



A Outra Sala

Ana Luisa Winckler

Quem deu ao seu chefe a chave da sua casa?

V um vídeo esses dias que me deixou pensando. Uma empresária contava, em uma série chamada *Confissões de uma Empresária*, que costuma se intrrometer na vida dos colaboradores.

Ela conta que chamou um funcionário, segundo ela mesma um excelente profissional, para conversar.

Então veio a frase:

“Posso te dar um conselho como amiga?”

Amiga?

Foi aí que parei.

O conselho era mais ou menos este: se ele quisesse crescer profissionalmente, deveria investir mais na carreira, sair menos para baladas e parar de sair cada dia com uma mulher.

E fiquei presa numa pergunta: **desde quando o projeto de vida de um funcionário entrou no escopo de gestão do líder?**

Uma coisa é dizer: “Você tem chegado atrasado e isso está afetando suas entregas.”

Outra é dizer: “Para ter sucesso, você deveria sair menos.”

Na primeira, existe um comportamento relacionado ao trabalho. Na segunda, existe uma concepção de vida. E talvez estejamos misturando perigosamente as duas coisas.

Durante décadas criticamos um modelo de gestão que deixava a humanidade do lado de fora da empresa. Problemas pessoais não interessavam. Emoções não pertenciam ao trabalho. Vulnerabilidade era fraqueza.

Começamos então a defender outra ideia.

Precisamos enxergar a pessoa inteira. Falar de saúde mental. Ter empatia. Humanizar o trabalho.

Tudo isso representou um avanço.

Mas talvez tenhamos derrubado uma parede e esquecido de colocar uma porta.

Reconhecer que existe uma pessoa inteira atrás de uma função não significa que a organização ganhou acesso à pessoa inteira. Humanizar o trabalho não é ampliar a jurisdição do trabalho sobre o humano.

“Mas é papel do líder fazer as pessoas crescerem”

Sim. Mas crescer para onde?

Para uma promoção? Ganhar mais? Trabalhar mais? Desejar mais carreira? Construir a vida que o líder considera bem-sucedida?

Desenvolver alguém deveria significar ampliar repertório, oferecer feedback, criar oportunidades, desafiar e ajudar a pessoa a compreender consequências.

Não significa escolher as escolhas.

Talvez aquele excelente funcionário não queira ser diretor. Talvez queira fazer muito bem seu trabalho, receber seu salário e ir embora.

Talvez queira viajar, passar três noites por semana na balada ou sair com quantas pessoas desejar.

Talvez sua carreira seja importante sem precisar ocupar o centro da sua identidade.

E existe uma pergunta que o mundo corporativo parece ter dificuldade em fazer: **e se ele estiver satisfeito assim?**

Nem todo potencial precisa ser maximizado. Nem toda vida precisa ser organizada em torno da carreira. **O poder não desaparece quando o chefe diz “como amiga”**

“Posso falar como amiga?”

Pode. Mas existe uma cadeira invisível naquela conversa. **Nela está sentado o poder.**

A pessoa diante de você sabe que você influencia salário, oportunidades, avaliação, carreira e, muitas vezes, sua permanência na empresa.

O chefe pode ser afetuoso. Pode genuinamente gostar daquela pessoa. Mas a assimetria não desaparece porque a conversa ficou carinhosa.

O poder não tira o crachá só porque colocou pantufas.

Talvez algumas invasões sejam difíceis de reconhecer justamente porque chegam dizendo:

“Estou falando para o seu bem.”

“Você tem tanto potencial.”

“Quero ver você crescer.”

Cuidado e controle podem compartilhar vocabulário. A diferença está na fronteira.

A vida virou um dashboard Vivemos fascinados pela otimização.

Precisamos comer melhor, dormir melhor, treinar, fazer networking, ter propósito, inteligência emocional, planejar a carreira e jamais desperdiçar potencial.

Se tudo interfere na performance, aos poucos tudo parece passível de gestão.

Sono. Relacionamentos. Festas. Emoções. Família. Ambições.

Daqui a pouco o PDI vem com Tinder, ingestão de proteína e horário de dormir. Parece piada. Talvez não estejamos tão longe.

Nunca falamos tanto sobre saúde mental, burnout e riscos psicossociais no trabalho. Ao mesmo tempo, ampliamos silenciosamente o território da vida que consideramos legítimo o trabalho ocupar.

Talvez a conversa sobre saúde mental precise incluir uma pergunta menos confortável: quanto espaço da nossa vida ainda estamos dispostos a entregar ao trabalho?

Porque talvez o problema não seja apenas trabalhar demais. Talvez seja o trabalho ter aprendido a entrar em lugares onde antes não entrava.

Há salas em que o líder não deveria entrar. Uma boa liderança não é indiferente à vida das pessoas. Humanidade importa. Mas existe uma diferença enorme entre dizer:

“Se precisar, estou aqui.”
e:
“Acho que sei como você deveria viver.”

A primeira frase oferece uma porta. A segunda atravessa sem bater.

Falamos muito sobre aquilo que bons líderes devem fazer: orientar, ensinar, inspirar, desenvolver.

Talvez precisemos falar mais sobre uma competência menos vistosa: **saber até onde não ir.**

Reconhecer que existem decisões que não pertencem à empresa. Desejos que não precisam ser desenvolvidos. E salas da vida do outro para as quais nosso crachá simplesmente não oferece acesso.

Talvez um bom líder seja justamente aquele que, diante de algumas portas, sabe fazer uma coisa bastante sofisticada: **não entrar.**

Porque liderar não é colonizar.

Desenvolver alguém também não é ocupar seu território, reorganizar seus desejos ou transformar a própria ideia de sucesso em destino para o outro. Há uma diferença entre ampliar possibilidades e determinar caminhos.

Entre oferecer uma chave e tomar posse da casa.

Enxergar uma pessoa inteira nunca deveria significar acreditar que temos direito à vida inteira dela.

(*) - 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 estive 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.

O avanço da IA e os limites da humanidade

Luiz Pladevall *

O empresário Elon Musk declarou recentemente que, em até cinco anos, a inteligência artificial ultrapassará a capacidade humana. Por enquanto, prevalece a impressão de que dominamos a tecnologia e de que ela só pode fazer aquilo que o homem programa, pautando-se por relações lógicas, matemáticas e físicas. Trata-se, afinal, de um sistema projetado para processar, com extrema rapidez, soluções que a mente humana tem dificuldade de alcançar.

O dado que mais impressiona — e que justifica a observação de Musk — é o ritmo vertiginoso dessa evolução. Não nos referimos apenas ao aumento do poder computacional, mas a uma mudança qualitativa: quando a computação deixa de ser mera ferramenta de cálculo para se tornar um agente decisório autônomo, a discussão ultrapassa a engenharia e alcança a dimensão ético-existencial.

Essa aceleração não se restringe apenas ao aumento do poder de processamento computacional, mas indica uma mudança qualitativa na própria forma como a tecnologia interfere na realidade. Quando a computação deixa de ser uma mera ferramenta de cálculo para se tornar um agente decisório autônomo, a discussão ultrapassa a engenharia e alcança a dimensão ético-existencial do próprio ser humano.

Em sua encíclica “Magnífica humanitas”, o Papa Leão XIV já apontou a importância e os riscos da transformação social pela tecnologia. Ele demonstrou que esses sistemas evoluem continuamente. A inteligência artificial é mais rápida no trabalho, não faz greves nem gera encargos sociais. Seus alertas éticos mostram que corremos riscos gravíssimos se não houver cautela, pois a substituição da mão de obra humana pela eficiência produtiva da máquina pode gerar impactos sociais irreparáveis. Configura-se, assim, um dilema em que o lucro econômico imediato e a eficiência algorítmica atropelam a dignidade do trabalho e a coesão social.

No momento em que alcançarmos integrações também de natureza química — na mesma velocidade em que hoje ocorrem as de natureza digital —, haverá ainda mais motivos para preocupação. Afinal, a aceleração com que a inteligência artificial ganha terreno, conquista novos campos e consolida estruturas é impressionante.

Trata-se do ponto em que a tecnologia deixa de interagir apenas com circuitos de silício para se conectar diretamente com a biologia e com os processos neuroquímicos do cérebro humano. Ao atingirmos integrações de natureza química — na mesma velocidade em que hoje ocorrem as de ordem digital —, essa fronteira híbrida, embora promissora para a medicina e a biotecnologia, abrirá precedentes inéditos sobre o controle do comportamento e a manipulação da própria consciência. É por essa razão que os alertas sobre a velocidade com que a inteligência artificial ganha terreno e consolida estruturas se tornam tão urgentes.

Vale a pena recordar que o escritor e filósofo Umberto Eco, no final do século passado — quando a inteligência artificial consistia apenas em computadores mais rápidos na solução de determinados problemas —, já dizia que essa celeridade tornaria o homem descartável no futuro.

A discussão, portanto, ultrapassa os limites da tecnologia: o problema não está apenas no que as máquinas serão capazes de fazer, mas no que deixaremos de exigir do ser humano. Se a eficiência e a rapidez passarem a ser critérios suficientes para determinar o valor de uma atividade, corremos o risco de medir o homem pelos mesmos parâmetros que utilizamos para avaliar uma máquina.

O trabalho, entretanto, não representa apenas uma forma de produzir riqueza. Ele também participa da construção da identidade, da autonomia e do sentimento de pertencimento do indivíduo à sociedade. A substituição crescente do trabalho humano pela tecnologia, portanto, pode produzir consequências que vão muito além da economia: poderá atingir a própria percepção que o homem tem de sua utilidade e de seu lugar no mundo.

Por outro lado, em suas diretrizes éticas, o Papa Leão XIV, em sua encíclica, alerta que corremos riscos gravíssimos de ordem social se não houver cautela. Afinal, a substituição da mão de obra humana pela eficiência produtiva da inteligência artificial pode gerar grandes e irreparáveis impactos na vida humana.

Essa transformação alcança também atividades intelectuais que sempre dependeram do discernimento humano. No Direito, por exemplo, a inteligência artificial já pode realizar, em segundos, pesquisas e cruzamentos de informações que exigiriam horas de trabalho. Mas a decisão jurídica não se resume à localização da norma ou do precedente mais adequado. Interpretar, ponderar valores, avaliar circunstâncias concretas e assumir a responsabilidade pelas consequências de uma decisão são atividades que não podem ser reduzidas à velocidade de processamento de uma máquina. Quanto maior for a capacidade da inteligência artificial, portanto, maior será a necessidade de preservar a responsabilidade humana sobre aquilo que não pode ser decidido apenas pela eficiência.

Precisamos decidir quais limites jurídicos, econômicos e éticos serão impostos à inteligência artificial antes que a capacidade tecnológica determine, por si mesma, o nosso papel na sociedade. A previsão de Elon Musk — vinda de quem enriqueceu ao explorar o avanço tecnológico — deve servir como um alarme definitivo. Se não nos prepararmos para impor balizas à automação, arriscamos-nos a caminhar para cenários de profunda desumanização, onde a ficção retratada em produções como no filme “O Exterminador do Futuro” deixará de ser um aviso distante para se tornar a nossa realidade.

(*) Professor emérito das universidades Mackenzie, Unip, Unifício, UniFMU, do Ciee/O Estado de S. Paulo, das Escolas de Comando e Estado-Maior do Exército (Eceme), Superior de Guerra (ESG) e da Magistratura do Tribunal Regional Federal da 1ª Região (TRF-1).

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL
33º Subdistrito - Alto da Mooca
ILZETE VERDERAMO MARQUES - Oficial

Faço saber que os seguintes pretendentes apresentaram os documentos exigidos pelo Art. 1525, do Código Civil Atual Brasileiro e desejam se casar:

O pretendente: **JORGE AUGUSTO BICARATO FILHO**, estado civil solteiro, filho de Jorge Augusto Bicarato e de Sonia Regina Cassiano de Araujo Bicarato, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **RAFAELA FALCHI TOLEDO**, estado civil solteira, filha de Sílvio Carlos Toledo e de Roseli Falchi Toledo, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **MICHEL SILVA SANTANA**, estado civil solteiro, filho de Manoel Messias de Santana e de Marília Celestino da Silva, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **MAYARA GABRIELE ROSARIO**, estado civil solteira, filha de Clayton Rosario e de Marília Gabriela Bezerra Paiva, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **BRENO RICARDO SILVA SOUZA**, estado civil solteiro, filho de Bruno Ricardo da Silva e de Adriana Sabino de Souza, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **GIOVANNADOS SANTOS COELHO**, estado civil solteira, filha de Claudemir Alves Coelho e de Tatiani Aparecida dos Santos Coelho, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

O pretendente: **MATHEUS HENRIQUE DA SILVA VICENTE**, estado civil solteiro, filho de Vladimir de Borba Vicente e de Ademilda Maria da Silva, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **ISABELLA CAROLINA MELO DE SENA**, estado civil solteira, filha de Raul Monroe de SENA e de Adriana De Fátima Melo de SENA, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. Se alguém souber de algum impedimento, oponha-se na forma da lei. Lavro o presente, para ser afixado no Oficial de Registro Civil e publicado na imprensa local

Jornal Empresas & Negócios

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL
DE PESSOAS NATURAIS
15º Subdistrito - Bom Retiro
Amanda de Rezende Campos Marinho Couto - Oficial

Faço saber que os seguintes pretendentes apresentaram os documentos exigidos pelo Art. 1525, do Código Civil Atual Brasileiro e desejam se casar:

Opretendente: **WEILIU**, nascido na China, no dia 05/08/2000, profissão autônomo, estado civil solteiro, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Jixiang Liu e de Guiyuan Wu. A pretendente: **LARISSA DA SILVA COMIN**, nascida em Sete Quedas, MS, no dia 28/09/2006, profissão autônoma, estado civil solteira, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Waldir Comin e de Vilma Olívia da Silva.

Se alguém souber de algum impedimento, oponha-se na forma da lei. Lavro o presente, para ser afixado no Oficial de Registro Civil e publicado na imprensa local

Jornal Empresas & Negócios



PROTOCOLO DE ASSINATURA(S)

O documento acima foi proposto para assinatura digital na plataforma Certisign Assinaturas. Para verificar as assinaturas clique no link: <http://assinaturas.certisign.com.br/Verificar/CFE8-165A-CF9D-01AF> 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: CFE8-165A-CF9D-01AF



Hash do Documento

13D7BAD3988326C5C13FA26C799AB02C06C0940499A25FE732577280DB3480D6

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 11/08/2026 é(são) :

- ☒ Lilian Regina Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 11/08/2026 19:23 UTC-03:00
- Tipo: Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

Evidências

Geolocation: Location not shared by user.
IP: 172.16.4.13
AC: AC Certisign RFB G5

