



O Executivo Terceirizou o Julgamento. Mas Manteve o Bônus

A decisão envolvia fechar uma operação, reduzir a equipe e transferir parte do trabalho para a inteligência artificial.

Nas sala estavam oito executivos, três cafés intocados e uma apresentação de 84 páginas. Ao final, todos dominavam os indicadores e ninguém queria ser a pessoa que diria: “Vamos fazer isso.”

Então alguém sugeriu:

— E se perguntássemos à IA?

Um pequeno alívio atravessou a mesa. Finalmente entrara na reunião alguém sem medo de se comprometer.

A pergunta foi cuidadosamente formulada. A IA deveria considerar custos, produtividade, riscos, reputação e, naturalmente, as pessoas - incluídas no prompt logo depois da margem operacional.

Em segundos, ela apresentou três cenários, uma matriz de riscos e uma recomendação em negrito. No mundo corporativo, qualquer frase ganha autoridade quando vem acompanhada de tópicos e da expressão “com base nos dados disponíveis”.

A diretoria decidiu seguir a recomendação.

Se funcionar, terá sido visão estratégica.

Se der errado, será necessário revisitar os parâmetros utilizados pela ferramenta.

A tecnologia avançou bastante. A responsabilização, nem tanto.

Uma pesquisa recente da Charter com mais de cinco mil profissionais nos Estados Unidos encontrou um dado curioso: executivos são duas vezes mais propensos do que trabalhadores sem cargo de liderança a confiar mais na IA do que no próprio julgamento.

Não significa que estejam obedecendo cegamente a tudo o que a máquina diz. Mas revela uma inversão interessante: justamente quem foi contratado para exercer julgamento parece mais disposto a terceirizá-lo.

Talvez porque pensar dê trabalho. E decidir dê consequências.

A psicologia chama de viés de automação nossa tendência a confiar excessivamente em recomendações produzidas por sistemas, mesmo quando há informações humanas ou contextuais que as contradizem. A IA não criou esse impulso. Apenas lhe deu ótima gramática.

Nas mentorias, acompanho líderes competentes pressionados a ter respostas rápidas para problemas que mal tiveram tempo de compreender. Dizer “ainda não sei” pode ser interpretado como fragilidade. Pedir alguns dias para pensar parece falta de agilidade. Já chegar com uma conclusão, ainda que produzida em quarenta segundos, transmite a desejada sensação de comando.

A organização não recompensa necessariamente quem pensa melhor. Muitas vezes recompensa quem hesita com mais elegância e apresenta a dúvida em formato de plano de ação.

É nesse ambiente que a IA se torna irresistível. Ela não demonstra desconforto, não pede prazo e jamais olha para a planilha dizendo: “Isso pode até melhorar o resultado, mas destruirá a equipe.”

Não porque seja cruel. Porque não conhece aquela equipe.

A ferramenta pode analisar padrões, ampliar informações, testar hipóteses e revelar alternativas que o líder não percebeu. Pode inclusive confrontar certezas humanas, muitas delas conhecidas no mercado como “trinta anos de experiência” e, fora dele, como hábito com crachá.

O problema não é consultá-la. É deixar de distinguir três coisas muito diferentes: pedir informação, pedir interpretação e entregar a decisão.

Também não convém romantizar a intuição humana. Líderes carregam vieses, interesses, medos e preferências pessoais. Algumas decisões apresentadas como “feeling executivo” são apenas preconceitos que aprenderam a usar blazer.

Por isso, a melhor função da IA talvez não seja confirmar o que o líder pensa, mas contrariá-lo. Perguntar que evidência falta, qual grupo será afetado, que hipótese foi tratada como fato e qual resposta mudaria se o prompt tivesse sido escrito pela pessoa que perderá o emprego.

A questão central não é se a IA pode participar de decisões. Pode, e provavelmente deve.

A questão é quem permanece intelectualmente presente enquanto ela participa.

Liderar nunca foi ter todas as respostas. Foi sustentar a incerteza, interpretar o contexto e assumir as consequências de escolher sem possuir garantias. Quando a tecnologia elimina o esforço de formular uma resposta, pode também eliminar justamente o intervalo em que o julgamento acontece.

No final da reunião, a decisão foi aprovada por unanimidade.

A ata registrou que a inteligência artificial apoiou a análise.

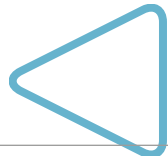
Não registrou o alívio das oito pessoas que, agora, podiam chamar uma escolha humana de recomendação técnica.

A IA pode produzir o cenário, organizar os argumentos e até sugerir o caminho.

Mas, quando chegar a hora de explicar as consequências, talvez o executivo descubra que o algoritmo não aceita convite para a reunião.

Nem devolve o bônus.

(*) - 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.



Quando uma ferramenta de IA se parece com uma pessoa

Mariana Dessotti (*)

No filme Her, de 2013, escrito e dirigido por Spike Jonze, o protagonista desenvolve uma relação afetiva com um sistema operacional dotado de inteligência artificial. No episódio Be Right Back, da série Black Mirror, uma mulher passa a interagir com um sistema treinado para reproduzir a personalidade de seu companheiro falecido.

As duas obras apresentam cenários fictícios, mas exploram uma característica bastante humana: a facilidade com que projetamos confiança, emoções e expectativas sobre sistemas capazes de conversar de maneira natural.

A ficção antecipou um comportamento que hoje se tornou comum. As pessoas conversam diariamente com ferramentas de IA de maneira semelhante à forma como conversam com outra pessoa, seja para pedir conselhos, compartilhar medos, relatar problemas familiares ou até discutir estratégias empresariais.

Em parte, isso acontece porque os modelos atuais de IA foram desenvolvidos para produzir conversas naturais. Eles compreendem o contexto, mantêm a continuidade do diálogo, adaptam o tom das respostas e conseguem produzir respostas que soam naturais e coerentes com a conversa.

Algumas ferramentas também são deliberadamente projetadas para reforçar essa interação, validando emoções, concordando com determinadas afirmações do usuário ou utilizando expressões de incentivo. Respostas como “você está certo”, “essa é uma ótima pergunta” ou “faz sentido o que você está dizendo” contribuem para uma experiência mais fluida, mas também podem reforçar

a percepção de que existe, do outro lado da tela, alguém que compreende, valida e acolhe aquilo que está sendo compartilhado.

A própria dinâmica dessas ferramentas contribui para essa percepção, porque elas estão permanentemente disponíveis, respondem imediatamente, não demonstram impaciência, não interrompem o interlocutor e raramente produzem reações negativas. Isso pode fazer com que as pessoas se sintam mais à vontade para compartilhar informações que talvez não revelassem com a mesma facilidade em outras circunstâncias.

Esse comportamento acompanha a expansão dos usos da IA generativa. A pesquisa How People Are Really Using AI in 2026, publicada pela Harvard Business Review, mostra que as pessoas estão recorrendo à tecnologia para uma variedade cada vez maior de atividades e também identifica uma preocupação crescente com a dependência da IA para suporte emocional.

A consequência é uma mudança na percepção da própria interação: o usuário pode passar a sentir que está conversando com alguém, e não apenas utilizando uma ferramenta. Em um ambiente corporativo, isso ganha outra dimensão. Um funcionário pode inserir em uma ferramenta de IA dados pessoais de clientes, documentos internos ou estratégias comerciais sem perceber que aquele conteúdo está entrando em um fluxo que precisa ser conhecido e governado pela empresa.

Mesmo quando não existe uma regra específica para determinada situação, a empresa precisa estabelecer critérios sobre como suas ferramentas podem ser utilizadas, quais informações podem ser compartilhadas,

quais aplicações exigem avaliação prévia e quem é responsável por acompanhar esses usos. Isso envolve também treinamento e orientação dos profissionais, para que saibam quais ferramentas estão autorizadas, que tipos de informação podem ser inseridos e quais cuidados devem ser adotados em cada contexto.

A organização também precisa conhecer os sistemas utilizados, seus fornecedores, os tipos de dados envolvidos e os riscos associados a cada aplicação. Uma ferramenta usada para resumir informações públicas apresenta questões diferentes daquela empregada para analisar dados de clientes, documentos estratégicos ou informações confidenciais. Essa diferenciação permite estabelecer controles proporcionais ao risco e acompanhar como a tecnologia está sendo incorporada às atividades da empresa.

A proteção de dados faz parte desse processo, mas a Governança de IA amplia o olhar para aspectos como informações estratégicas, propriedade intelectual, segurança, fornecedores, responsabilidades e uso adequado das ferramentas. Quanto mais natural se torna a interação com a IA, maior a importância de preparar as pessoas para reconhecer os limites dessa relação e criar regras que orientem seu uso. Governar a IA também significa acompanhar como essas tecnologias são utilizadas e evitar que a confiança depositada pelo usuário resulte em exposição desnecessária de dados ou informações da organização.

(*) Fundadora e CEO da Axis AI & Privacy Governance e advogada especializada em propriedade intelectual e proteção de dados, com mais de 10 anos de experiência assessorando empresas na implementação e operação de programas de governança de privacidade e de IA, conformidade regulatória e gestão de riscos.

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL 3º Subdistrito, Penha de França Albert Broday Rodrigues, Oficial do Registro Civil

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

O pretendente: **FELIPE LARREA DE SOUZA**, profissão: bancário, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 19/08/2001, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Marcelo Luis de Souza e de Simone Larrea. Apretendente: **MELISSA CHRISTINE CARDOSO MURBACH**, profissão: biomédica, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 28/12/2002, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Jair Sidney Murbach e de Luci Leme Cardoso.

O pretendente: **SILVIO PINHEIRO ROCHA**, profissão: técnico de edificações, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 12/08/1970, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Francisco Airton de Sousa Rocha e de Maria Pinheiro Rocha. A pretendente: **SIMONE BESSA DOS SANTOS**, profissão: pedagoga, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 29/06/1972, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Waldemar Gonçalves dos Santos e de Aparecida Maria Bessa dos Santos.

O pretendente: **ROBERTO ALVES DA SILVA**, profissão: analista de logística, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 20/05/1985, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Edmilson da Silva e de Maria das Dóres Alves dos Santos. A pretendente: **TÂNIA DA SILVA MELLO**, profissão: bombeira civil feminina, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 15/12/1975, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de José da Costa Mello Neto e de Dunalva Albina da Silva.

O pretendente: **EDINÉLIO SILVA TEIXEIRA**, profissão: encarregado, estado civil: divorciado, naturalidade: Brumado, BA, data-nascimento: 28/05/1982, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Eneidino Dias Teixeira e de Elci Dias da Silva Teixeira. A pretendente: **SARAH REBECCA CORTIJO DE OLIVEIRA**, profissão: bancária, estado civil: divorciada, naturalidade: Itapetinga, BA, data-nascimento: 24/09/1988, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Manuel Cortijo Duran e de Maria Gonçalves de Oliveira.

O pretendente: **LUIS CARLOS BELENEC**, profissão: comerciante, estado civil: divorciado, naturalidade: São Caetano do Sul, SP, data-nascimento: 09/01/1960, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Sofia Belenec. A pretendente: **ADRIANA MARTINS DUARTE SEGATTO**, profissão: funcionária pública estadual, estado civil: viúva, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 14/12/1968, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Manuel Duarte e de Maria do Carmo Martins Duarte.

Opretendente: **WILLIAMMELOVILELALOPES**, profissão: securitário, estado civil: divorciado, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 04/11/1988, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Rubens Jose Lopes e de Sueli Melo Vilela Lopes. A pretendente: **MARIANA DOS SANTOS SILVA**, profissão: bancária, estado civil: solteira, naturalidade: Osasco, SP, data-nascimento: 09/06/1994, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Luiz Mariano da Silva e de Rosânia Maria dos Santos Silva.

O pretendente: **VICENTE CORIGLIANO JUNIOR**, profissão: coordenador de eventos, estado civil: divorciado, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 25/10/1979, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Vicente Corigliano e de Jucelina Guimarães Oliveira Corigliano. A pretendente: **ELISABETE ARAGAKI PINHO**, profissão: aposentada, estado civil: divorciada, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 11/06/1970, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Jose Luiz de Pinho e de Eunice Aragaki de Pinho.

O pretendente: **ESTHEFANE HIGINO DE SOUZA**, profissão: terapeuta ocupacional, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 12/08/1996, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de José Cicero de Souza Silva e de Elizabete Higino de Souza. A pretendente: **CAMILA LIMA DE PAULA**, profissão: fisioterapeuta, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 21/02/1997, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Mario Jose Silva de Paula e de Abigail Maria de Lima.

O pretendente: **MARCELO SANTORO**, profissão: autônomo, estado civil: divorciado, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 10/01/1970, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Jose Santoro e de Amelia Trevine. Apretendente: **EVAPEDROSO DO CARMO**, profissão: doméstica, estado civil: divorciada, naturalidade: Registro, SP, data-nascimento: 03/09/1976, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Adão Pinto da Silva e de Eralda Pedrosa da Silva.

Opretendente: **BRUNO VIANANASCIMENTO**, profissão: autônomo, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 30/04/1999, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Gentil Severino do Nascimento e de Girlane Viana Nascimento. A pretendente: **DAIANA CRISTINA DE MEDEIROS FRANÇA**, profissão: assessora executiva, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 02/04/1998, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Carlos José Eduardo de França Santos e de Eugêlina de Medeiros França.

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 16º Subdistrito - Mooca Luiz Orlando de Barros Segala - 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: **LUCAS AUGUSTO DOS SANTOS**, estado civil solteiro, profissão analista fiscal, nascido em Mauá, SP, no dia 27/10/1991, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de José Roberto dos Santos e de Vera Lucia da Silva Santos. O pretendente: **LUCAS ABRAÃO MARTINS LACERDA DE SOUZA**, estado civil solteiro, profissão analista de RH, nascido em Ribeirão Pires, SP, no dia 27/06/1994, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Everaldo de Souza e de Deise Lucia Martins Lacerda.

O pretendente: **BRUNO SOUZA NASCIMENTO**, estado civil solteiro, profissão administrador, nascido em São José dos Campos, SP, no dia 20/04/1994, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Celso Carlos do Nascimento e de Edna de Souza. A pretendente: **LUANA AURICCHIO DE ABREU ABDALA BASTOS**, estado civil solteira, profissão publicitária, nascida em São Paulo, SP, no dia 15/03/2001, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Alexandre Bastos e de Karla Simone Auricchio de Abreu.

Apretendente: **CAROLINE VICENTINE DA SILVA**, estado civil solteira, profissão analista de dados, nascida em Ribeirão Preto, SP, no dia 21/09/1995, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Sergio Marcos da Silva e de Gislene Gomes Vicentine da Silva. A pretendente: **PAOLA SILVA FERNANDES**, estado civil solteira, profissão analista administrativa, nascida em Ribeirão Pires, SP, no dia 31/12/1999, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Giuliano Fernandes da Silva e de Patricia Silva Fernandes.

O pretendente: **FELIPE DOS SANTOS ROCHA**, estado civil divorciado, profissão contador, nascido em São Paulo, SP, no dia 26/10/2001, residente e domiciliado em Carapicuíba, SP, filho de Valdine Adenalia dos Santos Rocha e de Ediva de Oliveira Rocha. Apretendente: **LIANDRA VITÓRIA CUNHA GOMES**, estado civil solteira, profissão contadora, nascida em São Paulo, SP, no dia 30/06/1998, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Fabio Gomes de Jesus e de Maria Conceição Cunha.

Opretendente: **VINÍCIUS PEREIRA CAVALLO**, estado civil solteiro, profissão representante farmacêutico, nascido em São Paulo, SP, no dia 03/08/1995, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Marcelo Cavallo e de Simone Pereira Cavallo. A pretendente: **LAIS JORDANE MORAES SILVA**, estado civil solteira, profissão assistente administrativa, nascida em Registro, SP, no dia 09/12/1993, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Nilton Brás da Silva e de Olga Laís de Moraes.

O pretendente: **JOÃO DE PAULA JUNIOR**, estado civil divorciado, profissão autônomo, nascido em São Paulo, SP, no dia 15/03/1969, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de João de Paula e de Iracy da Cruz Paula. Apretendente: **SANDRA REGINA MALAGUTTI**, estado civil solteira, profissão estatística, nascida em São Paulo, SP, no dia 07/05/1968, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Antonio Carlos Malagutti e de Dirce Liucci Malagutti.

O pretendente: **MATHEUS STANKEVICIUS**, estado civil solteiro, profissão autônomo, nascido em São Paulo, SP, no dia 29/02/2000, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Miguel Stankevicius Neto e de Marcia Martins Quaglia Stankevicius. Apretendente: **ANDRESSA MAISA FERNANDES**, estado civil solteira, profissão autônoma, nascida em São Paulo, SP, no dia 19/03/1999, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Isaías Fernandes e de Marisa Guerra Fernandes.

O pretendente: **JOSÉ AMARO DE OLIVEIRA**, estado civil divorciado, profissão recepcionista, nascido em Quipapá, PE, no dia 11/04/1959, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Manoel Amaro de Oliveira e de Elza Ferreira de Oliveira. Apretendente: **ALBERTINA MARIA DE JESUS DOS SANTOS**, estado civil viúva, profissão aposentada, nascida em Topázipa, MG, no dia 09/11/1949, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Generoza Maria de Jesus.

Opretendente: **JEFFERSON FRANCISCO FRIAS DE LIMA**, estado civil solteiro, profissão motorista, nascido em São Paulo, SP, no dia 10/06/1984, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de João de Lima Filho e de Leuza Francisco Frias de Lima. Apretendente: **PATRICIA JACINTA DA SILVA**, estado civil solteira, profissão contadora, nascida em Araporã, MG, no dia 21/08/1978, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Mário Ramos da Silva e de Luzia Jacinta da Silva Ramos.

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/21A7-8327-0317-67C6> 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: 21A7-8327-0317-67C6



Hash do Documento

0B9854F9DD42E4A3B7AB3D936B16AFEFFB2C8DE8971E50B709968BAE85F15532

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 27/10/2026 é(são) :

- ☒ Lilian Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 27/10/2026 19:32 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: 172.16.4.9
AC: AC Certisign RFB G5

