



Mais que um cargo: o que muda quando a mulher chega à liderança?

A chegada à liderança de uma empresa costuma ser tratada como uma conquista que se conecta ao ponto mais alto da carreira profissional

De fato, alcançar esse status e estar à frente da gestão de diversas equipes é um marco importante para crescer pessoalmente e profissionalmente. No entanto, se olharmos para o público feminino, veremos que nem todas ainda atingem esse “auge”. Por quê?

A pesquisa “Panorama Mulheres 2025”, realizada pelo Insper, pode explicar um pouco mais sobre esse cenário. De acordo com o estudo divulgado, entre 224 negócios com presidência formalizada, apenas 39 possuem mulheres liderando. Esse dado representa apenas 17,4% do total das empresas analisadas (310, ao todo).

Se considerarmos um recorte a partir de décadas atrás, os números representam uma evolução. Porém, ainda é muito pouco. Nesse sentido, é pouco o que se sabe sobre o que muda quando a mulher chega à liderança. Logo, a pergunta – e o debate em cima dela – é válida: quais mudanças são vistas?

A primeira reflexão está baseada nas decisões. Quando liderada, muitas escolhas chegam até ela. O inverso também ocorre ao se tornar líder, quando as definições passam por ela. É o momento em que a mulher começa a assumir ainda mais riscos e a lidar com as consequências dessas situações. Também é justamente

quando o amadurecimento profissional aparece de uma maneira clara.

Ao se deparar com situações que exigem sua gestão, a mulher deixa de buscar aprovação e passa a assumir responsabilidades. Muitas alcançam posições de liderança com a necessidade de provar constantemente sua competência, o que pode tornar o erro ainda mais ameaçador. Nesse contexto, é importante entender que nem sempre haverá uma resposta perfeita e que liderar também significa saber avaliar, corrigir e aprender com as próprias decisões.

Outra mudança importante está na relação com o próprio tempo. À medida que assume novas responsabilidades, a líder percebe que não pode mais concentrar todas as tarefas em si e que crescer profissionalmente também significa aprender a delegar. Confiar na equipe, distribuir responsabilidades e desenvolver pessoas passam a ser tão importantes quanto executar bem o próprio trabalho. Afinal, liderar não é estar à frente de tudo, mas criar condições para que todos possam avançar juntos.

Ao alcançar a liderança, a mulher passa a ser também uma referência para outras, criando a oportunidade de abrir portas e mostrar que aquele espaço pode ser ocupado por mais profissionais. Mais do que o ponto alto de uma trajetória, liderar representa o início de uma nova responsabilidade: decidir que tipo de líder deseja ser e que caminho pretende deixar aberto para quem vier depois.

(*) Fundadora e CEO do Stylebar, rede de salões de beleza pioneira no conceito “easy beauty” no Brasil.

A IA está roubando de uma geração o direito de ser ruim antes de ficar boa?

Tem uma parte meio antipática no aprendizado: errar

A primeira apresentação costuma ser ruim. A primeira análise tem buracos. O primeiro texto parece muito melhor na nossa cabeça. E aí aparece alguém mais experiente e diz aquela frase que ninguém gosta muito de ouvir: “Não está bom. Faz de novo.”

Durante décadas, boa parte do desenvolvimento profissional aconteceu exatamente aí. Você fazia, errava, passava aquela vergonha, recebia feedback, ficava um pouco incomodado, entendia onde tinha errado e tentava novamente. Não era particularmente eficiente. Mas talvez justamente por isso funcionasse.

Agora entrou a IA.

E ela faz algo maravilhoso e, ao mesmo tempo, potencialmente perigoso: deixa o trabalho bom cedo demais.

Um jovem profissional pode produzir em minutos um texto bem escrito, uma análise estruturada ou uma apresentação bastante convincente. É excelente para produtividade. Minha dúvida é se é igualmente bom para a formação.

Essa questão fica ainda mais interessante quando olhamos para as novas gerações.

Uma pesquisa de maio do ano passado da Deloitte, o Global’s 2025 Gen Z and Millennial Survey, ouviu mais de 23 mil pessoas em 44 países. O estudo mostra uma geração que quer aprender: 50% da Geração Z esperam que seus gestores ensinem e atuem como mentores, mas apenas 36% dizem que isso realmente acontece. Em outro recorte do mesmo estudo, quase 9 em 10 Gen Zs dizem valorizar aprendizado no próprio trabalho e experiência prática.

Ou seja, não compro muito a tese fácil de que



“essa geração não quer ouvir feedback”.

Talvez a questão seja mais complexa: temos uma geração que quer desenvolvimento chegando ao mercado justamente quando estamos retirando do trabalho parte da fricção que sempre produziu desenvolvimento.

Um movimento recente da consultoria EY nos Estados Unidos me chamou atenção exatamente por isso.

A empresa está redesenhando a formação de jovens profissionais com iniciativas, como o Skills Arcade e o Career Residency. No Skills Arcade, estudantes enfrentam situações com prioridades conflitantes, informações aparentemente confiáveis e decisões em que a resposta não é óbvia. A proposta é fazê-los perceber como pensam, decidem e lidam com complexidade.

E a EY é explícita sobre o motivo: em um mundo no qual a IA responde perguntas em segundos e automatiza tarefas que antes formavam os profissionais, aumentam de valor justamente capacidades como julgamento, curiosidade, colaboração e capacidade de fazer boas perguntas.

Há uma certa ironia nisso. Quanto mais tecnologia temos, mais precisamos criar artificialmente situações para desenvolver competências que antes o

próprio trabalho desenvolvia naturalmente.

Um artigo do World Economic Forum, “Which skills will help people most in an AI-driven future?”, publicado em 27 de agosto de 2026, leva essa discussão ainda mais longe. Ele aponta julgamento, pensamento crítico, criatividade, curiosidade e capacidade de conectar coisas aparentemente desconectadas como competências particularmente importantes na era da IA.

E usa um exemplo que achei fascinante: o desenvolvimento esportivo da Noruega.

No esporte infantil norueguês, a filosofia historicamente não é identificar os melhores o mais cedo possível e maximizar sua performance. Crianças são estimuladas a brincar, experimentar diferentes modalidades, errar e desenvolver repertório antes de aumentar a pressão competitiva.

A ideia é simples: não produzir o melhor atleta aos 10 anos. Desenvolver o atleta que poderá ser excelente aos 25. O resultado, claro, não pode ser atribuído apenas a essa filosofia. Mas a Noruega conquistou 41 medalhas, 18 delas de ouro, nos Jogos Olímpicos de Inverno de 2026.

Talvez exista uma lição importante para as empresas aí.

Estamos obcecados, com alguma razão, em medir quanto a IA aumenta a produtividade: quantas horas economizamos, quantas apresentações produzimos, quantas análises fazemos.

Mas talvez exista uma segunda pergunta, bem mais desconfortável:

O que essas pessoas deixaram de aprender porque a IA fez o caminho curto por elas?

Julgamento se desenvolve tomando algumas decisões ruins. Pensamento crítico nasce de lutar com problemas difíceis. Criatividade exige experimentar coisas que muitas vezes não funcionam. E resiliência profissional também se constrói ouvindo um respeitoso “isso não está bom” e descobrindo que o mundo não acabou.

Todos nós tivemos ideias horrorosas no começo da carreira. A diferença é que não tínhamos ChatGPT para escondê-las.

Não estou defendendo sofrimento corporativo como ferramenta pedagógica. Já tivemos bastante disso e podemos viver muito bem sem algumas tradições do passado.

Mas talvez precisemos preservar uma certa fricção deliberada: situações em que a pessoa pensa antes de perguntar à IA, constrói sua primeira hipótese sozinha, defende seu raciocínio, recebe feedback, erra e refaz.

Como no esporte norueguês, talvez a questão não seja maximizar a performance de hoje. É desenvolver a capacidade que será necessária amanhã.

Porque começo a achar que o maior risco da IA para quem está iniciando sua carreira não é ela pensar por essas pessoas. É fazer com que elas pareçam boas antes de terem tido tempo de ficar boas.

O sucesso financeiro da transição para a nuvem pública depende da definição dos indicadores de desempenho e da governança ativa

Wagner Camargo (*)

Nas reuniões de conselho diretivo das empresas que dependem de sistemas corporativos para sustentar a estratégia de crescimento, a migração para a nuvem pública é pauta obrigatória. É uma iniciativa que impacta diretamente as definições sobre processos, dados, integrações, custos e, sobretudo, pessoas.

Porém, a realidade operacional frequentemente revela o erro de tratar a jornada para a nuvem como uma iniciativa isolada de atualização de infraestrutura.

Essa abordagem concentra o esforço na tecnologia, mas deixa em segundo plano o ponto mais crítico para o Retorno sobre o Investimento (ROI): o que é possível melhorar com a migração e como essa melhoria será mensurada.

O ponto de partida para a migração deve estar inserido na estratégia de negócio

Segundo pesquisa global da McKinsey com mais de 400 executivos, 38% dos entrevistados reportaram atrasos superiores a três meses nas migrações, além de gastos, em média, 14% acima do planejado.

Esse conflito financeiro gera imprecisões nas definições estratégicas prévias. Por isso, antes de discutir arquitetura ou cronograma, a liderança precisa estabelecer quais objetivos podem ser transformados em indicadores-chaves de desempenho (KPIs), tais como:

- Redução do custo operacional;
- Maior velocidade na execução de processos e no fechamento financeiro;
- Melhoria da disponibilidade;
- Capacidade de lançar funcionalidades mais rapidamente.

A nuvem pública amplia capacidade e flexibilidade das operações, mas

não substitui as decisões humanas sobre qualidade, propriedade e regras de uso das informações. Os KPIs definidos antes da migração criam uma linha de base para comparar o cenário anterior com o posterior, permitindo que o investimento seja avaliado sob critérios bem definidos.

O mesmo raciocínio se aplica às extensões, integrações e customizações. Cada etapa da migração demanda uma análise detalhada dos fluxos operacionais para decidir o que deve ser mantido, quais customizações históricas devem ser eliminadas e quais rotinas passarão por uma reestruturação integral para adaptação às melhores práticas do mercado internacional.

Nesse contexto, o papel da plataforma SAP é crucial para os resultados esperados, e não apenas para o cumprimento de atividades técnicas. É um cuidado que muda a execução do projeto e permite a efetividade para os negócios.

A necessidade da governança para mitigar riscos operacionais

Outro fator determinante é a governança. É obrigatório ter uma estrutura clara de decisão, responsabilidades, prioridades e critérios de acompanhamento de riscos.

O modelo de governança adequado estabelece alinhamento contínuo entre área de tecnologia e área de negócio, de modo a formalizar a migração para a nuvem pública. Os respectivos gestores têm a responsabilidade de identificar os grupos mais impactados, preparar as lideranças, definir usuários-chave e acompanhar a adoção do SAP.

Mas devemos reforçar que a conclusão da migração não representa o encerramento do projeto. Esse é apenas um ponto de partida para a empresa acompanhar se os indicadores definidos inicialmente estão evoluindo em conformidade com a legislação.

(*) Chief Operating Officer (COO) da EVOX.