são habilidades cada vez mais valorizadas em funções operacionais do Direito. Essas competências ajudam a lidar com a rotina de documentação, prazos e interação com diferentes áreas dentro das empresas. “O mercado jurídico valoriza cada vez mais profissionais que conseguem combinar conhecimento técnico com capacidade de organização e comunicação”, afirma.

Para Anderson Silva, o crescimento de formações voltadas à prática jurídica tende a ampliar a presença feminina em diferentes áreas do setor. Ele acredita que iniciativas educacionais focadas em execução e desenvolvimento profissional podem contribuir para tornar o mercado mais acessível e estruturado. “O Direito continua sendo uma das carreiras mais procuradas no país. Quando surgem caminhos mais claros de formação e entrada no mercado, mais profissionais conseguem transformar essa formação em oportunidade real de trabalho”, afirma.

Proclamas de Casamentos

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: **WELTON ANDREUS DE SOUZA SANTANA**, estado civil solteiro, profissão analista de logística, nascido em São Paulo, SP, no dia 13/05/1982, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de João de Santana e de Vania Maria de Souza Santana. Apretendente: **SAMIRA DOS SANTOS SILVA**, estado civil divorciada, profissão coordenadora pedagógica, nascida em São Paulo, SP, no dia 07/07/1987, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Edvaldo Belarmino da Silva e de Selma dos Santos Silva.

A pretendente: **JOYCE ELEN ARISTIDES DOS SANTOS SOUZA**, estado civil solteira, profissão enfermeira, nascida em São Paulo, SP, no dia 16/12/1990, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Jose Cicero Aristides de Souza e de Zoraide dos Santos Souza. A pretendente: **NATALIA TONON**, estado civil solteira, profissão médica, nascida em São Paulo, SP, no dia 15/07/1991, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Fábio Tonon e de Rosimeire Levada Tonon.

O pretendente: **MIKE DALESSIO SANTOS**, estado civil divorciado, profissão biomédico, nascido em Santos, SP, no dia 31/07/1992, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Roberto da Silva Santos e de Paulina Dalessio Santos. O pretendente: **LUIZ HENRIQUE ARAUJO DE MEDEIROS**, estado civil solteiro, profissão farmacêutico, nascido em São Bernardo do Campo, SP, no dia 16/07/1994, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Amadeu Luiz de Medeiros e de Claudete dos Reis Araujo.

O pretendente: **FLAVIO JOSÉ MARCHI**, estado civil divorciado, profissão representante comercial, nascido em São Paulo, SP, no dia 04/11/1962, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Edgard Marchi e de Dirce Christina Marchi. A pretendente: **APARECIDA GENGÁ PERES**, estado civil divorciada, profissão acupunturista, nascida em São Paulo, SP, no dia 01/12/1963, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Antonio Peres e de Rosina Genga Peres.

O pretendente: **RODRIGO STRUTZ VEGA**, estado civil solteiro, profissão enfermeiro, nascido em São Paulo, SP, no dia 25/07/1991, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, São Paulo, filho de Claudio Roberto Pereira Vega e de Mirian da Costa Strutz Vega. A pretendente: **THAYNA OLIVEIRA DA SILVA**, estado civil solteira, profissão estilista, nascida em São Paulo, SP, no dia 21/12/1997, residente e domiciliada na Vila Carbone, São Paulo, SP, filha de Josenildo Francisco da Silva e de Maria Sueli Oliveira da Silva.

O pretendente: **GABRIEL ROBERTO CIVIDINI MOREIRA**, estado civil solteiro, profissão jogador de futebol, nascido em São Paulo, SP, no dia 04/11/1994, residente e domiciliado em Indaiatuba, SP, filho de Marcos Roberto Batista Moreira e de Marilene Cividini Moreira. A pretendente: **MILENA MATOS DE ARAUJO**, estado civil solteira, profissão médica, nascida em São Paulo, SP, no dia 29/05/1995, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Edvelvan Simões de Araujo e de Nadivania Matos dos Santos.

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



PROTOCOLO DE ASSINATURA(S)

O documento acima foi proposto para assinatura digital na plataforma Certisign Assinaturas. Para verificar as assinaturas clique no link: <http://assinaturas.certisign.com.br/Verificar/A012-65D3-E009-FA5F> ou vá até o site <http://assinaturas.certisign.com.br> e utilize o código abaixo para verificar se este documento é válido.

Código para verificação: A012-65D3-E009-FA5F



Hash do Documento

3614BF17CDA43BD033D3D9A8F44F598219D6DF587762D0255E57A049B085D9F0

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 17/03/2026 é(são) :

- ☒ Lilian Regina Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 17/03/2026 18:55 UTC-03:00
- Tipo: Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

Evidências

Geolocation: Location not shared by user.

IP: 172.16.4.2

AC: AC Certisign RFB G5

