



A Outra Sala

Ana Luisa Winckler

Não basta estar do lado certo da história

Em novembro de 2019, viajei para Cape Town com outras 27 mulheres executivas. Éramos 28 mulheres na KES Trek W, uma imersão em inovação, tecnologia, cultura, liderança e história.

Guardo uma gratidão enorme por aquelas mulheres. Parte do que trouxe dessa viagem nasceu também das conversas, diferenças e perguntas que compartilhamos pelo caminho. Fomos para olhar o futuro.

Mas a África do Sul nos obrigou a olhar também para aquilo que o passado deixa quando oficialmente termina.

Cape Town encanta e desconcerta. O mar, a montanha, as cores, a diversidade. E, convivendo com tudo isso, as cicatrizes de uma sociedade que transformou diferença em hierarquia, preconceito em legislação e segregação em estrutura.

Conhecemos projetos de inovação social e tecnologia, iniciativas comunitárias e novas respostas para problemas complexos. Mas mergulhamos também na história do apartheid.

E uma coisa ficou evidente para mim: **leis podem mudar rapidamente. Estruturas, não.**

Elas permanecem nas oportunidades, nas instituições, na distribuição de riqueza e nos lugares que algumas pessoas aprenderam que poderiam ocupar e outras aprenderam que não lhes pertenciam.

Foi nesse contexto que conheci **Wilhelm Verwoerd**.

Neto de Hendrik Verwoerd, primeiro-ministro da África do Sul e uma das principais figuras da arquitetura política do apartheid.

Wilhelm carregava um sobrenome pesado demais para ser apenas sobrenome.

Rompeu com a ideologia na qual havia sido criado, aproximou-se do ANC (Congresso Nacional Africano), trabalhou na Comissão da Verdade e Reconciliação e dedicou parte importante de sua trajetória à construção da paz. Por suas escolhas, chegou a ser considerado traidor pela própria família.

Sete anos depois, não consigo reproduzir exatamente as palavras daquela conversa.

Mas sei o que ficou em mim:

Transmitir ou transformar?

Talvez a pergunta tenha me atingido porque nós também estávamos falando sobre poder.

Éramos mulheres discutindo como romper estruturas que historicamente dificultaram nossa chegada aos lugares de decisão.

E aquela conversa acrescentou uma pergunta

muito mais incômoda: **o que fazemos com as estruturas quando finalmente chegamos ao poder?**

Porque ocupar um lugar antes interdito não significa transformar a lógica daquele lugar. Podemos chegar à cadeia e reproduzir a mesa.

Uma mulher pode chegar ao topo e liderar pelos mesmos códigos que dificultaram sua chegada.

Uma empresa pode aumentar a diversidade de sua fotografia institucional sem alterar quem decide, quem ganha mais, quem recebe oportunidades e quem controla recursos.

Diversidade pergunta quem entrou na sala.

Inclusão pergunta quem consegue falar quando entra.

Transformação exige perguntar: quem pode mudar as regras da sala?

Talvez seja por isso que me lembrei de Wilhelm agora.

Estamos em 2026. Ano eleitoral no Brasil. E vivemos um mundo atravessado por guerras, nacionalismos, disputas identitárias, desinformação e erosão da confiança nas instituições.

Não me preocupa a divergência. Democracia precisa dela. Preocupa-me nossa crescente competência para transformar adversários em inimigos.

Quando uma posição passa a explicar uma pessoa inteira. Quando discordar deixa de significar combater uma ideia e passa a significar retirar do outro sua legitimidade.

Quando a raiva vira identidade. Quando o ressentimento é transmitido como patrimônio. Quando silenciar parece mais desejável do que convencer.

Transmitir ou transformar?

Não se trata de defender uma paz anestesiada.

Há injustiças diante das quais a indignação é necessária. Há direitos que precisam ser protegidos. Há momentos em que não se posicionar também é uma escolha.

A raiva pode denunciar, mobilizar, interromper o intolerável.

O problema começa quando deixa de ser energia para transformação e vira modelo de relação. Quando começamos a utilizar os mecanismos que condenamos para defender os valores que dizemos proteger.

E isso não é apenas um problema político.

É também um problema de negócios.

Organizações incapazes de sustentar diver-

gência empobrecem decisões. Equipes em que discordar representa risco aprendem rapidamente a concordar com o chefe. Lideranças que tratam oposição como deslealdade produzem silêncio. Empresas que confundem diversidade com representação desperdiçam inteligência enquanto comemoram indicadores.

Culturas são sistemas de transmissão.

Um líder humilha e alguém aprende que dureza significa autoridade.

Uma executiva precisou esconder vulnerabilidade para sobreviver e ensina à próxima geração que emoção é fraqueza.

Uma organização recompensa disponibilidade absoluta e depois se surpreende com o esgotamento.

Ninguém precisa escrever essas regras.

Elas são transmitidas.

Famílias fazem isso. Empresas fazem isso. Países fazem isso.

Estruturas injustas não precisam apenas de pessoas que concordem com elas para sobreviver. Precisam de pessoas que continuem repetindo aquilo que receberam.

E talvez transformação comece justamente quando alguém interrompe essa cadeia.

Por isso a história de Wilhelm voltou para mim sete anos depois.

Não somos culpados por tudo aquilo que nos formou.

Mas, quando começamos a enxergar, surge outra coisa: **RESPONSABILIDADE.**

O que merece continuar através de mim?

O que precisa ser interrogado?

O que precisa ser transformado antes que eu entregue para quem vem depois?

E o que precisa terminar em mim para não continuar existindo através de mim?

Talvez essa seja uma pergunta para pessoas. Para líderes. Para empresas.

E, neste momento, para democracias inteiras.

Porque o futuro não é apenas aquilo que conseguimos construir.

É também aquilo que temos coragem de não continuar reproduzindo.

(*) - Psicóloga por formação e inconformada por vocação. Há mais de 25 anos atua na transformação de culturas organizacionais, desenvolvimento de lideranças e reinvenção de modelos que aproximem empresas das pessoas — e não o contrário. Já esteve à frente de áreas estratégicas de RH em grandes corporações nacionais e multinacionais, do chão de fábrica ao boardroom, do Norte ao Sul do Brasil.

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: **LEONARDO PEREIRA DE SANTIS**, estado civil solteiro, filho de Jorge Reinaldo de Santis ede Irene Ermandes Pereira de Santis, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **TAYNARA BARBOSA BEZERRA DA SILVA**, estado civil solteira, filha de Genival Bezerra da Silva e de Wilma Barbosa da Silva Bezerra, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

O pretendente: **NEIL MCCAULEY GARCIA**, estado civil solteiro, filho de Daniel Antunes Garcia e de Vilma Maria de Medeiros, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **VÍVIA REIS DE SOUZA**, estado civil solteira, filha de Aleson Costa Souza e de Ivone Pereira Reis, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

O pretendente: **FEELIPE DE OLIVEIRA SILVA**, estado civil solteiro, filho de José Gama da Silva e de Patricia Maria de Oliveira Silva, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **JULIANA LETICIA PINHEIRO DOS SANTOS**, estado civil solteira, filha de Milton Pereira dos Santos e de Alessandra Castro Pinheiro, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

A pretendente: **LETÍCIA REYS SCARP**, estado civil divorciada, filha de José Ridino Scarp e de Silvia Buzzo Scarp, residente e domiciliada em São Paulo - SP. A pretendente: **ROBERTA VAIANO**, estado civil divorciada, filha de Armando Vaiano e de Theresinha Ribeiro Vaiano, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

O pretendente: **LUCAS PASSOS DE ARAUJO JORGE**, estado civil solteiro, filho de Ricardo Augusto de Araujo Jorge e de Maria do Perpetuo Socorro Passos de Araujo Jorge, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **RAFAELLA SOUZA RAMOS**, estado civil solteira, filha de Paulo Roberto Ramos e de Rossana Gomes Souza Ramos, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

O pretendente: **DUYLIO OLIVEIRA COSTA**, estado civil solteiro, filho de Valdecir Ferreira Costa e de Margarida Maria Ferreira de Oliveira Costa, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **ANA HELENA RANGEL DE ARAUJO**, estado civil solteira, filha de Luiz Marcelo de Araujo e de Ana Laura da Silva Rangel de Araujo, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

O pretendente: **ROBERTO CARLOS DAROCHASILVA**, estado civil solteiro, filho de Vademir Bernardo Silva e de Creusa Alves da Rocha Silva, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **VÂNIA LIMA DOS SANTOS**, estado civil solteira, filha de João Mario Lima dos Santos e de Ivani Gomes dos Santos, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

Apretendente: **GABRIELLA LATTARULO ONOFRE**, estado civil solteira, filha de Marcos Jose Onofre e de Irma Lattarulo Onofre, residente e domiciliada em São Paulo - SP. A pretendente: **MAYARA FREITAS BELINI**, estado civil solteira, filha de Valter Rogerio Belini e de Marcia de Fátima Freitas Dos Santos, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

O pretendente: **IRANI GUILLAUMON PEREIRA DA SILVA**, estado civil viúvo, filho de Irani Pereira da Silva e de Lisette Aparecida Guillaumon Pereira da Silva, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **TULYPA DE FÁTIMA APARECIDA DE PAULA**, estado civil solteira, filha de Antonio de Paula e de Fatima Aparecida Ramos de Paula, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

O pretendente: **PEDRO MAUZER GALLEG0**, estado civil divorciado, filho de Pedro Gallego e de Paulina Mauzer Gallego, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **HELENA MARIA BENEVIDES BERNARDES**, estado civil solteira, filha de Altanir Augusto Bernardes e de Tania Maria Benevides Bernardes, residente e domiciliada em 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

Nova regra para uso da inteligência artificial na medicina entra em vigor

A partir desta quarta-feira, 26 de agosto, entra em vigor no Brasil a Resolução CFM nº 2.454/2026, que regulamenta o uso da inteligência artificial (IA) na medicina. A norma estabelece princípios e responsabilidades para a utilização dessas ferramentas na prática médica e determina um ponto central: a tecnologia pode auxiliar o profissional, mas não substituí-lo. A decisão final sobre diagnóstico, prognóstico e tratamento continua sendo do médico.

Para a Sociedade Brasileira de Cirurgia Plástica (SBCEP), a regulamentação representa um marco importante diante da rápida incorporação de ferramentas de inteligência artificial à medicina e, particularmente, a uma especialidade em que análise de imagens, planejamento cirúrgico e acompanhamento dos pacientes têm papel relevante. “A inteligência artificial já faz parte da transformação da medicina e oferece possibilidades importantes também para a cirurgia plástica. A regulamentação é necessária para que esse avanço aconteça com critérios claros, segurança e responsabilidade. A tecnologia deve ampliar a ca-

pacidade do médico, nunca substituir seu julgamento, sua formação ou a relação com o paciente”, afirma o Dr. Marcelo Sampaio, presidente da Sociedade Brasileira de Cirurgia Plástica.

A resolução permite que médicos utilizem sistemas de IA como apoio à decisão clínica, à gestão em saúde, à pesquisa científica e à educação médica continuada. A palavra final, entretanto, permanece com o profissional.

A norma também determina que o médico não delegue à inteligência artificial a comunicação de diagnóstico, prognóstico ou decisões terapêuticas ao paciente. Quando a participação da tecnologia no cuidado for relevante, o paciente deverá ser informado de maneira clara e acessível. “O cuidado médico envolve muito mais do que processar informações. Em uma cirurgia plástica, é preciso conhecer o paciente, avaliar suas condições de saúde, compreender suas expectativas, explicar riscos e possibilidades e tomar decisões individualizadas. Nenhum sistema de inteligência artificial substitui essa responsabilidade”, ressalta Sampaio.

Reforma tributária cria exigência de guarda duplicada de documentos fiscais por uma década

Romel Tolentino (*)

Desde 3 de agosto de 2026, nenhuma empresa do regime regular consegue emitir documento fiscal eletrônico sem preencher os campos do Imposto sobre Bens e Serviços (IBS) e da Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), conforme comunicado do Comitê Gestor do IBS divulgado em julho de 2026. A atenção do mercado se concentrou na corrida para parametrizar sistemas antes do prazo, mas a validação das notas é apenas a parte visível de um movimento bem mais longo.

Cada documento emitido a partir de agora inaugura um acervo que precisará ser guardado, rastreado e defendido perante o Fisco por muitos anos, ao lado de todo o estoque documental do sistema tributário que está sendo substituído.

Esse é o aspecto da reforma que menos aparece nas discussões sobre alíquotas, créditos e split payment. Entre 2026 e 2033, o país vai operar dois modelos de tributação sobre o consumo ao mesmo tempo, e as empresas serão responsáveis por manter íntegra, acessível e auditável a documentação dos dois. O planejamento tributário da transição costuma ser tratado como um problema de cálculo, quando na prática ele é também, e talvez principalmente, um problema de gestão de documentos.

Dois sistemas tributários, um único acervo documental

O cronograma definido pela Emenda Constitucional nº 132, promulgada em 2023, e pela Lei Complementar nº 214, sancionada em 2025, prevê uma substituição gradual. Em 2026, IBS e CBS rodam em caráter de teste, com alíquota simbólica de 1% destacada nas notas sem recolhimento. Em 2027, a CBS entra em vigor de fato e substitui PIS e Cofins. Entre 2029 e 2032, o IBS cresce ano a ano enquanto ICMS e ISS encolhem na mesma proporção, até a extinção definitiva dos dois tributos em 2033.

Durante todo esse período, uma mesma operação de venda vai gerar registros vinculados a regimes diferentes, com regras de apuração, obrigações acessórias e lógicas de crédito distintas. A nota emitida em 2030, por exemplo, carregará simultaneamente informações de ICMS e de IBS, cada qual sujeita a uma esfera de fiscalização própria. O acervo fiscal da empresa deixa de ser uma série histórica linear e passa a ser um mosaico, no qual documentos de naturezas diferentes convivem e precisam ser recuperados segundo critérios que não são os mesmos.

Há ainda uma camada adicional de complexidade: os saldos credores de ICMS acumulados até 2032 poderão ser compensados ou ressarcidos ao longo dos anos seguintes, e a comprovação desses créditos depende integralmente da documentação de origem. Uma empresa que não conseguir localizar e apresentar as notas, os livros e as apurações que sustentam um crédito antigo, simplesmente perde o direito a ele, por mais legítimo que seja.

Prazos de guarda que se estendem para além de 2040

A régua básica de conservação de documentos fiscais no Brasil deriva do Código Tributário Nacional, que dá ao Fisco cinco anos para constituir o crédito tributário e outros cinco para cobrá-lo judicialmente. Na prática, isso significa que os registros do regime antigo continuarão exigíveis muito depois da extinção formal dos tributos. Um documento de ICMS emitido em 2032, último ano de vigência do imposto, permanece passível de fiscalização até meados da década de 2040 quando se consideram interrupções e suspensões de prazo.

O Ajuste SINIEF nº 2, publicado pelo Confaz em 2025, ampliou de cinco para 11 anos, ou 132 meses,

o prazo de armazenamento dos arquivos XML de documentos fiscais eletrônicos como NF-e, NFC-e e CT-e. A mudança, em vigor desde maio de 2025, sinaliza uma tendência clara: à medida que a fiscalização se torna mais dependente de cruzamento eletrônico de dados, os prazos de guarda digital se alongam, porque o documento eletrônico é a própria matéria-prima da auditoria.

A empresa que opera a transição precisará manter, ao mesmo tempo, o acervo completo do regime antigo dentro dos seus prazos de decadência e prescrição, os XMLs de mais de uma década de operações e toda a documentação nova de IBS e CBS, que terá seus próprios ciclos de exigibilidade a partir de 2027. Não se trata de um pico temporário de volume, mas de um patamar permanente de complexidade que vai durar, no mínimo, até o início dos anos 2040.

O custo operacional de provar o passado

Segundo o relatório Doing Business Subnacional Brasil, publicado pelo Banco Mundial em 2021, as empresas no país gastam entre 1.483 e 1.501 horas por ano para preparar, declarar e pagar tributos, o tempo mais alto entre todas as economias avaliadas, contra cerca de 159 horas na média dos países da OCDE. Em grandes companhias, o esforço é ainda maior: a pesquisa Tax do Amanhã, divulgada pela Deloitte em 2023, estimou em 43.994 as horas anuais dedicadas à gestão tributária, incluindo obrigações acessórias, atendimento a fiscalizações e contenciosos.

A promessa da reforma é reduzir esse fardo no longo prazo, e há boas razões para acreditar que reduzirá. O problema é o caminho até lá. Durante a transição, o esforço de conformidade não diminui, ele dobra, porque as equipes fiscais precisam apurar, declarar e arquivar sob duas lógicas simultâneas.

E boa parte desse esforço adicional é documental: localizar a nota certa na versão certa do leiaute, comprovar a escrituração de um período encerrado, reconstituir a trilha de um crédito que atravessou a mudança de regime.

A resposta a esse cenário passa por tratar o acervo fiscal com a mesma disciplina que se aplica ao caixa. Isso significa ter uma tabela de temporalidade viva, que reflita os prazos do regime antigo, os prazos ampliados dos documentos eletrônicos e as novas exigências de IBS e CBS, definindo o que guardar, por quanto tempo, em qual formato e quando descartar com segurança. Descartar no momento certo importa tanto quanto guardar, porque acervo sem critério de eliminação vira custo crescente e risco de LGPD.

Significa também garantir rastreabilidade de ponta a ponta. Cada documento, físico ou digital, precisa de cadeia de custódia registrada, indexação que permita localização em minutos e trilha de auditoria que comprove integridade ao longo dos anos.

Sistemas de gestão eletrônica de documentos, digitalização com validade legal nos termos do Decreto nº 10.278, publicado em 2020, e guarda terceirizada com controle de acesso deixam de ser conveniência operacional e passam a compor a defesa fiscal da companhia.

As empresas que estruturarem essa governança agora vão atravessar a década de transição com previsibilidade, transformando cada fiscalização em um procedimento de rotina, e não em uma operação de resgate. As que adiarem vão acumular, ano após ano, um passivo documental invisível no balanço, que só se revela quando um crédito milionário depende de uma nota que ninguém sabe onde está.

(*) Vice-Presidente Comercial para a América Latina da Access.



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/D986-0F55-8051-EE81> 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: D986-0F55-8051-EE81



Hash do Documento

CFBE952EAA6901C2844ECDACC8796F7FC2C2CD6A651FF4EDBB327233CE66D25F

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 25/08/2026 é(são) :

- ☒ Lilian Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 25/08/2026 19:21 UTC-03:00
- Nome no certificado:** Jornal Empresas E Negocios Ltda
- Tipo:** Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

Evidências

Geolocation: Location not shared by user.
IP: 172.16.4.3
AC: AC Certisign RFB G5

