



A Outra Sala

Ana Luisa Winckler

O gestor recebeu a estratégia em pdf. Agora precisa transformá-la em verdade

A estratégia chegou na segunda-feira, às 8h43, anexada a um e-mail marcado como confidencial.

Quarenta e sete slides.

Às nove, o gestor deveria apresentá-la à equipe.

Dezessete minutos pareciam suficientes. Afinal, ele não precisava compreender a estratégia. Precisava apenas demonstrar convicção.

O arquivo anunciava um "novo modelo operacional, mais ágil, simples e orientado para resultados". O gestor conhecia aquele dialeto. "Simples" geralmente significava que alguém perderia recursos. "Ágil" indicava que as decisões continuariam lentas, mas as cobranças chegariam mais rápido. E "orientado para resultados" era a maneira elegante de avisar que todo o resto poderia ser sacrificado, inclusive as pessoas responsáveis pelos resultados.

No último slide, uma recomendação: **Cabe à liderança fortalecer essa narrativa.**

A narrativa, pelo visto, chegara anêmica. Precisava de ferro, vitaminas e alguns fatos que não vieram no anexo.

Às nove, a equipe estava reunida.

O gestor repetiu que aquele era um momento importante de transformação. Disse que a nova estrutura criaria oportunidades, aumentaria a autonomia e prepararia a empresa para o futuro. Usou "oportunidade" três vezes, como recomendava o manual, e evitou olhar diretamente para Carlos, cuja área havia desaparecido do organograma.

Então alguém perguntou:

— Haverá demissões?

O PowerPoint não informava.

O e-mail da diretoria orientava que perguntas sensíveis fossem acolhidas com serenidade.

O RH havia disponibilizado um guia chamado "Conversas que geram confiança".

O gestor respirou fundo e respondeu que ainda não possuía todas as informações, mas que a empresa prezava pela transparência. Foi um momento bonito. A transparência estava sendo defendida por alguém que também não sabia o que estava acontecendo.

Atendo em mentoria muitos desses líderes. Pessoas competentes, experientes, responsáveis por equipes inteiras, que chegam tentando compreender por que começaram a se sentir incompetentes justamente depois de terem sido promovidas.

Acompanho gestores que souberam de uma reestruturação minutos antes de comunicá-la. Outros foram orientados a "tranquilizar o time" sem receber qualquer garantia que justificasse a tranquilidade. Alguns precisaram explicar metas que consideravam impraticáveis e mudanças das quais discordavam, mas que deveriam apresentar com o entusiasmo de quem acaba de encontrar um propósito, ou, pelo menos, o link correto da reunião.

Eles passam o dia traduzindo.

"Precisamos fazer escolhas difíceis" significa que as escolhas já foram feitas por alguém que não estará presente para explicar as consequências.

"Precisamos aumentar a produtividade" significa que a equipe diminuirá, mas a meta teve a delicadeza de permanecer.

"Vamos dar mais autonomia às áreas" significa que a responsabilidade desceu alguns andares. "Contamos com vocês" significa exatamente isso: a organização fez as contas e decidiu contar com eles. Principalmente para absorver o impacto.

O gestor intermediário tornou-se uma espécie de aparelho digestivo da empresa. Recebe decisões mal mastigadas no topo e precisa entregá-las embaixo numa consistência que as pessoas consigam engolir.

Se alguém passar mal, entra o treinamento de comunicação não violenta.

Os números brasileiros ajudam a entender o fenômeno. Em uma pesquisa realizada pela Conquer In Company com 400 líderes e 350 profissionais de RH, nove em cada dez gestores disseram trabalhar sob pressão constante. Para 58%, uma das maiores dificuldades é conciliar estratégia e operação. Quase nove em cada dez afirmaram conduzir mudanças sem clareza com frequência.

É um desenho organizacional interessante: a empresa não explica completamente a mudança, entrega a comunicação ao gestor e depois avalia sua capacidade de transmitir segurança.

O mesmo estudo mostra que 70% desses líderes já pensaram em abandonar o cargo por impactos na saúde mental e 78% assumiram a liderança sem formação suficiente. Primeiro promovemos o profissional porque ele entrega muito. Depois lhe damos uma equipe, conflitos, metas, decisões mal explicadas e um curso de quatro horas sobre feedback. Se sobreviver, registramos como desenvolvimento na prática.

Para completar, 63% dos líderes consideram que sua capacitação é uma prioridade baixa dentro da própria empresa. A organização, portanto, não encontra tempo para prepará-los, mas espera que eles encontrem tempo para preparar todos os outros.

Nas mentorias, observo algo recorrente. Muitos chegam pedindo ferramentas para melhorar sua comunicação. Querem aprender a dar feedback, conduzir conversas difíceis, engajar a equipe e parecer mais seguros.

Parte deles realmente precisa ampliar repertório. O cargo não produz maturidade por osmose, e o crachá, até onde a ciência conseguiu verificar, ainda não opera milagres. Há gestores autoritários, omissos, despreparados e perigosamente apaixonados pelo som da própria voz.

Mas há também quem esteja tentando resolver, como falha individual, uma contradição fabricada pela organização.

Esses líderes não precisam apenas aprender a se comunicar melhor. Precisam distinguir o que é falta de competência, o que é sofrimento pessoal e o que é uma impossibilidade institucional muito bem apresentada em fundo azul-marinho.

Não existe técnica de comunicação capaz de transformar falta de informação em transparência. Não há escuta ativa que dê sentido a uma decisão sem sentido. E nenhum curso sobre protagonismo deveria obrigar uma pessoa a assumir a autoria de escolhas que nunca pôde discutir.

Ainda assim, quando a mudança não funciona, a explicação costuma estar pronta: a média liderança resistiu, não engajou, não soube comunicar. É uma hipótese confortável.

Quem escreveu a estratégia permanece estratégico. Quem tentou explicá-la vira o problema operacional.

A diretoria anuncia uma transformação durante quarenta minutos e segue para a próxima reunião. O gestor convive com o que ficou na sala: o silêncio depois do anúncio, o medo de quem sustenta uma família, a irritação de quem percebeu a contradição e a mensagem privada de quem deseja saber se ainda terá emprego no mês seguinte.

A empresa comunica a mudança. O gestor recebe as consequências. Chamamos essa posição de liderança, mas frequentemente entregamos a ela responsabilidade sem autoridade, cobrança sem contexto e ansiedade coletiva sem adicional de insalubridade emocional.

Depois perguntamos por que esses profissionais estão exaustos.

Talvez porque tenham sido transformados em amortecedores humanos. Sua função é impedir que as pessoas sintam os buracos produzidos pelas decisões da organização. Enquanto funcionam, ninguém fala sobre a estrada. Quando quebram, são encaminhados para um programa de desenvolvimento de liderança.

Naquela segunda-feira, depois da reunião, o gestor recebeu uma mensagem da diretoria: "Como o time reagiu?"

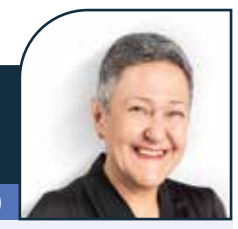
Ele começou a escrever que havia medo, insegurança e muitas perguntas sem resposta.

Apagou.

Respondeu: "Time alinhado. Seguiremos acompanhando."

A estratégia havia finalmente se tornado verdade. Não porque as pessoas acreditaram nela. Mas porque alguém, no meio da organização, aprendeu a traduzir silêncio como concordância.

(*) - 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.



A Mente do Cliente

Neiva Mendes (*)

Quem escuta você às duas da manhã?

Em 1997, meu professor de estatística me disse algo que nunca esqueci: "As profissões do novo milênio serão aquelas que tocarem os seres humanos, seja pelo toque físico, seja pelo emocional, tamanha será a solidão." Naquela época, a internet ainda engatinhava e sequer imaginávamos inteligências artificiais capazes de conversar conosco.

Hoje, alguém angustiado às duas da manhã pode abrir uma tela e escrever: "Preciso conversar". Em segundos, recebe uma resposta atenciosa, disponível e aparentemente livre de julgamentos. Talvez por isso estejamos entregando às máquinas algo muito mais íntimo do que tarefas profissionais: nossas angústias.

Uma pesquisa da American Psychological Association, realizada em 2026 com mais de 1.200 psicólogos nos Estados Unidos, mostrou que 77% já tiveram pacientes que mencionaram o uso de IA para diagnóstico, apoio emocional ou conversa. Um terço relatou pacientes utilizando IA como apoio ao tratamento ou terapia e 35% observaram pacientes tratando-a como uma espécie de profissional adicional de saúde mental.

Não significa que estejamos diante de uma migração em massa dos consultórios para os chatbots. O fenômeno é mais sutil e, talvez, mais profundo: parte da nossa vida emocional começa a ser compartilhada com máquinas, mas, antes de julgar quem faz isso, precisamos perguntar por quê.

A OMS estima que mais de um bilhão de pessoas convivam com transtornos mentais, enquanto o acesso ao tratamento adequado permanece insuficiente. Terapia custa dinheiro, exige disponibilidade e depende de encontrar um profissional com quem seja possível estabelecer vínculo.

A IA oferece algo irresistível diante da necessidade, da carência e do imediatismo humano: acesso instantâneo. Ah! Não podemos esquecer a solidão. Uma pesquisa da Common Sense Media mostrou que 72% dos adolescentes americanos de 13 a 17 anos já haviam usado algum tipo de companhia baseada em IA. Entre os usuários, cerca de um em cada três havia preferido conversar sobre algo importante ou sério com uma IA em vez de uma pessoa.

Seria fácil concluir que isso é simplesmente ruim, mas dados também informam outro caminho. Um ensaio clínico publicado no NEJM AI em 2025 avaliou 210 adultos e encontrou reduções significativas de sintomas de depressão e ansiedade entre usuários do Therabot, uma IA desenvolvida especificamente para interações em saúde mental.

Há, portanto, algo acontecendo do lado de quem fala com a máquina; organizar pensamentos, transformar sofrimento em palavras e sentir-se ouvido pode produzir efeitos verdadeiros. Mas existe uma diferença fundamental entre acolhimento digital e terapia.

Um bom terapeuta não está ali para dizer aquilo que queremos ouvir; ele percebe nossas contradições, questiona interpretações, identifica repetições e, quando necessário, nos coloca diante de coisas que preferiríamos não enxergar.

A IA enfrenta justamente o risco oposto. Modelos de linguagem podem apresentar um comportamento chamado sycophancy (bajulação), uma espécie de concordância excessiva com o usuário. Em 2025, a própria OpenAI reconheceu ter revertido uma atualização do GPT-4o porque o modelo havia se tornado excessivamente tolerante, podendo validar dúvidas, alimentar raiva, reforçar emoções negativas ou incentivar decisões impulsivas. Na saúde mental, essa diferença importa muito.

Talvez haja ainda uma questão mais forte: nem sempre queremos ser questionados. Com uma máquina, podemos reformular a pergunta, insistir em nossa versão e procurar a resposta que nos conforta e nos interessa. Uma relação humana impõe a existência, opinião, personalidade do outro, alguém que pensa diferente de nós e que não controlamos. Parte do nosso crescimento emocional nasce justamente desse encontro.

Isso não torna a IA inimiga da psicoterapia! Para quem não tem acesso a atendimento, ela pode ser melhor do que o silêncio, pode ajudar a organizar pensamentos, oferecer informação, atravessar uma madrugada difícil ou até indicar que chegou a hora de procurar ajuda profissional.

Talvez o erro esteja em transformar essa discussão em uma disputa entre homens e máquinas, e a IA não criou nossa solidão, encontrou-a. Encontrou também uma sociedade com pouco tempo, acesso desigual à saúde mental, relações vulneráveis e pessoas desesperadas por serem ouvidas.

Meu professor falava, em 1997, sobre profissões capazes de tocar seres humanos. Hoje, uma máquina já consegue encontrar palavras que se parecem muito com esse toque. Ainda assim, existe algo que nenhum algoritmo pode oferecer: do outro lado da conversa, outro ser humano também está ali.

E eu não abro mão dos meus encontros semanais com minha psicóloga, Monique Fernandes. Que maravilha poder ouvi-la e, melhor ainda, saber que, do outro lado, há um ser humano capaz de me ouvir, me questionar e me ajudar.

Fontes:

https://www.apa.org/pubs/reports/chatbots-mental-health-2026

https://jamanetwork.com/journals/jamanetworkopen/fullarticle/2853211

https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/41313214

https://www.nature.com/articles/s44184-024-00097-4

https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/31714489-1345-4439-8b37-6cbdc52e-15ca/content

https://ai.dartmouth.edu/news/2025/03/first-therapy-chatbot-trial-yields-mental-health-benefits

https://ed.stanford.edu/news/exploring-dangers-ai-mental-health-care

https://openai.com/index/expanding-on-sycophancy/

(*) - É uma das principais vozes no Brasil em Governança, Inovação e Inteligência Artificial Aplicada aos Negócios. É Business Partnership Manager no Grupo Ag Capital, Referência em Taxtech.

Associação Brasileira de Karts Históricos – ABKARTH
CNPJ/MF nº 23.481.945/0001-78

EDITAL DE CONVOCAÇÃO

Ficam todos os senhores associados, em pleno gozo de seus direitos, convidados a comparecer à Assembleia Geral Ordinária da **Associação Brasileira de Karts Históricos**, doravante chamada de **ABKARTH**, a se realizar em 30/10/2026, às 19h30 em primeira chamada com a maioria dos associados ou às 20h00 com qualquer número, na sede da Associação, sito à Av. do Jangadeiro, 659, Interlagos, CEP 04815-020, Município e Estado de São Paulo, a fim de deliberar sobre a seguinte Ordem do Dia: **A.** Deliberação e votação sobre a Reforma Estatutária; **B.** Alteração do endereço social para Rua Cláudio, 310, Vila Romana, CEP 05043-000, Município e Estado de São Paulo; **C.** Eleição da nova diretoria no mandato de 2026 até 2030; Ainda, serão submetidos à ratificação os atos da atual diretoria, em razão do encerramento do mandato.

São Paulo, 08 de outubro de 2026.

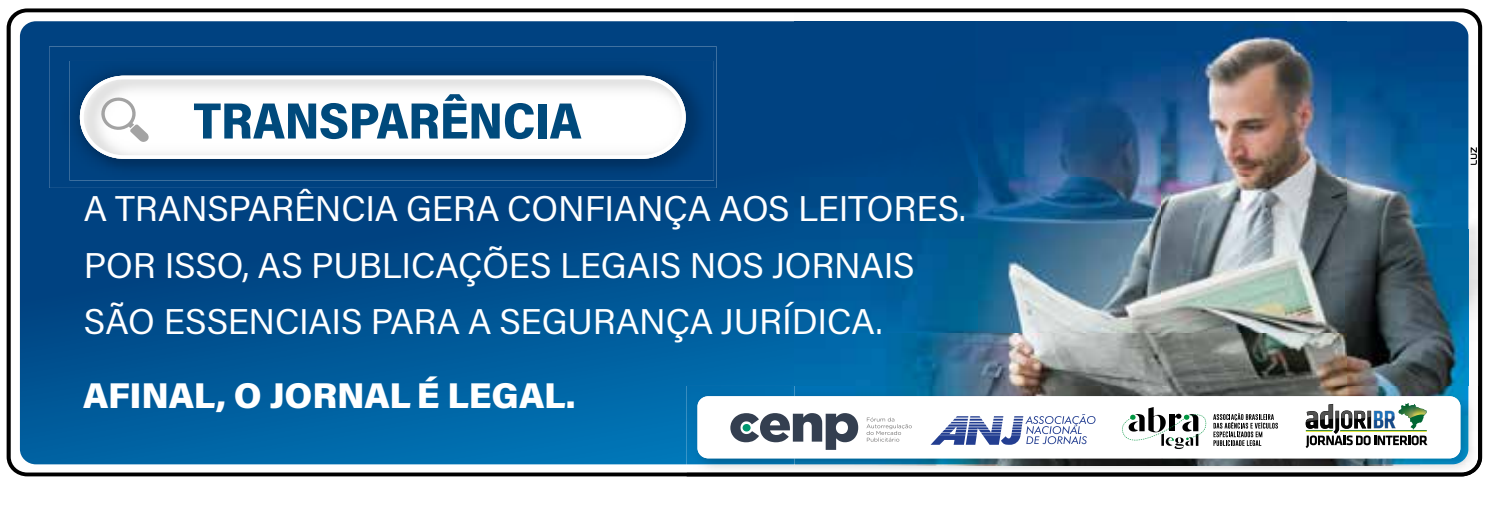
JOEL RECHTMAN

K-10,14e15/10

ARTEL PACK CARRETEIS LTDA, torna público que esta requerendo a Prefeitura de Itaquaquecetuba - Secretaria do Meio Ambiente a Renovação da Licença de Operação, p/ fabricação de artefatos diversos de madeira, exceto móveis, sito Rua Laranjal, 245 - Chácara Águas da Pedra, Itaquaquecetuba - SP.

Edital de Citação prazo de 30 dias. Processo Nº 0704116-31.2012.8.26.0020 O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 2ª VC, do Foro Regional XII - Nossa Senhora do Ó, Estado de SP, Dr(a). Fernanda Mendes Simões Colombini, na forma da Lei, etc. Faz Saber ao **Espólio de João Elton Batista da Silva**, representado pelas herdeiras **Aline Batista Silva** (CPF nº 291.268.908-28) e **Débora Alves da Silva** (CPF nº 365.962.988-09), que **Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda.**, ajuizou-lhe ação de Procedimento Comum no valor de R$ 6.760,32, referente às taxas de conservação do lote 06, da quadra BX, do empreendimento Terras de Santa Cristina - Gleba II. Estando as herdeiras em lugar ignorado, foi deferida sua Citação por Edital, para que em 15 dias, a fluir após os 30 dias supra, contestem a ação, sob pena de serem tidos como verdadeiros os fatos alegados na inicial. Ficando advertido de que será nomeado Curador Especial em caso de revelia. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de São Paulo, aos 10 de setembro de 2026.

Empresas & Negócios Publicidade Legal



Este documento foi assinado digitalmente por Jornal Empresas E Negocios Ltda.
Para verificar as assinaturas vá ao site http://assinaturas.certisign.com.br e utilize o código D9AD-8528-50A0-EA1B.

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/D9AD-8528-50A0-EA1B 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: D9AD-8528-50A0-EA1B

Hash do Documento

41F6AC70C6DE9F8D5A10DA560C7FDA2AD8B9EFDB6A0E56C838F08B342CCB62F0

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 13/10/2026 é(são) :

☑ Lilian Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 13/10/2026 19:07 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: 172.16.4.7
AC: AC Certisign RFB G5