



## A Outra Sala

Ana Luísa Winckler

## A geração que começou a vaiar o medo fantasiado de futuro

Durante décadas, discursos de formatura eram quase um ritual de passagem.

Você estudava.  
Se esforçava.  
Sobrevivia ao TCC, ao café requentado e ao colega que “só entrou no grupo pra aprender”.

E então vinha o grande final: um palco, uma beca, um magnata sorrindo, e a promessa de um futuro cheio de possibilidades.

Agora, em algumas universidades americanas, executivos estão sendo vaiados quando começam a falar sobre IA.

E talvez isso diga menos sobre tecnologia... e mais sobre exaustão psicológica coletiva.

Porque existe algo muito curioso acontecendo com essa geração: ela nasceu ouvindo que precisava se preparar para o futuro... mas entrou na vida adulta sendo informada de que o futuro talvez não queira mais ela.

Existe um detalhe antropológico importante aqui.

Sociedades sempre usaram narrativas de futuro para organizar comportamento coletivo.

Religiões fizeram isso.  
Impérios fizeram isso.  
Mercados fazem isso.

Quem controla a narrativa do amanhã frequentemente influencia as decisões do presente.

E talvez estejamos vivendo uma versão corporativa disso: um futuro baseado em insegurança contínua.

Não é: “vamos construir possibilidades.”

É: “adapte-se rápido ou desapareça.”

Percebe a diferença?

Quando o futuro é apresentado como ameaça permanente:

- ansiedade vira estado basal;
- hiperadaptação vira virtude;
- exaustão ganha apelido de alta performance;
- e medo começa a ser confundido com preparação estratégica.

Psicologicamente, isso produz um efeito perverso em jovens profissionais: a autoconfiança deixa de nascer da experiência... e passa a depender da validação constante do sistema.

Porque se tudo pode acabar a qualquer momento, você nunca sente que sabe o suficiente, que é bom o suficiente, que está atualizado o suficiente.

Você vira um profissional eternamente “em débito” com o amanhã.

E pessoas em débito psicológico são mais fáceis de conduzir.

A antropologia do poder já discutia algo parecido há muito tempo: grupos inseguros tendem a buscar estruturas externas de proteção, autoridade e pertencimento.

Traduzindo para o corporativês contemporâneo: quanto mais assustado você está sobre o futuro, mais você aceita qualquer promessa de relevância.

Mesmo que ela custe sua saúde mental.

Talvez por isso exista algo tão simbólico nas vaias dessas formaturas.

Elas parecem dizer: “não vendam pânico como se fosse inspiração.”

Porque uma coisa é falar sobre transformação tecnológica. Outra é criar uma atmosfera emocional onde jovens de 22 anos sentem que já estão obsoletos antes do primeiro crachá.

E aqui mora uma ironia quase cinematográfica: o mesmo mercado que fala obsessivamente sobre inovação, criatividade e pensamento crítico... muitas vezes produz pessoas psicologicamente cansadas demais para criar qualquer coisa realmente nova.

Afinal, cérebros em estado de ameaça contínua tendem a sobreviver. Não a imaginar.

Talvez essa geração esteja começando a perceber algo profundamente desconfortável: o medo excessivo do futuro pode se tornar uma tecnologia de controle social extremamente eficiente.

Porque quando você acredita que o mundo muda rápido demais para confiar em si mesmo, você terceiriza direção.

Para empresas.  
Para algoritmos.  
Para gurus.  
Para tendências.  
Para qualquer estrutura que pareça dizer: “fica tranquilo, nós sabemos o caminho.”

E talvez a pergunta mais importante não seja: “a IA vai substituir empregos?”

Talvez seja: “o que acontece com uma geração inteira que aprende desde cedo a duvidar da própria capacidade de construir futuro?”.



Imagem desenvolvida com apoio de Inteligência Artificial generativa, direção criativa autoral e composição conceitual voltada à crítica de comportamento, cultura digital e comunicação contemporânea.

(\*) - 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.

## Planejamento financeiro se torna prioridade para pequenas empresas

Atualmente, cerca de 100 empresas por mês ingressam com pedidos de recuperação judicial no Brasil; especialistas analisam o quadro e destacam principais erros

**E**m um ambiente econômico marcado por juros elevados, crédito mais caro e aumento da pressão sobre o caixa das empresas, o planejamento financeiro deixou de ser apenas uma ferramenta de organização para se tornar um fator decisivo de sobrevivência, especialmente para pequenas e médias empresas. Embora muitas PMEs apresentem crescimento de faturamento, isso nem sempre significa melhora financeira. Na prática, diversos negócios continuam enfrentando dificuldades de caixa, aumento do endividamento e até risco de insolvência mesmo em períodos de expansão comercial.

Para Gustavo Luiz da Silva, Head de FP&A da Trio e especialista em planejamento financeiro corporativo, um dos principais erros dos empresários é acreditar que vender mais, por si só, resolve os problemas financeiros da empresa. “Existe um ditado clássico em finanças corporativas: faturamento é vaidade, lucro é sanidade, mas caixa é realidade. Muitas empresas crescem sem processos maduros e acabam ampliando custos e despesas de forma desordenada. Cria-se a falsa ilusão de que vender mais resolve tudo”, explica.

Segundo ele, o crescimento acelerado sem controle financeiro adequado pode se tornar um risco para a própria operação. “O crescimento consome caixa. Se a empresa não conhece sua Necessidade de Capital de Giro, ela pode literalmente quebrar crescendo. Em setores como varejo digital e fintechs, por exemplo, o descasamento entre pagar fornecedores e receber dos clientes é um dos principais vilões”, afirma.



## O erro mais comum das pequenas empresas

Na avaliação do especialista, um dos equívocos mais recorrentes na gestão financeira das PMEs é administrar o negócio apenas olhando o saldo bancário do momento, sem analisar profundamente a rentabilidade da operação. “Muitos empresários precificam seus produtos olhando apenas a concorrência e ignoram a margem de contribuição real. Sem entender detalhadamente custos e despesas variáveis, aumentar as vendas pode significar aumentar o prejuízo operacional”, alerta Silva. Outro problema frequente é a confusão entre caixa disponível e resultado econômico real da empresa. “O empresário olha o dinheiro na conta e acredita que a operação está saudável, mas muitas vezes não existe clareza sobre a rentabilidade efetiva do negócio”, complementa.

Para Gustavo Luiz da Silva, planejamento financeiro eficiente não pode ser tratado como um documento estático criado apenas no início do ano. “Um planejamento inteligente precisa ser dinâmico, preditivo e baseado em cenários. A empresa deve trabalhar com pelo menos três visões: cenário realista, otimista e pessimista”, explica. Segundo o especialista, o grande diferencial está em

transformar metas financeiras em metas operacionais claras para todas as áreas da empresa. “Se a meta é aumentar lucro em 10%, o que isso significa para o comercial? Qual é o limite de gastos do marketing? O planejamento financeiro inteligente conecta estratégia com a realidade do caixa diário”, afirma.

## Reserva de emergência também vale para empresas

Outro ponto destacado pelo especialista é a importância de criação de reservas financeiras corporativas, algo ainda pouco comum entre as pequenas empresas brasileiras. “O ideal é que a empresa mantenha uma reserva equivalente de três a seis meses dos seus custos fixos operacionais. Esse fundo deve ser tratado como prioridade antes mesmo de distribuição de lucros ou expansão”, orienta Silva.

A profissionalização da gestão financeira também passa pela tecnologia. Sistemas integrados de gestão e automação financeira vêm permitindo que pequenas empresas tenham acesso a controles antes restritos a grandes corporações. “A tecnologia centraliza informações, reduz erros manuais e automatiza processos operacionais. Com

dados mais confiáveis e atualizados em tempo real, a gestão financeira deixa de ser apenas operacional e passa a apoiar decisões estratégicas”, explica.

## Recuperações judiciais acendem alerta nas empresas

O tema ganha ainda mais relevância em um momento em que o número de empresas em dificuldade financeira cresce no Brasil. Atualmente, cerca de 100 empresas por mês ingressam com pedidos de recuperação judicial no país, refletindo um ambiente de maior pressão econômica, crédito restrito e fragilidade de caixa. Para o advogado Alberto Goldentein, especialista em Direito Empresarial e sócio-fundador do GMP G&C Advogados Associados, empresas com baixa governança financeira estão entre as mais vulneráveis. “Na prática, muitas crises surgem não apenas pela queda de faturamento, mas pela combinação entre faturamento instável, custo financeiro elevado e ausência de planejamento de caixa. Empresas que crescem rapidamente, mas sem governança, controles internos e estrutura financeira compatível, também podem se tornar mais frágeis”, ressalta.

De acordo com Goldentein, compliance financeiro, controle de caixa e planejamento estruturado são hoje ferramentas fundamentais na prevenção de crises empresariais. “Empresas organizadas conseguem identificar sinais de deterioração antes que a situação se torne irreversível. O planejamento financeiro deixou de ser apenas uma questão administrativa, ele se tornou uma ferramenta de sobrevivência empresarial”, completa.

## Hotelier News e Arbache Consulting lançam ‘Hub Hotel ESG Business’

Plataforma visa integrar soluções com hotéis para aprimoramento de redução de custos e aumento de receita.

Com o principal objetivo de criar uma Comunidade que reúna talentos, empresas e instituições públicas e privadas para impulsionar a agenda ESG na hotelaria, fortalecendo a governança e a credibilidade dos negócios do setor nacional e internacionalmente, será lançado dia 28 de maio, em São Paulo, o Hub ESG Hotel Business, nova plataforma de conexões, conteúdo e negócios para líderes do segmento hoteleiro, reunindo os principais executivos e empresários do setor.

A iniciativa tem a assinatura do Hotelier News e da consultoria Arbache Consulting e é voltada a fortalecer as práticas de sustentabilidade, governança e impacto social na hotelaria brasileira.

De acordo com Peter Kutuchian, CEO do Hotelier News, trata-se de um Hub de comunicação que conecta a hotelaria e seus stakeholders

a conteúdos confiáveis e melhores práticas de ESG. Com curadoria especializada, credibilidade e conteúdos de alto valor para o setor, se constituindo em um ponto de encontro e visibilidade do ESG na hotelaria. Com a iniciativa serão gerados visibilidade, conhecimento e conexões, trazendo oportunidades reais de negócios, vendas e parcerias. Além disso, tornando-se um repositório estratégico de conteúdos e pesquisas sobre ESG na hotelaria, conectando empresas, academia, associações e o setor público a informações relevantes.

Para Ana Paula Arbache, fundadora da Arbache Consulting, e reconhecida por sua atuação em sustentabilidade no mercado de hotelaria e turismo, o evento é um marco na comunicação ESG para a hotelaria. O Hub irá apresentar a nova plataforma inovadora e confiável dedicada a esta área de negócios, unindo a força da Hotelier News e a precisão técnica e reputação da Arbache Consulting em ESG na hospitalidade. “É uma plataforma que conecta talentos e

cria uma comunidade que valoriza ESG como estratégia nos negócios, divulgando conhecimento, cases, pesquisas e negócios, impulsionando credibilidade, confiança, maturidade, resultados e competitividade para o setor”, explica Arbache.

“Seguindo a missão do Hotelier News em apoiar a hotelaria na melhoria contínua de performance e resultados, entendemos que o ESG é um tema fundamental no momento que o mundo vive. Mais do que uma tendência, trata-se de uma oportunidade concreta de reduzir desperdícios, otimizar recursos e gerar mais eficiência para os negócios”, complementa Peter Kutuchian, CEO do Hotelier News.

Segundo ele, o Hub ESG Hotel Business vai trazer cases, soluções e conexões que ajudem os hotéis a melhorar sua performance em áreas estratégicas, como alimentos e bebidas, eficiência energética, consumo de água, gestão de resíduos e outras iniciativas ligadas ao ESG, sempre com foco em resultados práticos e sustentáveis para o setor.