



# ARTIGOS DE OPINIÃO

VASSOURASTEC - INCUBADORA TECNOLÓGICA

Segundo Semestre de 2025

# **Artigos de Opinião**

VASSOURASTEC – Incubadora Tecnológica

## **Organizadores**

Chaiane Matos da Silva Cunha  
Paulo Wilton Camara  
Maria Eduarda Gomes de Castilho  
Luiz Felipe Caramez Berteges

## **Autores**

Bárbara Fadel Scarini  
Chaiane Matos da Silva Cunha  
Denize Duarte Celento  
Larissa Martins  
Luís Eduardo Paula dos Santos  
Maria Eduarda Gomes de Castilho  
Matheus Alexandre de Jesus Reis  
Paulo Wilton Camara  
Priscila do Carmo Ferreira

**Editora da Universidade de Vassouras**  
**Vassouras, 2026**

© 2026

**Presidente da Fundação Educacional Severino Sombra (FUSVE)**

Adm. Gustavo Oliveira do Amaral

**Reitor da Universidade de Vassouras**

Prof. Dr. Marco Antônio Soares de Souza

**Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade de Vassouras**

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cristiane de Souza Siqueira Pereira

**Editor-Chefe das Revistas Online da Universidade de Vassouras**

Prof. Dr. Bernardo Cunha Senra Barros

**Editora Executiva Produções Técnicas da Universidade de Vassouras**

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Paloma Martins Mendonça

Ar786	Artigos de opinião: coletânea de artigos de opinião da VASSOURASTEC: segundo semestre de 2025/ Organização de Chaiane Matos da Silva Cunha ...et al. – Vassouras, RJ : Universidade de Vassouras, 2026. 1 recurso online (35 p.): il. color.  Recurso eletrônico Formato: Ebook Modo de acesso: ISBN:978-65-83616-57-9  1. Negócios. 2. Empreendedorismo. 3. Inovações tecnológicas. I. Cunha, Chaiane Matos da Silva. II. Universidade de Vassouras. IV. Título.
-------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sistema Gerador de Ficha Catalográfica On-line – Universidade de Vassouras

Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte e que não seja para venda ou qualquer fim comercial. O texto é de responsabilidade de seus autores. As informações nele contidas, bem como as opiniões emitidas, não representam pontos de vista da Universidade de Vassouras.

## **Apresentação**

A VassourasTec, Incubadora Tecnológica da Universidade de Vassouras, consolida nesta obra uma coletânea de artigos de opinião que refletem a pluralidade, a criatividade e o espírito inovador de sua comunidade. Este e-book reúne vozes diversas — egressos, professores, alunos de todos os cursos e níveis, representantes de startups, parceiros institucionais e colaboradores da FUSVE — em um espaço democrático de reflexão sobre temas que movem os campos de negócios, empreendedorismo e ecossistema de inovação.

Empreendedorismo, inovação, startups e negócios, em suas múltiplas vertentes, são os pilares que sustentam esta coletânea. Mais do que conceitos, esses temas aparecem aqui como experiências vividas, análises críticas, provocações e visões de futuro. Cada texto carrega a marca pessoal de seu autor, revelando perspectivas únicas sobre os desafios e oportunidades do cenário contemporâneo.

A proposta desta publicação valoriza uma produção acadêmica mais leve, dinâmica e acessível. Ao adotar o formato de artigo de opinião, a VassourasTec estimula a livre expressão de ideias, reduzindo o tempo de elaboração e leitura, mantendo a qualidade e a relevância do conteúdo. O objetivo é ampliar o diálogo, incentivar a participação e maximizar a disseminação do conhecimento.

Esta coletânea é, portanto, um convite à reflexão e à ação. Ao compartilhar pensamentos, experiências e posicionamentos, seus autores fortalecem a cultura empreendedora e contribuem para a construção de um ambiente cada vez mais inovador, colaborativo e transformador.

## Sumário

<b>Microshifting: de uma micro mudança surge uma macro evolução.....</b>	<b>6</b>
Bárbara Fadel Scarini	
<b>ESG não é mais opção, é questão de sobrevivência no mundo dos negócios ....</b>	<b>8</b>
Bárbara Fadel Scarini	
<b>Business intelligence (BI): a importância da tomada de decisão estratégica baseada em dados .....</b>	<b>10</b>
Chaiane Matos da Silva Cunha	
<b>O uso da IA no mundo dos negócios e seus impactos.....</b>	<b>12</b>
Chaiane Matos da Silva Cunha	
<b>Como inovar no ensino da gestão da saúde?.....</b>	<b>13</b>
Denize Duarte Celento	
<b>Educação financeira e cidadania: por que ainda falhamos em ensinar o essencial?.....</b>	<b>15</b>
Larissa Martins	
<b>Os diabos vestem prada nas cadeias de comando: a importância do olhar humano na busca pela excelência. ....</b>	<b>17</b>
Luís Eduardo Paula Dos Santos	
<b>Do futuro planejado ao futuro em construção.....</b>	<b>18</b>
Maria Eduarda Gomes de Castilho	
<b>A inovação, entre Rilke e o novo: reflexões sobre criar .....</b>	<b>20</b>
Maria Eduarda Gomes de Castilho	
<b>O espelho cego da máquina .....</b>	<b>22</b>
Maria Eduarda Gomes de Castilho	
<b>Licitações públicas: desafios e oportunidades para a competitividade das pequenas empresas.....</b>	<b>24</b>
Matheus Alexandre de Jesus Reis	
<b>Desafiando o dogma “time que está ganhando não se mexe” e a essência do intraempreendedorismo.....</b>	<b>26</b>
Paulo Wilton Camara	
<b>Empreendedorismo &amp; inovação, ou empreendedorismo inovador? .....</b>	<b>28</b>
Paulo Wilton Camara	
<b>Nem todo chefe é líder (e isso custa caro) .....</b>	<b>30</b>
Paulo Wilton Camara	
<b>Como o comportamento responde às variáveis do ambiente organizacional. </b>	<b>33</b>
Priscila do Carmo Ferreira	
<b>Atendimento humano x inteligência artificial: o que se espera e o que se perde</b>	<b>35</b>
Priscila do Carmo Ferreira	

# Microshifting: de uma micro mudança surge uma macro evolução

**Bárbara Fadel Scarini**

Administradora, Esp. em Controladoria, Gestão, Auditoria e Controles Internos

Analista de Auditoria Interna – FUSVE

[barbarafadel@gmail.com](mailto:barbarafadel@gmail.com)

Vivemos uma nova fase da evolução corporativa, impulsionada pela transformação digital e pela inteligência artificial. Em um mercado cada vez mais competitivo e transparente, os consumidores, colaboradores e investidores valorizam empresas que atuam com autenticidade, ética e compromisso social. Por essa questão, muitas empresas buscam ser mais inovadoras e sustentáveis, alinhando suas decisões estratégicas a valores humanos e sociais, adotando modelos de gestão diferenciados que inspira a confiança, engaja a equipe e fortalece a identidade organizacional.

Entre tantas tendências de flexibilização do trabalho, como os modelos home office, híbrido, horários flexíveis e jornadas especiais distribuídas em escalas, uma nova expressão vem ganhando espaço no mundo corporativo: o microshifting (em tradução livre, “micro turnos”). O termo descreve a oportunidade de respeitar os picos de energia e criatividade de cada pessoa, permitindo que o profissional decida quando e como mergulhar em suas tarefas, em vez de seguir o tradicional expediente contínuo de oito horas.

O microshifting é o trabalho em blocos curtos e estratégicos no home office (e/ou no modelo híbrido), dividindo o dia, intercalando tarefas pessoais e profissionais. Nesse período intenso de produtividade, o colaborador alinha seu foco e energia, ganhando autonomia e engajamento. A ideia dessa evolução é melhorar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, sem perder o desempenho.

Em outras palavras, coloca o tempo a serviço do ser humano, e não o contrário. Substitui o expediente fixo por períodos dinâmicos de produtividade, permitindo que o profissional escolha quando e como deseja trabalhar ao longo do dia. Os colaboradores são avaliados com base em resultados e consistência, em vez da presença estrita.

O conceito vem ganhando força entre as empresas que apostam em trabalho flexível, modelos híbridos e remoto, já que a lógica é inspirada na concepção de que nem todas as pessoas rendem no mesmo horário e que a produtividade pode ser muito maior quando o colaborador tem a liberdade para alinhar suas tarefas aos próprios picos de energia e concentração.

No mundo corporativo, esse preço se traduz em disciplina, consistência, aprendizado e confiança mútua. O colaborador deve estar bem preparado para adotar novas formas de gestão do tempo e de organização do trabalho, desenvolvendo autonomia e responsabilidade para alcançar resultados de forma eficiente. A autonomia e a flexibilidade bem geridas tendem a gerar mais entrega e resultado do que presença contínua.

Flexibilidade é um dos benefícios mais desejados desta nova era: 65% dos trabalhadores de escritório desejam mais flexibilidade de horário, segundo o relatório State of Hybrid Work 2025, da Owl Labs.

Em um texto publicado em 17 de outubro de 2025 em Melhorinvestimento.net, afirma-se que grandes multinacionais ou internacionais que já utilizam modelos de trabalho híbrido e remoto

têm explorado a adoção de micro turnos, que se integram de forma harmoniosa ao ecossistema.

A Next Shipping, empresa de comércio internacional, com cerca de 200 funcionários, possui 33% do time atuando em home office e espalhados pelo Brasil, e é com a cultura da flexibilidade que a empresa segue expandindo. O modelo híbrido e remoto, segundo Evandro Turatto, fundador e diretor executivo, é um dos pontos de conexão com as novas gerações.

A startup Alymente também adota rotinas flexíveis. Para o CEO Andre Purri, o microshifting é uma forma de fortalecer o vínculo entre empresa e colaborador, oferecendo autonomia e propósito.

O modelo também abre espaço para o que especialistas chamam de blended work, que mistura diferentes vínculos profissionais (CLT, PJ, freelancers, consultores e temporários) dentro de uma mesma organização.

O microshifting não é uma tendência passageira, é uma na evolução cultural e estratégica no mundo dos negócios. Promove autoconsciência, propósito e resiliência. Redefine a produtividade como um compromisso mútuo, não como uma rotina monitorada.

Esse modelo beneficia todos, as empresas ganham em engajamento e resultados, e os profissionais, em qualidade de vida.

Para garantir o sucesso, essa mudança requer que as organizações estejam bem estruturadas, planejadas e com clareza nos propósitos. Depende, principalmente, do nível de maturidade da cultura organizacional. Sem limites claros, o modelo pode gerar o efeito oposto. Além disso, as empresas precisam de tecnologia, ferramentas digitais e suporte, permitindo que as equipes permaneçam conectadas, apesar dos diferentes fusos e rotinas.

Estabelecer protocolos de comunicação, práticas como check-ins diários, relatórios de progresso e revisões semanais de metas mantêm o alinhamento entre empresas e colaboradores, gerando um ciclo positivo.

O microshifting representa substituir o controle pela confiança, a rigidez pelo propósito e a rotina pelo ritmo. É uma oportunidade de gestão humanizada mais inteligente e uma produtividade mais sustentável. O futuro do trabalho não é sobre controle de tempo, mas sobre fluxo, energia, empatia e conexão.

*“Entre tantas tendências de flexibilização do trabalho, como os modelos home office, híbrido, horários flexíveis e jornadas especiais distribuídas em escalas, uma nova expressão vem ganhando espaço no mundo corporativo: o microshifting”.*

# ESG não é mais opção, é questão de sobrevivência no mundo dos negócios

**Bárbara Fadel Scarini**

Administradora, Esp. em Controladoria, Gestão, Auditoria e Controles Internos

Analista de Auditoria Interna – FUSVE

[barbarafadel@gmail.com](mailto:barbarafadel@gmail.com)

O termo ESG é a sigla, em inglês, para *Environmental, Social and Governance*, unindo três preocupações que as empresas devem ter: Ambiental, Social e Governança. Refere-se a práticas, regras e princípios adotados pela organização, mostrando o quanto ela está comprometida em mitigar os seus impactos no meio ambiente, promovendo justiça e responsabilidade social, e estabelecendo uma boa administração corporativa.

À medida que o mundo corporativo passa por profundas transformações, torna-se cada vez mais importante que as empresas invistam em tecnologia, inovação, capacitação de pessoal e mecanismos de governança.

Para alguns, trata-se de modismo passageiro impulsionado por pressões externas. Para outros, é uma exigência regulatória. Resguardo que adotar as práticas ESG é uma estratégia inteligente para garantir a imagem, a integridade, a competitividade e a longevidade da empresa no mercado global.

O ESG evoluiu significativamente nos últimos anos, expandindo seu foco de valor econômico. Muitos empreendedores, startups, investidores e o mercado em geral utilizam o ESG para avaliar o desempenho sustentável e responsável das empresas.

Atualmente, alguns fundos de investimento globais já priorizam negócios com critérios ESG bem definidos. Além disso, os consumidores, a sociedade e os governos estão cada vez mais exigindo que as empresas se preocupem com as questões ambientais, sociais e de governança.

De acordo com a repostagem emitida em 13/08/24 da CNN Brasil, a pauta ESG está crescendo no empresariado brasileiro, segundo pesquisa Mapa ESG Brasil, encomendada pela Plano em parceria com a Mynd e realizada pela Ilumeo. O levantamento mostrou que 69% dos CEOs afirmam

incorporar totalmente práticas de governança ambiental, social e corporativa em seus negócios. De acordo com o estudo, 70 empresas realizavam ações ligadas ao ESG em 2023 — antes 47 em 2022 —, sendo que as políticas mais estruturadas ocorrem nas empresas presentes na bolsa.

Atualmente, 7 em cada 10 empresas listadas na B3 divulgam esse tipo de informação e 57% delas contam com auditoria ou revisão por entidade independente. E isso pode ser um reflexo do avanço regulatório no Brasil.

Mais do que uma tendência, as ações de ESG são fatores de competitividade no ambiente de negócios em geral. Atrai novos investidores, contribui para a sustentabilidade da empresa a longo prazo, garante a perenidade no mercado, melhora a imagem e a relação com seus *stakeholders*.

Do ponto de vista econômico, implementar práticas sustentáveis não significa altos investimentos. Pode começar com ações simples de um acultramento organizacional em condutas e propósitos éticos, como a transparência na comunicação com clientes e parceiros.

Quanto à estrutura da corporação, as boas práticas adotadas têm atraído não apenas gran-

des empresas, mas também organizações de diferentes portes, níveis e setores de atuação de negócio. Além disso, esse interesse também se estende a investidores de capital de risco, aceleradoras e iniciativas de políticas públicas.

Apesar dos obstáculos que as empresas enfrentam para implementar as boas práticas de ESG, como por exemplo, a falta de transparência, comunicação clara e a dificuldade em abordar todos os pilares simultaneamente, chancelo que o ESG não é apenas uma atitude ética e responsável ou uma postura de integridade e conformidade, é um aspecto inovador. É um elemento capaz de estrategicamente impulsionar inovação e geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral.

*“o ESG....., é um aspecto inovador. É um elemento capaz de estrategicamente impulsionar inovação e geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral”.*

# Business intelligence (BI): a importância da tomada de decisão estratégica baseada em dados

**Chaiane Matos da Silva Cunha**

Bacharel em Administração

Auxiliar Acadêmico - VassourasTec

cmatos566@gmail.com

O Business Intelligence (BI) é amplamente compreendido como um conjunto de processos destinados à coleta, organização, tratamento e análise de dados, com o objetivo de transformá-los em informações relevantes para a tomada de decisão. Trata-se de uma ferramenta estratégica que tem se consolidado como essencial dentro das organizações, especialmente em um contexto marcado pela transformação digital e pela crescente necessidade de decisões rápidas, precisas e fundamentadas. Este termo foi utilizado pela primeira vez em 1865 por Richard Millar Devens ao descrever as práticas de um banqueiro capaz de se antecipar aos concorrentes por meio da coleta e interpretação de informações de mercado. Desde então, o conceito evoluiu expressivamente, acompanhando os avanços tecnológicos e a urgência das empresas em lidar com grandes volumes de dados gerados diariamente.

Hoje, o BI não é apenas um diferencial competitivo, mas um componente indispensável do modelo de gestão. Sua principal força consiste em integrar informações provenientes de operações internas e até de ambientes externos, consolidando-as em relatórios, dashboards e indicadores. Essas visualizações tornam-se instrumentos de grande valor para gestores, que passam a compreender melhor o funcionamento do negócio, identificar oportunidades, antecipar riscos e reagir às mudanças do mercado com mais assertividade. Nesse sentido, o BI substitui a tomada de decisão baseada em suposições ou percepções individuais por uma abordagem orientada por evidências, o que aumenta significativamente a precisão e a credibilidade das decisões.

A tomada de decisão é, por natureza, um processo complexo e vulnerável a erros, sobretudo quando envolve cenários incertos ou mudanças. O BI surge como uma resposta a essa fragilidade, reduzindo os níveis de incerteza e oferecendo ao gestor uma base sólida de informações estruturadas. Decisões estratégicas, como expansão de mercado, lançamento de produtos, investimentos em tecnologia ou redefinição de políticas internas, tornam-se mais embasadas quando fundamentadas em análises consistentes. Assim, o BI fortalece a capacidade de prever tendências, avaliar impactos e alinhar ações à realidade do mercado.

O contexto corporativo contemporâneo reforça ainda mais a importância dessa tecnologia. Empresas lidam diariamente com um volume massivo de informações oriundas de diversas fontes, como sistemas internos, redes sociais, plataformas digitais e interações com clientes. No entanto, possuir dados não significa necessariamente utilizá-los de maneira eficaz. Muitos negócios acumulam informações sem saber transformá-las em conhecimento aplicável. O BI atua justamente nesse ponto: organiza o caos informacional e o converte em valor estratégico.

Outro aspecto central do BI é a transição do modelo de gestão tradicional, muitas vezes pautado na experiência e intuição dos gestores, para o modelo *data-driven*<sup>1</sup>. Embora a experiência seja valiosa, ela não deve ser o único alicerce das decisões empresariais, principalmente

---

<sup>1</sup> Descreve uma abordagem onde decisões estratégicas e operacionais são fundamentadas na análise de dados concretos, em vez de intuição ou suposições.

em ambientes de alta complexidade. O modelo orientado por dados amplia a visão do gestor, integrando informações de diversas áreas e proporcionando uma compreensão holística do negócio. Esse processo não apenas aprimora a tomada de decisão, mas também promove maior transparência nas organizações. Uma vez que as análises podem ser verificadas e replicadas, decisões deixam de ser influenciadas por opiniões individuais e passam a refletir argumentos técnicos. Isso fortalece a cultura organizacional, reduz conflitos internos e aumenta a confiança nas estratégias adotadas.

Para que o BI funcione plenamente, é necessário compreender seus componentes fundamentais. O primeiro deles é a coleta de dados, que envolve reunir informações de diferentes fontes. Em seguida, esses dados são armazenados em ambientes específicos, como data warehouses ou data lakes, garantindo que estejam acessíveis e seguros. O processamento é a etapa em que ocorre a limpeza e padronização dessas informações, tornando-as aptas para análise. Só então chega-se ao coração do BI: a análise de dados, momento em que ferramentas e algoritmos transformam informações brutas em insights estratégicos. Por fim, os resultados são apresentados por meio de visualizações claras e intuitivas, que facilitam a interpretação e apoiam o processo decisório.

Entretanto, mesmo com todos os seus benefícios, implementar BI não é um processo isento de desafios. Um dos principais problemas está relacionado à qualidade dos dados. Informações inconsistentes, desatualizadas ou mal estruturadas podem comprometer toda a análise, resultando em decisões equivocadas. Outro desafio importante é a resistência cultural: muitas empresas ainda têm dificuldade em adotar tecnologias que exigem mudança de mentalidade. A falta de profissionais especializados também é um obstáculo significativo, já que o trabalho com dados demanda competências técnicas específicas. Apesar disso, a popularização de ferramentas mais acessíveis e a possibilidade de uso de soluções em nuvem têm democratizado o acesso ao BI, permitindo que até micro e pequenas empresas adotem modelos de gestão orientados por dados.

O futuro do Business Intelligence está fortemente ligado à Inteligência Artificial (IA) e ao machine learning. Essas tecnologias elevam o BI a um novo patamar ao possibilitar análises preditivas e prescritivas, capazes não apenas de interpretar dados históricos, mas também de identificar padrões futuros e sugerir ações. Sistemas inteligentes aprendem continuamente com os dados, aumentando a precisão das projeções e automatizando parte da tomada de decisão. Isso representa uma evolução natural do BI, que tende a tornar-se cada vez mais autônomo e proativo, acompanhando a velocidade das transformações empresariais.

Em síntese, o Business Intelligence é muito mais do que um conjunto de ferramentas tecnológicas: é uma filosofia de gestão orientada pela racionalidade, pela precisão e pela busca constante de melhoria. No cenário competitivo atual, decisões baseadas em dados deixaram de ser um diferencial e se tornaram uma necessidade fundamental para a sobrevivência organizacional. Ao oferecer informações estruturadas, reduzir incertezas, antecipar tendências e apoiar decisões estratégicas, o BI se consolida como um dos pilares centrais da gestão moderna. Investir em Business Intelligence significa investir na capacidade de agir com inteligência, prever cenários e conduzir o negócio com segurança e eficiência. Em uma era onde os dados são o novo petróleo, saber utilizá-los é uma das maiores vantagens competitivas que uma organização pode ter.

*“...o BI não é apenas um diferencial competitivo, mas um componente indispensável do modelo de gestão.”*

# O uso da IA no mundo dos negócios e seus impactos

**Chaiane Matos da Silva Cunha**

Graduanda em Administração

Auxiliar Acadêmico - VassourasTec

[cmatos566@gmail.com](mailto:cmatos566@gmail.com)

Atualmente 65% das empresas ampliaram seus orçamentos destinados à Inteligência Artificial (IA), segundo estudo da Randstad. Gigantes da tecnologia estão na corrida pela busca de inovação no setor.

Pesquisas recentes evidenciam o crescimento acelerado do uso da IA nos negócios e o aumento expressivo dos investimentos voltados ao fortalecimento tecnológico das organizações. No cenário atual, observa-se uma necessidade constante de atualização, em vista de que são mais de milhares de dados processados e transformados em informações úteis a cada segundo.

A IA tem se consolidado como uma ferramenta indispensável no ambiente corporativo. As empresas que não adotam tecnologias avançadas acabam, inevitavelmente, ficando em desvantagem competitiva. Diante da rapidez das transformações tecnológicas, a IA torna-se essencial para auxiliar as organizações a acompanharem a volatilidade e a complexidade do mercado.

Entretanto, esse crescimento generalizado pode causar grandes impactos, entre eles, a substituição de parte da mão de obra humana ou a integração entre a IA e a atuação humanizada. Há quem acredite que a Inteligência Artificial poderá extinguir empregos, dominar o mundo e até ameaçar a própria existência humana.

Contudo, diversos estudos indicam o contrário. Pesquisas apontam que a IA tem maior potencial para gerar novas oportunidades de trabalho do que para substituir a força laboral humana. Um levantamento da PwC, empresa especializada em gestão de riscos corporativos, revela que a IA pode criar cerca de 2,7 milhões de empregos líquidos apenas no Reino Unido até 2037. Além disso, a pesquisa CX Trends, da Zendesk, empresa de desenvolvimento de software, revela que 75% dos consumidores acreditam que a IA já está transformando a maneira como as empresas oferecem seus serviços.

Conclui-se que as mudanças promovidas pela IA já fazem parte do cotidiano corporativo e social. A capacidade de adaptação e o domínio dessa tecnologia representam fatores determinantes para o sucesso profissional e organizacional. No mercado de trabalho, a IA, quando bem utilizada, torna-se uma ferramenta estratégica que amplia a eficiência, melhora processos e potencializa resultados. Assim, não se trata de substituição, mas de adaptação e integração às novas tecnologias que moldam o futuro dos negócios.

*“A capacidade de adaptação e o domínio dessa tecnologia representam fatores determinantes para o sucesso profissional e organizacional”.*

# Como inovar no ensino da gestão da saúde?

**Denize Duarte Celento**

Administradora, Esp. em Gestão da Saúde e Administração Hospitalar,  
Mestre em Ciências do Cuidado em Saúde  
Pró-Reitora de Saúde - Univassouras  
[denize.celento@univassouras.edu.br](mailto:denize.celento@univassouras.edu.br)

O ensino, o aprendizado e a inovação na gestão da saúde, são áreas interconectadas que buscam o aprimoramento da qualidade dos serviços. Os processos eficientes e a formação de profissionais qualificados descrevem os desafios contemporâneos em traduzir as expectativas dos jovens século XXI. As novas tecnologias, por si só, intencionam a velocidade e a escolha por cursos não mais tão longos e tradicionais.

A condução das instituições nesse momento de fortes transformações, a articulação entre excelência acadêmica, inovação e impacto social, deve estar em voga. O cenário reflete para diversos perfis de gestores/docentes nas IES. Uma gestão com proximidade aos estudantes, propõe uma liderança baseada em escuta ativa e reinvenção, combinada com a visão de sustentabilidade e formação humanística.

Portanto, reconheço que o ensino superior brasileiro atravessa um momento inédito. A estagnação dos cursos tradicionais e a alta evasão, requer um estado permanente de atenção. A necessidade de oferecer novos percursos mais flexíveis e conectados ao mundo real, resulta em desafios múltiplos: financeiro, tecnológicos, culturais e mais, o descompasso entre as estruturas das IES e o perfil dos estudantes. A maioria de professores formados no século XX e alunos do século XXI, altamente conectados, me reportam a inquietação. O inovar passa por escutar e inovar, sem mais delongas.

A construção de pontes entre teoria e prática, como o modelo de projeto integrador, torna a formação mais dinâmica e alinhada às novas demandas. A interlocução da formação integral e por competências preparará profissionais com visão estratégica, ética e holística, para analisar os sistemas complexos da saúde, os quais considero os maiores entraves regulatórios, operacionais e tecnológicos.

Os laboratórios virtuais, são realidades na “*palma das mãos*” para formação mais dinâmica e alinhada às novas demandas.

Para tanto, é fundamental que as diretrizes sejam fundamentadas na relevância de estratégias e articulações entre ensino e serviço, que permeiam a “*mão na massa*”, apontada para a prática supervisionada, com vivência e desenvolvimento humanístico, cultural e ético, fomentado na necessidade populacional.

Os estudos para a gestão da saúde no Brasil, estão aquém do que se faz necessário, em razão da relevância do assunto, para a contribuição e geração de valores, através do desenvolvimento e implementação de novas ideias.

Como ilustração (Figuras 1 e 2), embaso-me na notícia de junho deste ano: “*O Serviço Nacional de Saúde do Reino Unido (NHS) anunciou a adoção do sistema de IA, que analisará os dados dos sistemas do NHS para sinalizar em tempo real problemas de segurança dos pacientes, incluindo padrões de risco em hospitais, para permitir inspeções e intervenções mais cedo*”.

Figura 1 - Notícia

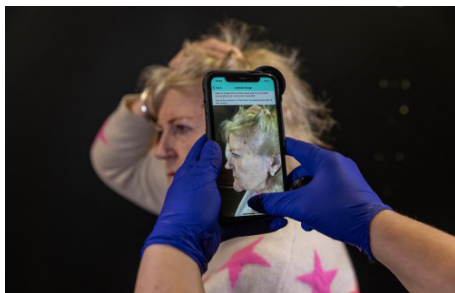


Figura 2 - Notícia



Fonte: <https://www.gov.uk/government/news/world-first-ai-system-to-warn-of-nhs-patient-safety-concerns>

A ilustração demonstra que a usar a inteligência artificial para antecipar riscos à segurança dos pacientes com base em dados hospitalares, reforça como essas tecnologias já estão transformando a gestão da saúde pública em escala global.

Mais do que tendência, a IA se torna ferramenta essencial para tornar os sistemas mais proativos.

Ao adotá-las de forma ética, oportuniza a melhora significativamente a qualidade do atendimento e alocação de recursos. Aproximando a prática dos ideais de um sistema mais justo, acessível e sustentável.

E você leitor? Qual a sua opinião sobre o assunto?

*“O ensino, o aprendizado e a inovação na gestão da saúde, são áreas interconectadas que buscam o aprimoramento da qualidade dos serviços”.*

# Educação financeira e cidadania: por que ainda falhamos em ensinar o essencial?

**Larissa Martins**

Administradora, Graduada em Ciências Contábeis,  
Esp. em Finanças, MBA em Gestão de Negócios e Mercados,  
Mestranda em Ciências Ambientais  
Líder Contas a Receber – Ger. Financeira / FUSVE  
[larissamartins.1300@gmail.com](mailto:larissamartins.1300@gmail.com)

Em uma sociedade marcada pelo consumo imediato e pelo endividamento crescente, discutir educação financeira não é apenas uma questão econômica, mas também um exercício de cidadania. Saber lidar com o dinheiro, planejar gastos e compreender o valor do trabalho são habilidades fundamentais para a vida adulta — porém, ainda negligenciadas na formação escolar e familiar da maioria dos brasileiros. A ausência dessa base impacta não só as finanças pessoais, mas também o desenvolvimento social e o equilíbrio da economia nacional.

Embora o tema tenha ganhado espaço em discursos políticos e empresariais, a prática ainda está longe de alcançar resultados consistentes. Dados da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) apontam que, em 2025, o número de famílias brasileiras endividadadas ultrapassou os 78%, um dos índices mais altos da série histórica. Isso revela que, mesmo com maior acesso à informação e ao crédito, as pessoas continuam sem preparo para administrar o próprio dinheiro. O problema não está apenas na renda, mas na ausência de uma cultura de planejamento e consciência financeira.

A educação financeira deveria ser tratada como uma competência básica, assim como ler e escrever. No entanto, o ensino formal ainda a trata como um tema periférico, muitas vezes restrito a projetos pontuais ou atividades extracurriculares. Nas escolas públicas, especialmente, o conteúdo é abordado de forma superficial, sem conexão com a realidade do aluno. Fala-se sobre poupança e orçamento, mas raramente se discute o valor simbólico do consumo, a influência da mídia ou as armadilhas do crédito fácil. O resultado é uma juventude que chega à vida adulta sabendo resolver equações complexas, mas incapaz de interpretar uma fatura de cartão de crédito.

Além disso, o comportamento financeiro é moldado também pela cultura familiar. Em muitas casas, o dinheiro ainda é um tema cercado de tabu. Pais evitam discutir finanças com os filhos, o que perpetua gerações de adultos despreparados. Quando o assunto não é tratado com naturalidade, as pessoas crescem sem compreender que o dinheiro é uma ferramenta — não um fim. Falar sobre finanças não deveria causar constrangimento, deveria significar responsabilidade e planejamento.

Do ponto de vista social, a falta de educação financeira amplia desigualdades. Pessoas com menos instrução e menor renda tendem a recorrer com mais frequência a empréstimos e cartões de crédito, muitas vezes pagando juros abusivos. Esse ciclo de endividamento compromete a qualidade de vida e limita oportunidades. Ao contrário, quando há conhecimento financeiro, há também maior autonomia, capacidade de escolha e consciência crítica diante do consumo. Nesse sentido, educar financeiramente é empoderar cidadãos.

Cabe destacar que o tema está diretamente relacionado à ética e à sustentabilidade econô-

mica. Uma sociedade financeiramente educada tende a consumir de forma mais consciente, investir com mais responsabilidade e contribuir para um mercado mais equilibrado. Empresas também têm papel relevante nesse processo: programas de educação financeira corporativa podem melhorar o bem-estar dos colaboradores, reduzir o absenteísmo e aumentar a produtividade. Afinal, um trabalhador endividado dificilmente consegue manter o foco e a motivação.

O Banco Central do Brasil, por meio da Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF), tem buscado promover iniciativas para integrar o tema às escolas e à vida das famílias. Contudo, a abrangência dessas ações ainda é limitada. É necessário que o tema seja incorporado de forma transversal e permanente ao currículo, e não como algo pontual. Ensinar finanças deve ir além de fórmulas matemáticas: precisa envolver reflexão sobre valores, prioridades e planejamento de vida. Aprender a gerir recursos é, antes de tudo, aprender a pensar no futuro.

A resistência em tratar o dinheiro como tema educativo revela também uma questão cultural. O Brasil, historicamente, sempre associou riqueza à sorte ou esperteza, e não ao esforço e ao planejamento. Essa mentalidade impede que o cidadão enxergue o controle financeiro como uma forma de liberdade. Quando a população compreende o poder de decisão que tem sobre o próprio orçamento, passa a exercer também um papel mais ativo e consciente na economia — um passo essencial para o fortalecimento da cidadania.

Portanto, educar financeiramente é educar para a vida. O ensino de finanças pessoais deve ser visto como instrumento de transformação social, capaz de reduzir desigualdades e promover autonomia. Não se trata apenas de ensinar a economizar, mas de formar indivíduos conscientes, capazes de tomar decisões equilibradas e responsáveis. É urgente que escolas, famílias e instituições públicas reconheçam essa necessidade e unam esforços para torná-la realidade.

Enquanto continuarmos tratando a educação financeira como um tema secundário, seguiremos formando gerações que sabem calcular juros compostos, mas não compreendem o impacto real das próprias escolhas. Mudar essa lógica é um desafio, mas também uma oportunidade de construir uma sociedade mais justa, equilibrada e preparada para o futuro — uma sociedade que compreenda que cidadania também se faz com responsabilidade financeira.

*“Falar sobre finanças não deveria causar constrangimento, deveria significar responsabilidade e planejamento”.*

# Os diabos vestem prada nas cadeias de comando: a importância do olhar humano na busca pela excelência.

**Luís Eduardo Paula Dos Santos**

Administrador, Patrimônio

Auxiliar de Escritório – FUSVE

[luiseduardopsantos@hotmail.com](mailto:luiseduardopsantos@hotmail.com)

Muitas vezes, ao refletirmos sobre quem está no comando em nossos ambientes de trabalho, nos deparamos com os mais variados perfis de liderança. Entre eles encontra-se, o de Miranda Priestly. Na obra *O Diabo Veste Prada*, Miranda ocupa o cargo de editora-chefe de uma revista de moda inserida em um mercado extremamente competitivo, exigente e elitista, no qual a excelência deixa de ser diferencial e passa a ser regra para a entrega de resultados.

Diariamente, profissionais de diferentes áreas se dirigem a seus locais de trabalho com o objetivo de atender às demandas impostas por supervisores, gerentes, diretores e CEOs —exigências que, muitas vezes, extrapolam os limites físicos e mentais dos colaboradores. Estudos têm demonstrado a relação direta entre ambientes organizacionais saudáveis e o aumento da produtividade, da lucratividade e da retenção de talentos. O bem-estar físico, mental e social dos profissionais deixou de ser um tema periférico e passou a ocupar lugar central nas discussões sobre gestão. Essa visão, no entanto, ainda se mostra distante da prática adotada por muitas lideranças que reproduzem o modelo rígido e autoritário simbolizado por Miranda Priestly.

Em diversas organizações, culturas enraizadas dificultam a abertura para mudanças no modo de pensar e agir. A velha máxima do “sempre foi assim” permanece viva, moldando comportamentos, processos e relações profissionais. Para desmistificar e melhorar uma cultura organizacional se exige um processo extremamente árduo, contínuo, cuidadoso e estratégico, sustentado por objetivos claros, comunicação eficiente, ferramentas de gestão de projetos, práticas estruturadas de feedbacks, engajamento, reconhecimento e acompanhamento de resultados.

Ao incorporar metodologias de gestão mais humanas e centradas nas pessoas, as empresas ampliam significativamente sua capacidade de alcançar objetivos antes considerados inalcançáveis. Cuidar do colaborador não se opõe à busca por resultados; ao contrário, potencializa o desempenho coletivo e individual.

O chamariz do mercado é claro: é preciso ser menos Miranda Priestly no trato com as pessoas e mais consciente das dimensões pessoais, sociais e ambientais que compõem as equipes. Profissionais felizes, realizados e motivados tendem a entregar resultados de alto nível, sem que se abandone a busca pela excelência que o mercado exige diariamente — valor este que, apesar de seus excessos, a personagem da editora-chefe também representa.

Embora lançado em 2007, *O Diabo Veste Prada* permanece surpreendentemente atual ao retratar dilemas que ainda atravessam o mundo corporativo. A anunciada continuação do filme, prevista para 2026, reforça a relevância de uma discussão que segue urgente: qual modelo de liderança estamos dispostos a sustentar e reproduzir nas organizações contemporâneas?

*“O bem-estar físico, mental e social dos profissionais deixou de ser um tema periférico e passou a ocupar lugar central nas discussões sobre gestão.”*

# Do futuro planejado ao futuro em construção

**Maria Eduarda Gomes de Castilho**

Eng. Eletricista, Mestre em Ciências Ambientais

Suporte Operacional da VassourasTec

[mariaeduarda.castilho@univassouras.edu.br](mailto:mariaeduarda.castilho@univassouras.edu.br)

Em 2009, a Universidade de São Paulo lançou a obra USP 2034 - Planejando o futuro. Entre os diversos textos que buscavam antecipar os rumos da Universidade nas décadas seguintes, o artigo de Guilherme Ary Plonski e Celso da Costa Carrer, intitulado “A inovação tecnológica e a educação para o empreendedorismo”, propunha algo que, à época, soava visionário: a universidade como espaço ativo de formação empreendedora, inovação e diálogo estruturado com as demandas da sociedade.

À época, essa proposição tinha caráter eminentemente prospectivo. A inovação tecnológica ainda era compreendida, em grande parte, como resultado indireto da pesquisa acadêmica, e o empreendedorismo universitário demandava constante legitimação conceitual. O futuro, então, era algo a ser cuidadosamente planejado.

Quando deslocamos o olhar para 2025, a pergunta já não é se aquela visão estava correta, mas como ela se materializou e sob quais questões. O que se observa é que muitas das ideias formuladas em 2009 não apenas se confirmaram, como ganharam contornos mais complexos do que os originalmente previstos. A inovação deixou de ser uma agenda emergente e passou a ser uma exigência estrutural da universidade contemporânea.

É nesse cenário que a criação da VassourasTec, em 2023, se insere como expressão concreta dessa transformação. Mais do que a implantação de uma incubadora ou de um espaço físico dedicado à inovação, a VassourasTec nasce como um ambiente de mediação entre ensino, pesquisa, extensão e território. Ela não surge para reproduzir modelos consolidados, mas para reinterpretar, em escala local, aquilo que em 2009 já era pensado como horizonte institucional.

Se o texto de Plonski e Carrer enfatizava a educação empreendedora como meio de estimular a autonomia e transferência de conhecimento, a experiência prática em 2025 revela um deslocamento: empreender já não é apenas criar empresas, mas aprender a operar em contextos de incerteza, complexidade e responsabilidade social. O empreendedor universitário atual precisa lidar com múltiplas camadas de impacto, que vão além do desempenho econômico.

Outro aspecto que diferencia o horizonte temporal é a mudança em relação ao tempo. O futuro já não é algo distante a ser alcançado, mas um processo contínuo de adaptação. A universidade não planeja mais sozinha; ela negocia o futuro diariamente em interação com governos, setor produtivo, comunidades e estudantes. Ambientes como a VassourasTec tornam-se, assim, espaços privilegiados dessa negociação.

Ao revisitar “USP 2034” a partir da experiência concreta de um ambiente de inovação criado em 2023, fica evidente que o maior legado daquele planejamento não foi prever tecnologias específicas ou modelos organizacionais fechados, mas afirmar que a universidade precisaria aprender a mudar sem perder sua identidade. Em 2025, essa aprendizagem ainda está em curso.

O que se realiza hoje não é o futuro exatamente como foi imaginado em 2009, mas um futuro mais denso, mais tencionado e mais exigente. Um futuro no qual inovar deixou de ser um diferencial e passou a ser responsabilidade institucional. E é nesse cenário que ambien-

tes de inovação universitários deixam de ser projetos acessórios e passam a ocupar um lugar estratégico na própria definição do que significa universidade.

*“O futuro já não é algo distante a ser alcançado, mas um processo contínuo de adaptação.”*

# A inovação, entre rilke e o novo: reflexões sobre criar

**Maria Eduarda Gomes de Castilho**

Eng. Eletricista, Mestre em Ciências Ambientais. Docente do curso de Engenharia Elétrica, Suporte Operacional na VassourasTec.  
[mariaeduarda.castilho@univassouras.edu.br](mailto:mariaeduarda.castilho@univassouras.edu.br)

Vivemos uma época em que inovar deixou de ser uma escolha e passou a ser uma necessidade. O tempo entre uma ideia e sua obsolescência nunca foi tão curto. Startups surgem e desaparecem em pouco tempo, e tecnologias que pareciam revolucionárias se tornam obsoletas em questão de semanas. Em meio a tanta velocidade e competitividade, a palavra inovação se repete em discursos, palestras e relatórios, às vezes até esvaziada de seu verdadeiro significado. É preciso resgatar o sentido de inovar, compreendendo que ela não é apenas sobre fazer algo novo, mas sobre fazer algo que realmente importe.

A inovação genuína nasce de um olhar atento para o mundo e de uma escuta sensível das pessoas. Assim como o poeta Rainer Maria Rilke aconselhava o jovem artista a buscar dentro de si as razões para criar, o empreendedor e o gestor de hoje precisam olhar para dentro antes de lançar qualquer produto, projeto ou serviço. Inovar não é correr atrás do mercado, mas compreendê-lo a partir de dentro, percebendo suas dores, desejos e lacunas. Toda inovação começa com uma pergunta. E as perguntas mais transformadoras são aquelas que ainda não têm resposta. Aquelas que nascem da curiosidade, da empatia e da coragem de pensar diferente. Antes de ser tecnologia, inovação é consciência.

No entanto, o ambiente empresarial moderno tende a confundir movimento com progresso. Há uma obsessão pelo novo, pelo rápido, pelo imediato. Empresas lançam produtos sem amadurecimento, adotam modismos metodológicos e se perdem em métricas de desempenho que nem sempre refletem impacto real. Nem todo avanço é evolução. Nem toda novidade é transformação. Muitas inovações aceleram, mas não melhoram; encantam, mas não curam; resolvem, mas não elevam. Inovar de verdade é alinhar estratégia e propósito. É conectar a eficiência econômica com o impacto social e ambiental. É compreender que a inovação que dura é aquela que gera valor para além do lucro.

Rilke dizia que “amar o próprio estar só é uma dificuldade; pois algo há em nós que foge disso”. Essa frase, escrita a um jovem artista, poderia muito bem ser dita a um jovem empreendedor. Vivemos em um tempo em que o silêncio se tornou um luxo e a reflexão, um ato de resistência. Mas é justamente no silêncio que surgem as melhores ideias. A pressa não combina com profundidade. A verdadeira inovação exige tempo, maturação e escuta. Escuta do território, das pessoas, das necessidades que ainda não foram nomeadas. É preciso reaprender a observar, a ouvir e a compreender antes de agir. É nesse espaço de escuta que nascem as soluções mais criativas e os negócios mais transformadores.

Vivemos também o paradoxo da era digital: quanto mais nos aproximamos da inteligência artificial, mais precisamos da inteligência emocional. A tecnologia avança, mas o humano continua sendo o centro de tudo. O maior desafio da inovação contemporânea é manter a sensibilidade. Empresas e empreendedores precisam entender que inovar não é substituir pessoas por máquinas, mas usar as máquinas para libertar as pessoas de tarefas que as afastam do essencial. O diferencial competitivo do futuro será a capacidade de unir lógica e empatia,

dados e propósito, técnica e ética. Negócios verdadeiramente inovadores são aqueles que conseguem equilibrar resultados com significado.

Inovar é, acima de tudo, um exercício de responsabilidade. Cada decisão tomada em um laboratório, em um escritório ou em uma sala de reunião tem impacto sobre pessoas e territórios. Por isso, a inovação deve ser orientada pelo propósito e pela sustentabilidade. O futuro dos negócios não está apenas em soluções escaláveis, mas em propósitos replicáveis. O que torna uma startup ou uma grande empresa relevante não é o volume de investimento que recebe, mas a profundidade do impacto que causa. Inovação sem ética é apenas experimentação vazia. Inovação com propósito é transformação social.

O empreendedor que compreende isso passa a agir com outra mentalidade. Ele entende que criar algo novo é também um ato de amor. Amor pelo processo, pela ideia ainda imperfeita, pelo desafio que o obriga a crescer, pelo mundo que ainda pode ser melhor. É o amor pelo que se faz que sustenta o inovador diante das incertezas e dos fracassos. É ele que permite recomeçar, ajustar, redesenhar e continuar acreditando, mesmo quando tudo parece incerto. O verdadeiro empreendedorismo nasce da coragem de errar e aprender, não da busca por aprovação ou sucesso imediato.

Inovar exige, portanto, mais sensibilidade do que velocidade. Exige mais escuta do que fala, mais reflexão do que reação. A pressa pode gerar resultados, mas é a consciência que gera legado. As empresas e startups que compreendem isso constroem trajetórias mais sólidas, humanas e duradouras. Elas não se contentam em apenas atender demandas; querem transformar realidades. Elas não criam apenas produtos; criam cultura, sentido e impacto. Inovação é mais do que o ato de lançar algo novo no mercado. É o gesto de acreditar que o mundo pode ser reinventado.

Rilke, se escrevesse hoje a um jovem empreendedor, talvez dissesse: “Não busque aprovação. Busque sentido.” Essa frase resume a essência da inovação autêntica. É o sentido que dá direção ao novo. É ele que transforma uma ideia em propósito, uma tecnologia em ferramenta e uma empresa em movimento de transformação. Sem sentido, a inovação é ruído. Com sentido, ela se torna poesia, negócio e mudança.

E quando tudo parecer rápido demais, quando a pressão por resultados for grande demais, talvez o melhor conselho seja o mesmo que Rilke deu há mais de um século: “Continue. Nenhum sentimento é definitivo”. Nem o medo de errar, nem a dúvida sobre o futuro, nem as incertezas do caminho. Tudo é processo. Tudo é aprendizado. O que importa é continuar criando, experimentando e acreditando que há espaço para o novo, mesmo em tempos de cansaço e saturação.

Inovar é encontrar sentido no que se faz. É ter coragem de imaginar o que ainda não existe e de transformar o que já não serve. É olhar para o mundo com a mente de um engenheiro e o coração de um poeta. Porque, no fim, toda inovação verdadeira nasce desse encontro: entre a razão que constrói e a sensibilidade que inspira. Inovar é acreditar que, apesar de tudo, ainda vale a pena criar.

*“Inovar não é correr atrás do mercado, mas compreendê-lo a partir de dentro, percebendo suas dores, desejos e lacunas”.*

# O espelho cego da máquina

**Maria Eduarda Gomes de Castilho**

Eng. Eletricista, Mestre em Ciências Ambientais. Docente do curso de Engenharia Elétrica, Suporte Operacional na VassourasTec.  
[mariaeduarda.castilho@univassouras.edu.br](mailto:mariaeduarda.castilho@univassouras.edu.br)

Quando Jess Smith decidiu experimentar um gerador de imagens por inteligência artificial, buscava algo simples: ver-se refletida em um espaço digital que promete imaginar o que ainda não existe. Mas o que encontrou foi uma ausência. A ferramenta não conseguia produzir uma imagem que se parecesse com ela. Não era uma falha estética, tampouco um erro técnico banal. Era a constatação de que, para aquela IA, seu corpo não era imaginável.

Jess é uma mulher com deficiência física. Seu corpo, por fugir do padrão amplamente difundido, não aparecia no repertório visual que alimenta a máquina. E, se a máquina aprende com aquilo que vê, ou com aquilo que lhe permitimos ver, a invisibilidade de Jess era apenas a continuidade digital de uma invisibilidade social muito mais antiga.

Conceição Evaristo afirma que “o silêncio é tecido de vozes”, e é impossível não pensar nesse silêncio quando observamos a ausência de corpos como o de Jess nos grandes bancos de imagens que informam a IA. A máquina não a reconhecia porque, antes dela, o mundo também não a registrou de forma suficiente, diversa ou justa. A tecnologia apenas amplificou o que a cultura já selecionou.

Bell Hooks sempre insistiu que “a imagem é um lugar de disputa”, e que ser representado é ato político. Se a IA não reconhece certos corpos, não é porque esses corpos não existem, mas porque não foram considerados dignos de compor o imaginário dominante. A máquina, nesse sentido, não exclui, ela replica. E replica com precisão cirúrgica aquilo que a sociedade já marginaliza.

Há quem veja no caso de Jess apenas um detalhe técnico facilmente resolvido com bancos de dados mais robustos. Mas isso seria ignorar o ponto central: a tecnologia não é neutra. Ela nasce de escolhas humanas que carregam valores, ausências e privilégios. Grada Kilomba lembraria que a pergunta essencial nunca é o que a máquina consegue fazer, e sim quem a máquina foi ensinada a ver. “Quem pode aparecer?”, insiste ela. A resposta, como no episódio de Jess, é frequentemente inquietante.

Há também, neste debate, um eco do pensamento de Audre Lorde, para quem “as diferenças não são o problema; o problema é o silêncio em torno delas”. O desaparecimento do corpo de Jess na IA não resulta de sua diferença, mas da incapacidade de nomeá-la, representá-la e dignificá-la. É a consequência de um silêncio prolongado. Por isso, discutir o caso de Jess é discutir a própria imaginação social. A IA só não a via porque nós, enquanto sociedade, oferecemos a ela uma visão estreita do humano. Basta observar quais corpos ocupam as propagandas, os filmes, as campanhas públicas, os livros didáticos e as narrativas visuais que circulam diariamente. A máquina aprende com essas imagens. E essas imagens, historicamente, aprenderam a excluir.

Corrigir o algoritmo não basta. É necessário reconfigurar o olhar. É preciso revisar arquivos, narrativas, bancos de dados, mas sobretudo é urgente visitar a forma como entendemos humanidade e diferença. Como lembra Patricia Hill Collins, “conhecimento sem diversidade

é poder sem justiça”. A tecnologia precisa ser ensinada por um mundo mais plural, mas esse mundo só existirá se nós o construirmos.

O gesto de Jess ao questionar sua ausência é um ato político semelhante à escrivência que Conceição Evaristo descreve. Ao contar sua experiência, ela afirma sua existência. Ao reivindicar sua imagem, ela abre caminho para que novas narrativas possam surgir. Porque existir, no campo digital, também é resistir.

Não se trata de esperar que a IA, por si só, se torne inclusiva. Trata-se de garantir que a sociedade que a produz não aceite mais representações estreitas, incompletas e excludentes. A tecnologia só imaginará todos os corpos quando nós mesmos formos capazes de imaginá-los, e reconhecê-los, com profundidade, com respeito e com verdade.

*“A IA só não a via porque nós, enquanto sociedade, oferecemos a ela uma visão estreita do humano”.*

# Licitações públicas: desafios e oportunidades para a competitividade das pequenas empresas

**Matheus Alexandre de Jesus Reis**

Bacharel em Administração

Auxiliar Acadêmico (CPA) – Univassouras

[matheusreis.2019.mr@gmail.com](mailto:matheusreis.2019.mr@gmail.com)

As vendas ao governo representam um dos maiores e mais estáveis mercados do país, movimentando bilhões de reais anualmente e alcançando praticamente todos os setores da economia. Ainda assim, esse ambiente permanece subexplorado por micro e pequenas empresas (MPEs), que, em muitos casos, enxergam as licitações públicas como processos excessivamente burocráticos, complexos e inacessíveis. Essa percepção, embora compreensível, revela mais um problema de preparo estratégico do que uma impossibilidade real de participação.

As MPEs exercem papel central na economia brasileira, sendo responsáveis pela maior parte dos empregos formais e pela dinamização do desenvolvimento regional. No entanto, quando o assunto é compras governamentais, essas empresas enfrentam entraves estruturais que dificultam sua inserção competitiva. A complexidade dos editais, a exigência documental rigorosa, a necessidade de capital de giro e a demora nos pagamentos formam um cenário que favorece empresas de grande porte, mais capitalizadas e com equipes especializadas. Esse contexto acaba reforçando a ideia equivocada de que licitar é um privilégio reservado a poucos.

Apesar disso, o mercado público oferece características que o tornam extremamente atrativo para pequenas empresas. Diferentemente do mercado privado, as regras são claras, os critérios de julgamento são objetivos e os contratos oferecem previsibilidade de receita. Quando bem compreendido, o processo licitatório deixa de ser um risco e passa a ser uma estratégia de crescimento. O problema central não está na existência de barreiras, mas na ausência de métodos estruturados que orientem as MPEs desde a identificação das oportunidades até a execução do contrato.

Nesse sentido, tratar as vendas ao governo de forma improvisada é um dos principais erros cometidos por pequenas empresas. A participação eficaz em licitações exige organização, planejamento e tomada de decisão baseada em análise, e não apenas em tentativa. Um modelo estruturado, fundamentado em três pilares — captação, interesse e disputa — pode transformar completamente a forma como as MPEs se posicionam nesse mercado.

A captação consiste na capacidade de identificar editais compatíveis com a realidade da empresa. Nem toda licitação é uma oportunidade, e insistir em disputar processos incompatíveis resulta em desperdício de tempo e recursos. Selecionar editais com base na capacidade técnica, operacional e financeira é uma atitude estratégica que aumenta significativamente as chances de sucesso. Já a fase de interesse está relacionada à preparação da proposta, etapa em que muitas empresas são eliminadas por falhas simples, como documentação incompleta ou interpretação incorreta do edital. Isso demonstra que, mais do que experiência, o processo exige método e atenção aos detalhes.

Na fase de disputa, a competitividade precisa ser tratada com cautela. Oferecer o menor preço sem uma análise adequada de custos pode gerar contratos inviáveis e comprometer a sustentabilidade do negócio. Estratégias de lances, análise de mercado e definição de limites

mínimos são fundamentais para garantir que a vitória em uma licitação não se transforme em prejuízo. Nesse ponto, a tomada de decisão racional e baseada em dados torna-se indispensável.

Além da organização interna, modelos operacionais inovadores surgem como aliados importantes para as MPEs. O *dropshipping*<sup>2</sup>, por exemplo, permite que pequenas empresas forneçam produtos ao governo sem a necessidade de manter estoque próprio, reduzindo custos logísticos e exigência de capital de giro. Da mesma forma, a formação de consórcios possibilita que empresas de pequeno porte se unam para disputar contratos maiores, compartilhando recursos, riscos e responsabilidades. Essas estratégias demonstram que competir com grandes empresas não significa agir sozinho.

Outro aspecto relevante é o impacto positivo da participação das MPEs nas compras públicas para o próprio Estado. Pequenas empresas são, em geral, mais ágeis, inovadoras e conectadas às realidades locais. Sua presença amplia a concorrência, reduz a dependência de grandes fornecedores e contribui para um ambiente econômico mais equilibrado. Assim, fortalecer a atuação das MPEs nas licitações não é apenas uma demanda empresarial, mas também uma necessidade de gestão pública eficiente.

Portanto, as vendas ao governo não devem ser encaradas como um obstáculo intransponível, mas como um mercado estratégico que exige preparo, organização e mudança de mentalidade. O maior desafio das micro e pequenas empresas não é a burocracia em si, mas a ausência de planejamento e de métodos adequados para enfrentá-la. Quando estruturadas, capacitadas e apoiadas por modelos colaborativos, as MPEs não apenas podem competir no mercado público — elas têm plenas condições de se destacar.

Em um cenário econômico marcado por instabilidade e alta concorrência no setor privado, ignorar as oportunidades oferecidas pelas compras governamentais significa abrir mão de previsibilidade, crescimento e fortalecimento institucional. Vender para o governo não é uma exceção para poucas empresas, mas uma possibilidade concreta para aquelas que decidem tratar esse mercado com seriedade, estratégia e visão de longo prazo.

*“Quando bem compreendido, o processo licitatório deixa de ser um risco e passa a ser uma estratégia de crescimento.”*

---

2 Modelo de varejo no qual as lojas não compram ou armazenam seus próprios estoques. Quando uma compra é feita, ela é repassada para o fornecedor, que cuida da embalagem, frete e envio.

# Desafiando o dogma “time que está ganhando não se mexe” e a essência do intraempreendedorismo

**Paulo Wilton Camara**

Administrador, Doutor em Ciência Política  
Coordenador da VassourasTec Incubadora de Negócios

[paulowiltonc@gmail.com](mailto:paulowiltonc@gmail.com)

Na época da minha avó, era comum ouvir a máxima “time que está ganhando não se mexe”. Com o passar do tempo, percebi que essa crença se mostrava falha, embora ainda hoje muitos a defendam com veemência.

Mas o que realmente significa “não mexer”? Implica uma satisfação com o *status quo*. Uma empresa pode estar financeiramente estável, mas por quanto tempo? A realidade é que o mundo – e, conseqüentemente, o mercado – evolui em uma velocidade vertiginosa. Aqueles que não se esforçam para acompanhar essa dinâmica correm o risco de serem superados. O receio de agir obstaculiza a adaptação às mudanças, por menores que sejam. A percepção dessa necessidade de mudança é influenciada pela cultura institucional e, sobretudo, pela visão da direção máxima, em sintonia com o setor de atuação, o cenário mercadológico-econômico e o posicionamento estratégico da empresa.

Os êxitos e investimentos que trouxeram a organização até sua posição atual nem sempre serão os propulsores para o próximo nível. Surge a indagação: por que alterar algo que funciona e gera bons resultados? John Chambers, autor de “Connecting the Dots”, oferece uma perspectiva perspicaz que tenho utilizado frequentemente: “*As empresas morrem porque fazem bem as mesmas coisas durante tempo demais.*” A mensagem é clara: é imperativo e estratégico questionar o *status quo*, mesmo em um “time que está ganhando”.

Qual a razão para essa mudança de paradigma? Não há uma única resposta, mas múltiplas. Considere, por exemplo, a definição do “bom funcionário” de outrora: aquele que era assíduo, pontual e executava suas tarefas conforme o determinado. Ele também estava satisfeito, sem demonstrar ambição ou iniciativa. Contudo, a pergunta que se impõe é: ele não era remunerado justamente para cumprir essas obrigações básicas? No passado, tal comportamento era exemplar. Hoje, o cenário mudou radicalmente. As organizações demandam – e cada vez mais – indivíduos que compreendam a relevância de seu trabalho e que vão além do “bom funcionário”, contribuindo ativamente para o desenvolvimento da empresa e, assim, garantindo sua permanência e relevância.

A adaptação às transformações e evoluções do mercado é uma exigência para as organizações, e essa responsabilidade não recai apenas sobre a direção, mas sobre toda a equipe. O ambiente mercadológico é o balizador da relevância do perfil profissional considerado ideal há cinco anos – afinal, essa relação é indissociável.

À primeira vista, uma solução simplista poderia ser demitir funcionários com perfis desatualizados e contratar novos, alinhados às demandas atuais. Mas isso levanta duas questões cruciais: (1) Por quanto tempo esses novos perfis permaneceriam adequados? (2) É sustentável um ciclo contínuo de substituições? Torna-se, portanto, essencial encontrar um modelo de gestão que aborde essa complexidade. Não há «coelho na cartola» nem fórmulas mágicas, mas sim um conjunto de diretrizes que mitigam o problema, amplamente estudadas

na ciência administrativa e aplicadas, em diferentes escalas, pela maioria das empresas líderes de mercado.

Retomando a conclusão do tema central, a substituição de colaboradores, focada naqueles sem ambição ou acomodados, é uma medida por vezes necessária para impulsionar resultados. Refiro-me àqueles que não buscam crescimento ou desenvolvimento profissional. Em suma, são indivíduos que não compreendem que seu “emprego” – e não o trabalho em si – está intrinsecamente ligado aos resultados da empresa e à sua competitividade. Essa substituição exige uma análise criteriosa, liderada pela alta direção, pois o processo impacta todos os níveis. No entanto, há também a possibilidade de desenvolver um processo híbrido de adequação, manutenção e crescimento, que será comentado a seguir.

Esse processo híbrido consiste na aplicação conjunta de duas abordagens: a primeira, já mencionada, envolve a análise individual de perfis e comportamentos, com as substituições que se mostrarem imediatamente necessárias. A segunda é a implementação de um programa individual de desenvolvimento profissional, fomentado pelo incentivo e pela prática do intraempreendedorismo.

Diferente do empreendedorismo tradicional, o intraempreendedorismo é uma iniciativa interna, ou seja, empreender dentro da própria organização (também conhecido como empreendedorismo corporativo). Conforme Ivan Rizzo (FIA Business School), *“o intraempreendedorismo serve para capacitar os colaboradores a assumir um papel proativo no desenvolvimento e implementação de ideias e projetos”*. Isso significa estimular aqueles que vivenciam o dia a dia da operação a propor soluções inovadoras para aprimorar o negócio, adaptando-o continuamente às evoluções do mercado. Assim, o intraempreendedorismo fomenta o comportamento empreendedor na empresa, sendo um dos caminhos mais eficazes para a inovação – ferramenta primordial para a manutenção da competitividade.

Contudo, a implementação e o desenvolvimento de um programa de intraempreendedorismo não geram resultados imediatos e dependem, fundamentalmente, de uma direção com visão *“top-down”*. Mas isso é tema para uma outra discussão.

*“Não mexer é sinônimo de estar satisfeito com a situação. A empresa está financeiramente “bem”, mas até quando?”*

# Empreendedorismo & inovação, ou empreendedorismo inovador?

**Paulo Wilton Camara**

Administrador, Doutor em Ciência Política  
Coordenador da VassourasTec Incubadora de Negócios

[paulowiltonc@gmail.com](mailto:paulowiltonc@gmail.com)

O propósito aqui é abrir mais espaço para reflexão sobre a importância e direcionamento do tema, com os consequentes comportamentos, ações e atitudes possíveis. Nada mais do que isso. É muito comum ouvirmos dizer que “o brasileiro é um povo empreendedor por natureza”. Mas o que é ser um empreendedor? O que é empreender? O que é empreendedorismo? Pesquisando os conceitos existentes sobre o tema, buscamos primeiro em dicionário. E somente observando o dicionário, podemos levar o entendimento a qualquer direção - o simples fato de andar de bicicleta, por exemplo, poderia ser considerado empreendedorismo.

O tempo passa e várias definições são apresentadas, chegando a 1934, quando o economista austríaco Schumpeter associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios. Bingo! Para o modelo GEM (Relatório Global GEM), empreendedorismo é qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de um empreendimento existente.

Definições consolidadas, o entendimento geral – utilizado no Brasil e em todo o mundo - é que empreendedorismo significa a criação e o desenvolvimento de uma atividade geradora de renda (um negócio), a partir da identificação de uma oportunidade. Identifica um campo de vasta abrangência e de uma maneira geral, os assuntos ligados a empreendedorismo nos remetem quase sempre à ideia de novas empresas, à geração de trabalho autônomo e ao intraempreendedorismo. Vamos nos ater aqui ao direcionamento à criação e desenvolvimento de novos negócios.

Paradoxalmente, temos hoje uma boa geração de postos formais de emprego, mas ao mesmo tempo concordo com Mocsányi: “estamos assistindo ao fim da era dos empregos, mais especificamente, ao fim do ciclo do emprego fixo – e isto é um fenômeno mundial. A evidência é demonstrada nas estatísticas relativas às taxas de desemprego, que são cada vez mais expressivas”.

Também são grandes as novas oportunidades e formas de realização do trabalho, sem o tradicional vínculo empregatício. É óbvio que essa transformação não se dará totalmente e nem em pouco tempo, mas é óbvio também que as suas consequências fazem com que, cada vez mais, um contingente maior de pessoas busque uma saída para a sobrevivência, e isto as leva em grande parte, a enveredarem pelo campo do empreendedorismo.

Mas que fatores desempenham importância no sucesso de novos negócios? A resposta é complexa e envolve um grande número de variáveis. Algumas delas são externas e de natureza econômica. O sucesso de novos negócios depende muito do estado da economia e do mercado na época de sua criação, ações e estratégias usadas por concorrentes, mudanças nas políticas de governo e do próprio estado da arte da tecnologia. Outros fatores que influenciam o sucesso de novos negócios, entretanto, envolvem ações dos empreendedores – as decisões que eles

tomam, as estratégias desenvolvidas, o estilo de liderança que eles exercem etc.

Voltando à frase inicial do texto: é muito comum ouvirmos dizer que “o brasileiro é um povo empreendedor por natureza”. Em verdade, o brasileiro possui um espírito empreendedor latente, mas que precisa ser preparado e transformado, para que produza realmente os resultados voltados para o desenvolvimento econômico, esperados e necessários. E qual é o contexto da necessidade dessa preparação e transformação?

Até agora estamos falando de quantidade. Entretanto, é entendimento comum que as atividades econômicas mais sustentáveis são as que, de alguma forma, possuem grau de inovação, que saem do “lugar comum” (leia-se qualidade).

Qualidade está ligada a inovação, que é realmente a sustentabilidade de qualquer economia. E aí vai a explicação da necessidade da preparação e transformação: a grande concentração de atividades desenvolvidas pelos empreendedores, no Brasil, está no setor do comércio varejista, principalmente em setores de alimentação e veículos, seguido pela indústria de transformação, também com maior frequência em produtos alimentícios e de vestuário. Nesses setores, é quase nada a presença da inovação; o que vemos, na maioria das vezes, é a repetição de negócios (mais um restaurante, mais uma padaria etc). E como melhorar isso?

O Brasil precisa avançar no tema inovação: o percentual exato de novos negócios amparados em inovação é um dado que varia bastante, dependendo da metodologia e da fonte da pesquisa, além da própria definição de “negócio inovador”. Não há um único número oficial e amplamente aceito que seja atualizado em tempo real, pois a inovação pode ser classificada de diversas formas (de produto, processo, modelo de negócio, marketing, etc).

Entretanto, e de forma generalizada, estima-se que apenas 18% dos novos negócios possuem este foco (por exemplo, nos Estados Unidos este índice é de quase 41%). A inovação aumenta a competitividade, a produtividade etc, não se referindo apenas a produtos e serviços, mas também à gestão dos negócios.

Antes de pensar em outros fatores, devemos ter em mente que as ferramentas para o melhor desenvolvimento da atividade empreendedora encontram-se no ensino do empreendedorismo, aliado à inovação. Daí o termo “empreendedorismo inovador”. Tradicionalmente, o ensino do empreendedorismo sempre teve como foco o espírito empreendedor, perdendo muito tempo nas explicações sobre os fundamentos, definições e toda a teoria relacionada. Não que isso seja irrelevante, mas definitivamente não é o mais importante no contexto, ou seja, não adianta apenas dominar a teoria.

É preciso rever as ementas e os conteúdos relativos a esse ensinamento, com a ênfase requerida pela inovação, começando pela identificação da oportunidade. Obviamente, a identificação da oportunidade é dependente da correta identificação do problema (sem problema, não há que se pensar em solução). O restante é consequência natural.

Resta apenas ratificar a importância do empreendedorismo e seus impactos. O empreendedorismo inovador potencializa a criação de novos empregos – entendase renda - e desenvolvimento econômico. E não podemos esquecer de que os empreendedores são os principais geradores de empregos no mundo.

*“..., devemos ter em mente que as ferramentas para o melhor desenvolvimento da atividade empreendedora encontram-se no ensino do empreendedorismo, aliado à inovação.”*

# Nem todo chefe é líder (e isso custa caro)

**Paulo Wilton Camara**

Administrador, Doutor em Ciência Política  
Coordenador da VassourasTec Incubadora de Negócios  
[paulowiltonc@gmail.com](mailto:paulowiltonc@gmail.com)

Há um equívoco tão comum nas empresas que, de tão repetido, virou “verdade”: chamar chefia de liderança — como se fossem sinônimos. Não são. E enquanto insistirmos nessa confusão, continuaremos colhendo os mesmos sintomas: relativa desmotivação, baixa colaboração, medo de errar, inovação travada e resultados que dependem mais de cobrança do que de engajamento.

O assunto pertence ao campo da gestão de pessoas e comportamento organizacional, temas exaustivamente estudados na Administração. Ainda assim, no cotidiano corporativo, o básico continua sendo ignorado: cargo não produz liderança. Cargo concede poder formal, liderança se conquista. É por isso que frases como “isso é coisa da liderança”, “a liderança da empresa”, “líder da equipe” costumam ser apenas um modo elegante de dizer “o chefe”. Só que a palavra “líder” carrega uma expectativa que o cargo, sozinho, não entrega. E quando a organização promete liderança, mas oferece apenas chefia, a frustração é inevitável — e cara.

No início da minha carreira (e lá se vai algum tempo!), eu acreditava que ser líder era resolver todos os problemas do time. Na prática, eu me orgulhava disso. A equipe me procurava, eu decidia, eu destravava, eu apagava incêndios. Parecia eficiência. Mas com o tempo, percebi o preço: eu virava o centro de tudo. Eu virava o gargalo. Eu virava o “salvador” — e, sem perceber, roubava autonomia, maturidade e responsabilidade da equipe. Eu não estava liderando, estava operando.

Foi aí que a chave virou: chefe é função; líder é impacto. Chefia é designação institucional (gerente, coordenador, supervisor, diretor). Liderança é a capacidade real de desenvolver pessoas e sustentar resultados com elas — e não apesar delas. E aqui está o ponto incômodo, mas necessário: nem todo chefe é líder. E muitas vezes o líder real do time não é quem está no organograma.

Definições que importam - porque mudam comportamento, e antes de qualquer conclusão, vale deixar claro o que estamos comparando — (não por preciosismo teórico, mas porque essa diferença muda a cultura, o clima e o desempenho):

**Chefe:** detém autoridade formal e poder hierárquico. Seu foco recai sobre controle, execução e cumprimento de regras e procedimentos. A atuação costuma ser baseada em comando e supervisão direta: delega, acompanha, cobra e fiscaliza. O problema não é existir chefia. O problema é quando a chefia vira sinônimo de liderança e passa a acreditar que obediência é engajamento. Obediência até entrega tarefas. Mas raramente entrega o melhor das pessoas.

**Líder:** inspira e influencia, com ou sem cargo. Seu foco está em desenvolver a equipe, elevar motivação e promover colaboração para atingir objetivos comuns. Liderança não é “ser bonzinho” nem “evitar cobrança”. Liderança é elevar o nível: construir confiança, dar direção, sustentar padrão, desenvolver competência e criar autonomia. A abordagem do líder se apoia em empatia, exemplo, coerência e relacionamentos sólidos, incentivando autonomia, inovação e engajamento real.

### Diferença prática

Detalhes	Chefe	Líder
De onde vem o poder	Hierarquia	Influência e respeito
Qual é o foco	Tarefas e controle	Pessoas e desenvolvimento
Como conduz	Faça	Vamos juntos
Clima produzido	Pode gerar medo (ou silêncio)	Gera segurança e responsabilidade
Responsabilidade	Tende a atribuir culpa	Tende a assumir e distribuir responsabilidade

Uma frase que resume muito do que vemos na prática: o líder é o “termômetro emocional do time”. O comportamento de quem conduz define o que é permitido, o que é punido e o que é valorizado — e a equipe aprende rápido. E por que isso decide resultado? Daria para encerrar aqui e o essencial estaria dito: a qualidade da liderança define o teto do time. Chefia garante execução. Liderança libera potencial. A motivação de uma equipe é diretamente influenciada pelos comportamentos de seus gestores. Delegação, comunicação, *feedback*, cobrança, reconhecimento e reação ao erro têm impacto imediato no engajamento e na produtividade.

O chefe garante que aconteça, o líder faz acontecer melhor, com mais aprendizado e mais consistência. E isso não é detalhe: equipes melhores criam rotinas melhores, processos melhores, decisões melhores. O resultado não vem só de “trabalhar mais”, mas de trabalhar com mais clareza, autonomia e responsabilidade. Exemplos do que se espera de um líder (prática diária):

- a) Confia e sustenta a autonomia;
- b) Oferece suporte e recursos;
- c) Delega com clareza;
- d) Transforma erro em aprendizado. Erro vira ensinamento: o que falhou, por quê, o que aprendemos, como prevenimos;
- e) Faz orientação e capacitação com foco em evolução;
- f) Promove participação e corresponsabilidade;
- g) Desenvolve senso de dono: “isso é nosso”, não “isso é seu”;
- h) Incentiva inovação e melhoria contínua.

Em resumo, o comportamento do chefe tende a produzir conformidade por imposição. O comportamento do líder tende a produzir performance por desenvolvimento, autonomia e alinhamento com o objetivo. E aqui está o ponto que muitas organizações evitam encarar: não basta ter gestores. É preciso ter gestores-líderes. A cultura de liderança não nasce pronta, mas pode ser construída. A cultura organizacional pode ser desenhada para incentivar liderança. A má notícia é que isso não é imediato. Exige intenção, consistência e exemplo, em um processo estratégico e contínuo, geralmente *top-down*, com adesão real dos níveis de gestão.

Com base na experiência profissional e acadêmica, seguem exemplos dos principais pilares para essa construção:

- a) Valores de liderança (claros e praticados: definição e disseminação);
- b) Programas de desenvolvimento de líderes (capacitação formal: gestão de pessoas, feedba-

ck, comunicação, tomada de decisão, mentoria, “afilhados/patrocinados”, acompanhamento estruturado, *feedback* 360° e recursos);

c) Trabalho em equipe e colaboração;

d) Inovação e experimentação (projetos piloto, espaço para testar, aprendizado com os erros = melhoria contínua);

e) Objetivos compartilhados (liderança interfuncional);

f) Reconhecimento e recompensa (reconhecimento formal e informal, recompensas e oportunidades reais de crescimento);

g) Comunicação aberta e acessível (transparência, diálogo e liberdade para opiniões).

Concluindo, desenvolver uma cultura que incentive liderança é algo complexo e leva tempo, mas a recompensa é alta. E sem compromisso real da alta direção e sem engajamento dos gestores, o processo não funciona. O objetivo é simples: fazer com que cada colaborador seja impactado pela vontade de se tornar agente de melhoria, mudança e inovação. Quando isso acontece, os resultados deixam de ser “empurrados” e passam a ser construídos.

# Como o comportamento responde às variáveis do ambiente organizacional

**Priscila do Carmo Ferreira**

Administradora, Esp. em Gestão de Negócios  
e Mercados e Esp. em Análise do Comportamento

Assistente Administrativo e Profa. da Graduação EAD – FUSVE

[prydocarmo@hotmail.com](mailto:prydocarmo@hotmail.com)

Falar de comportamento no ambiente organizacional não é apenas discutir atitudes individuais. É reconhecer que todo comportamento é uma resposta e que essa resposta está profundamente conectada às variáveis que compõem o ambiente de trabalho. Ainda assim, muitas organizações insistem em interpretar o agir humano como resultado exclusivo de traços pessoais, ignorando o papel decisivo do contexto, das contingências e das condições oferecidas aos colaboradores.

Essa visão limitada não apenas compromete a gestão, como também impede mudanças reais. Meu ponto é simples: se queremos transformar comportamentos, precisamos transformar ambientes. O comportamento não surge do nada, ele é provocado! A Análise do Comportamento defende que qualquer ação humana é produto de estímulos, consequências e relações construídas no contexto.

Quando uma organização falha em compreender isso, ela tenta “corrigir pessoas”, quando deveria “ajustar sistemas”. Por exemplo: um colaborador que comete erros constantes talvez não tenha um problema de capacidade, mas sim de ambiente mal estruturado, com metas confusas, falta de feedback ou ausência de reforço positivo. O erro, então, não é do indivíduo é do contexto que o molda. As organizações vivem cheias de variáveis que moldam o comportamento muitas vezes de forma silenciosa. Políticas internas incoerentes, pressão excessiva e falta de reconhecimento não apenas desgastam, mas estimulam atitudes defensivas, impulsivas e desengajadas.

Lideranças autocráticas intensificam o silêncio e a evitação, enquanto ambientes estruturados, com feedback claro e reforço positivo, produzem comportamentos mais estáveis e alinhados. No fim, o comportamento no trabalho não surge do nada: ele responde exatamente ao que o ambiente permite, incentiva ou pune. Ou seja: o ambiente sempre comunica algo, mesmo quando nada é dito.

Responsabilizar pessoas é mais fácil do que mudar ambientes. É muito comum ver gestores que culpam equipes pelo baixo desempenho, mas evitam olhar para a cultura e as práticas organizacionais que contribuem para o problema. Dizer “falta interesse”, “ninguém se compromete” ou “os funcionários não têm iniciativa” é simples. Difícil é admitir que a empresa não oferece reforços adequados, não estimula a autonomia, não comunica expectativas claras e não constrói contingências que favoreçam o comportamento que espera.

Em minha visão, boa parte dos comportamentos indesejados é coerente com o ambiente que os sustenta. A mudança começa quando a organização entende que comportamento é consequência e não causa isolada.

Ambientes organizacionais exercem influência direta sobre os comportamentos que neles se desenvolvem. Contextos que reforçam positivamente promovem mudança, aprendizado

e crescimento, enquanto ambientes punitivos tendem a paralisar pessoas e processos. Há organizações que inspiram seus colaboradores e outras que, ao contrário, acabam por sufocar iniciativas e potencialidades. Essa diferença está relacionada ao tipo de contingências que o ambiente oferece. Ambientes reforçadores favorecem o desenvolvimento de colaboradores mais produtivos, criativos, engajados, abertos ao diálogo e responsáveis, pois estimulam a participação, o compromisso e a autonomia. Em contrapartida, ambientes punitivos costumam gerar medo, omissão, retrabalho, conflitos interpessoais e elevada rotatividade, comprometendo o desempenho individual e organizacional.

Diante disso, torna-se evidente que não é possível esperar comportamentos saudáveis em contextos marcados pela toxicidade. Essa é uma realidade que a gestão contemporânea precisa reconhecer e enfrentar com maior responsabilidade e coragem. O grande desafio das organizações contemporâneas consiste em construir ambientes capazes de provocar e sustentar os comportamentos desejados. A transformação de comportamentos não ocorre de forma pontual ou imediata; ela exige, antes de tudo, a transformação do próprio ambiente organizacional, um processo complexo, porém indispensável para mudanças consistentes e duradouras.

Nesse sentido, as organizações precisam basear suas decisões na análise das contingências reais do trabalho, e não em suposições ou percepções superficiais. É fundamental oferecer feedbacks frequentes, claros e específicos, bem como reforçar ativamente os comportamentos que se deseja manter, em vez de concentrar esforços apenas na punição daqueles considerados inadequados. Além disso, a clareza quanto a metas, papéis e processos contribui para reduzir ambiguidades e favorecer o desempenho. Somado a isso, é necessário garantir condições reais de trabalho, indo além de cobranças por resultados, e valorizar os comportamentos observados no cotidiano, não apenas os resultados finais alcançados. Organizações que adotam essa perspectiva deixam de tratar as pessoas como o problema e passam a reconhecê-las como parte essencial da solução, fortalecendo uma gestão mais humana, eficaz e sustentável.

Em um mundo corporativo cada vez mais complexo, insistir em explicações simplistas sobre comportamento humano é um luxo que nenhuma gestão pode se permitir. O comportamento responde ao ambiente e não à retórica da liderança. Se queremos profissionais mais atentos, responsáveis, engajados e produtivos, devemos construir ambientes que evoquem esses comportamentos. Não existe mudança individual sem mudança ambiental. Organizações que compreendem essa lógica transformam não apenas seus colaboradores, mas sua cultura, seus resultados e seu futuro.

*“O grande desafio das organizações contemporâneas consiste em construir ambientes capazes de provocar e sustentar os comportamentos desejados.”*

# Atendimento humano x inteligência artificial: o que se espera e o que se perde

**Priscila do Carmo Ferreira**

Administradora, Esp. em Gestão de Negócios e Mercados

Líder Administrativo – FUSVE

[Prydocarmo@hotmail.com](mailto:Prydocarmo@hotmail.com)

Vivemos um tempo em que a Inteligência Artificial (IA) está cada vez mais presente em nosso cotidiano. Ela veio para revolucionar o mundo e transformar a forma como nos comunicamos, produzimos e principalmente, como somos atendidos. No campo do atendimento ao cliente, surgem ferramentas como *chatbots* e *callbots*, desenvolvidas para oferecer agilidade, disponibilidade e eficiência, atributos altamente valorizados pelas empresas e pelos consumidores modernos.

No entanto, em meio a essa busca incessante por rapidez e praticidade, surge um questionamento essencial: estamos nos tornando parecidos com as máquinas que criamos? A pressa, a impessoalidade e a falta de escuta

empática parecem dominar as interações. O calor humano, que antes tornava o atendimento uma experiência de confiança e acolhimento, vem sendo substituído por respostas automáticas e frias. A tecnologia atende, mas não compreende; responde, mas não sente.

Não se pode negar a grandiosidade da IA e os benefícios que ela proporciona. Pesquisas indicam que grande parte dos atendimentos já é automatizada, permitindo resolver demandas simples sem filas ou esperas prolongadas.

Segundo dados da Zendesk e de pesquisas da Mckinsey, 70% das empresas já aplicam inteligência artificial em atendimento ao cliente ativamente em seus negócios.

Contudo, é preciso refletir: essa praticidade é suficiente para garantir a satisfação e a fidelização do cliente? A eficiência técnica substitui o vínculo emocional que se constrói em um atendimento humano? A resposta, para muitos, ainda é não. O ser humano continua desejando ser ouvido, compreendido e valorizado, principalmente em momentos de frustração ou dúvida, situações em que a empatia faz toda a diferença.

Quando as empresas optam por adotar tecnologias automatizadas, o objetivo é otimizar o serviço e reduzir custos. Porém, o que muitas vezes se perde é o estreitamento da relação com o cliente, a capacidade de “sentir” a situação, perceber o tom de voz, a ansiedade ou a frustração do outro. A deficiência do atendimento automatizado está justamente aí: na ausência da sensibilidade que apenas o ser humano pode oferecer.

É inegável que a IA veio para ficar, e resistir a essa realidade seria negar o avanço natural da sociedade. O grande desafio, portanto, não é escolher entre o humano e o tecnológico, mas equilibrar ambos os mundos. A tecnologia pode ser uma grande aliada quando utilizada com propósito e empatia. É possível programar a eficiência, mas não a emoção; é possível automatizar processos, mas não sentimentos. Por isso, o futuro do atendimento não deve ser apenas digital, mas humano-digital, uma combinação que una a rapidez das máquinas com a sensibilidade do ser humano.

Ao final, resta uma reflexão: será que queremos apenas resolver nossos problemas, ou buscamos ser compreendidos enquanto pessoas? A resposta pode parecer simples, mas é

profundamente humana. Por mais que as máquinas aprendam, ainda é o ser humano quem dá sentido às relações. E talvez seja justamente esse “sentir” o que se espera, e o que ainda falta no atendimento mediado pela Inteligência Artificial.

*“A deficiência do atendimento automatizado está justamente aí: na ausência da sensibilidade que apenas o ser humano pode oferecer”.*



**UNIVASSOURAS**



**VASSOURAS TEC**  
INCUBADORA TECNOLÓGICA  
UNIVERSIDADE DE VASSOURAS