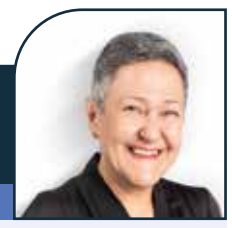
# A Mente do Cliente



Neiva Mendes (*)

## Resiliência é importante, mas será que é suficiente?

Recentemente assisti a um vídeo sobre a expulsão de Rita Lee dos Mutantes, banda que ela ajudou a criar. Fiquei pensando no que significa ser afastado de algo que também ajudamos a construir e que, de alguma maneira, faz parte da nossa identidade.

Imagino o quanto Rita sofreu com a ruptura, mas sua carreira não terminou ali. Ela se reinventou, ampliou suas possibilidades criativas, construiu uma trajetória que ultrapassou, em muito, aquilo que havia realizado até então, mas não voltou a ser quem era antes. Tornou-se alguém que talvez nem ela própria imaginasse.

Essa história expõe dois conceitos que considero fundamentais para compreender nossa capacidade de transformação: resiliência e antifragilidade. Viktor Frankl, psiquiatra e sobrevivente dos campos de concentração nazistas, nos deixou uma contribuição fantástica sobre a liberdade humana de encontrar sentido e escolher nossa atitude mesmo diante de circunstâncias que não podemos modificar. Sua obra nos ajuda a compreender a capacidade de atravessar experiências difíceis sem perder a possibilidade de atribuir sentido à vida.

Já Nassim Nicholas Taleb, ao desenvolver o conceito de antifragilidade, amplia essa discussão para outra direção. Enquanto a resiliência está associada à capacidade de suportar adversidades e recuperar o equilíbrio, a antifragilidade descreve o que pode se beneficiar de determinados tipos de instabilidade. É uma separação importante; não nos limitamos à recuperação, mas abrimos para a possibilidade de desenvolver capacidades que antes não existiam.

Penso que, como sociedade, valorizamos muito a capacidade de resistir e ainda exploramos pouco nossa capacidade de reorganização. Temos uma enorme possibilidade de aprender, rever convicções e modificar a maneira como interpretamos o mundo, mas a flexibilidade cognitiva é essencial nesse processo, pois permite reconhecer quando nossas respostas já não são suficientes e precisamos considerar outros caminhos.

No mundo corporativo, isso se torna ainda mais evidente: quantas empresas continuam investindo energia para preservar modelos que já não respondem à realidade? Quantas lideranças confundem persistência com incapacidade de rever decisões? Adaptar-se, como fez Rita Lee, não significa simplesmente reagir às mudanças, mas desenvolver repertório para repensar os modelos, relações e estratégias, inclusive aquelas que um dia foram responsáveis pelo nosso sucesso.

Não acredito que todo "tombo" nos fortaleça, nem que o sofrimento seja uma condição necessária para evoluir. Odeio a frase "o sofrimento faz bem à alma", a alma de quem eu não sei. Mas acredito piamente na capacidade humana de reconstrução, e talvez seja esse o ponto que mais me interessa: compreender que não estamos limitados àquilo que fomos, ao que construímos ou às circunstâncias que nos trouxeram até aqui, e isso vale para nossas jornadas pessoais, para os negócios e para a sociedade que estamos continuamente construindo.

Resistir pode ser necessário, mas não precisa ser o limite das nossas possibilidades.

**(*) - 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.**



portishead1_CANVA

# A Outra Sala



Ana Luisa Winckler

## A empresa quer 30 anos de experiência. Só não quer quem levou 30 anos para tê-la.

Ela tinha 54 anos, três décadas de experiência e uma entrevista marcada para as dez.

Chegou às 9h50. Levava resultados e repertório suficientes para reconhecer uma crise antes que alguma consultoria cobrasse para lhe dar um nome em inglês.

A recrutadora elogiou sua trajetória. Depois perguntou se ela se sentiria confortável respondendo a uma liderança mais jovem, aprendendo novas tecnologias e trabalhando num ambiente "muito dinâmico"- expressão que pode significar inovação, ausência de processo ou ninguém sabe quem aprova o quê.

Não perguntou ao candidato de 31 anos se ele se sentiria confortável sendo liderado por alguém mais velho ou trabalhando num ambiente que, às vezes, pensa antes de correr.

Ele foi considerado promissor.

Ela, sobrequalificada – sim, uma palavra elegante para cara, experiente e possivelmente capaz de reconhecer uma decisão ruim antes do terceiro workshop.

A experiência é muito valorizada nas empresas. Principalmente na descrição da vaga. Quando chega à entrevista acompanhada de rugas, salário anterior e opinião própria, começa a parecer dificuldade de adaptação.

O Brasil está envelhecendo rapidamente. Em 2023, pessoas com 60 anos ou mais representavam 15,6% da população. Em 2070, deverão ser 37,8%. A idade mínima de aposentadoria é de 62 anos para mulheres e 65 para homens. Não estamos apenas vivendo mais. Precisaremos trabalhar por mais tempo.

As organizações parecem ainda não ter aceitado o convite para essa realidade. Talvez estivesse no spam.

Uma pesquisa da PwC e da FGV mostrou que 86% dos participantes consideram um profissional "mais velho" a partir dos 50 anos. Quase um terço afirmou já ter sofrido etarismo no trabalho.

Aos 50, portanto, a pessoa ainda tem mais de uma década antes da aposentadoria, mas já pode ser tratada como se tivesse entrado na empresa durante uma excursão escolar ao passado.

Os dados exigem nuance. Em 2025, os vínculos formais na faixa de 50 a 59 anos cresceram 7,6%. O etarismo não impediu a realidade demográfica de entrar nas empresas. Apenas dificultou sua passagem pelo recrutamento.

Talvez as empresas estejam procurando alguém experiente, resiliente, atualizado e com vinte anos de carreira, desde que tenha 32 e aceite salário compatível com "uma grande oportunidade de aprendizagem".

Nas mentorias, acompanho profissionais maduros tentando compreender por que aquilo que os tornou valiosos passou a ser lido como excesso. A experiência vira rigidez. A segurança vira resistência. A expectativa salarial vira falta de humildade. O repertório vira dificuldade de começar "do zero", geralmente proposta por alguém que gostaria de aproveitar os trinta anos anteriores sem pagar por eles.

Quando um jovem não sabe alguma coisa, enxergamos potencial de aprendizagem. Quando alguém mais velho não sabe, confirmamos uma suspeita.

Essa diferença não está no conhecimento. Está na interpretação.

Nem toda recusa é etarismo. Há profissionais que não se atualizaram ou esperam que o tempo de carreira substitua a entrega. Experiência também envelhece mal quando passa anos sem receber perguntas novas.

Mas juventude não é sinônimo de inovação, assim como maturidade não vem automaticamente acompanhada de sabedoria. Há jovens repetindo ideias antigas em apresentações modernas e profissionais maduros aprendendo tecnologias que seus filhos ainda usam apenas para fazer dancinha.

O problema começa quando a idade deixa de ser informação e passa a funcionar como diagnóstico.

Também não basta contratar pessoas maduras para posições rebaixadas ou salários menores. Isso não é inclusão geracional. É comprar experiência em promoção e ainda esperar gratidão pelo cupom.

Empresas terão de rever recrutamento, aprendizagem, carreiras e a fantasia de que todo profissional deseja crescer apenas subindo na hierarquia, até porque, depois de certa idade, o joelho também pode preferir movimentos laterais.

Carreiras longas precisarão comportar pausas, recomeços e diferentes ritmos de contribuição. Não será razoável exigir cinquenta anos de produtividade contínua como se pessoas fossem eletrodomésticos com garantia estendida.

A pergunta não é se profissionais mais velhos conseguirão se adaptar ao futuro do trabalho.

É se as organizações conseguirão se adaptar ao futuro da população.

Porque esse futuro já chegou. Tem experiência, aprende, muda de carreira, paga boletos e não pretende desaparecer para preservar a estética jovem do organograma.

As empresas dizem procurar longevidade nos negócios.

Talvez precisem começar a tolerá-la no currículo.

**(*) - 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: **FABIO DE MENEZES NUNES,** estado civil solteiro, filho de Valdemar Ernesto Nunes e de Jurema de Menezes Nunes, residente e domiciliado neste Subdistrito Alto da Mooca, São Paulo - SP. A pretendente: **NATALIA BALESTRA,** estado civil divorciada, filha de Marcos Antonio Balestra e de Marcia Rosania Raimundi Balestra, residente e domiciliada neste Subdistrito Alto da Mooca, São Paulo - SP.

O pretendente: **EDUARDO DE ALMEIDA DOMINGUES LEMES,** estado civil divorciado, filho de Floriano Fernandes Lemes e de Elizabeth de Almeida Domingues, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **JESSICA CUNHA BUCCINI,** estado civil solteira, filha de Carlos Alberto Buccini e de Sandra Cristina Cunha Buccini, residente e domiciliada neste Subdistrito Alto da Mooca, São Paulo - SP.

O pretendente: **KEVIN WILLY ANTUNES DE FREITAS,** estado civil solteiro, filho de José Raimundo de Freitas Filho e de Elisana Antunes de Almeida, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **CLARICE NASCIMENTO SANTOS,** estado civil solteira, filha de Cecilio Brandão dos Santos e de Lindailma Gonçalves do Nascimento Santos, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

O pretendente: **EDUARDO RODRIGUES ALVES TREFFE,** estado civil divorciado, filho de Dagoberto Ricardo Treffe e de Marisa Rodrigues Treffe, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **GABRIELA DE FREITAS NUNES,** estado civil solteira, filha de Wilson Bezerra Nunes e de Hilda de Freitas Nunes, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo - SP. Obs.: O pretendente é residente à Rua Augusto Correa Lelte, nº 02, Engenheiro Goulart, nesta Capital, São Paulo - SP e a pretendente é residente à Rua Lituânia, nº 275, neste Subdistrito Alto da Mooca, São Paulo - SP. Em razão da revogação do parágrafo 4° do Artigo 67, da Lei 6015/77, pelo Artigo 20, Item III, alínea "b" da Lei 14.382/22, deixo de encaminhar Edital de Proclamas para afixação e publicidade ao Cartório de residência do pretendente.

A pretendente: **BEATRIZ FLORENCIO DA SILVA,** estado civil solteira, filha de Edivaldo Manoel da Silva e de Elena Martins Florencio Silva, residente e domiciliada neste Subdistrito Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **MARISSOL ZACARDI JUAREZ,** estado civil solteira, filha de João Manoel Juarez e de Ivani Zacardi Juarez, residente e domiciliada neste Subdistrtio Alto da Mooca - São Paulo - SP.

FAÇO SABER que pretendem converter sua união estável em casamento:

O convivente: **LUIZ CARLOS MARTINEZ JUNIOR,** estado civil divorciado, filho de Luiz Carlos Martinez e de Maria Elisa Dias Martinez, residente e domiciliado neste Subdistrito Alto da Mooca - São Paulo - SP. A convivente: **RAQUEL DAMASCENO BRAGA,** estado civil solteira, filha de Francisco de Assis Braga e de Gislaine Damasceno Braga, 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

# Proclamas de Casamentos

## 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:

O pretendente: **FELIPE BERNARDES AREIAS,** nascido nesta Capital, Cambuci, SP, no dia 27/11/2000, profissão policial militar, estado civil solteiro, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Natanael Areias dos Santos Soares e de Lucilene Bernardes Soares. A pretendente: **JOYCE VITORIA DA SILVA,** nascida em Jundiaí, SP (registrada em Varzea Paulista, SP), no dia 07/01/2002, profissão policial militar, estado civil solteira, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Nilton Cesar da Silva e de Mariza 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

# Cibersegurança é prioridade em conformidade para 54% das empresas financeiras



anyaberkut_CANVA

Levantamento do estudo Panorama de Governança, Compliance e Transformação Digital, realizado pela SoftExpert, aponta que 54% das empresas do setor de serviços financeiros elegem a cibersegurança como a principal prioridade na área de conformidade. O resultado aparece em um cenário de maior atenção à proteção de dados, à gestão de riscos e ao atendimento a requisitos regulatórios que impactam o setor. "Em setores altamente regulados, como o financeiro, a cibersegurança está cada vez mais integrada à agenda de conformidade. Com o aumento do volume e da complexidade dos dados, ter maior visibilidade sobre riscos, controles e incidentes se torna importante para fortalecer a governança e acompanhar as exigências regulatórias", afirma Fernando Engelmann, CTO da SoftExpert.

O estudo também mostra que as empresas financeiras estão recorrendo à tecnologia para apoiar processos de governança, riscos e compliance, em um ambiente que exige maior capacidade de monitoramento, controle e rastreabilidade das informações. Nesse contexto, a digitalização pode contribuir para centralizar dados e processos e ampliar a visibilidade sobre as atividades de conformidade.

Empresas & Negócios



www.netjen.com.br

Para veiculação de seus Balanços, Atas, Editais e Leilões neste jornal, consulte sua agência de confiança, ou ligue para

3106-4171

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 8015-4176-3387-1E63.

# 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/8015-4176-3387-1E63 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: 8015-4176-3387-1E63

**Hash do Documento**

ECEBDFED3F148B0FA4EDB88FA06AA592DF2D83DD6E1FCD5B6EC8D6ABF0879ABE

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 03/11/2026 é(são) :

☑ Lilian Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 03/11/2026 19:42 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:** 172.16.4.14
**AC:** AC Certisign RFB G5