

PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

Performance

O DESAFIO NÃO É FAZER MAIS, É ESCOLHER MELHOR

▶▶▶ [Leia na página 8](#)

A solidão de quem decide: o lado invisível da liderança

Poucas pessoas ousam falar da solidão da liderança.

Talvez porque poucos cheguem a essa cadeira, o assunto raramente está entre os mais debatidos. Boa parte da solidão de quem decide não é um defeito a ser corrigido: trata-se de uma condição inerente à própria função.

Há algumas razões pelas quais essa solidão é inevitável. Uma delas é que determinadas informações não podem circular. Quem ocupa posições de comando tem acesso antecipado a dados sensíveis, reestruturações, segredos do negócio, decisões sobre pessoas, que, se revelados fora de hora, quebrariam sigilos, gerariam pânico ou seriam injustos com terceiros. Guardar esse peso é uma questão de responsabilidade inerente ao cargo.

Outra, mais estratégica, recai sobre as decisões ainda em depuração. Uma escolha exposta antes do tempo deixa de ser decisão e vira boato. A "rádio corredor", como muitos apelidaram carinhosamente, alimenta especulação e retira do líder o controle sobre quando e como comunicar. Amadurecer uma escolha exige estratégia, e esse intervalo de silêncio só pode ser habitado a sós. Há ainda o diálogo interno incessante sobre caminhos, possibilidades e a famosa política que paira sobre toda empresa.

Reconhecer que esse silêncio existe derruba o mito da liderança no pedestal e a revela em conflito interno constante. Essa é a face invisível da liderança. Enquanto equipes debatem, questionam e reagem, quem ocupa o cargo de liderança aprende que a última palavra costuma ser solitária.



Madilad Almassy

“A obsessão por resultados imediatos agrava o quadro: gerir pessoas não é gerir números. Atrás de cada meta há alguém dividido entre o que os dados pedem e o que a consciência cobra, e ignorar esse conflito transfere o custo para a saúde de quem lidera e para o clima da organização.

Vulnerabilidade, nesse contexto, ainda é lida como fraqueza, e o gestor desenvolve uma habilidade perigosa: esconder dúvida, medo e cansaço atrás de um discurso de firmeza e positividade. O resultado é um trabalho emocional que ninguém vê e que nenhum indicador contabiliza.

A neurociência já demonstrou que não existe decisão puramente racional: o cérebro emocional participa de cada escolha. Reprimir o que se sente não elimina o sentimento; apenas o torna invisível e, com o tempo, tóxico. É desse acúmulo silencioso que nascem o esgotamento, o isolamento e escolhas tomadas mais para aliviar a angústia do que para servir ao negócio.

A obsessão por resultados imediatos agrava o quadro: gerir pessoas não é gerir números. Atrás de cada meta há alguém dividido entre o que os dados pedem e o que a consciência cobra, e ignorar esse conflito transfere o custo para a saúde de quem lidera e para o clima da organização.

Reconhecer os próprios limites e aceitar que essa solidão é inerente ao cargo e deveria integrar a caixa de ferramentas de quem assume uma liderança. Liderar a si mesmo é a condição para liderar os outros com lucidez.

A solidão, afinal, não é a doença de quem lidera, e sim parte de sua anatomia. Liderar é, entre outras coisas, aprender a carregar em silêncio aquilo que ainda não pode ser compartilhado, e a fazê-lo sem se perder durante o caminho.

(Fonte: Madilad Almassy é Psicanalista, especialista em autoliderança e autora de “A Bússola do Invisível” com mais de 30 anos de experiência em gestão).

Preparação para Black Friday começa antes do consumidor pensar nela

A Black Friday acontece em novembro, mas a disputa por ela começa muito antes. ▶▶▶

Pix, criptomoedas e stablecoins: concorrência ou complementaridade?

Sempre que uma nova tecnologia financeira surge, a primeira pergunta costuma ser a mesma: ela veio para substituir o que já existe? Foi assim com o Pix, lançado em 2020, quando muitos acreditavam que ele substituiria cartões, TEDs e boletos. ▶▶▶

O novo gargalo do e-commerce não é vender. É crescer sem quebrar a operação

O principal desafio do e-commerce sempre foi atrair consumidores. Ganhar visibilidade, gerar tráfego qualificado e converter visitantes justificava grande parte dos investimentos em marketing. Hoje, esse cenário mudou. ▶▶▶

O que os brasileiros buscam antes de se mudar para o exterior: vistos, salários e idioma

O Brasil é um dos mercados prioritários da Finlândia para a atração de talentos internacionais, com foco especial em profissionais das áreas de tecnologia, engenharia e saúde. ▶▶▶

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



Negócios em Pauta



Paving Expo 2026 reúne tecnologias, inovação e conhecimento

O novo ciclo de investimentos em infraestrutura rodoviária e a expansão das concessões colocam o setor no centro das discussões sobre desenvolvimento e mobilidade no Brasil. É nesse cenário que São Paulo recebe, de 22 a 24 de setembro, a 9ª edição da Paving Expo, no Distrito Anhembi. Considerada a mais importante feira de infraestrutura viária da América Latina, a Paving Expo reunirá empresas, especialistas, autoridades e profissionais envolvidos com o desenvolvimento, a execução e a gestão das estradas e vias urbanas. Equipamentos, novos materiais, soluções sustentáveis e tecnologias inteligentes estarão em exposição ao lado de uma programação técnica voltada aos principais desafios do setor. Realizada durante a Semana Nacional do Trânsito, a edição 2026 amplia o debate sobre segurança viária, mobilidade urbana, inovação e políticas públicas, além de abrir espaço para negócios, atualização profissional e troca de conhecimento (paving.com.br). ▶▶▶ [Leia a coluna completa na página 3](#)

News@TI



CASADASARTES oferece bolsas integrais para imersão artística sobre criação audiovisual com IA

@A CASADASARTES está com inscrições prorrogadas até 28 de agosto para a imersão artística Criar com IA, conduzida por Eduardo Garretano. Voltada a realizadores do audiovisual, a formação propõe sete dias de trabalho intensivo sobre o uso da inteligência artificial como ferramenta de criação, a partir dos projetos autorais de cada participante. Serão oferecidas bolsas integrais financiadas pelo ProAC, que incluem formação, hospedagem e alimentação durante todo o período da imersão. As vagas são limitadas e os participantes serão selecionados por meio de chamada pública. A proposta parte de um princípio central: a inteligência artificial não substitui o criador. (www.casadasartes.art/residencias-artisticas-port). ▶▶▶ [Leia a coluna completa na página 2](#)

Literatura

Livros em Revista

Por Ralph Peter



▶▶▶ [Leia na página 4](#)

OPINIÃO

A Ilusão da Autenticação Forte

Felipe Vaz (*)

Um login bem-sucedido não é o fim da ameaça no front das operações defensivas. É exatamente neste milissegundo que a verdadeira caçada começa. O mercado corporativo abraçou o mito de que provar a identidade de um usuário por meio de uma credencial legítima encerra o ciclo de defesa. A realidade crua das trincheiras táticas pulveriza essa tese diariamente.

Quando um adversário de alto nível operacional elege uma corporação como alvo, ele raramente gasta energia tentando quebrar a criptografia de uma senha. Ele mira no roubo do estado da sessão, sequestrando os cookies de autenticação já validados ou orquestrando ataques implacáveis de engenharia social. A guerra não é perdida na quebra da porta de entrada, mas na ausência de visibilidade dos corredores internos.

Para dismantelar o falso conforto do login, é necessário observar o esqueleto arquitetural que sustenta as redes modernas. Considere a primeira linha de defesa, a identidade de origem fornecendo sua senha ao sistema central, que, após validar, libera o acesso à aplicação. Na prática da resposta a incidentes, investir o orçamento inteiro em métodos de autenticação fortes é o equivalente a blindar os muros de uma fortaleza e deixar a planta baixa inteira à disposição do inimigo. Uma vez que a sessão legítima é comprometida, o invasor herda a face, a identidade e a suposta confiabilidade do colaborador atacado. A partir desse instante, o melhor duplo fator de autenticação perde totalmente a sua utilidade operacional.

O verdadeiro abismo tático se revela quando o atacante, já camuflado por um login legítimo, começa a explorar autorizações sistêmicas mal configuradas. Não importa quem o sistema acha que está operando o teclado, mas sim qual é a amplitude letal das ações permitidas àquele usuário. O cenário empírico que assombra qualquer analista

ocorre no silêncio da madrugada. Um perfil pertencente à equipe de marketing, cujo histórico se resume a carregar imagens em painéis publicitários, repentinamente dispara uma requisição complexa contra o núcleo do banco de dados financeiro. A solução técnica contra a escalada lateral exige a implementação inflexível do princípio do privilégio mínimo contínuo.

O registro das ações realizadas dentro da rede é uma das principais ferramentas para identificar e conter uma ameaça. A auditoria permite entender o que aconteceu, quem foi afetado e como o ataque se movimentou pelo ambiente, transformando a resposta de segurança em uma ação precisa, e não em tentativa e erro. O problema é que muitas empresas acumulam grandes volumes de logs que, sozinhos, dizem pouco e dificultam o trabalho dos analistas.

É nesse ponto que uma arquitetura bem estruturada faz a diferença, ao cruzar os registros com dados históricos e padrões de comportamento, uma requisição suspeita feita durante a madrugada deixa de ser apenas mais uma linha no SIEM e passa a ser identificada como uma possível anomalia. Com isso, o analista recebe um alerta contextualizado, com informações que ajudam a avaliar a gravidade do incidente e agir mais rapidamente.

A miopia técnica muitas vezes restringe o debate de acessos a um checklist burocrático. Ao combinar visibilidade sobre os dados com boas práticas de governança, fica claro que a capacidade de investigar incidentes vai muito além de simplesmente conter ameaças. O erro letal de muitas diretorias é exigir ferramentas mágicas e ignorar a auditoria granular dos processos internos.

Estruture sua rede partindo do princípio de que o atacante já pode estar dentro do ambiente. A ideia de que o perímetro, por si só, é suficiente para proteger a empresa ficou para trás. Agora, é preciso acompanhar continuamente o que acontece na rede, identificar comportamentos suspeitos e agir rapidamente diante de uma ameaça. Agora é a era da inteligência de auditoria contínua.

(*) Time MDR da ITProtect.



News@TI

Reconhecida como líder mundial em orquestração de pedidos e fulfillment com IA para B2B

A Infios anuncia que foi nomeada Líder no IDC MarketScape: Aplicações de Orquestração de Pedidos e Fulfillment com IA para B2B e Manufatura em Todo o Mundo — Avaliação de Fornecedores 2026. A empresa também foi reconhecida como Líder no IDC MarketScape: Aplicações de Orquestração de Pedidos e Fulfillment com IA para Varejo e B2C em Todo o Mundo — Avaliação de Fornecedores 2026. Este reconhecimento destaca a capacidade da Infios de ajudar fabricantes, distribuidores e outras organizações B2B a melhorar o desempenho de fulfillment por meio de orquestração de pedidos com IA, automação inteligente e execução integrada da cadeia de suprimentos (www.infios.com).

O nascimento do Airbnb, uma empresa baseada em tecnologia (e sorte)

Fortemente baseado em tecnologia, o Airbnb é uma empresa bilionária, conhecida como “a maior rede de hotéis do mundo sem possuir nenhum quarto”. Foi fundada em 2008.

Vivaldo José Breternitz (*)

Seus criadores, Brian Chesky e Joe Gebbia tinham uma ideia, mas não tinham dinheiro - para conseguir algum, aproveitaram a campanha eleitoral americana daquele ano que opunha Barak Obama a John McCain e lançaram no mercado cereais cujas caixas mostravam caricaturas dos candidatos. Cada cereal tinha um nome divertido e ligado ao candidato: ObamaO's para o democrata e Cap'n McCain's, para o republicano.

Os próprios fundadores, que eram designers, projetaram as caixas, mandaram imprimir mil delas, compraram cereais baratos que já estavam no mercado (Cherrios e Captain Crunch) e os embalaram - fizeram isso em seu apartamento, fechando as caixas com uma pistola de cola quente.

Por alguma razão desconhecida, Chesky, Gebbia e seu cereal tiveram a sorte de aparecer em uma rede nacional de TV, fazendo com que as mil caixas fossem todas vendidas em um único dia, a US\$ 40 cada uma (um preço exorbitante) e deixando 30 mil dólares líquidos para os empreendedores - esse dinheiro foi suficiente para manter o negócio funcionando por alguns meses, até ser aceito por um programa de aceleração de startups do Vale do Silício e realmente iniciar sua trajetória de sucesso.

Um ano depois, a empresa tinha quinze funcionários, trabalhando no mesmo apartamento; para abrir espaço, Chesky deixou o local e foi viver em um imóvel locado via Airbnb. Mas a ideia já era realmente um êxito: até o final de 2010, investidores colocaram quase 8 milhões de dólares na empresa, que já havia vendido mais de 700 mil noites de hospedagem.

O crescimento tem sido contínuo: escritórios foram abertos em diversos países e novos tipos de serviço criados, desde a oferta de imóveis mais luxuosos até aqueles de custo muito mais baixo, destinados a vítimas de desastres naturais, como o tufão Sandy, que atingiu Nova Iorque em 2012 e a refugiados e imigrantes ilegais.



Firm_CANVA

As empresas hoteleiras têm procurado, sem muito sucesso, combater o Airbnb, acusando-o de concorrência desleal, porém parece que a trajetória de crescimento deve continuar; mais de 5,5 milhões de anfitriões já receberam bilhões de hóspedes em quase todos os países e o Airbnb é avaliado em mais de US\$ 100 bilhões.

Para empreendedores, competência é importante, mas sorte ajuda muito...

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

IA na indústria brasileira salta para 41,9% e revoluciona a gestão de manutenção nas fábricas

Empresas trocam o modelo de "consertar quando quebra" por planejamento orientado por dados, mudança que já aparece nos números.

Por muito tempo, a manutenção industrial no Brasil funcionou de forma reativa: a máquina quebrava, e só então a equipe técnica entrava em ação. Esse modelo, conhecido como manutenção corretiva, ainda é comum em boa parte do parque industrial brasileiro, mas vem perdendo espaço para uma abordagem mais estratégica, baseada em dados e planejamento.

A mudança de mentalidade é simples de entender, mas complexa de implementar. Em vez de esperar a falha acontecer, empresas passam a monitorar o estado real dos equipamentos, prever quando uma peça vai apresentar problema e agir antes que a parada não planejada aconteça, evitando prejuízo com produção parada, desperdício de matéria-prima e retrabalho.

Esse movimento já aparece nos números da indústria nacional. Segundo dados da Pintec Mobile, divulgados pelo IBGE, o percentual de empresas industriais que utilizam Inteligência Artificial no Brasil saltou de 16,9% em 2022 para 41,9% em 2024. O salto reflete diretamente na forma como a manutenção é gerida, já que boa parte dessa adoção de IA está ligada a sistemas de monitoramento e previsão de falhas em equipamentos.

Esse cenário é acompanhado de perto pela Melvin, startup brasileira que desenvolve software de gestão de manutenção industrial. "A gente vê claramente uma mudança de comportamento nas fábricas. Antes, manutenção era vista como um custo, algo que só existia para consertar o que quebrou. Hoje, ela é encarada como estratégia, parte do planejamento



BALLS_CANVA

da produção", explica Eymard Barroso, cofundador da Melvin.

Essa transição não é apenas tecnológica, é também cultural. Trocar a lógica de "apagar incêndio" por uma rotina de monitoramento e planejamento exige mudança de processos internos, capacitação de equipes e, principalmente, confiança nos dados gerados pelos próprios equipamentos. Muitas empresas ainda enfrentam esse obstáculo: compram sensores e softwares, mas não conseguem transformar os dados coletados em decisões práticas no dia a dia da fábrica.

"O maior desafio não é a tecnologia em si, é a mudança de cultura. De nada adianta ter um sensor de última geração se o time não confia no dado ou não sabe o que fazer com ele. A tecnologia só funciona quando vem acompanhada de uma mudança real na forma de gerir a manutenção",

complementa Igor Silveira, cofundador da Melvin.

O impacto dessa mudança vai além do chão de fábrica. Reduzir paradas não planejadas significa também reduzir custos, otimizar a vida útil dos equipamentos e aumentar a previsibilidade da produção, fatores que pesam diretamente na competitividade das empresas em um mercado cada vez mais exigente.

Para o setor industrial brasileiro, que historicamente convive com equipamentos mais antigos e recursos limitados para grandes investimentos, essa mudança de mentalidade pode ser o caminho mais viável para ganhar eficiência sem depender exclusivamente da renovação de maquinário, mostrando que a transformação, muitas vezes, começa mais pela forma de pensar do que pela troca de tecnologia.

Editoriais

Economia: Nelson Tucci (nelson.tucci@netjen.com.br)
Mercado/Negócios/Tecnologia/Agronegócios/
Espaço empresarial: Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br);
Livros: Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterioralph.com.br)
Comercial: comercial@netjen.com.br
Publicidade Legal: lilian@netjen.com.br

Webmaster/TI: Fabio Nader; Editoração Eletrônica: Ricardo Souza.
Revisão: Maria Cecília Camargo; Serviço informativo: Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.

Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.

Jornal Empresas & Negócios Ltda

Administração, Publicidade e Redação: Rua Joel Jorge de Melo, 468, cj. 71 – Vila Mariana – São Paulo – SP – CEP.: 04128-080
Telefone: (11) 3106-4171 – E-mail: (netjen@netjen.com.br)
Site: (www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90
JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003)
Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.

Minas Gerais ganha fluxo de baixo carbono para transporte de açúcar

Projeto integra biometano produzido com resíduos da cadeia sucroenergética

A Bioenergética Aroeira, em parceria com a Gasgrid/ZEG Biogás, Aguetoni Transportes e a VLI Logística, apresenta o primeiro fluxo de baixo carbono para transporte de açúcar de Minas Gerais em direção ao Porto de Santos (SP). O projeto utiliza o biometano produzido a partir de resíduos da indústria sucroenergética para abastecer caminhões que realizam o transporte de açúcar até o Terminal Integrador de Uberaba (MG), administrado pela VLI. De lá, a carga segue pela Ferrovia Centro-Atlântica até o Porto de Santos, onde é exportada.

A iniciativa conecta diferentes etapas da produção e distribuição em uma cadeia logística de menor emissão, quando comparada a rotas rodoviárias convencionais abastecidas exclusivamente com diesel, demonstrando na prática como a integração entre energia renovável, transporte rodoviário e ferrovia pode contribuir para a redução das emissões do setor.

“O diferencial desta iniciativa está no aproveitamento de resíduos gerados



pela própria cadeia sucroenergética para a produção de biometano utilizado no transporte da carga. O projeto demonstra como a economia circular pode gerar ganhos ambientais e operacionais, conectando produção de energia renovável e logística em uma mesma solução”, destaca Eduardo Fioreze, gerente comercial da Bioenergética Aroeira.

O biometano utilizado nos caminhões é produzido a partir de resíduos da

produção sucroenergética, transformados em combustível renovável por meio de processos de biodigestão e purificação. Além de substituir o diesel no transporte rodoviário, a solução cria uma aplicação de valor agregado para resíduos da cadeia produtiva, fortalecendo seu caráter circular.

“O transporte ferroviário, por suas características, pode emitir até 75% menos CO2 por tonelada transportada em comparação com os caminhões quando abastecidos com combustíveis de origem fóssil. Na composição do transporte de cargas no Brasil, esse modal é uma importante alavanca de descarbonização. O trabalho com parceiros permite somar esforços para alcançar resultados ainda mais relevantes, aproveitando a vocação de cada modal e promovendo uma logística de menor carbono para a cadeia do açúcar”, afirma Asley Fonseca Ribeiro, gerente-geral de Inteligência Comercial da VLI. Durante a fase piloto do projeto, já em curso, a movimentação de cargas terá um volume mensal estimado de 12 mil toneladas.

Stellantis avança em digitalização industrial

A Stellantis (quarta maior montadora de automóveis do mundo, reunindo, entre outras, a marca Fiat) iniciou a expansão de um projeto de digitalização industrial no Polo Automotivo de Goiana (PE), que já permite ampliar a produtividade sem novos investimentos em máquinas, equipamentos ou infraestrutura, reduzindo a quantidade de paradas não planejadas. Na prática, a tecnologia permite identificar padrões, antecipar falhas e reduzir perdas antes que impactem os processos produtivos, além de aumentar a previsibilidade e a continuidade da operação.

“A inovação é um dos pilares da estratégia industrial da Stellantis na América do Sul, e o avanço deste projeto eleva o nível tecnológico de Goiana e cria bases sólidas para a manufatura do futuro. A integração de dados em tempo real amplia a previsibilidade, reduz perdas e fortalece a tomada de decisão baseada em inteligência operacional”, afirma

Glauber Fullana, vice-presidente sênior de Manufatura para a América do Sul.

O projeto foi desenvolvido em parceria com a Universidade de Pernambuco (UPE), a *startup* americana HighByte e a Siemens. A iniciativa utiliza uma arquitetura integrada de dados baseada no conceito de Unified Namespace (UNS), com aplicação de tecnologias como IIoT, integração entre sistemas industriais e corporativos, computação em nuvem e *analytics* avançado.

Com os resultados positivos da fase piloto, o projeto avança agora para outras áreas da planta, com apoio do SENAI - Departamento Regional de Pernambuco (SENAI-PE), ampliando a integração entre indústria, formação técnica e pesquisa aplicada. A nova etapa permitirá mensurar os impactos em maior escala, reforçando o Polo de Goiana como um dos principais laboratórios de inovação industrial da Stellantis na América do Sul.

Yellow Card chega para expandir infra de pagamentos

A **Yellow Card**, provedora global de infraestrutura para *stablecoins* (criptomoeda lastreada em um ativo tradicional), anuncia sua chegada ao Brasil e planos de expansão para América Latina. O movimento acontece em um momento estratégico: a companhia acaba de concluir uma rodada de captação de US\$ 40 milhões, liderada pelo SC Ventures, Sony Innovation Found, Polychain Capital e Blockchain Capital. A empresa africana, que registrou mais de US\$10 bilhões em volume transacionado nos últimos 12 meses, aposta no país como um mercado estratégico para impulsionar seu crescimento na região e ampliar o acesso de empresas a soluções mais eficientes para pagamentos internacionais e gestão de liquidez.

“Provedora licenciada de infraestrutura baseada em *stablecoins* para mercados emergentes, a Yellow Card existe para resolver a dificuldade de empresas, bancos e provedores de pagamento movimentarem recursos internacionalmente de forma eficiente, transparente e escalável, um desafio estrutural que afeta mercados emergentes em todo o mundo”, diz a companhia, acrescentando que o Brasil foi escolhido como porta de entrada para a estratégia latino-americana da companhia devido à relevância de seu mercado financeiro, à crescente adoção de ativos digitais por empresas e instituições e ao avanço das discussões regulatórias relacionadas ao setor.

As eleições e o endividamento no Brasil

Marco Antonio A. Panza (*)

Segundo dados oficiais da Serasa Experian o Brasil tem atualmente cerca de 84 milhões de pessoas negativadas, isso significa que 51% dos CPFs ativos estão com problemas relacionados às dívidas. Apesar do desemprego se sustentar na casa de 5%, número que se mantém entre os mais baixos desde que essa série começou a ser auferida em 2012, essa elevada taxa de ocupação entre empregos formais e informais que se complementam com atividades marginais e benefícios governamentais, a taxa de inflação aparentemente parece controlada dentro da meta do Conselho Monetário Nacional (4,5% ao ano). Entretanto, as pessoas estão com suas economias totalmente comprometidas com boletos vencidos e pagamentos de juros de empréstimos pessoais intermináveis, parte significativa desse movimento se deve desde os tempos da pandemia onde os auxílios emergenciais e criação de vários aplicativos bancários foram muletas e impulsionaram o endividamento da população, com destaque para o público de baixa renda e consequentemente de pouca informação e acesso aos produtos financeiros.

Quando viramos a chave e olhamos para as pessoas jurídicas (empresas), constatamos o mesmo cenário / problema, ou seja, a inadimplência atinge mais de 9 milhões de empresas no país e bate recorde, as dívidas em atraso atingem valores na casa de R\$ 232 bilhões. Desse montante a maior parte das companhias fazem parte do segmento de micro e pequenas empresas. O levantamento feito pela Serasa Experian apontou que em junho desse ano, 8,6 milhões desses CNPJs estavam negativados. O grupo concentrou cerca de 60 milhões de dívidas, que somaram R\$ 201 bilhões.

Com a proximidade das eleições presidenciais pouco se vê até o momento, a preocupação dos candidatos com essa questão econômica social, onde milhões de brasileiros perdem o sono vendo seus parcos ganhos serem consumidos pelos juros exorbitantes das dívidas. Por outro lado, com a escassez de recursos, que são canalizados para pagamentos de empréstimos, a economia patina e o consumo não é estimulado. Qual o plano para conter a escalada da inadimplência? O programa desenrola parece ser pouco eficaz no sentido de atacar a raiz do problema, funcionando como um meio apenas paliativo. O fato é que urgem mecanismos e adoção de práticas responsáveis de concessão de crédito e maior rigidez na rolagem e renegociação das dívidas. Também, o lado empresarial sofre com esse mesmo dilema, juros na estratosfera, poder de compra diminuindo e dívidas em ascensão.

Atualmente, o mercado cobra bastante o governo e os postulantes ao cargo de presidente da República sobre como estabilizar a dívida do próprio governo, que não deixa de ser uma outra importante questão, mas não dá a devida importância ao endividamento das famílias.

Uma economia não se sustenta sem gerar riqueza e promover um equilíbrio fiscal saudável e coerente em suas contas. A questão de estancar o endividamento e promover reformas que visam a sustentabilidade da sua população economicamente ativa deve ser questionada e tornar prioridade para os futuros governantes do nosso país.

(*) Marco Antonio A. Panza é economista, especializado em Finanças/Investimentos e Mercado de Capitais

**MUNDO ESG**

nelson.tucci@netjen.com.br

Operação de Máquinas

Cerca de 8 mil estudantes dos 31 colégios agrícolas da rede estadual do Paraná poderão realizar, ainda neste semestre letivo, atividades pedagógicas supervisionadas com máquinas, implementos, equipamentos e veículos automotores, como tratores, colheitadeiras e arados. A iniciativa é pioneira no país e permitirá que estudantes a partir dos 16 anos tenham contato prático com esses equipamentos como parte da formação técnica, dentro das unidades de ensino e sob acompanhamento de profissional habilitado. A iniciativa foi sancionada pelo governo do Paraná, após ser aprovada na Assembleia Legislativa local.

Água/Vaivém

Da água ao adubo, a Nutribras transforma resíduos em novos recursos. O sistema de tratamento implementado há anos, garante que toda a água utilizada na produção seja devolvida ao meio ambiente dentro dos padrões aceitos, enquanto efluentes das granjas retornam ao campo como fertilizante. Por isso a empresa gosta de dizer que “produzir alimentos em grande escala exige responsabilidade ambiental em todas as etapas do processo”. Na Nutribras Alimentos o uso e reúso da água na indústria e o reaproveitamento dos resíduos gerados na produção buscam reduzir impactos ambientais. Segundo a engenheira florestal da empresa, Simone Brugnerotto, a sustentabilidade também avança para além do frigorífico e chega às granjas da empresa, onde os resíduos provenientes da produção passam por tratamento antes de serem reaproveitados na atividade agrícola.

COP17/Caatinga

Na COP17 da Mongólia, especialistas lançam alerta sobre desertificação na Caatinga e apresentam soluções para restauração do bioma. Obra lançada pelo Centro de Pesquisas Ambientais do Nordeste (Cepan) traz à conferência da ONU um panorama do combate à degradação no semiárido brasileiro através da criação de Sistemas Agroflorestais (SAFs) e outras tecnologias sociais. Enquanto líderes mundiais se reúnem na Convenção das Nações Unidas de Combate à Desertificação, o Brasil apresenta uma resposta técnica robusta para um de seus biomas mais vulneráveis. O biólogo Pedro Sena, coordenador técnico do Cepan, participa dos debates na Ásia levando a publicação da qual é co-organizador “Restauração Ecológica na Caatinga: Ciência, práticas e caminhos para o semiárido brasileiro”.

Crise/Solar

O Grupo Pontal-Thopen solicitou à Justiça do Rio de Janeiro a abertura de recuperação judicial com dívidas de R\$ 4,56 bilhões. Esse movimento ocorreu após o fracasso nas negociações coletivas com os credores da empresa. A diretoria atribuiu o colapso financeiro ao atraso na entrada em operação dos seus projetos de geração distribuída. Como consequência, os custos aumentaram e as parcelas das dívidas venceram antes do início da arrecadação de receitas. Paralelamente, distribuidoras de energia atrasaram a conexão de usinas prontas à rede elétrica. Na visão de Náchila Oliveira, CEO do Grupo, este cenário afeta a percepção do mercado sobre uma tecnologia que deve servir como vetor de transformação social, economia e sustentabilidade.

www.netjen.com.br



Ativos digitais

A Elite International Realty firmou parceria com a CryptEscrow, empresa norte-americana especializada em custódia e conversão de criptomoedas, para ampliar sua atuação no mercado imobiliário com ativos digitais. A iniciativa fortalece a divisão Crypto by Elite e busca atender à demanda de investidores brasileiros e internacionais que desejam utilizar criptomoedas para adquirir imóveis de luxo nos Estados Unidos. Segundo a empresa, a Elite já intermediou mais de US\$ 30 milhões em negociações imobiliárias realizadas com criptomoedas. A Elite já concluiu mais de 10 mil transações imobiliárias, que somam mais de US\$ 6 bilhões em volume de vendas.

Turismo/Crescimento

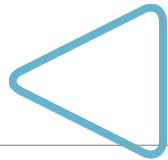
Por que agosto é considerado o melhor momento para planejar a viagem do fim de ano? Com o aumento da procura por viagens nos últimos meses do ano, especialista explica como um planejamento antecipado pode reduzir custos, evitar imprevistos e transformar completamente a experiência do viajante. O turismo brasileiro continua aquecido. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as atividades turísticas cresceram 4,6% em 2025, atingindo o maior patamar da série histórica, impulsionadas principalmente pelo transporte aéreo de passageiros, hotéis e serviços de hospedagem. No mesmo período, a aviação brasileira bateu recorde ao transportar 130 milhões de passageiros, segundo dados do Ministério de Portos e Aeroportos.

Turismo – II

Com a aproximação do período mais disputado do ano, especialistas afirmam que agosto costuma ser o melhor momento para organizar a próxima viagem, aproveitando disponibilidade de passagens, hospedagens e tempo suficiente para acompanhar o câmbio. Para Meg Getz, especialista em turismo internacional, economizar não significa apenas uma passagem aérea em promoção. “Viajar bem começa muito antes do embarque. Quem se organiza com antecedência consegue comparar preços, acompanhar as oscilações do câmbio, escolher melhor a hospedagem e montar um roteiro muito mais inteligente”, explica.

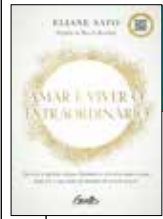
Es lebe das Bier

Bebida alcoólica mais consumida do país, a cerveja segue puxando vendas do setor, com destaque para o público feminino em happy hours. De acordo com o Índice Abrasel-Stone, houve alta de 4,2% nas vendas do segmento no segundo trimestre de 2026 ante igual período de 2025, marcando o nono mês consecutivo de crescimento — resultado impulsionado, em grande parte, pelo consumo da bebida durante a Copa do Mundo. A cerveja responde por mais de 90% do volume total de vendas de bebidas alcoólicas no Brasil, segundo a Euromonitor International. O crescimento do mercado em 2025 foi puxado principalmente pelo segmento premium e pelas opções sem álcool, que vêm se consolidando como os principais motores de expansão da categoria.



Livros em Revista

Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br)



Amar é Viver o Extraordinário: Aprenda a quebrar crenças limitantes e descubra como o amor pode ser a sua maior ferramenta de transformação

Eliane Sato – Gente – Autora é dentre tantas habilidades, especialista em neurociência, sempre voltada ao entendimento e bem estar do ser humano. Nesta obra com título romântico, busca ensinar como entender e aproveitar o que de melhor cada um tem em seu interior, de forma física, equilibrada, extraindo aptidões que na maioria das vezes, mantem-se retidas, enclausuradas e não raro, impedindo crescimentos. A obra é bastante abrangente, com reais pontuações científicas, sem menosprezar a necessidade interpretativa do espírito humano. Obra de valor incontestel!



Longitude 33° Oeste

Roberto Basílio de Matos – Urutau – Imaginem uma família morando num farol, naturalmente em alto-mar, que noite adentro ilumina-se para que os navios afastem-se dali para não correr o risco de abalroar pedras e afundar. Recebem provisões por intermédio de barcos, de quando em quando. Sem aviso, os barcos com as necessárias provisões, desapareceram. Ficaram literalmente abandonados. O leitor consegue imaginar o caos no qual transformou-se aquele farol, no minúsculo espaço para quatro pessoas? Num cipocal antropológico transformou-se. Romance tenso, denso, para nervos de aço. Muito bom! Seu primeiro romance. Que não seja o último.



Eu Te Vejo: fragmentos de histórias vividas na atenção hospitalar

Ondina Canuto – Labrador - Cearense “porreta”! é o mínimo que se poderá atribuir à autora. Para sorte dos pacientes do SUS, na região, lá, essa prestimosa profissional da saúde e educação, presta seus indispensáveis serviços. O termo acolher é seu mantra. Para ela o paciente deve ser visto como um verdadeiro ser, e seus males devem ser vistos “por dentro”, por inteiro. Seus relatos dignificam a classe médica. Ondina é um excelente e vívido cartão de visitas. Que viva muito e com boa saúde. Um digno exemplo a ser seguido. Que seja sempre reconhecida, e seu valor devidamente exaltado!

www.bcctelevision.com.br

Assista ao programa Livros em Revista. Um canal repleto de novidades do universo literário. Entretenimento garantido!

Com apresentação de Ralph Peter.







www.netjen.com.br

TEL: 3043-4171

Setor produtivo cobra menos entraves para o Brasil voltar a crescer

No 25º Fórum Empresarial LIDE, empresários e economistas defendem produtividade, segurança jurídica, infraestrutura e redução da burocracia

O Brasil reúne condições privilegiadas para atrair capital em um cenário global marcado por tensões geopolíticas, corrida tecnológica e busca por energia, alimentos e minerais, mas precisa enfrentar entraves internos que pressionam quem produz. A avaliação permeou as exposições realizadas na manhã desta sexta-feira (21), durante o 25º Fórum Empresarial LIDE, no Rio de Janeiro. Empresários, economistas e lideranças de diferentes setores colocaram no centro do debate temas como juros, carga tributária, segurança jurídica, infraestrutura, digitalização e produtividade.

Para Caio Megale, economista-chefe da XP, o cenário internacional abre uma janela relevante para o país. A demanda por energia, alimentos, petróleo, metais e minerais tem favorecido as exportações brasileiras e ampliado o interesse de investidores, enquanto a expansão da inteligência artificial cria novas oportunidades, inclusive para data centers.

“O mundo vê o Brasil mais como uma solução do que como um problema”, afirmou. O desafio, segundo ele, está dentro de casa: apesar do crescimento econômico, da inflação relativamente controlada e da balança comercial positiva, impostos e juros elevados vêm pressionando as empresas. “Por trás desses números positivos, nós temos duas distorções que vêm crescendo e que sufocam o setor privado”, disse.

Megale também chamou atenção para um ambiente internacional de juros estruturalmente mais altos. Governos precisam financiar dívidas elevadas ao mesmo tempo em que empresas, especialmente de tecnologia, disputam recursos para investimentos bilionários em inteligência artificial e infraestrutura. Na visão do economista, essa competição global por capital tende a manter o custo do dinheiro pressionado, tornando ainda mais importante que o Brasil



Caio Megale, economista-chefe da XP

faça seu próprio ajuste e crie condições mais competitivas para o investimento privado.

A ex-presidente da Caixa Econômica Federal Daniella Marques foi ainda mais enfática ao tratar dos obstáculos enfrentados pelas empresas. Segundo ela, o peso de impostos, juros e burocracia já atinge negócios de todos os portes. “Está ficando impossível produzir nesse país para o grande, para o médio, para o pequeno”, afirmou. Daniella defendeu uma mudança para um modelo econômico baseado em produtividade e incentivo à oferta e alertou que desequilíbrios fiscais acabam aparecendo na dívida pública, nos impostos, nos juros e no custo do crédito.

Para Daniella, destravar o crescimento passa por uma combinação de simplificação, redução de impostos, segurança jurídica e melhores condições para o capital privado.

“A gente precisa construir uma rampa de prosperidade e facilitar a vida, dar um choque de produtividade”, afirmou. Ela citou o potencial brasileiro para receber investimentos em áreas como energia e data centers, mas ponderou que o Estado precisa oferecer um custo de capital mais competitivo e regras capazes de dar confiança aos investidores.

A transformação digital apareceu como outra frente decisiva para a competitividade. O CEO da TIM Brasil, Alberto Griselli, destacou que o setor de telecomunica-

ções representa cerca de 3% do PIB e investe entre R\$ 25 bilhões e R\$ 30 bilhões por ano. Segundo ele, a telefonia móvel já alcança todos os municípios brasileiros e o 5G chega a cerca de 70% da população.

“O próximo desafio é passar de um Brasil conectado a um Brasil digital para aumentar desenvolvimento, produtividade e competitividade”, afirmou.

Griselli avaliou que o avanço acelerado da inteligência artificial representa simultaneamente uma oportunidade e uma pressão sobre empresas, setores econômicos e até a soberania dos países. Para capturar os ganhos dessa transformação, porém, tecnologia não basta. O executivo defendeu a modernização do ambiente regulatório e destacou a necessidade de previsibilidade. “Uma boa parte das conversas acontece [em torno de] uma regra que acabou de mudar, que não era para mudar, que mudou”, disse ao relatar questionamentos recorrentes de analistas e investidores. Para setores de infraestrutura, nos quais os aportes levam décadas para amadurecer, a estabilidade das regras é especialmente relevante.

A necessidade de previsibilidade também atravessou outras exposições do Fórum. Jean Paul Prates, ex-presidente da Petrobras, apon- tou infraestrutura, energia e indústria como pilares da “atividade construtiva real” da economia e alertou para a perda de capacidade

industrial brasileira. “Nós nos desindustrializamos severamente”, afirmou. Na avaliação de Prates, o país dispõe de recursos naturais, mercado e capacidade empresarial, mas sofre com gargalos logísticos e falta de integração entre modais e regiões produtivas.

No Rio de Janeiro, os números apresentados pela Firjan reforçaram a dimensão econômica do desafio. O presidente da entidade, Luiz Césio Caetano, afirmou que estudo da federação identificou nove novas fronteiras de desenvolvimento industrial com potencial de gerar cerca de 700 mil empregos e acrescentar R\$ 210 bilhões ao PIB fluminense na próxima década. Ao mesmo tempo, entraves estruturais representariam um custo anual de quase R\$ 95 bilhões às empresas instaladas no estado, segundo os dados apresentados durante o Fórum.

A segurança jurídica ganhou destaque ainda nas discussões sobre saúde e inovação. Pablo Meneses, da Rede D’Or, defendeu maior participação privada em pesquisa e desenvolvimento, mas condicionou uma expansão mais acelerada dos aportes à existência de regras previsíveis. “Para que tenhamos mais investimento privado na saúde, na pesquisa e no desenvolvimento, é necessário termos um grande pilar, que é o pilar da segurança jurídica”, afirmou. Para ele, o país já possui excelência científica e escala, mas precisa criar condições para transformar conhecimento em atividade econômica e inovação.

O procurador-geral da República, Paulo Gonet, abordou o mesmo tema pela perspectiva institucional e ressaltou que estabilidade não significa impedir mudanças, mas evitar alterações inesperadas capazes de comprometer decisões tomadas sob regras anteriores. “Não se fala, quando se fala em estabilidade, em engessamento do passado, mas sim em evitar surpresas desnecessárias”, afirmou.

Por que as empresas estão preferindo terceirizar seus produtos financeiros ao invés de desenvolvê-los?

Daniel Salmazo Venâncio (*)

O embedded finance é a prática de uma empresa oferecer produtos financeiros dentro do próprio site ou aplicativo e mantê-lo sob o nome da marca, evitando que o consumidor precise acessar o banco para concluir a operação. No Brasil, o modelo tem sido um sucesso, visto que os principais exemplos de sua aplicação, as linhas de crédito para pix e consórcios, tem encontrado cada vez mais adesão.

Um relatório da Research and Market, divulgado ao final de 2025, apontou que o mercado brasileiro de embedded finance cresceu 13,3% ao ano entre 2021 e 2025, com a expectativa de manter o crescimento por volta de 6,7% até 2030, alcançando o valor de US\$18,33 bilhões. Esse crescimento indica que a incorporação de serviços financeiros à jornada das

marcas deixou de ser uma tendência experimental e passou a fazer parte da estratégia de negócios de diferentes setores.

Há ainda uma peculiaridade no cenário brasileiro de embedded finance, a relação simbiótica com o conceito de white label, ou seja, modelo em que uma solução, produto ou infraestrutura desenvolvida por uma empresa pode ser oferecida por outra sob sua própria marca. Neste caso, é a fintech ou a administradora de consórcios que se encarrega de operacionalizar a solução, enquanto o consumidor a contrata pela plataforma da marca, criando um ecossistema complexo, mas atrativo.

Assim, a empresa não precisa necessariamente escolher entre desenvolver internamente ou abrir mão do produto, ela escolhe a terceira via, mantendo a marca, o cliente e a

estratégia enquanto uma estrutura especializada assume a complexidade operacional.

Adotando soluções nacionais

A decisão de buscar um parceiro para tornar os produtos financeiros embutidos possíveis se justifica pelo padrão de consumo brasileiro, fortemente apoiado em produtos financeiros nacionais. De acordo com uma pesquisa da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL), 38% dos usuários de pix já utilizaram a função de parcelamento da ferramenta, enquanto a Associação Brasileira de Administradoras de Consórcio (ABAC) aponta que, até abril de 2026, o Brasil tem 12,9 milhões de consorciados ativos.

Para as empresas, o desafio deixou de ser simplesmente oferecer um produto financeiro, a questão passou

a ser como incorporá-lo à experiência da marca com segurança, escala e eficiência operacional. Dessa forma, as fintechs e as administradoras de consórcio se destacam por oferecer eficiência, conformidade e segurança, enquanto as marcas se dedicam às estratégias de venda.

Fortalecendo a relação

O levantamento CX Trends 2026, realizado pela Opinion Box em parceria com a Octadesk, aponta que 60% dos consumidores brasileiros dão preferência para marcas que oferecem boas experiências, enquanto 63% fazem questão de criticar publicamente quando a relação é ruim.

Especialmente para multinacionais que estão se estabelecendo no Brasil, ou para empresas que pretendem introduzir um novo produto para o público nacional, a adesão às soluções

financeiras regionais é essencial para estabelecer um bom vínculo e gerar confiança. Quando uma empresa oferece uma solução alinhada à sua marca, ela amplia os pontos de contato com o consumidor e torna a jornada mais completa.

Em outras palavras, a inclusão do pix em modelos embedded finance e a utilização de consórcio no modelo white label se tornaram práticas essenciais para o relacionamento entre marcas e consumidores no Brasil. Com isso, a terceirização desses produtos provou-se eficaz e rentável, indicando que esses modelos vão continuar impulsionando o mercado de fintechs e administradoras. Os investimentos, no entanto, nunca devem perder de vista seu principal beneficiário, que é o consumidor.

(*) Diretor Executivo de Operações na Ancora Consórcios, uma das maiores administradoras independentes de consórcios do Brasil.



Cargas a granel: sete pontos de controle essenciais no transporte do agronegócio

O transporte de carga a granel é uma etapa estratégica para o escoamento de grãos e outras commodities no Brasil. Em um país que está entre os maiores produtores agrícolas do mundo, garantir que essa produção chegue ao destino com qualidade e sem perdas é um desafio logístico constante.

Durante o trajeto, fatores operacionais e estruturais podem impactar diretamente a integridade da carga. Umidade, falhas na vedação da carroceria, resíduos de cargas anteriores, vazamentos ou divergências na pesagem são alguns dos pontos que podem gerar perdas ao longo da operação.

Por isso, além da infraestrutura e da escolha do modal, o controle de processos no transporte se torna fundamental para reduzir desperdícios e preservar o valor da mercadoria. Algumas pequenas falhas operacionais podem representar grandes prejuízos, especialmente em cargas de grande volume.

Nessa linha, alguns pontos operacionais são decisivos para evitar perdas, contaminação e divergências de peso, além de garantir mais segurança e eficiência na operação.

1. Limpeza adequada do implemento antes do carregamento:

Os resíduos de cargas anteriores podem contaminar os grãos transportados, comprometendo a qualidade e até gerando rejeição no destino. Por isso, é fundamental realizar a limpeza completa da carroceria ou do implemento, removendo poeira, restos de produtos e qualquer material que possa contaminar a carga.

2. Verificação da vedação e da estrutura do implemento

As frestas, rachaduras ou desgastes na carroceria podem causar vazamento de grãos durante o trajeto. Antes de iniciar a viagem, é importante conferir a estrutura do implemento, garantindo que laterais, portas e sistema de fechamento estejam bem vedados.

3. Uso correto da lona para proteção da carga

A lona tem um papel fundamental na proteção da carga contra chuva, poeira, vento e contaminações externas. Além de ser uma exigência em muitas operações, ajuda a preservar a qualidade dos grãos e evitar perdas ao longo da viagem.

4. Controle de umidade da carga

A umidade excessiva pode comprometer a qualidade dos grãos, favorecendo a deterioração e a proliferação de fungos. Por isso,

o controle da umidade no momento do carregamento e a proteção adequada da carga durante o transporte são medidas importantes para preservar o produto e evitar a proliferação de potenciais doenças.

5. Conferência da pesagem na origem e no destino

Diferenças de peso entre o carregamento e a entrega podem indicar perdas durante o transporte ou falhas no processo logístico. A pesagem correta e documentada em balanças confiáveis ajuda a garantir mais transparência e controle sobre a operação.

6. Checklist operacional antes da saída

Um checklist simples pode evitar diversos problemas na estrada: condições do veículo, vedação da carga, documentação, fixação da lona e integridade do implemento devem ser verificados antes do início da viagem.

7. Monitoramento e rastreo da viagem

O acompanhamento da operação permite maior controle sobre o transporte. Com sistemas de rastreamento e padronização operacional, é possível monitorar o trajeto, identificar desvios, reduzir riscos e aumentar a eficiência no transporte de carga a granel.

O apoio invisível que ganha protagonismo estratégico

A digitalização tem um papel cada vez mais importante na redução de perdas no transporte de grãos e outras cargas a granel. Em uma operação que envolve grandes volumes, diferentes etapas logísticas e longas distâncias, contar com ferramentas que tragam mais visibilidade faz toda a diferença para evitar falhas operacionais.

As novas tecnologias ajudam a estruturar rotinas mais organizadas para o transporte, com etapas claras desde a contratação do frete até a entrega da carga. Além disso, plataformas digitais centralizam informações importantes da operação, como horários de coleta e entrega, status da viagem e registros logísticos. Isso traz mais visibilidade, organização e controle sobre o transporte, reduzindo falhas de comunicação e aumentando a eficiência da operação.

Nesse cenário, soluções que combinam padronização operacional, roteirização inteligente e acompanhamento da carga e da viagem tornam o transporte a granel mais seguro e confiável, garantindo maior controle em cada etapa e ajudando a minimizar perdas ao longo do trajeto.

André Pimenta (*)

Alta performance é sinônimo de contexto, clareza e autonomia

Em um ambiente marcado pela multiplicação de projetos, mudanças rápidas e pelo avanço da inteligência artificial, acompanhar cada tarefa deixou de ser uma estratégia eficiente de gestão

O desafio agora é outro: criar as condições para que as equipes saibam o que precisa ser feito, entendam por que aquilo importa e tenham autonomia para decidir como alcançar os resultados.

A IA acelera ainda mais essa mudança. Ao reduzir o tempo necessário para produzir análises, conteúdos, apresentações e planos de ação, a tecnologia aumenta a capacidade de execução das organizações. Mas também torna mais fácil iniciar novas iniciativas. Quanto maior a capacidade de fazer, maior a necessidade de escolher bem.

A liderança passa a ter uma função essencial: criar contexto e proteger as prioridades. O estudo Global Human Capital Trends 2025, da Deloitte, aponta que apenas 23% dos trabalhadores afirmam que suas organizações são excelentes em ajudar as pessoas a se adaptarem às mudanças. O dado revela um dos grandes desafios atuais da gestão: não basta implementar novas tecnologias ou processos. É preciso preparar as pessoas para trabalhar em ambientes nos quais mudança e adaptação são permanentes.

Isso exige uma ruptura com o microgerenciamento. Durante décadas, muitos gestores foram avaliados pela capacidade de acompanhar de perto a execução. Conferir tarefas, aprovar cada decisão e controlar etapas fazia parte da rotina. Em estruturas mais complexas e velozes, porém, esse modelo tende a criar dependência e reduzir a capacidade de resposta das equipes.

Em uma cultura de alta performance, o líder não precisa saber como cada tarefa será executada. Precisa deixar claro qual resultado deve ser alcançado. Essa diferença é fundamental. Autonomia não significa ausência de liderança. Pelo contrário. Quanto maior a liberdade para decidir, maior precisa ser a clareza



ATV/Visão CANVA

sobre objetivos, responsabilidades, limites e critérios de sucesso.

É aí que entram a gestão de metas, o planejamento estratégico e os indicadores de desempenho. Quando esses elementos estão bem estruturados, o profissional consegue tomar decisões sem depender da aprovação do gestor a cada etapa. Ele sabe qual é a prioridade, qual resultado precisa entregar e quais métricas indicam se está no caminho correto.

Sem essa estrutura, a autonomia pode produzir justamente o efeito contrário. Diferentes pessoas passam a interpretar prioridades de maneiras distintas, iniciativas se sobrepõem, decisões são refeitas e o retrabalho aumenta. Por isso, o desenvolvimento de liderança precisa caminhar junto com uma evolução dos sistemas de gestão.

Um líder preparado para esse novo ambiente precisa fazer perguntas melhores, remover obstáculos, conectar áreas, desenvolver pessoas e criar condições para que as decisões aconteçam mais próximas de quem executa o trabalho.

O feedback contínuo também ganha importância nesse modelo. Ele deixa de ser apenas uma avaliação do que aconteceu e passa a funcionar como instrumento de gestão. Conversas frequentes permitem corrigir rotas, ajustar expectativas, identificar obstáculos e evitar que pequenos desvios comprometam os resultados.

Do chatbot ao decisioning: como a IA está mudando a relação entre bancos e clientes

A Braze, plataforma de engajamento de clientes que ajuda marcas a construir relacionamentos mais fortes com seus clientes, participará da FEBRABANTECH 2026, que acontece de 24 a 26 de agosto, em São Paulo. Durante o evento, a empresa apresentará como a inteligência artificial pode ajudar as instituições financeiras a ir além da personalização tradicional e tomar decisões mais relevantes, em tempo real, sobre o relacionamento com seus clientes. Essa abordagem é impulsionada por soluções como BrazeAI™ e AI Decisioning Studio, que utilizam sinais comportamentais e outros dados para ajudar as marcas a determinar a próxima melhor ação para cada cliente.

Personalizar mensagens com nome, aniversário ou histórico de compras já não é um diferencial, mas sim o mínimo que os clientes esperam das marcas. Segundo o Braze Customer Engagement Review (CER), realizado pela Wakefield Research com 2.300 profissionais de marketing em 17 países, mais de 99% dos líderes de marketing afirmam que suas marcas já utilizam inteligência artificial em iniciativas relacionadas ao engajamento de clientes. O desafio é que essa ampla adoção ainda

não está se traduzindo no mesmo nível de valor percebido pelas pessoas que recebem essas mensagens.

“A maior parte do mercado já resolveu o básico: enviar a mensagem certa para a pessoa certa. O próximo salto é decidir, em tempo real, se essa é realmente a melhor mensagem, pelo melhor canal e naquele exato momento. E isso só é possível quando a IA tem acesso a dados de engajamento em tempo real, e não apenas ao histórico do cliente”, explica Marcell Rosa, Vice-Presidente de Vendas para a América Latina da Braze.

Decisioning é sobre antecipação — A personalização tradicional utiliza dados históricos para adaptar aquilo que já seria enviado, como por exemplo, mudar o nome do cliente ou ajustar uma oferta com base em sua última compra. O AI Decisioning da Braze leva esse conceito um passo adiante ao utilizar sinais comportamentais em tempo real: o que o cliente está fazendo naquele exato momento, no aplicativo, no site ou em um caixa eletrônico. Isso permite que a tecnologia determine, naquele momento, a próxima melhor ação para aquele cliente

O aprendizado é direto: eliminar dispersão pode gerar mais resultado do que simplesmente aumentar a capacidade de trabalho. Essa lógica ganha ainda mais importância com a inteligência artificial. Se antes o principal desafio era fazer com que as equipes executassem mais rapidamente, agora a tecnologia já consegue acelerar boa parte dessa execução. O diferencial passa a estar na capacidade de definir o que merece ser acelerado.

Por isso, alta performance não deve ser confundida com volume de trabalho. Uma equipe pode estar ocupada o dia inteiro e, ainda assim, produzir pouco impacto estratégico. Performance está relacionada à qualidade das escolhas, à clareza dos objetivos e à capacidade de transformar esforço em resultado.

Nesse processo, o RH assume um papel cada vez mais estratégico. Seu trabalho não se limita a treinamentos, avaliações ou programas de desenvolvimento. Cabe também ao RH ajudar a organização a construir uma cultura na qual metas sejam compreendidas, indicadores orientem decisões e líderes sejam preparados para desenvolver autonomia sem abrir mão da responsabilidade pelos resultados.

O líder do futuro não será aquele que consegue acompanhar cada detalhe da operação. Será aquele capaz de criar um contexto tão claro que as pessoas consigam tomar boas decisões mesmo quando ele não está presente.

A verdadeira maturidade da liderança aparece quando a equipe não precisa perguntar o tempo todo o que fazer, mas consegue explicar com clareza por que está fazendo, qual resultado busca e como saberá que chegou lá.

É essa combinação entre planejamento estratégico, gestão de metas, desenvolvimento de liderança e gestão por resultados que transforma autonomia em performance organizacional.

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

específico, inclusive quando a melhor ação é não enviar nenhuma mensagem.

O estudo reforça que esse tipo de tomada de decisão preditiva ainda é privilégio de poucas empresas: marcas classificadas como “Experts” em maturidade de engajamento — as mais avançadas na integração de dados, canais e IA — têm 30% mais chances do que marcas menos maduras de utilizar inteligência artificial preditiva para estimar a probabilidade de churn, compra ou outras ações relevantes dos clientes.

Os dados do CER para o Brasil mostram que o país já conta com uma sólida base de personalização a partir da qual pode evoluir para o decisioning. Entre os 17 mercados pesquisados, o Brasil lidera no envio de mensagens automatizadas com base em marcoss, conquistas ou datas especiais dos clientes (53% das empresas, contra 36% globalmente), assim como na adoção de RCS, uma tecnologia de mensagens mais rica e interativa (36%, contra 21% globalmente). O email marketing também permanece mais forte no Brasil: 56% das empresas brasileiras utilizam ou planejam utilizar o canal, contra 42% globalmente.

(*) CEO da Motz.

Como assumir o protagonismo da carreira em um mercado de mudanças constantes?

Durante muito tempo, construir uma carreira de sucesso significava permanecer na mesma empresa por décadas, crescer gradativamente na hierarquia e alcançar cargos de maior responsabilidade

Thiago Xavier (*)

Esse modelo fazia sentido em um mercado mais previsível, no qual as organizações assumiam grande parte do desenvolvimento de seus profissionais. Hoje, esse cenário mudou.

A velocidade das transformações tecnológicas, a evolução dos modelos de negócio, a ascensão da IA e as novas formas de trabalho tornaram as carreiras muito mais dinâmicas. Apesar disso, nesse contexto, uma certeza permanece: o protagonismo profissional sempre será individual.

Por um lado, as empresas podem — e devem — investir no desenvolvimento de seus times. Programas de capacitação, universidades corporativas, mentorias e experiências internacionais continuam sendo extremamente valiosos. Entretanto, essas iniciativas devem ser encaradas como aceleradores de desenvolvimento, e não como condição para que ele aconteça, uma vez que a responsabilidade pela evolução profissional continua pertencendo ao indivíduo.

Nunca foi tão fácil aprender. Talvez, nunca tenhamos vivido um momento em que o acesso ao conhecimento fosse tão democrático, de forma que, hoje, seja possível aprender praticamente qualquer competência técnica por meio de cursos online, livros, certificações, comunidades especializadas, podcasts, vídeos e conteúdos produzidos por especialistas do mundo inteiro. Em muitos casos, esse aprendizado está disponível gratuitamente ou por investimentos bastante acessíveis - o que muda, completamente, a lógica da carreira.



JUREK CANVA

Se antes a limitação era o acesso à informação, hoje o principal diferencial passa a ser a disposição para aprender continuamente. O upskilling (aprofundar competências já existentes) e reskilling (desenvolver novas competências) deixaram de ser diferenciais competitivos para se tornarem requisitos básicos de empregabilidade. Até porque, segundo informações do World Economic Forum de 2025, cerca de 40% das habilidades atuais deixarão de ser relevantes até 2030.

A inteligência artificial é prova disso. Ferramentas pautadas na automação e modelos de autosserviço já transformam a forma como trabalhamos, tomamos decisões e entregamos resultados — deixando de ser uma tendência futura para se tornar parte da rotina de, praticamente, todas as profissões. Ao invés, então, de questionarmos se vale a pena ou não investir nessas soluções, é crucial compreendermos se estamos preparados para trabalhar junto com essas novas tecnologias, através de uma capacidade de aprendizagem contínua que torne a IA uma aliada poderosa no dia a dia, ao invés de uma substituta do ser humano.

Os profissionais mais preparados para o futuro combinam conhecimento técnico

com competências humanas difíceis de automatizar, como adaptabilidade, inteligência emocional, empatia, influência, resiliência, leitura de contexto, pensamento crítico e capacidade de lidar com a imprevisibilidade. Essas habilidades permitem navegar em cenários complexos e tomar decisões mesmo quando não existem respostas prontas.

Outro ponto importante é compreender que o conceito de sucesso profissional mudou, deixando de ter uma definição única. Para algumas pessoas, significa ocupar uma posição executiva. Para outras, representa equilíbrio entre vida pessoal e profissional, flexibilidade, autonomia, empreendedorismo ou impacto social. Não existe certo ou errado, mas coerência entre aquilo que cada profissional deseja construir e as decisões que toma diariamente, visando essa jornada.

As escolhas feitas hoje são sementes que determinarão as oportunidades de amanhã. Por isso, mais importante do que seguir um modelo pronto, é construir uma carreira com propósito, intenção e consciência. Nesse sentido, uma boa liderança continua sendo essencial, exercendo um papel decisivo na criação de ambientes que favoreçam esse desenvolvimento individual.

Liderar, hoje, exige compreender pessoas, respeitar diferentes gerações, escutar com atenção, criar segurança psicológica, estimular autonomia e oferecer desafios compatíveis com o potencial de cada profissional. Em um mercado onde profissionais têm cada vez mais opções, ambientes pouco inclusivos ou lideranças pouco preparadas tendem a perder competitividade, enquanto bons líderes acabam elevando a capacidade de atração e retenção de excelentes talentos.

No fim, ter protagonismo na carreira não significa controlar tudo o que acontece ao longo dessa jornada — isso é impossível. Significa controlar aquilo que depende, exclusivamente, de cada um de nós: a capacidade de aprender, adaptar-se, evoluir e permanecer relevante em um mercado que continuará mudando. É sobre não esperar que alguém tome a frente deste processo, mas identificar os melhores caminhos de crescimento, buscar novos conhecimentos, ampliar nossa rede de relacionamentos, experimentar desafios diferentes e assumir responsabilidade pelo próprio desenvolvimento.

As oportunidades raramente surgem por acaso. Na maioria das vezes, são consequência de uma postura consistente de aprendizado, preparação e intenção. Esse, talvez, seja o maior diferencial competitivo da próxima década, no qual enquanto aqueles que buscam, constantemente, sua evolução, tendem a ganhar vantagem competitiva. Os que demorarem para se adaptar, certamente correrão um maior risco de perder relevância.

(*) Headhunter e sócio da Wide Executive Search, boutique de recrutamento executivo focado em posições de alta e média gestão.

O futuro da customização em massa no mercado brasileiro

Marcel Albuquerque (*)

O mercado gráfico brasileiro tem passado por diversas transformações, impulsionadas pela convergência entre a inteligência artificial, automação e exigência do consumidor por produtos exclusivos e sustentáveis. Esse cenário transforma as gráficas em provedoras de soluções estratégicas, mantendo alta eficiência produtiva. Assim, o país está se consolidando como um verdadeiro polo de inovação em Web-to-Print (W2P), um modelo de negócios que une tecnologia digital, logística eficiente e a demanda latente por customização em massa.

Diante desse cenário, as mudanças no setor são profundas, possuindo vários pilares tecnológicos que às sustentam. Essa revolução ganhou tração graças à evolução das plataformas self-service. Se no passado a produção de materiais personalizados era um privilégio de grandes corporações com orçamentos robustos e demandas de altíssima tiragem, hoje o cenário é completamente diferente. A experiência de compra de um material impresso, que antes envolvia visitas a balcões físicos, trocas infinitas de e-mails com arquivos pesados e longos prazos de aprovação, foi reduzida a poucos cliques.

A automação faz com que a integração de plataformas online diretamente com o parque gráfico permita que o cliente faça o upload da arte e defina as customizações, eliminando etapas de atendimento manual e reduzindo custos operacionais. Com o auxílio de ferramentas de IA, estão sendo otimizados o design, a criação de mockups e a prova visual, acelerando o tempo de resposta e personalizando produtos em larga escala. Assim, atualmente, interfaces intuitivas permitem que o próprio cliente configure, visualize em 3D, ajuste e feche o pedido de seus produtos de forma 100% autônoma.

Ao utilizar todo esse ecossistema dinâmico da Web-to-Print, a gráfica se insere na economia cria-

tiva como uma espécie de engrenagem essencial de infraestrutura. A empresa absorve e traduz a complexidade técnica da Indústria 4.0, democratizando o acesso a materiais de alta qualidade. Isso permite que os profissionais autônomos, agências de publicidade e pequenas marcas tenham o mesmo padrão de entrega de grandes multinacionais, sem a necessidade de investir em maquinário ou estocar produtos

Além disso, a sustentabilidade deixou de ser um diferencial e tornou-se um pré-requisito. Uma das grandes vantagens para quem adota essa prática é a facilidade de produzir sob demanda, reduzindo custos e desperdício de insumos de forma drástica. Outro ponto positivo a ser observado é como a flexibilidade do Web-to-Print permite que o empreendedorismo se desenvolva. Assim, marcas de roupas podem testar novas embalagens, criadores de conteúdo podem lançar mimos exclusivos para suas comunidades e pequenos negócios podem renovar suas identidades visuais de acordo com as tendências do mercado, sem medo de errar no volume da compra.

Em suma, a consolidação do Web-to-Print no Brasil redesenha o papel da indústria gráfica, transformando-a em uma plataforma de viabilização de negócios e criatividade. Ao unir IA, automação e sustentabilidade, o setor não apenas responde às pressões por eficiência e desperdício zero, mas também empodera desde o microempreendedor até as grandes marcas. O futuro da customização em massa reside nessa integração fluida entre o digital e o físico, onde as barreiras técnicas desaparecem e o impresso se posiciona como um parceiro estratégico e indispensável de branding na era da conveniência.

(*) Head de E-Commerce e Marketing da Printi, executivo com mais de 20 anos de experiência em marketing digital e uma década dedicada à liderança de operações de vendas online.

A voz dos estudantes precisa estar no debate sobre o futuro da liderança

Roberto Sbragia (*)

Durante muito tempo, falar sobre formação de líderes significou discutir conhecimento técnico, capacidade de gestão e preparação para o mercado. Esses elementos continuam fundamentais, mas já não são suficientes para responder aos desafios que organizações e sociedade enfrentam.

As novas gerações chegam às escolas de negócios em um cenário marcado por transformações profundas. Sustentabilidade, desigualdade, inteligência artificial, mudanças nas relações de trabalho e desafios geopolíticos passaram a fazer parte das decisões que os futuros líderes precisarão tomar. Nesse contexto, existe uma questão que merece mais atenção: qual é o espaço dado aos próprios estudantes na construção do debate sobre a educação e a liderança que queremos para o futuro?

A formação de líderes responsáveis não pode acontecer apenas de forma vertical. É preciso ouvir aqueles que estão sendo preparados para assumir essas posições e entender quais são suas expectativas, preocupações e propostas para o mundo que encontrarão pela frente.

Essa discussão ganhou um exemplo concreto com a nomeação de um aluno

brasileiro para a posição de PRME Student Regional Leader para a América Latina. Durante um ano, ele representará estudantes da região em uma iniciativa internacional dedicada à educação para a gestão responsável e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), participando também de fóruns e eventos internacionais.

Mais do que uma conquista individual, experiências como essa mostram a importância de criar espaços para que estudantes participem ativamente das discussões que envolvem o futuro da educação e dos negócios.

Essa visão está alinhada ao papel que instituições de excelência precisam desempenhar combinando a formação acadêmica, conexão com o mercado e experiências práticas, mantendo também reconhecimento nacional e internacional pela qualidade de seus programas. O compromisso do ensino superior com a formação de líderes precisa acompanhar justamente essa transformação: preparar profissionais não apenas para tomar boas decisões de negócio, mas para compreender o impacto dessas decisões na sociedade. Quando um estudante passa a representar seus pares em fóruns internacionais, ele deixa de

ocupar apenas o papel de aluno e passa também a contribuir para a construção do debate. E essa mudança de perspectiva é importante.

As escolas de negócios têm responsabilidade que vai além de preparar profissionais para ocupar posições de liderança. Elas precisam formar pessoas capazes de compreender diferentes perspectivas, avaliar as consequências de suas escolhas e tomar decisões em ambientes cada vez mais complexos.

Para a América Latina, essa participação ganha ainda mais relevância. A região possui desafios próprios e uma diversidade econômica, social e cultural que precisa estar presente nas discussões globais sobre educação, desenvolvimento e liderança responsável.

Formar líderes para o futuro, portanto, exige mais do que atualizar currículos. Exige ampliar o diálogo e aproximar a formação acadêmica dos grandes desafios da sociedade. Acredito que um dos caminhos mais importantes seja justamente dar aos estudantes não apenas conhecimento para participar do futuro, mas também voz para ajudar a construí-lo.

(*) Presidente da FIA Business School.



www.netjen.com.br

Para veiculação de seus
Balanços, Atas, Editais e Leilões
neste jornal, consulte sua agência
de confiança, ou ligue para

TEL: 3043-4171



CANVA

PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

O DESAFIO NÃO É FAZER MAIS, É ESCOLHER MELHOR

Antes, quando uma empresa ficava abaixo das metas, a resposta parecia relativamente óbvia: aumentar o ritmo de trabalho, ampliar a equipe ou incorporar novas ferramentas. A lógica era simples. Se a capacidade de entrega não era suficiente, seria necessário colocar mais recursos em campo.

Pedro Signorelli (*)

Esse raciocínio perdeu força. A tecnologia ampliou de maneira impressionante a capacidade de execução. A automação assumiu tarefas repetitivas, a inteligência artificial acelerou análises e produção de conteúdo e ferramentas digitais encurtaram etapas que antes consumiam horas ou até dias. Mesmo assim, existe uma contradição cada vez mais evidente: as organizações conseguem fazer mais, mas continuam com dificuldade para avançar no que realmente importa.

O gargalo, portanto, não está necessariamente na execução. Está na definição do que merece atenção. A inteligência artificial tornou ainda mais fácil transformar uma ideia em projeto. É possível criar uma apresentação em minutos, analisar grandes volumes de informação, elaborar um plano de ação ou iniciar uma nova frente de trabalho com poucos recursos. O problema é que a mesma tecnologia que aumenta a capacidade de fazer também pode ampliar a quantidade de coisas que decidimos fazer.

E quando tudo parece prioritário, nenhuma prioridade está protegida

Os números ajudam a dimensionar esse cenário. O Work Trend Index 2025, da Microsoft, mostra que 80% da força de trabalho global afirma não ter tempo ou energia suficientes para realizar seu trabalho, enquanto 53% dos líderes consideram necessário elevar a produtividade. No Brasil, a diferença também chama atenção: 72% dos profissionais relatam falta de tempo ou energia para dar conta do trabalho, enquanto 40% dos líderes dizem que a produtividade precisa aumentar.

Há ainda outro dado relevante. Segundo a Microsoft, os profissionais são interrompidos, em média, a cada dois minutos por reuniões, e-mails ou mensagens. O problema, portanto, não é apenas a quantidade de tarefas. É a fragmentação da atenção.

Nesse ambiente, surge uma armadilha bastante comum. A empresa acumula projetos, iniciativas, reuniões e planos sem necessariamente encerrar aquilo que deixou de fazer sentido. Uma nova demanda entra, outra permanece, uma terceira é adicionada e, pouco a pouco, a agenda das equipes fica ocupada por uma coleção de prioridades concorrentes.

A atividade aumenta, mas o resultado não acompanha na mesma proporção. É a diferença entre estar ocupado e estar produzindo



Galeanu, Mihal, CANVA

valor. Uma pesquisa da Asana, empresa americana de tecnologia que oferece uma plataforma de gestão do trabalho e de projetos, reforça essa percepção. O levantamento aponta que 88% dos profissionais do conhecimento afirmam que projetos urgentes e iniciativas importantes acabam perdendo ritmo ou ficando para trás por causa do volume de tarefas sob sua responsabilidade. O estudo também mostra uma fragilidade de alinhamento: apenas 43% dos entrevistados dizem saber exatamente quais são os objetivos da empresa para o ano e 46% entendem claramente como seu trabalho contribui para a organização.

Não basta perguntar quanto uma equipe entregou. É preciso entender quanto daquilo que foi entregue efetivamente contribuiu para os objetivos estratégicos. Essa diferença deveria estar no radar da liderança e também do RH. Indicadores tradicionais, como turnover, absenteísmo, engajamento e clima, continuam importantes. Mas existem sinais anteriores que podem revelar um problema de gestão antes que ele apareça nas métricas de pessoas.

O volume de iniciativas simultâneas é um deles. A quantidade de reuniões destinadas a alinhar outras reuniões é outro. Também vale observar quanto tempo as pessoas gastam mudando de contexto,

procurando informações, respondendo mensagens e acompanhando projetos que não estão diretamente relacionados às suas prioridades.

Quando a maior parte da energia é consumida pela coordenação do trabalho, sobra menos espaço para realizar o trabalho que realmente produz impacto. A própria Microsoft chama atenção para esse fenômeno ao identificar o que denomina de “coordination tax”, o custo provocado pelo excesso de atividades de coordenação, como reuniões, e-mails e tarefas administrativas. A IA pode ajudar a reduzir esse desperdício, mas tecnologia nenhuma resolve sozinha uma organização que não sabe definir o que deve ser priorizado.

Existe ainda uma consequência humana que não pode ser ignorada

Quando um profissional está envolvido em muitas frentes ao mesmo tempo, fica mais difícil enxergar a relação entre esforço e resultado. A sensação passa a ser de reação permanente às demandas. O trabalho se transforma em uma sucessão de urgências, e não em uma trajetória orientada por objetivos.

Esse cenário pode contribuir para estresse e esgotamento. Dados recentes da Gallup mostram que 40% dos trabalhadores relataram ter experimentado estresse significativo no dia anterior em 2025, enquanto apenas 20% dos profissionais estavam engajados globalmente. A mesma organização aponta que carga de trabalho administrável, clareza sobre expectativas e autonomia estão entre os fatores relacionados ao risco de burnout.

Por isso, uma das funções mais importantes da liderança contemporânea é proteger a capacidade de concentração das equipes.

Isso começa por uma pergunta que deveria acompanhar toda nova iniciativa: o que vamos deixar de fazer para abrir espaço para isso?

Se ninguém consegue responder, talvez não exista uma nova prioridade. Existe apenas uma nova demanda. Essa lógica ficou clara em um processo de implementação de OKRs que conduzi na Nextel. Ao colocar lado a lado as iniciativas em andamento e os objetivos estratégicos da organização, percebemos que aproximadamente 80% das frentes tinham pouca contribuição para aquilo que realmente precisava avançar. A decisão foi interromper uma parcela significativa desses trabalhos.

O efeito não foi uma queda na produtividade. O contrário aconteceu. Com menos dispersão, as equipes conseguiram concentrar energia nas iniciativas que tinham maior potencial de impacto, elevando significativamente o throughput.

A experiência reforçou uma convicção que considero cada vez mais importante: produtividade não é simplesmente aumentar a quantidade de trabalho realizada. É aumentar a proporção de esforço que se transforma em resultado relevante.

Nesse contexto, o RH ganha uma responsabilidade estratégica. Mais do que acompanhar o volume de trabalho ou implementar novas metodologias, precisa ajudar a organização a construir critérios para escolher, priorizar e também abandonar iniciativas.

Isso significa estabelecer poucas prioridades realmente importantes, conectar o trabalho cotidiano aos objetivos do negócio, revisar regularmente o portfólio de iniciativas e criar segurança para que projetos sem relevância possam ser encerrados.

Parar também é uma decisão de gestão

Em um cenário de inteligência artificial, automação e capacidade de execução cada vez maior, essa disciplina se torna ainda mais necessária. A tecnologia continuará reduzindo o tempo necessário para fazer as coisas. O desafio será decidir quais coisas merecem ser feitas.

O diferencial das organizações não estará apenas na velocidade com que executam. Estará na qualidade das escolhas que fazem. Porque o maior desperdício corporativo talvez não seja uma equipe trabalhando pouco. É uma equipe inteira trabalhando muito naquilo que não deveria estar fazendo.

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



Krasimir, CANVA