



...continuação

ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE COM EXCELÊNCIA E CIDADANIA - OSEC

CNPJ nº 62.277.207/0001-65

RELATÓRIO DOS AUDITORES INDEPENDENTES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

- Avaliamos a apresentação geral, a estrutura e o conteúdo das demonstrações financeiras, inclusive as divulgações e se as demonstrações financeiras representam as correspondentes transações e os eventos de maneiras compatíveis com o objetivo de apresentação adequada. Comunicamo-nos com os responsáveis pela governança/administração a respeito, entre outros aspectos, do alcance planejado, da época da auditoria e das constatações significativas de auditoria, inclusive as eventuais deficiências significativas nos controles internos que identificamos durante nossos trabalhos. Fornecemos também aos responsáveis pela governança/administração declaração de que cumprimos com as exigências éticas relevantes, incluindo os requisitos aplicáveis de independência, e comunicamos todos os eventuais relacionamentos ou assuntos que poderiam afetar, consideravelmente, nossa independência, incluindo, quando aplicável, as respectivas salvaguardas. Dos assuntos que foram objeto de comunicação com os responsáveis pela governança/administração, determinamos aqueles que foram considerados como mais significativos na auditoria das demonstrações financeiras do exercício corrente e que, dessa maneira, constituem os principais assuntos de auditoria. Descrevemos esses assuntos em nosso relatório de auditoria, a menos que lei ou regulamento tenha proibido divulgações públicas do assunto, ou quando, em circunstâncias extremamente raras, determinamos que o assunto não deve ser comunicado em nosso relatório porque as consequências adversas de tal comunicação podem, dentro de uma perspectiva razoável, superar os benefícios da comunicação para o interesse público.

São Paulo, 20 de abril de 2026.

Tecnoaud Auditores Independentes S/S - CRC 2SP016646/O-4
José Ribamar Tavares Torres da Silva - CRC 1SP127013/O-4

Ser independente

Os indivíduos estão solitários no meio da multidão. Na falta de atividades com renda compatível, o que tem aumentado é o número de dependentes de auxílios do governo

Ao mesmo tempo, ao lado da perda do bom senso, que é intuitivo, está ocorrendo o encolhimento do cérebro, da capacidade de entender as coisas. Isso vai arrastando grande parte da população para a dependência do Estado, o discernimento vai acabando. A nação, para ser forte, precisa de população esclarecida que ajude na conquista de melhores condições de vida e do bom preparo das novas gerações.

Você pega uma nota de cem reais, se bobear acaba em minutos. O dinheiro emagreceu, compra poucas coisas. O que está acontecendo com a produção e o consumo? A renda é baixa, mas como é possível que haja tanto dinheiro nas casas de apostas e nas contas ligadas às atividades clandestinas e criminosas?

A massa é um conceito composto por indivíduos isolados, distantes fisicamente e fortemente influenciáveis por hábeis condutores, de forma direta ou através dos meios de comunicação, e se consolidam num pensamento homogêneo com poderosa força irracional. A base para isso é a indolência do espírito que mantém a massa moldável e influenciável via cérebro, perdendo a clareza, se deixando influenciar por ideias plantadas, acreditando no seu mentor, podendo praticar atos que o indivíduo isoladamente jamais praticaria. A consequência é que a humanidade deixa de cumprir seu dever e de evoluir espiritualmente, indo ao encontro da autodestruição.

O ser humano não nasceu para isso. Qual é a finalidade da vida? Para que nascemos? Cada indivíduo é uma semente espiritual que precisa de vivências para se fortalecer, mas ao longo dos milênios tem dado força ao cérebro intelectual, mantendo o espírito inativo.

Benedicto Ismael Camargo Dutra (*)

A IA é o supercérebro criado pelo homem, cuja atuação supera o humano condicionado em várias fases da vida e encarnações. Mas a IA não tem acesso à esfera espiritual. Com frieza, sem coração, pode planejar o extermínio da espécie humana sob o comando de homens autoritários, cuja essência espiritual não atua mais. Bem conduzida, a IA pode se tornar grande colaboradora da qualidade e melhora das condições gerais de vida e do aprimoramento da espécie humana.

A situação geral vai se complicando porque muitas coisas acontecem ao mesmo tempo. É verdade que muitas pessoas estão envolvidas nos acontecimentos, com pouco tempo para um olhar além. Em algum momento, muitas delas perceberão a vacuidade de tantas coisas às quais se apegam, deixando abandonada a real finalidade da vida.

Falta bom preparo das novas gerações para a vida e o trabalho. Falta bom senso, raciocínio lúcido, boa vontade, iniciativa. Os seres humanos não se ocuparam em conhecer a real finalidade da vida e, na sua indolência, se tornaram brinquedo nas mãos daqueles que se julgam aptos para isso. Tem faltado consciência da responsabilidade individual. EUA, Europa e Rússia estão se desgastando em guerras, enquanto a China vai produzindo, acumulando dólares e riquezas.

Educar para a vida e o trabalho está difícil porque as crianças são mantidas presas ao sistema, sem vivências práticas que lhes dariam um descortínio da vida real, aguçando a inteligência, o bom senso, a correta interpretação dos acontecimentos para acumular experiências úteis. Quanto mais tempo elas passam na escola e manuseando as mídias sociais, mais desatentas e sem iniciativas vão ficando. Há muitas teorias, mas é na vida prática que surgem a compreensão, a eficiência e a independência.

(*) Graduado pela Faculdade de Economia e Administração da USP. Coordena os sites <https://vidaaprendizado.com.br/> e <https://library.com.br/home/>. E-mail: bicdutra@library.com.br

Como transformar estratégia em execução real com gestão por objetivos e resultados

Existe um desafio recorrente dentro de muitas empresas: a estratégia é construída, apresentada com entusiasmo e aprovada pela liderança, mas raramente se transforma em execução consistente

Pedro Signorelli (*)

O planejamento acontece, os indicadores são definidos e as metas parecem bem estabelecidas. No entanto, alguns meses depois, a operação segue praticamente igual. As equipes permanecem ocupadas, mas muitas vezes distantes das prioridades que realmente impulsionam o crescimento do negócio.

Esse cenário não surge por falta de visão estratégica. Na maioria dos casos, as organizações sabem exatamente onde querem chegar. A grande dificuldade está em transformar intenção em ação. É justamente nessa lacuna entre planejar e executar que o OKR se destaca como uma ferramenta poderosa de transformação.

Mais do que uma metodologia de gestão, o OKR funciona como um sistema capaz de conectar estratégia, prioridades e comportamento organizacional. Ele promove clareza, direcionamento e disciplina na execução. Quando aplicado de forma consistente, modifica a maneira como as equipes trabalham, colaboram e tomam decisões.

A sigla OKR significa Objectives and Key Results, ou Objetivos e Resultados-Chave. Criado na Intel e posteriormente popularizado pelo Google a partir do final da década de 1990, o modelo se espalhou por empresas de tecnologia, varejo, telecomunicações e diversos outros segmentos que buscavam acelerar resultados e fortalecer sua capacidade de execução.

De forma simples, o objetivo responde à pergunta: onde queremos chegar? Já os resultados-chave indicam como será possível medir o progresso nessa direção.

Mas o verdadeiro valor do OKR não está apenas em sua estrutura. Está, principalmente, nas discussões que ele provoca dentro da organização. O que



realmente merece atenção neste momento? Quais iniciativas devem receber prioridade? O que precisará ser deixado de lado? Quais resultados têm potencial para gerar maior impacto?

Empresas que não possuem clareza sobre suas prioridades acabam operando em modo de urgência permanente. Tudo parece importante. Tudo parece precisar de atenção imediata. Como consequência, o esforço das equipes se dispersa em múltiplas iniciativas simultâneas, comprometendo velocidade, foco e efetividade.

O OKR atua diretamente sobre esse problema. Ao limitar a quantidade de objetivos e concentrar a atenção nas metas mais relevantes, a organização direciona energia para aquilo que realmente influencia os resultados.

Outro ganho importante é o alinhamento entre áreas. Em muitas empresas, departamentos atuam de forma isolada, sem compreender plenamente como suas ações impactam o trabalho dos demais. Marketing segue uma direção, vendas outra, enquanto operações prioriza demandas diferentes. O resultado costuma ser uma organização fragmentada e com baixa sinergia.

Quando os OKRs são construídos de forma adequada, as equipes conseguem enxergar como suas entregas contribuem para a estratégia maior da empresa. Isso gera uma mudança significativa de compor-

tamento. O trabalho deixa de ser apenas uma sequência de tarefas e passa a ter propósito e conexão com os resultados do negócio.

Ao longo dos últimos anos, acompanhei a implementação de OKRs em empresas de diferentes portes e setores. Em praticamente todas elas, o primeiro benefício percebido foi o aumento da clareza. As pessoas passaram a compreender melhor o que realmente era prioridade e como suas atividades impactavam os objetivos organizacionais.

Entretanto, clareza sozinha não garante transformação. Por isso, o modelo opera em ciclos curtos, normalmente trimestrais, acompanhados por revisões frequentes. O monitoramento contínuo cria um ritmo de gestão que impede que os objetivos sejam esquecidos diante das urgências do dia a dia.

Essa dinâmica também transforma a qualidade das reuniões. Em vez de encontros longos e excessivamente focados em atualizações de status, as conversas passam a girar em torno de obstáculos, decisões estratégicas e próximos passos.

A transparência é outro elemento fundamental. Quando os objetivos se tornam visíveis para toda a organização, aumenta o senso de responsabilidade compartilhada. As equipes identificam dependências com mais rapidez, colaboram de forma mais eficiente e tomam decisões

apoiadas em informações concretas.

Talvez esse seja um dos maiores diferenciais do OKR: reduzir o espaço para percepções subjetivas e aproximar a gestão de indicadores claros e mensuráveis. As decisões deixam de ser guiadas por opiniões e passam a ser orientadas por evidências.

Diferentemente do que muitos imaginam, o OKR não foi criado para controlar pessoas. Seu propósito é promover alinhamento, engajamento e autonomia. Quando os profissionais participam da construção dos objetivos, o comprometimento com os resultados cresce de forma significativa.

É a diferença entre cumprir uma tarefa porque alguém determinou e assumir responsabilidade por um resultado porque ele também faz parte do seu propósito.

Esse sentimento de ownership tem impacto direto na cultura organizacional. Empresas que conseguem desenvolver esse comportamento passam a depender menos de comandos centralizados e mais da iniciativa dos próprios times. As equipes tornam-se mais estratégicas, colaborativas e orientadas para resultados.

No fim, a qualidade de uma estratégia não é medida pelo que está escrito em um planejamento. Ela é medida pela capacidade de gerar resultados concretos. E isso só acontece quando as pessoas compreendem claramente para onde estão indo, por que aquilo é importante e de que forma podem contribuir para o sucesso coletivo.

O OKR não é uma solução para todos os desafios de uma organização. Porém, resolve um dos mais relevantes: a distância que frequentemente separa o planejamento da execução.

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

Além do código: quais os profissionais do futuro no que tange à tecnologia

A transformação digital acelerada dos últimos anos vem mudando não apenas a forma como as empresas operam, mas também o perfil dos profissionais mais valorizados pelo mercado de tecnologia. Em um cenário impulsionado por inteligência artificial, automação e integração de sistemas, companhias têm enfrentado dificuldades para encontrar talentos que combinem conhecimento técnico com habilidades estratégicas e comportamentais.

O gargalo é global. De acordo com o relatório do World Economic Forum, 63% das empresas consideram a falta de qualificação profissional a principal barreira para a transformação dos negócios. O estudo aponta que quase 40% das habilidades exigidas devem mudar até 2030, colocando competências ligadas à IA, análise de dados, cibersegurança, pensamento analítico e colaboração no topo das prioridades.

Para Ticiane Amorim, fundadora e CEO da Aarin, hub techfin especializada em Embedded Finance com soluções simples

pensadas para facilitar cobranças e recebimentos dos seus clientes, o mercado vive uma mudança importante na lógica de contratação da área tech. “Existe uma transformação clara no perfil dos talentos mais disputados. O conhecimento técnico continua essencial, mas sozinho já não resolve os desafios das empresas. Hoje, buscamos profissionais que consigam conectar tecnologia, negócio, experiência do usuário e tomada de decisão”, afirma a executiva.

Essa alteração de percepção sobre produtividade e valor humano foi impulsionada pela ascensão da IA generativa. Dados do LinkedIn mostram que habilidades comportamentais (soft skills), como comunicação, adaptabilidade e resolução de problemas, seguem em alta. A tendência é que os profissionais atuem em conjunto com as ferramentas de IA, deixando o trabalho operacional de lado.

“A inteligência artificial tende a assumir as tarefas repetitivas. O diferencial humano passa a estar na capacidade

de interpretar cenários, fazer conexões estratégicas e tomar decisões com senso crítico”, completa Ticiane.

Outro movimento forte no setor é a demanda por profissionais híbridos, capazes de transitar entre áreas técnicas e de negócio (especialmente em segmentos regulados, como o financeiro) e a descentralização geográfica dos times, consolidada pelo trabalho remoto.

Para a CEO da Aarin, a inovação não está mais restrita aos grandes centros, o que exige uma competência mestre de qualquer profissional: o lifelong learning (aprendizado contínuo). “Hoje, empresas conseguem construir times altamente qualificados de forma distribuída, trazendo diversidade de repertório para resolver problemas complexos. Mas a tecnologia muda rápido demais para depender de uma habilidade fixa. Curiosidade, aprendizado constante e flexibilidade passam a ser as competências fundamentais para o futuro”, conclui.



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/8980-8B0B-731D-90E0> 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: 8980-8B0B-731D-90E0



Hash do Documento

9270E8EA0EE601D6330E780F79C87EE734E3796060155AAE7F90AE1B104711BF

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 25/06/2026 é(ão) :

- ☒ Lilian Regina Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 25/06/2026 19:34 UTC-03:00
- Tipo: Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

Evidências

Geolocation: Location not shared by user.
IP: 172.16.4.23
AC: AC Certisign RFB G5

