



A Outra Sala

Ana Luisa Winckler

O apagão não é de mão de obra. É de imaginação

Há mais de quinze anos, quando eu ainda atuava como executiva de RH, já se falava em “apagão da mão de obra”. O curioso é que a expressão atravessou o tempo quase intacta. Mudaram as tecnologias, as gerações, a forma de consumir, de amar, de aprender e até de existir. Mas o diagnóstico das empresas continua o mesmo.

Falta gente.

Será?

A pesquisa do Manpower-Group mostra que 81% das empresas brasileiras relatam dificuldade para encontrar talentos. O dado é real. O problema talvez seja a interpretação.

Porque entre “não encontro pessoas” e “não encontro pessoas que aceitem trabalhar do jeito que sempre trabalhei” existe um abismo.

Talvez não estejamos vivendo um apagão de mão de obra.

Talvez estejamos vivendo um apagão de imaginação organizacional.

As empresas continuam procurando profissionais para um mundo que já deixou de existir.

Enquanto isso, as pessoas mudaram.

Mudaram porque viveram uma pandemia.

Mudaram porque descobriram que trabalhar 14 horas por dia não impede um burnout.

Mudaram porque perceberam que salário compra muita coisa, mas não compra tempo de vida.

Mudaram porque passaram a perguntar algo que antes parecia quase uma afronta:

“Vale a pena?”

Essa talvez seja a pergunta mais revolucionária do mercado de trabalho contemporâneo.

A resposta das empresas, entretanto, continua frequentemente parecida com a do início do século XX.

Mais controle.

Mais presença.

Mais processo.

Mais vigilância.

Mais comando.

Como se estivéssemos tentando resolver um problema de 2026 com ferramentas emocionais da Revolução Industrial.

O paradoxo fica ainda mais interessante quando olhamos para dentro de casa.

Criamos filhos para questionarem.

Para terem autonomia.

Para dizerem “não”.

Para buscarem propósito.

Para não aceitarem relações abusivas.

Mas, quando eles chegam ao mercado de trabalho, esperamos exatamente o contrário.

Que não questionem.

Que aceitem.

Que não peçam flexibilidade.

Que não perguntem o porquê.

Criamos cidadãos para o século XXI e insistimos em oferecer empresas desenhadas para o século XIX.

Depois chamamos isso de “falta de comprometimento”.

Talvez seja apenas excesso de coerência.

Há outro detalhe que costuma passar despercebido.

Nunca tivemos tantos indicadores de sofrimento relacionados ao trabalho.

Burnout.

Absenteísmo.

Presenteísmo.

Rotatividade.

Afastamentos por saúde mental.

A própria NR-1 avança ao reconhecer oficialmente os riscos psicossociais no ambiente de trabalho. Ainda assim, muitas organizações parecem preocupadas em provar que cumprem a norma, quando a pergunta realmente importante seria outra:

**O que, exatamente, na nossa forma de trabalhar está adoecendo as pessoas?**

Existe uma diferença enorme entre documentar um problema e transformá-lo.

Assim como existe uma diferença enorme entre fazer diversidade e produzir pertencimento.

Entre medir clima e construir confiança.

Entre oferecer bem-estar e criar condições para que ele exista.

Isso exige uma mudança desconfortável.

Porque obriga lideranças a abandonar uma ideia sedutora:

A de que o problema está sempre na geração seguinte.

É muito conveniente dizer que «ninguém quer trabalhar».

Mais difícil é perguntar:

Quem ainda gostaria de permanecer neste modelo?

Aliás, talvez a pergunta correta nem seja por que falta gente.

Talvez seja:

**Por que tanta gente decidiu que esse jogo já não vale o prêmio?**

Não acredito que estejamos diante de uma crise de trabalhadores.

Estamos diante de uma crise de modelos mentais.

As pessoas chegaram primeiro ao futuro.

Boa parte das organizações ainda está tentando convencê-las a voltar.

A história mostra que isso nunca funciona por muito tempo.

Porque tecnologia muda rápido.

Mercados mudam rápido.

Pessoas mudam mais devagar.

Mas, quando mudam, não costumam voltar atrás.

Depois que enxergamos outra possibilidade de viver, trabalhar e existir, é muito difícil fingir que não vimos.

E talvez seja justamente aí que esteja o verdadeiro apagão.

Não de talentos.

Nem de mão de obra.

Mas da capacidade de imaginar organizações onde pessoas não precisem desligar uma parte de si para conseguir bater o ponto.

Porque, se o trabalho continua exigindo que alguém deixe a própria humanidade na catraca para entrar na empresa, talvez a referência já não seja o escritório.

Seja a série **Ruptura (Severance)**.

E quando uma distopia começa a parecer um manual de gestão, talvez não sejam as pessoas que tenham se perdido no caminho. Talvez tenha sido o próprio trabalho.

(\*) - 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.

Reforma tributária: o pequeno empresário tem até setembro para decidir seu destino no Simples Nacional

A reforma tributária está em pleno avanço, mas, para muitos empreendedores, ainda parecia estar em um horizonte distante

Rafael Pandolfo (\*)

A Resolução CGSN nº 186, publicada em abril de 2026, veio mudar essa percepção. O seu objeto é duplo: de um lado, antecipa para setembro de 2026 a opção anual pelo Simples Nacional – procedimento que, até então, ocorria em janeiro do respectivo exercício –, com efeitos para o ano-calendário de 2027; de outro, regulamenta a opção semestral pelo regime regular do IBS e da CBS, permitindo ao contribuinte apurar esses novos tributos pela sistemática da não cumulatividade plena, sem precisar sair do Simples Nacional para os demais tributos.

Essa mudança, portanto, vai muito além do calendário. O empresário deverá decidir se recolherá o IBS e a CBS – os novos tributos que substituirão ISS, ICMS, PIS e Cofins – dentro da guia unificada (DAS) ou pelo regime regular, no chamado regime híbrido. Na prática, quem já é optante do Simples e está em situação regular poderá acessar o portal em setembro de 2026 para optar pelo recolhimento fora da guia única. Quem não fizer essa opção permanecerá com ambos os tributos dentro do DAS. Trata-se de uma decisão estratégica, com efeitos diretos sobre a carga tributária, a competitividade e a posição da empresa na cadeia produtiva.



Rafael Pandolfo, advogado tributarista.

A não cumulatividade plena do IBS e da CBS introduz uma variável que o regime simplificado jamais enfrentou. No novo sistema, o crédito transferido ao cliente corresponderá apenas ao montante efetivamente recolhido pelo fornecedor optante. Hoje, as empresas tomam créditos de PIS e Cofins de 9,25% sobre o valor da nota fiscal, independentemente do regime tributário do fornecedor. Com a nova sistemática, empresas no Simples Nacional gerarão créditos significativamente menores.

Esse efeito atinge sobretudo as empresas que vendem para outras empresas. Os optantes pelo Simples que atuam no modelo B2B deverão rever suas políticas de preço e apresentar valores mais competitivos que os players sujeitos ao regime regular de apuração desses novos tributos. Para esses negócios, a impossibilidade

de transferir crédito integral pode significar perda de contratos ou da margem de lucro. Já para quem vende ao consumidor final, como salões de beleza, restaurantes, pequenos comércios, o crédito não interfere na decisão de compra, e a permanência no Simples tradicional tende a continuar sendo a alternativa mais vantajosa.

Por isso, a nova sistemática confere ao contribuinte a possibilidade de optar pelo recolhimento do IBS e da CBS pelo regime regular, mantendo os demais tributos no Simples. A escolha feita em setembro valerá para o primeiro semestre de 2027 e poderá ser cancelada até novembro de 2026. Essa decisão, porém, não admite resposta genérica: depende da cadeia de fornecedores, do perfil dos clientes, da margem operacional e do setor de atuação. Cada empresa é um caso.

Os números revelam a dimensão do que está em jogo. Dados recentes da Receita Federal indicam que o Simples Nacional reúne mais de 7,3 milhões de microempresas e empresas de pequeno porte, o equivalente a cerca de 28,6% do total de empresas ativas no país. Estão atrás somente dos microempreendedores individuais (MEIs), que somam mais de 16 milhões, representando 63% de todos os negócios formais. Juntos, esses regimes abarcam a ampla maioria do tecido empresarial brasileiro.

Segundo pesquisas do Sebrae, em 2025 as micro e pequenas empresas responderam por 80% dos empregos formais gerados no Brasil, totalizando mais de um milhão de novas vagas. Por isso, qualquer alteração que afete esse universo possui repercussão sistêmica.

O que se coloca agora é a exigência de uma escolha complexa para a qual boa parte dos pequenos empresários precisa estar preparada. O prazo para análise desse novo cenário foi reduzido, o que exigirá ainda mais empenho desses agentes econômicos na definição dos seus regimes tributários.

(\*) Formado em Direito pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rafael Pandolfo é advogado tributarista, doutor em Direito Tributário pela PUC-SP e especialista em direito econômico e empresarial pela FGV.

Sua empresa usa toda tecnologia que paga?

Só em 2025, o Ministério da Gestão identificou R\$ 831 milhões em desperdícios nos contratos de TI do governo federal.

Nos últimos meses, chefes financeiros, jurídicos e de operações passaram a questionar contratos assinados há anos, fornecedores nunca auditados e licenças de software que ninguém sabe se ainda estão sendo usadas. O gatilho mais recente veio do setor público: em janeiro de 2026, o TCU aprovou uma auditoria ampla sobre contratos de TI da administração federal após identificar superfaturamento sistemático, incluindo um caso em que um software vendido como solução personalizada tinha mais de 90% de similaridade com códigos já existentes em outros órgãos. Segundo o Ministério da Gestão e Inovação, só em 2025 a revisão de 37 contratos de TI gerou uma economia de R\$ 831 milhões antes mesmo das licitações começarem.

“Quando uma empresa chega até nós, a primeira coisa que fazemos é mapear o que ela está pagando de verdade. E o que encontramos, quase

sempre, surpreende: contratos duplicados, serviços contratados e não utilizados, fornecedores que entregam menos do que foi acordado e ninguém percebeu porque nunca houve uma revisão formal. O problema não é a tecnologia em si. É que a maioria das organizações cresceu em ritmo acelerado, digitalizando processos ao longo do caminho, sem parar para checar se o que estava sendo contratado ainda fazia sentido”, afirma João Neto, CEO da Unentel.

A resposta do mercado não tem sido apenas cortar, tem sido reorganizar com critério. Empresas estão passando pente fino em toda a cadeia, da infraestrutura de rede e dispositivos até cibersegurança e comunicação, mapeando sobreposições, ociosidade e risco exposto. Nesse processo, o modelo TaaS substitui a compra tradicional de equipamentos por acesso contínuo à tecnologia com suporte e gestão embutidos. Segundo relatório da Grand View Research, o mercado global de Security as a Service já ultrapassa US\$ 17 bilhões e deve chegar a US\$ 55 bilhões até 2033.

O que torna essa revisão ainda mais estratégica é a oportunidade que ela abre nas cláusulas. Definir com clareza os níveis de serviço, os critérios de reajuste, a proteção de dados e a propriedade das informações geradas durante o contrato deixou de ser detalhe jurídico e passou a ser vantagem competitiva. Com a LGPD consolidada e o ritmo de auditorias regulatórias aumentando, empresas que aproveitam esse momento para estruturar melhor seus acordos saem na frente, com mais previsibilidade, menos risco e contratos alinhados ao que o negócio realmente precisa hoje.

“A pergunta que toda empresa deveria estar fazendo agora não é ‘quanto estou gastando com tecnologia’, mas ‘o que estou recebendo em troca de cada real que pago’. Contratos bem estruturados, com entregas mensuráveis, responsabilidades claras e modelos flexíveis. A empresa que sabe exatamente o que contratou, o que recebe e o que pode renegociar tem uma capacidade de resposta muito maior quando o mercado muda.”, conclui João Neto.

