

portishead1_CANVA



A Outra Sala

Ana Luisa Winckler

Quem programou a impostora?

O corporativo adora um workshop de autoconfiança. Na reunião de promoção, a conversa costuma ser outra.

A mulher entrega o projeto, resolve o pepino e ainda ajuda a preparar a apresentação. Na reunião, começa com um "talvez eu esteja errada". Quinze minutos depois, alguém repete a ideia com a segurança de quem acabou de inventar o fogo.

No fim do mês, adivinhe quem ganha um workshop de autoconfiança.

Eu adoro a eficiência dessa operação. A empresa economiza no crédito e investe a diferença em desenvolvimento feminino.

A chamada síndrome da impostora dá nome a uma experiência que eu escuto na mentoria. A mulher tem entrega, repertório, gente que confia nela. Ainda assim, quando dá certo, foi sorte, era uma equipe muito boa, o desafio nem era tão grande assim. Quando dá errado, ela sabe exatamente quem foi a responsável. A contabilidade é impecável. Todo o crédito tem coproprietário. A dívida é só dela.

Na pesquisa, essa experiência também é chamada de *fenômeno da impostora*. Uma revisão de 62 estudos encontrou o fenômeno em homens e mulheres e estimativas muito diferentes conforme a amostra e a forma de medir. Na minha coluna, quero seguir uma pista específica. **Quando uma mulher duvida da própria competência, quem teve o privilégio de duvidar dela primeiro?**

A Boazinha Pro™ já vem instalada?

Pode começar numa cena de domingo. A menina levanta da mesa para ajudar e ouve que é tão madura. O menino fica sentado. Quando finalmente leva um prato à pia, recebe um agradecimento que, pelo entusiasmo, sugere que acaba de restaurar a paz mundial.

Quem foi que te programou? É a pergunta que trago, junto com um catálogo de aplicativos. Tem **Boazinha Pro™**, **CuidaDeTodos+™, Opinião Lite™.** A versão Lite deixa você emitir uma opinião inteira, desde que comece pedindo desculpas e termine dizendo que pode estar enganada. Se alguém se incomodar mesmo assim, entra a **Culpa Premium™**. Essa funciona até sem internet.

A piada tem um começo bem cedo. Em um estudo publicado na *Science*, meninas de seis anos já mostravam menos tendência que os meninos a associar inteligência excepcional a pessoas do próprio gênero. Também demonstraram menos interesse por uma atividade anunciada como feita para crianças "muito, muito inteligentes". Aos seis. Ainda cai dente de leite e já tem menina fazendo triagem de oportunidade.

Agora olha o que aconteceu do lado de quem avalia. Num experimento com 127 docentes de ciências nos Estados Unidos, a mesma candidatura a uma vaga de gerência de laboratório recebeu avaliações diferentes conforme o nome indicava um homem ou uma mulher. Com nome masculino, a pessoa foi considerada mais competente e mais contratável, e teve um salário inicial sugerido mais alto. O currículo era o mesmo. O nome fez hora extra.

Uma pesquisa olha para o que crianças aprendem a associar ao brilho. A outra, para o que adultos enxergam diante do mesmo currículo. Entre uma cena e outra, cabe uma vida de elogios, correções e convites que alguns recebem e outros precisam aprender a pedir. Há pesquisadores do fenômeno da impostora que defendem olhar justamente para esse contexto, incluindo estereótipos, sub-representação e tratamento desigual.

A Perfeccionista tem um excelente histórico de entregas

Passei mais de 25 anos em RH, trabalhando com cultura, liderança e sucessão. Conheço a reunião em que a carreira de alguém é discutida em terceira pessoa. Na **Travessia**, minha mentoria, escuto essa mesma carreira em primeira pessoa. Foi entre essas duas salas, com a minha formação em psicologia e os estudos que sustentam meu trabalho, que comecei a dar nome às sabotadoras.

A **Perfeccionista Incansável** entrega um trabalho excelente e, quando recebe um elogio, abre a apresentação na página 14 para mostrar onde ainda falta melhorar. A **Invisível Conformada** diz "a gente fez". Quando eu pergunto qual parte foi dela, vem a lista de tudo que os outros fizeram. A **Sabotadora do Brilho** tira o próprio nome da conversa antes que alguém tenha a chance de dizer que ela está se achando.

Olha a encrenca. Muita estratégia que hoje limita uma mulher já ajudou essa mulher a circular. Revisar sete vezes pode ter protegido sua reputação numa equipe em que o primeiro erro dela virava assunto e o terceiro erro de outro virava aprendizado. Ficar quieta pode ter funcionado muito bem num lugar em que discordar em público custava o acesso à conversa seguinte.

Quando alguém me diz "acho que ainda não estou pronta", eu gosto de perguntar **"Pronta para quê, exatamente? E o que aconteceu da última vez que você se colocou?"** Às vezes a mulher descobre uma habilidade que precisa desenvolver. Às vezes consegue, finalmente, dizer "essa parte fui eu que fiz". E às vezes conta que já fez o trabalho do cargo por meses e que a promoção ficou para quando ela demonstrasse mais segurança. Segurança de quê, meu Deus? O que mais precisa acontecer para a entrega entrar na avaliação?

Construir autoestima, ali, pode começar com um gesto pequeno. Contar uma entrega em primeira pessoa. Pedir que a chefia diga o que falta, com exemplos e prazo. Testar uma discordância numa situação em que existe espaço para ela. Na Travessia, também trabalho com arquétipos para explorar repertório. A mulher que aprendeu a ser boa de cuidar pode continuar cuidando e experimentar o que acontece quando também põe um limite.

E na sala onde se decide a promoção?

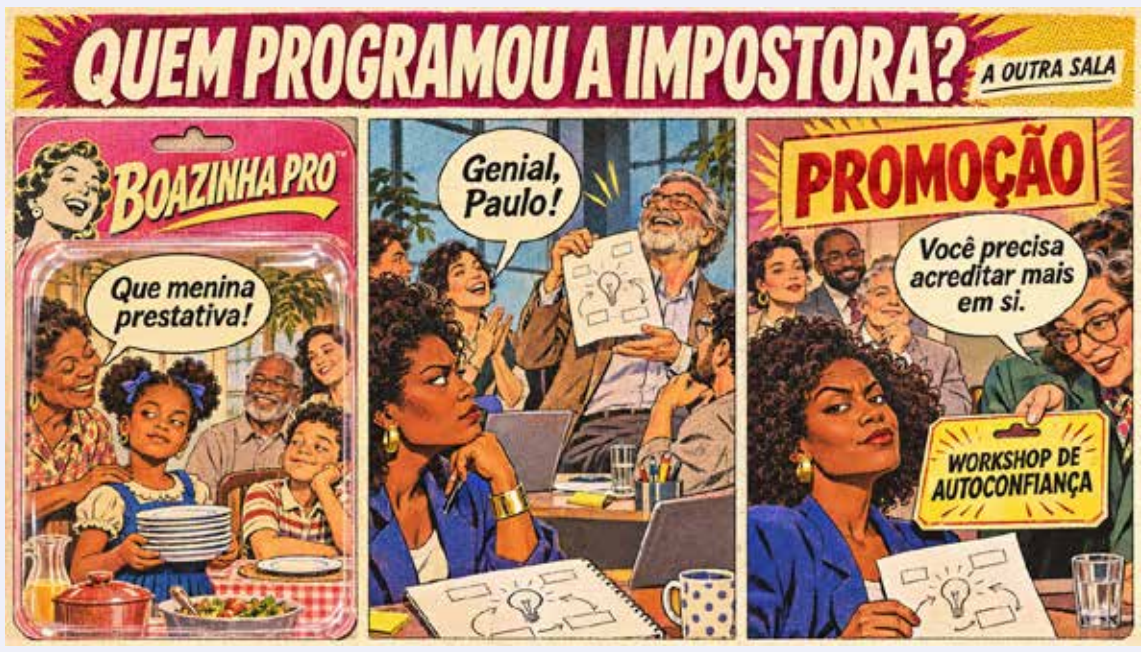
No Brasil, em 2022, as mulheres dedicaram em média **21,3 horas por semana** aos afazeres domésticos e ao cuidado de pessoas. Os homens dedicaram **11,7**. Mulheres pretas ou pardas dedicaram, em média, **1,6 hora a mais** nessas tarefas do que as brancas. Guarda esses números para a próxima reunião em que alguém disser que a pessoa "mais disponível" demonstrou mais compromisso. Disponível porque organizou melhor a agenda ou porque outra pessoa ficou com a agenda que ninguém põe no PowerPoint?

É aqui que eu quero integrar a conversa. Uma menina pode aprender a discordar sem perder afeto. Um menino pode aprender a cuidar como parte da vida dele, inclusive quando ninguém pede. Uma mulher pode aprender a reconhecer a própria autoria e fazer um pedido claro por promoção. E quem está na sala de sucessão pode pegar as duas últimas decisões e perguntar quais critérios aplicou de fato. Quem ganhou o projeto em que dava para mostrar potencial? Quem teve permissão para aprender no cargo? Quem já estava fazendo o trabalho e continuava sendo avaliada pelo jeito de pedir?

Querem oferecer o workshop? Tudo bem. Eu só pediria que, na mesma semana, abrissem a ata da última reunião de promoção.

De quem vocês aceitam potencial e de quem ainda exigem prova?

(*) - 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.



Crédito da tirinha: *Criada com ChatGPT, sob direção criativa e provocadora de Ana Luísa Winckler, para* ***A Outra Sala***

Parceria viabiliza usina fotovoltaica em SP

A TTS Energia, empresa especializada em engenharia e construção de usinas solares e ativos de energia renovável, fechou contrato com o Grupo Nagumo, rede supermercadista com atuação no estado de São Paulo, para implantação de uma usina fotovoltaica de 830,7 quilowatts-pico (kWp) em unidade localizada em Guarulhos. O projeto utilizará a tecnologia Zero Grid, que permite gerar e consumir energia solar no próprio estabelecimento, sem injetar excedentes na rede elétrica da distribuidora.

A nova usina será instalada na cobertura da unidade do Nagumo, localizada na Rua Endres, Vila das Bandeiras, e terá capacidade estimada de geração de 951,5 mil quilowatts-hora (kWh) por ano, volume suficiente para atender aproximadamente 19% do consumo de eletricidade do estabelecimento. As obras já iniciaram e devem ser concluídas em janeiro de 2027.

O contrato reforça a atuação da TTS Energia no mercado de projetos fotovoltaicos voltados ao autoconsumo de empresas comerciais e industriais, especialmente consumidores que já operam no Ambiente de Contratação Livre (ACL), conhecido como mercado livre de energia, e buscam combinar a contratação de eletricidade com a geração solar própria. O projeto para o Nagumo contará com 1.170 módulos fotovoltaicos de 710 Wp e seis inversores Sungrow de 110 kW, instalados em uma estrutura de telhado metálico zipado.

Segundo Jacques Hulshof, CEO da TTS Energia, a combinação dessas soluções tem ganhado espaço entre empresas que buscam maior eficiência na gestão do consumo energético. "O mercado livre de energia e a geração solar própria são soluções que podem funcionar de forma complementar. Com a tecnologia Zero Grid, o consumidor consegue aproveitar a eletricidade produzida em suas instalações, reduzindo a necessidade de compra de energia da rede, sem exportar excedentes", afirma.

América Latina deve crescer abaixo dos mercados emergentes em 2027, diz Moody's Ratings

A perspectiva da Moody's Ratings para os mercados emergentes em 2027 é estável, uma vez que os esforços críveis dos soberanos para estabilizar a dívida, a demanda ainda robusta por commodities e a reorganização das cadeias globais de abastecimento ajudarão a atenuar as condições macroeconômicas adversas. A diferenciação de crédito aumentará à medida que as taxas de juros mais elevadas reduzirem a capacidade de pagamento da dívida, especialmente de entidades com grandes necessidades de financiamento, baixa disponibilidade de caixa e acesso restrito ao mercado.

Crescimento: A expansão média nos maiores mercados emergentes permanecerá amplamente estável em 2027. A demanda por commodities, o investimento em infraestrutura digital e eletrificação e a reorganização das cadeias de abastecimento globais favorecerão algumas economias.

Investimento: O forte investimento global em data centers, geração de energia, redes e eletrificação continuará a impulsionar a demanda por metais, incluindo cobre, bauxita, alumínio, zinco e estanho.

Soberanos: A maior parte dos soberanos de mercados emergentes estabilizará sua dívida por meio de contenção de gastos, medidas de aumento de receita, ou ambos, embora o espaço fiscal para responder a novos choques permaneça limitado.

Empresas e bancos: Os resultados robustos continuarão a sustentar a qualidade do perfil de crédito das empresas não financeiras, enquanto o ambiente geral para os bancos apresenta melhora.

Nem todas as regiões de mercados emergentes terão o mesmo desempenho em 2027. As perspectivas dos ratings soberanos da América Latina apresentam um viés mais negativo do que o cenário geral para os MEs. As economias latino-americanas enfrentam perspectivas de crescimento mais baixas, o que pode restringir os esforços de consolidação fiscal. A Moody's projeta expansão regional mediana de cerca de 3.0% em 2027, abaixo da mediana de 3.7% dos MEs. Isso reflete restrições de longa data decorrentes do baixo investimento, fraca produtividade e elevado grau de informalidade econômica. O El Niño alterará os padrões de precipitação em toda a região até o início de 2027, limitando ainda mais o crescimento potencial.

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:

A pretendente: **ESTHEFANE HIGINO DE SOUZA,** profissão: terapeuta ocupacional, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 12/08/1996, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de José Cicero de Souza Silva e de Elizabete Higino de Souza. A pretendente: **CAMILLA 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: **RUSSELL GONGORA NIGRO,** profissão: autônomo, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 12/05/1989, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de William Lara Nigro e de Berenice de Freitas Gongora. A pretendente: **BEATRIZ GONÇALVES PIRES,** profissão: auxiliar de escritório, estado civil: solteira, naturalidade: Guarulhos, SP, data-nascimento: 17/11/1988, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Sandro Pires e de Tania Mara Gonçalves Pires.

O pretendente: **HENRIQUE VIEIRA GARÉ,** profissão: analista financeiro, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 18/09/1985, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Antonio Garé e de Maria Vieira Garé. A pretendente: **FERNANDA DE ARRUDA,** profissão: modelo de prova, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 14/04/1988, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Francisco Carlos de Arruda e de Rosana Palma Espíldora de Arruda.

O pretendente: **ALAN TAVELLA,** profissão: professor, estado civil: solteiro, naturalidade: São Bernardo do Campo, SP, data-nascimento: 13/03/1986, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Gilberto Tavella e de Maria Eugenia Matiolli Tavella. O pretendente: **OSVALDO DE ANDRADE NETO,** profissão: analista comercial e marketing, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 10/11/1993, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Elaine Cristina Soares de Andrade.

O pretendente: **LUCAS VINICIUS BATISTA DE OLIVEIRA,** profissão: segurança, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 30/11/2001, residente e domiciliado em Cangaíba, São Paulo, SP, filho de Alaim Sandro de Oliveira e de Valdirene Maria Batista. A pretendente: **JULLIA DA SILVA DE OLIVEIRA,** profissão: gerente, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 28/03/2001, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Janiel Gabriel de Oliveira e de Rosangela da Silva Barbosa de Oliveira.

O pretendente: **JACQUES FABIANO COELHO,** profissão: gestor financeiro, estado civil: divorciado, naturalidade: SP, data-nascimento: 04/06/1979, filho de Valdenir Gomes Coelho e de Irani Vieira Coelho. A pretendente: **ESTHER BELOTTO,** data-nascimento: 01/08/1980, filha de Marcos Paulo Belotto e de Suei Belotto.

O pretendente: **DIEGO DA SILVA GOMES,** profissão: marceneiro, estado civil: solteiro, naturalidade: São Carlos, SP, data-nascimento: 08/11/1991, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Ramão Gomes e de Denise Macedo da Silva Gomes. A pretendente: **NAIARA ELENA MARCELINO BATISTA,** profissão: técnica de enfermagem, estado civil: divorciada, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 09/08/1994, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Arcangelo Donizete Batista e de Sonia Aparecida Marcelino.

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
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:

A pretendente: **PATRICIA RODRIGUES LONGO,** estado civil solteira, filha de Raffaele Longo e de Sonia Nadir Rodrigues Longo, residente e domiciliada em São Paulo - SP. A pretendente: **ANA LÚCIA MAZULLO,** estado civil solteira, filha de João Mazullo e de Laura Mazullo, residente e domiciliada em São Paulo - SP. Obs.: A pretendente é residente à rua Pascoal Moreira, nº 193, neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP e a pretendente é residente à Rua Gomes Cardim, nº 359, Brás, nesta Capital - São Paulo - SP. Em razão da revogação do parágrafo 4º 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 da pretendente.

O pretendente: **SERGIO PETTI,** estado civil viúvo, filho de Fioravanti Petti e de Irene Pagotti Petti, residente e domiciliado neste Subdistrito Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **FLORIZA RITA MARINA BIN,** estado civil solteira, filha de Voalide Bin e de Maria da Gloria Arantes Bin, residente e domiciliada neste Subdistrito Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **RAFAEL JOSÉ LEÃO TOMAZI,** estado civil solteiro, filho de Elinor Tomazi e de Elzira Marques Leão Tomazi, residente e domiciliado neste Subdistrito Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **MARCELA LAZARO NÁVIA,** estado civil solteira, filha de Valmir Aparecido Návia e de Simone Gil Lazaro Návia, residente e domiciliada neste Subdistrito Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **IAGO SUZARTE DE ALMEIDA,** estado civil solteiro, filho de Edson Favero de Almeida e de Rebeca Suzarte da Silva, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **VICTÓRIA TAMASSAKI ARAUJO DA SILVA,** estado civil solteira, filha de Marcelo Araujo da Silva e de Andréa Tamassaki Araujo da Silva, residente e domiciliada em São Paulo - SP. Obs.: O pretendente é residente à Rua Primícias, nº 222, apto. 13, Chácara Califórnia, São Paulo - SP e a pretendente é residente à Rua Joana D'Arc, nº 149, apto. 21, 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.

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

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 91AE-04BB-DEAD-8D27.

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/91AE-04BB-DEAD-8D27 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: 91AE-04BB-DEAD-8D27

Hash do Documento

1CAF2670BAF064B3DF95C2D1232BB479277DBDBF6EA4B591BA679D35FECC616B

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 17/11/2026 é(são) :

☑ Lilian Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 17/11/2026 19:52 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: 172.16.4.30
AC: AC Certisign RFB G5