

# OUTLIERS X

REVIEW

## TOP OUTLIERS

*Como os Outliers podem  
incentivá-lo a ir além em seus  
negócios*

**VALE A PENA  
CORRER ATRÁS DE UM  
SONHO QUASE IMPOSSÍVEL?**

*por* **Reinaldo Polito**

**A liderança  
que faz pensar**

*por* **Leila Navarro**

**USE SEU CARISMA**  
**César Romão**

**VIOÊNCIA CONTRA A  
MULHER TAMBÉM É  
ASSUNTO DE HOMEM**

*por* **Janguê Diniz**

## VIDEOCAST

- Edila Tais
- Guga Dias
- Ivanildo Ferreira

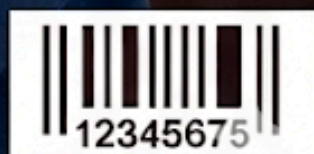
**MATÉRIA DE CAPA**

**SILVIO ROCHA**

*Os bastidores da decisão que ninguém vê*

<https://outliersx.com.br>

R\$ 50,00







06

---

Nota do Editor

08

---

USE SEU CARISMA

10

---

VIOLÊNCIA CONTRA A MULHER  
TAMBÉM É ASSUNTO DE HOMEM

13

---

COMUNICAÇÃO NA LIDERANÇA:  
QUANDO EXPLICAR DEMAIS  
IMPEDE AS PESSOAS DE PENSAR

17

---

VALE A PENA CORRER ATRÁS DE  
UM SONHO QUASE IMPOSSÍVEL?

20

---

ENTRE A RÉGUA E O VENTO: POR  
QUE A NATUREZA ESCAPA À  
NOSSA LÓGICA

28

---

PROMOVER É FÁCIL,  
DESENVOLVER É ESTRATÉGICO





33

---

NOLT: A NOVA NARRATIVA DA  
LONGEVIDADE ATIVA

35

---

A SOLIDÃO DO TOPO: QUEM  
DESAFIA A VISÃO DE QUEM ESTÁ  
NO COMANDO?

35

---

COMUNICAÇÃO COMO PONTE DE  
CONFIANÇA

39

---

TÁ TODO MUNDO AÍ?

43

---

O DESAFIO NÃO ESTÁ NAS  
MÁQUINAS, ESTÁ NAS PESSOAS

49

---

ESTAR EM UMA REVISTA NÃO É  
SOBRE VISIBILIDADE. É SOBRE  
CONTEXTO

51

---

A CRESCENTE PRESENÇA  
FEMININA NO MERCADO DE  
TRABALHO





53

---

PERFORMANCE NÃO COMEÇA NA  
AÇÃO, COMEÇA NO ESTADO  
INTERNO

56

---

A FORÇA DE UM EXÉRCITO DE  
OVELHAS LIDERADO POR UM  
LEÃO

58

---

LINKEDIN NÃO É CURRÍCULO: É  
PODER, PRINCIPALMENTE PARA  
QUEM TEM 50+

63

---

BURNOUT NÃO É FRAQUEZA, É  
SINTOMA DE UMA LIDERANÇA  
DESPREPARADA

67

---

MATÉRIA DE CAPA: SILVIO  
ROCHA

77

---

OUTLIERS VIDEOCAST

80

---

SÍNDROME DA IMPOSTORA EM  
CONTEXTO OCUPACIONAL





82

---

CONFIANÇA: UMA COMPETÊNCIA  
ESTRATÉGICA PARA LÍDERES E  
GESTORES

85

---

NR-1 E SAÚDE MENTAL NAS  
ORGANIZAÇÕES

88

---

A MALDIÇÃO DO VALUATION

93

---

KÁTIA TEIXEIRA NA ONU E O  
DEBATE SOBRE VIOLÊNCIAS  
INVISÍVEIS

96

---

5 ERROS AO REGISTRAR UMA  
MARCA

98

---

O VÁCUO DE AUTORIDADE: POR  
QUE A SUA OMISSÃO É O QUE  
MAIS GERENCIA O SEU TIME

103

---

INSPIRAÇÃO



A Voz dos Realizadores,

A OutliersX é feita por e para realizadores. Reunimos um time de colunistas que é pura inspiração: líderes, mentores e especialistas que não apenas falam sobre sucesso eles vivem a realização com profundidade e propósito.

Cada artigo é uma bússola para quem quer ir além, crescer com consciência e deixar sua marca no mundo.



**Wagner Motta**

**Fundador Outliers X**

---

# ***Nota do Editor***

A OutliersX não é sobre informação. É sobre direção.

Em um cenário saturado de conteúdo, escolhemos critério.

Cada artigo desta edição foi pensado para quem não busca mais saber, mas decidir melhor e agir com consistência.

A matéria de capa traz Silvio Rocha, com os bastidores de decisões que não aparecem, mas definem resultados no longo prazo.

A partir desta edição, damos as boas-vindas a Janguê Diniz, que passa a integrar nosso time de colunistas, fortalecendo ainda mais o nível de profundidade e visão prática da OutliersX.

Aqui, não há atalhos.

Há método, clareza e responsabilidade sobre o que se constrói.

OutliersX.

Conhecimento com direção.

Decisão com consciência.

Resultado com consistência.





# Outliers X

# Use seu carisma



Quando você nasceu sua mãe com certeza disse: “- que bebe lindo!”, sua mãe confirmou ali o seu Carisma. Todas as pessoas possuem Carisma, mas poucas sabem como utiliza-lo na busca de suas conquistas, por acreditarem mais nas qualidades e rugas que o mundo oferece do que no pulsar de sua espontaneidade!

Não somos o que o mundo faz de nós, não somos um espelho do sofrimento ou da derrota; somos apenas alguém que passa por isto e não deve permanecer nisto. Nada pode ocultar suas melhores manifestações sinceras, não há escuridão que resista a luz. Seu Carisma só precisa de luz para brilhar, ele está aí dentro de você. Seja você e não o que a revista ensina a ser; o que o mundo espera de você ou uma pessoa bonitinha que pega bem na sociedade. Quando você foge de você, a distancia até seu carisma aumenta.

Carisma é um conjunto de qualidades excepcionais, que atuam de maneira “imantada”, que faz surgir o melhor da pessoa para atrair o melhor de outra pessoa. Quando alguém oferece o seu melhor de maneira honesta, justa, respeitosa e sincera, está praticando o seu Carisma e assim está atraindo para si as mesmas qualidades. Com este procedimento uma energia de conectividade e convergência de expressões com emoção é gerada e implementada no meio que se atua.





Você tem qualidades excepcionais, mas a preocupação de mostrar o seu melhor fica travada por ser uma pessoa muito mais preocupada com que as outras pessoas vão pensar se você se agir de certa maneira... O que as outras pessoas pensam a seu respeito é um problema delas e não seu. Ninguém pode transformar o seu melhor em pior a não ser você. Liberte suas qualidades, pessoas que se tornam prisioneiras de si mesmas, serão também prisioneiras do mundo que vive e escravas de uma falsa felicidade.

## César Romão

ESCRITOR, PALESTRANTE E JORNALISTA



PodCast do artigo  
clique aqui



Spotify



***Escritor, Especialista em Gestão de Pessoas através de sua consagrada metodologia nas áreas de: Motivação, Estratégia, Marketing, Liderança, Educação, Vendas, Carreira e Empreendedorismo.***

# VIOLÊNCIA CONTRA A MULHER TAMBÉM É ASSUNTO DE HOMEM



Os casos recentes de violência e abusos contra mulheres e meninas no Brasil voltaram a escancarar uma realidade que, infelizmente, ainda insiste em se repetir. Notícias de feminicídios, agressões domésticas, estupros e diferentes formas de violência de gênero surgem com frequência alarmante, lembrando-nos de que o problema está longe de ser resolvido. No entanto, há um ponto que precisa ser cada vez mais enfatizado nesse debate: combater a violência contra a mulher também é responsabilidade dos homens.

Durante muito tempo, esse tema foi tratado como uma pauta tida como feminina. As mulheres, com razão, lideraram movimentos de denúncia, conscientização e transformação social. Mas a violência de gênero não pode ser combatida apenas por quem sofre suas consequências. Ela nasce, em grande parte, de comportamentos, valores e estruturas que também envolvem homens, e, por isso, exige a participação ativa deles na mudança. Não basta que um homem diga que não é machista. É preciso agir contra o machismo sempre que ele se manifesta. Isso significa reconhecer que a violência de gênero não começa apenas nos crimes mais graves, mas em atitudes aparentemente pequenas e banalizadas no cotidiano. Piadas que diminuem mulheres, comentários que objetificam seus corpos, desrespeito às suas escolhas ou a tentativa de deslegitimar suas vozes fazem parte de uma cultura que normaliza desigualdades e cria terreno fértil para agressões mais graves.



Quando essas atitudes são toleradas em rodas de conversa, ambientes de trabalho ou grupos de amigos, cria-se uma cadeia silenciosa de validação. Muitas vezes, quem presencia essas situações prefere o silêncio para evitar desconfortos. No entanto, a omissão também tem peso moral. Quando não se confronta o desrespeito, acaba-se, ainda que involuntariamente, contribuindo para que ele continue existindo.

É nesse ponto que a participação masculina se torna essencial. Homens têm um papel importante na desconstrução de comportamentos e mentalidades que historicamente sustentaram a desigualdade de gênero. Isso passa por atitudes simples, mas significativas: contestar comentários ofensivos, apoiar vítimas, promover ambientes de respeito e educar novas gerações com valores de igualdade e empatia.

A educação, aliás, é um dos pilares dessa transformação. Famílias e escolas precisam trabalhar juntas para formar meninos e meninas que compreendam o valor do respeito mútuo desde cedo. Ensinar que mulheres não são propriedade, que consentimento é indispensável e que relações devem ser baseadas em dignidade e igualdade é fundamental para quebrar ciclos de violência que se perpetuam há décadas.

Entretanto, educação e conscientização precisam caminhar lado a lado com respostas firmes do sistema de justiça. O Brasil avançou ao criar legislações importantes, como a Lei Maria da Penha e a tipificação do feminicídio, mas ainda há um longo caminho a percorrer. Muitas vítimas enfrentam dificuldades para denunciar, encontram barreiras institucionais e convivem com a sensação de impunidade em diversos casos. E leis eficazes precisam ser acompanhadas de aplicação rigorosa. A punição consistente de agressores tem efeito pedagógico para a sociedade e transmite uma mensagem clara: a violência contra mulheres não será tolerada. Além disso, é legítimo discutir o aprimoramento das legislações e o endurecimento de penas para crimes de violência doméstica e sexual, garantindo que a proteção às vítimas seja cada vez mais efetiva.

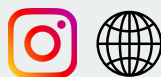
Outro ponto fundamental é o acolhimento às vítimas. Muitas mulheres ainda enfrentam medo, vergonha ou descrédito ao denunciar agressões. É responsabilidade do Estado e da sociedade garantir estruturas de apoio, proteção e acompanhamento psicológico e jurídico adequados. Uma sociedade verdadeiramente comprometida com a justiça não pode permitir que vítimas se sintam desamparadas.

A mudança cultural exige tempo, mas começa com escolhas individuais e é urgente. Cada comentário questionado, cada atitude de respeito e cada posicionamento contra a violência ajudam a transformar mentalidades. Combater o machismo não é apenas uma pauta social; é um compromisso ético com a dignidade humana.

Por isso, é importante afirmar com clareza: violência contra a mulher não é um problema apenas das mulheres, mas de toda a sociedade, e os homens precisam fazer parte da solução. Ficar em silêncio diante da injustiça nunca foi neutralidade. É, muitas vezes, uma forma silenciosa de conivência.

*Janguê Diniz*

Empresário



PodCast do artigo  
clique aqui



Spotify



Janguê Diniz - Fundador e Presidente do Conselho de Administração do grupo Ser Educacional, Fundador da JD Business Academy, Presidente do Instituto Êxito de Empreendedorismo e da ABMES - Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior



# Comunicação na liderança: quando explicar demais impede as pessoas de pensar



Comunicação na liderança talvez não seja apenas falar melhor. Talvez seja provocar pensamento. Muitos líderes acreditam que o problema está na forma como explicam as coisas, quando na verdade o desafio pode estar em outro lugar.

Outro dia uma líder me disse algo que escuto com frequência nas empresas. Ela afirmou que o problema dela era comunicação. Já tinha feito vários cursos, participado de treinamentos e estudado técnicas para se expressar melhor.

Mesmo assim, segundo ela, as pessoas não escutavam. Às vezes não prestavam atenção. Em algumas reuniões, simplesmente não apareciam.

Essa sensação aparece em muitas organizações. Líderes investem em aprender a se comunicar melhor, mas continuam com a impressão de que estão falando para uma sala que não reage.

Isso gera frustração. Porque o líder sente que está se esforçando, mas a mensagem não produz movimento. Talvez porque comunicação não seja apenas explicar melhor. Talvez comunicação seja fazer o outro pensar.

Um filósofo que ensinava perguntando

Há mais de dois mil anos um filósofo grego chamado Sócrates já utilizava uma forma curiosa de ensinar. Curiosamente, essa forma tem muito a dizer sobre comunicação na liderança.

Ele quase não explicava. Em vez disso, conduzia conversas por meio de perguntas.

Pergunta atrás de pergunta, até que a própria pessoa chegasse à conclusão. O raciocínio não era entregue pronto. Ele nascia dentro de quem estava refletindo.

Esse método ficou conhecido como maiêutica. A palavra descreve a arte de ajudar alguém a dar à luz uma ideia.

Sócrates acreditava que o conhecimento mais forte é aquele que nasce dentro da própria pessoa. Quando alguém descobre algo por si mesmo, o entendimento se torna muito mais sólido do que quando alguém apenas explica.

Talvez exista aqui uma provocação importante para a liderança.

Quando há explicação demais, o pensamento perde espaço.

O que acontece em muitas reuniões nas empresas

Observe como muitas reuniões acontecem nas organizações. O líder apresenta o problema, mostra dados, compartilha análises e explica o que precisa ser feito.

Depois de todo esse raciocínio, costuma surgir a pergunta clássica.

“Todos entenderam?”

Quase sempre alguém responde que sim. No entanto, entender não significa necessariamente refletir.

Também não significa que as pessoas realmente se envolveram com a ideia. A comunicação aconteceu, mas o pensamento coletivo nem sempre aconteceu.



É por isso que tantos líderes saem de reuniões com uma sensação estranha. A conversa aconteceu, mas pouca coisa realmente mudou.

Quando explicar demais enfraquece a comunicação

Existe um paradoxo silencioso na liderança. Quanto mais o líder explica, menos as pessoas precisam pensar.

Quando alguém entrega o raciocínio completo, o cérebro do outro entra em modo passivo. Ele escuta, acompanha e até concorda.

Mas não constrói.

Sem perceber, muitas reuniões acabam se transformando em apresentações. Um fala enquanto os outros apenas acompanham.

Isso não acontece porque as pessoas são desinteressadas. Muitas vezes acontece porque elas foram acostumadas a receber respostas prontas.

Com o tempo, a equipe passa a esperar a explicação do líder antes de pensar por conta própria.

Quando a comunicação vira um espaço de reflexão

Agora imagine uma reunião diferente. Em vez de começar explicando o problema, o líder começa perguntando.

Ele pergunta o que a equipe está percebendo. Pergunta onde o processo parece travar. Pergunta o que pode acontecer se tudo continuar exatamente como está.

Perguntas como essas mudam a dinâmica da conversa. As pessoas começam a pensar, conectar pontos e trazer percepções que antes estavam silenciosas.

A reunião deixa de ser um espaço de transmissão de ideias. Ela passa a ser um espaço de construção de ideias.

O líder não está mais tentando convencer ninguém. Ele está ajudando o grupo a pensar junto.

Talvez liderar seja perguntar melhor

Talvez seja hora de alguns líderes experimentarem algo diferente. Menos discurso e um pouco mais de maiêutica.

Perguntar mais. Explicar menos.

Porque, às vezes, a melhor comunicação não é aquela que entrega a resposta. É aquela que ajuda o outro a descobrir a resposta junto.

Uma provocação para sua próxima reunião

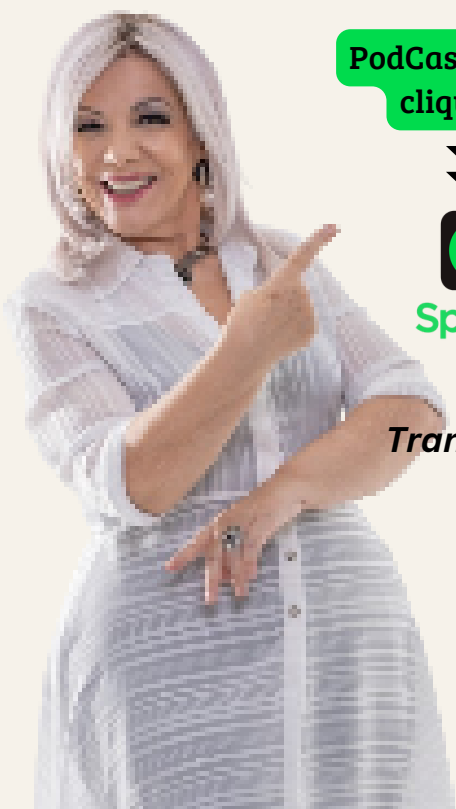
Na sua próxima reunião, experimente fazer algo simples. Resista à tentação de explicar tudo logo no início.

Em vez disso, faça três boas perguntas e observe o que acontece. Talvez a conversa mude de qualidade. Talvez você descubra algo interessante.

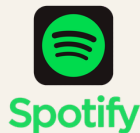
Liderar não é ter todas as respostas. É saber criar o espaço onde as melhores respostas aparecem.

Se esse texto te atravessou, ele não foi escrito em vão. Compartilhe com quem decide cultura, metas e modelos de liderança na sua organização.

## Leila Navarro



PodCast do artigo  
clique aqui



EDNA

LEILA

Redes Sociais

***Palestrante Internacional, Escritora, Mentora de Transições e Especialista em Liderança e Futurabilidade***

*Leila Navarro é especialista em Saúde Integral, Liderança Sensorial e Cultura Regenerativa. Criadora dos conceitos de Ergonomia Sensorial, Inteligência Sensorial e Liderança Presente. Atua em empresas e eventos no Brasil e no exterior, unindo ciência, neurociência e experiência prática para provocar a reconexão entre corpo, emoção, propósito e tecnologia.*



# Vale a pena correr atrás de um sonho quase impossível?

*Reflexões sobre a busca por sonhos e a coragem de enfrentar desafios, mesmo quando o sucesso parece distante*



Quase todo mundo já alimentou um sonho que parecia alto demais para a própria estatura. Ser jogador de futebol, cantor, escritor, piloto, bailarina. Alguns realizam essas fantasias. Outros chegam perto. E muitos desistem antes mesmo de tentar. Mas o que pesa mais: fracassar ou viver com a dúvida? Como disse o Talmude: “Todo sonho tem algo de profético”.

Ao longo da vida, persegui várias vontades. Nem todas se realizaram, mas quase todas deixaram alguma marca. No futebol, por exemplo, não fui brilhante, mas consegui ser campeão amador em Araraquara, minha cidade natal. No atletismo, compensei limitações com treino e disciplina. O sol nunca me encontrava dormindo. Ao alvorecer, já estava correndo na pista. Anos depois, ao visitar o Tiro de Guerra, pedi para ver a sala de troféus. Lá estava, meio século depois, o prêmio que havia conquistado no salto triplo. Foi como reencontrar um pedaço da juventude.

Também no trabalho aprendi cedo o valor da insistência. Como vendedor, quando os outros já tinham parado, eu fazia mais algumas visitas. Muitas vezes, à noite. Essas tentativas extras acabavam rendendo medalhas e resultados. Mais tarde, tive outro sonho realizado: ver seis dos meus livros nas listas dos mais vendidos. Nesse caso, além do esforço, contei com a ajuda das circunstâncias e de uma boa dose de sorte.

## A banda do Colégio São Bento

Houve, entretanto, uma tentativa frustrada de que me lembro com especial carinho. Na adolescência, eu sonhava entrar para a banda do Colégio São Bento, em Araraquara. Era um grupo admirado por todos. Os rapazes que tocavam ali eram vistos como celebridades locais. O problema é que eu não tocava absolutamente nada.

Mesmo assim, fui falar com o maestro Ariosto e pedi uma chance. Ele perguntou o que eu sabia tocar. Meu silêncio disse tudo. Talvez divertido com minha cara de pau, resolveu me ajudar: eu tocaria pratos. Parecia simples. Bastaria observar Aristides, o melhor tocador da banda, e imitá-lo nos ensaios. Aceitei na hora, radiante.

## Seguia atento a todos os gestos

Nos primeiros dias, descobri que a função não era tão fácil assim. Eu ficava ao lado do colega, olhando cada gesto, tentando repetir seus movimentos no tempo certo. Errava aqui e ali, mas achava que estava evoluindo. Até que, menos de dez dias depois, surgiu a estreia: a inauguração de um importante viaduto da cidade, diante de autoridades e uma multidão.

Redobrei a minha atenção. Meu plano era não errar. Segui exatamente os movimentos de Aristides, que caminhava ao meu lado. Durante a apresentação, ele levantou o braço. Eu, disciplinado, levantei o meu e bati os pratos com toda a força. Só então percebi a tragédia: ele não havia levantado o braço para tocar. Apenas queria coçar a cabeça



## Só o maestro não achou graça

O estrondo que produzi atrapalhou a execução da música e foi seguido por gargalhadas generalizadas. Riram os colegas, as autoridades, os convidados. Se alguém não achou graça, foi o maestro. E ali terminava, de maneira melancólica e ruidosa, literalmente, a minha curtíssima carreira musical. A cena foi um fracasso. Ainda assim, foi uma tentativa. Até hoje sinto orgulho de ter enfrentado aquele desafio.

Nem todos os sonhos se realizam. Alguns dependem de fatores que fogem ao nosso controle. Outros esbarram em limitações reais. Mesmo assim, há algo valioso no ato de tentar. É no caminho que descobrimos do que somos capazes, até onde vai nossa disposição e quanta força pode surgir quando nos dedicamos de verdade a uma meta

Mário Quintana resumiu essa ideia ao falar das utopias e das estrelas distantes. Talvez o sonho não se cumpra exatamente como imaginamos. Pode ser até que termine em tropeço. Ainda assim, ele pode nos empurrar para diante, nos ensinar, nos amadurecer e até render uma boa história. Se der certo, melhor ainda. Se não der, pelo menos não ficará a dúvida. E, às vezes, isso já vale o esforço.

*Reinaldo Polito*



PodCast do artigo  
clique aqui



Spotify



***É Mestre em Ciências da Comunicação e professor de Oratória nos cursos de pós-graduação em Marketing Político, Gestão de Marketing e Comunicação, Gestão Corporativa e MBA em Gestão de Marketing e Comunicação na ECA-USP. Escreveu 37 livros, com mais de 1,5 milhão de exemplares vendidos em 39 países.***



# Entre a Régua e o Vento: Por Que a Natureza Escapa à Nossa Lógica

*Entre a obsessão humana por padrões e a liberdade indomável do mundo natural, encontra-se uma das mais profundas experiências de libertação contemporânea.*



## A mente humana e a busca por ordem

A convivência humana com a natureza é uma história de tensão permanente entre dois modos radicalmente distintos de organizar o mundo.

De um lado, a mente humana, treinada para buscar causalidade, linearidade, proporção, repetição, previsibilidade. Do outro, a natureza, que se manifesta como fluxo, variação, imprevisto, assimetria e surpresa.

**Não se trata apenas de uma diferença estética, mas de uma divergência ontológica profunda:** enquanto o ser humano tenta domesticar o real por meio da lógica, a natureza se expressa **livre de qualquer compromisso com a compreensão humana.**

A mente humana é, por definição, **uma máquina de padrões.** Pensar é reconhecer regularidades, estabelecer relações de causa e efeito, criar narrativas coerentes entre passado, presente e futuro.

Desde os primeiros mitos até os modelos científicos mais sofisticados, buscamos sempre **reduzir a complexidade do mundo a estruturas inteligíveis**.

A mente precisa de ordem para sobreviver. Precisa **transformar o caos em mapa**, o mistério em explicação, o imprevisível em risco calculável.

### **A civilização como extensão da lógica**

Por isso, tudo o que criamos carrega a marca dessa obsessão por estrutura. Nossas cidades seguem eixos, quarteirões, grades, alinhamentos. Nossos edifícios buscam simetria, proporção, equilíbrio. Nossos sistemas econômicos são desenhados como engrenagens previsíveis, ainda que o mundo real insista em desmenti-los.

Nossas narrativas – da literatura ao cinema, da religião ao marketing – seguem **arcos reconhecíveis**: começo, meio e fim; conflito e resolução; queda e redenção.

A proporção áurea, frequentemente evocada como ponto de encontro entre natureza e criação humana, revela mais sobre **nossa necessidade de sentido** do que sobre a própria natureza. Nós a buscamos porque ela nos tranquiliza.

Ela sugere que existe **uma harmonia subjacente**, uma ordem invisível que legitima nossa tentativa de compreender o mundo. Quando a encontramos numa concha, numa folha ou no corpo humano, sentimos alívio: **é como se o caos tivesse nos dado uma piscadela cúmplice**.



Mas a natureza, em sua essência, **não se compromete com essa coerência**. Ela não se organiza para ser entendida. Ela não obedece à estética humana nem à lógica cartesiana.

O voo de um pássaro não segue um plano geométrico. O curso de um rio não respeita linhas retas. O crescimento de uma árvore não obedece a simetrias perfeitas. **A natureza não projeta; ela responde. Não desenha; ela se adapta.**

É justamente aí que reside seu fascínio. A natureza nos atrai porque **opera em um registro que escapa à racionalidade formal**. Diante dela, nossas categorias se mostram insuficientes. Tentamos medir, classificar, catalogar, mas **algo sempre transborda**.

Há um excedente de sentido que não se deixa capturar. **Um ruído permanente que desafia nossas tentativas de domesticação conceitual.**



## Sair do mundo humano

Encontrar-se com a natureza é, em grande medida, **sair do mundo humano**. É suspender, ainda que temporariamente, **a tirania da coerência**. É abandonar o relógio, a agenda, o objetivo, a produtividade. É experimentar um tempo diferente – **não linear, não utilitário, não progressivo**. Um tempo que não aponta para lugar algum, mas simplesmente acontece.



A vida moderna nos condicionou a enxergar o mundo como uma sequência de tarefas. Cada momento precisa justificar o próximo. Cada ação deve produzir um resultado mensurável. Cada escolha precisa ser otimizada.

Nesse contexto, **a natureza surge como um escândalo silencioso**. Ela existe sem propósito aparente. Cresce sem meta. Morre sem pedir desculpas. Recomeça sem memória.

## O escândalo da ausência de finalidade

Essa ausência de finalidade explícita é **profundamente libertadora**. Ao caminhar por uma floresta, observar o mar ou contemplar uma montanha, somos confrontados com um tipo de existência que **não precisa provar nada**. Não há KPI, não há meta trimestral, não há plano estratégico. **Há apenas presença**.



Por isso, a natureza se tornou, para o ser humano contemporâneo, **um território simbólico de fuga**. Não apenas uma fuga física da cidade, mas uma fuga cognitiva da lógica que nos aprisiona.

Na natureza, **podemos nos permitir não entender**. Podemos aceitar o mistério sem culpa. Podemos abandonar o controle sem sentir fracasso.

## O caos e a lógica invisível da vida

Paradoxalmente, sabemos que a natureza não é aleatória no sentido absoluto. Há regras, há leis, há processos evolutivos profundamente sofisticados em operação. A seleção natural, a adaptação das espécies, os ciclos ecológicos, as relações simbióticas – tudo isso revela **uma lógica rigorosa**.

Mas é uma lógica que **não se organiza para ser intuitiva ao olhar humano. É uma racionalidade sem pedagogia**.

O que chamamos de caos, muitas vezes, é apenas **uma organização que ainda não compreendemos**. Um sistema complexo demais para nossas ferramentas cognitivas atuais.

Assim como, durante séculos, o movimento dos astros parecia errático até que novos modelos explicativos emergissem, **a natureza ainda opera em níveis que desafiam nossa capacidade de representação**.

## Duas racionalidades em tensão

Essa diferença é crucial. A lógica humana é teleológica: ela parte de um objetivo e organiza os meios.

**A lógica da natureza é emergente:** ela resulta de interações locais que produzem padrões globais sem planejamento central. Não há arquiteto, apenas processo. Não há intenção, apenas consequência.

Talvez seja justamente isso que nos desconcerta e, ao mesmo tempo, nos encanta. Vivemos em uma cultura **obcecada por intenção**. Tudo precisa ter um “porquê”. Tudo precisa ser explicado, defendido, justificado.

A natureza nos apresenta um mundo onde o **“porque sim” não é uma falha, mas uma condição existencial**.

## A natureza como mestra da complexidade

Essa convivência tensa entre mente e natureza revela muito sobre nossas próprias limitações. Não fomos treinados para lidar com o indomável. Nosso sistema educacional privilegia respostas, não perguntas. Valoriza soluções, não contemplação. Premia controle, não entrega. Diante da natureza, essas competências perdem valor.

Não é à toa que tantos avanços científicos nasceram da observação humilde da natureza, e não da tentativa de dominá-la. Leonardo da Vinci aprendia com o fluxo da água. Darwin observava pacientemente pequenas variações. Einstein imaginava-se cavalcando um feixe de luz.

Em todos esses casos, **o salto criativo ocorreu quando a mente relaxou sua rigidez e se permitiu dialogar com o imprevisível.**

A natureza, nesse sentido, funciona como **uma mestra silenciosa da complexidade.** Ela nos ensina que sistemas vivos não prosperam pela rigidez, mas pela adaptabilidade. Que a sobrevivência não depende da força, mas da capacidade de responder ao inesperado. **Que a beleza não está na perfeição, mas na singularidade.**

### Entre a régua e o vento



Ao nos reconectarmos com a natureza, não estamos apenas buscando descanso ou lazer. Estamos, consciente ou inconscientemente, **buscando um outro modo de ser.** Um modo menos cartesiano, menos utilitário, menos ansioso. Estamos tentando lembrar que **a vida não é apenas um problema a ser resolvido, mas uma experiência a ser vivida.**

Talvez o maior equívoco da modernidade tenha sido acreditar que compreender é dominar. Que nomear é possuir. Que mapear é controlar.

A natureza nos mostra, todos os dias, que compreensão e submissão não são sinônimos. Que é possível conviver sem reduzir. Que é possível respeitar sem explicar completamente.



Essa convivência exige **humildade**. Exige aceitar que nossa lógica é apenas uma entre muitas possíveis. Que nosso modo de organizar o mundo não é universal, mas circunstancial. **Que há beleza no que escapa, no que não se encaixa, no que não se deixa prever.**

No fundo, buscamos na natureza aquilo que perdemos na cultura: **o direito ao improviso, ao erro, à não linearidade**. Buscamos um espaço onde a coerência não seja uma obrigação moral. Onde possamos existir sem performance. Onde a vida não precise ser justificada.

**A natureza não nos oferece respostas. Ela oferece presença.** Não nos entrega sentido pronto. Ela nos convida a sentir. E talvez seja justamente isso que mais nos falta: **menos explicação e mais experiência. Menos controle e mais convivência. Menos certeza e mais assombro.**

Conviver com a natureza é aceitar que **nem tudo precisa fazer sentido para ter valor**. É reconhecer que **o caos não é o oposto da ordem**, mas uma forma de organização que ainda não sabemos ler.

É compreender que **a liberdade não está na ausência de regras, mas na convivência com regras que não nos aprisionam.**

No fim, talvez a natureza não seja um refúgio do mundo racional, mas um espelho de tudo aquilo que a racionalidade esqueceu. Um lembrete silencioso de que viver não é alinhar-se a um padrão, mas dançar com o imprevisível.

Como o voo de um pássaro, que não segue linhas retas, mas encontra, no ar instável, sua mais plena expressão de liberdade.



E, no fim, como na história do leão, não precisamos ser os mais rápidos do mundo. Precisamos apenas ser melhores do que ontem e mais preparados do que quem corre ao nosso lado.



*Conheça também o novo livro do autor: 51 axiomas de poder: Inspirações Profundas Para Quem Deseja Mudar A Mente, Alinhar A Alma E Escrever Novos Começos.*

**Walter Longo**



PodCast do artigo  
clique aqui



Especialista em Inovação e Transformação Digital. Publicitário e Administrador de Empresas, com pós-graduação na Universidade da Califórnia, Longo é empreendedor digital, palestrante internacional e sócio-diretor da Unimark Comunicação.

# PROMOVER É FÁCIL, DESENVOLVER É ESTRATÉGICO

***Por que a transição para a liderança exige mais do que performance e como a mentoria se torna decisiva na construção de gestores preparados para gerar resultados consistentes.***



A promoção de um profissional de alta performance para a liderança é, à primeira vista, uma decisão lógica. No entanto, nos meses seguintes, é comum observar queda na entrega, acompanhada de sobrecarga, insegurança e dificuldade em estabelecer influência junto à equipe.

Esse desalinhamento ocorre porque a ascensão, em geral, é sustentada pela excelência técnica e não pela maturidade em competências de liderança. A transição de especialista para gestor exige uma mudança de mindset: deixar de executar para gerar resultados por meio de pessoas.

Tornar-se gestor não é um evento, mas um processo evolutivo que demanda tempo, prática e desenvolvimento consistente. Competências como delegação com accountability, comunicação estratégica, tomada de decisão sob ambiguidade e visão sistêmica tornam-se essenciais.

Como reforça John C. Maxwell em *As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança*, a liderança não está relacionada apenas à posição ocupada, mas à capacidade de influenciar e desenvolver pessoas, uma competência construída ao longo do tempo.



Sem preparo, o gestor tende a centralizar, evitar decisões críticas e comprometer o engajamento do time, impactando diretamente a produtividade e o clima organizacional.

Quando essa transição é conduzida com método e acompanhamento, o gestor amplia sua influência e fortalece sua liderança.

Nesse contexto, o mentor torna-se peça-chave. Mais do que aconselhar, acelera a maturidade, provoca reflexões estratégicas e apoia decisões críticas. Coaching e mentoring deixam de ser diferenciais e passam a ser alavancas estratégicas.

Salvar gestores inexperientes deles próprios não é protegê-los dos desafios, mas prepará-los e acompanhá-los para superá-los com consistência. Liderança não é inata; é construída ao longo do tempo.

*Ana Paula Simone*



PodCast do artigo  
clique aqui

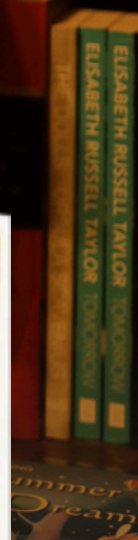
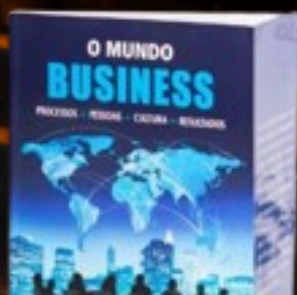


Spotify

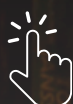


Mentora, treinadora e palestrante em Gestão e  
Desenvolvimento de Pessoas no setor da saúde

# LIVRARIA virtual



**Clique AQUI para conhecer**





# NOLT: A NOVA NARRATIVA DA LONGEVIDADE ATIVA



Na década de 1940, uma pessoa com 50 anos já era considerada idosa. Hoje, esse conceito envelheceu. A humanidade vive mais e melhor. O tempo deixou de ser limite e virou potência. Surge então o NOLT – New Older Living Trend. Não é rótulo, mas a narrativa de uma geração que se recusa a desaparecer e insiste em ser protagonista.

Sou prova viva dessa transformação. Aos 76 anos, aposentada há três décadas, sigo ativa. Comecei a trabalhar aos 15 e exerci cargos de liderança até os 46, quando me aposentei. Mas continuei. Aos 65, assumi a Gerência de Relacionamento do terceiro maior fundo de previdência complementar do Brasil, onde atuei por oito anos. Conquistei certificações internacionais e me tornei referência em Relacionamento que Encanta e Fideliza Clientes.

Viajo pelo mundo sozinha, já atravessei o Atlântico para palestrar em Dubai. Estudar é meu combustível. Piano e dança estimulam o cérebro e me mantêm vibrante. Escrevi 33 livros. Acordo pronta para novos desafios, porque cérebro ativo é vida saudável.



Mas ser NOLT não é apenas longevidade produtiva: é missão. O Instituto Quais de Mim lançou, na ONU – CSW70, o livro Mulheres no Combate ao WOLLYING, no qual fiz o Posfácio. O WOLLYING é uma violência silenciosa: quando uma mulher tenta apagar o brilho de outra. A longevidade ativa que o NOLT representa é energia e sabedoria. Quanto mais pessoas NOLT existirem, mais consciência haverá para enfrentar o WOLLYING. Quem vive plenamente entende que não há espaço para “puxar o tapete” de outra mulher.

O NOLT é potência que se transforma em voz – chamada a defender e denunciar o WOLLYING, que ameaça a dignidade e o protagonismo feminino. Homens e mulheres conscientes dessa força são parte dessa luta. É a energia do respeito e do amor que sustenta comunidades, fortalece culturas e preserva a grandeza da existência humana.

O NOLT nos ensina que longevidade ativa é também responsabilidade social. A vitalidade conquistada deve iluminar caminhos e fortalecer outras mulheres. Ser NOLT é viver com intensidade e propósito: denunciar o WOLLYING, apoiar quem sofre e construir redes de solidariedade. Assim, a longevidade ativa deixa de ser conquista individual e se torna força coletiva capaz de transformar culturas e preservar a dignidade humana.

*Myrinha Vasconcellos*



PodCast do artigo  
clique aqui



Spotify



***Especialista em Gestão de Relacionamento com Cliente***  
***Mentora de Líderes***

# A SOLIDÃO DO TOPO: QUEM DESAFIA A VISÃO DE QUEM ESTÁ NO COMANDO?



No cenário corporativo atual, existe uma verdade que poucos executivos admitem em voz alta: quanto mais alto você sobe na hierarquia, menos feedbacks reais você recebe. No topo, as opiniões tornam-se filtradas e os elogios, muitas vezes, protocolares. É aqui que nasce o "ponto cego", aquela lacuna invisível entre quem você acredita ser e a forma como sua liderança é realmente percebida pela organização.

Ao longo de mais de 25 anos atuando nos bastidores do RH em grandes corporações, observei que a estagnação de líderes brilhantes raramente acontece por falta de competência técnica. Ela ocorre pela ausência de um "espelho fiel". Muitos profissionais chegam a cargos de alta gestão acreditando que o autodesenvolvimento é uma etapa vencida, quando, na verdade, é exatamente agora que ele se torna um diferencial de sobrevivência e legado.

Através dos meus processos de mapeamento de perfil, assessments e diagnósticos de carreira, percebo que o maior ganho de um líder não está apenas em identificar o que ele já sabe, mas em descobrir o que ele não sabe que não sabe. Sem essa clareza, o executivo corre o risco de gerir crises com ferramentas obsoletas ou, pior, de liderar pessoas usando apenas a autoridade do cargo, e não a influência real da sua marca pessoal.

É nesse cenário que a mentoria estratégica se diferencia de um treinamento comum. Mentorar um líder não é ensinar "como fazer", mas sim "como ser" em situações de alta pressão, ambiguidade e solidão decisória. É oferecer uma visão externa, técnica e isenta de vieses políticos para que o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) não seja apenas um documento burocrático, mas um mapa de expansão de carreira e reputação.

A liderança é uma jornada de impacto, mas não precisa ser uma jornada solitária. O sucesso sustentável pertence aos líderes que têm a coragem de ser vulneráveis diante de um diagnóstico preciso e a sabedoria de buscar um acompanhamento que desafie suas certezas e amplie seus horizontes.

Afinal, se você é a pessoa que toma as decisões mais importantes da sua organização, quem é a pessoa que te ajuda a decidir os rumos da sua própria trajetória?

*Lucia Strabelli*



PodCast do artigo  
clique aqui



Lucia Strabelli é mentora de carreira e especialista em desenvolvimento humano, com mais de 25 anos de atuação estratégica em Recursos Humanos. Possui sólida experiência em grandes corporações, com foco em sucessão, cultura organizacional e desenvolvimento de lideranças. Atua atualmente em assessments executivos e mapeamento de perfis, apoiando especialistas na transição para posições de liderança estratégica por meio de metodologias de alta performance e PDIs.



# COMUNICAÇÃO COMO PONTE DE CONFIANÇA



É de conhecimento público e das sociedades globalizadas que a comunicação é um processo de conexão, interação e empatia entre as partes envolvidas. Em qualquer relação social, ela precisa transmitir ética, transparência e confiança. O sociólogo alemão Niklas Luhmann, em seu livro *Trust and Power* (1979), afirma que “a confiança é um mecanismo para a redução da complexidade social”. Nesse sentido, um processo comunicacional transparente favorece as relações de confiança que apoiam tomadas de decisões dos envolvidos.

Luhmann cita a marca global de roupas Patagonia (para atividades outdoor) como um exemplo de compromisso e confiança junto aos consumidores. A empresa adota práticas de transparência, ética e coerência em conteúdos divulgados. A Patagonia expõe seus fornecedores, mantém transparência em sua cadeia produtiva, incentiva práticas de consumo consciente (como exemplo: o conserto de roupas) e reforça seu compromisso ambiental. Esse propósito e posicionamento comunicacional concretiza a preocupação dessa marca com ética, transparência e confiança, além de gerar visibilidade, credibilidade, praticar sustentabilidade e fidelizar a relação entre consumidor e marca.

## **Ética como fundamento da comunicação organizacional**

Acredito que a responsabilidade social e a ética são vitais para o relacionamento entre marcas, clientes e consumidores que se concretiza por uma boa experiência de compra e por uma comunicação efetiva. James E. Grunig, autoridade global em comunicação organizacional e Relações Públicas, em seu livro *Excellence in Public Relations and Communication Management* (1992), apresentou a Teoria da Excelência em Relações Públicas, reforçando a importância da ética e da transparência em toda gestão estratégica da comunicação que é praticada pela organizações.

Para a Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch, referência em Relações Públicas e Comunicação Integrada (2003), “a comunicação organizacional deve estar alicerçada em princípios éticos e na responsabilidade social, pois somente assim poderá contribuir para relações de confiança entre organizações e sociedade”. Na visão de diversos autores, conexões fundamentadas em princípios éticos engajam clientes e consumidores transformando-os em defensores das marcas, além de reter talentos e preservar a credibilidade dos projetos/negócios bem sucedidos.

### **A comunicação que engaja e transforma**

Atualmente, para nós, comunicadores, a ética é um valor fundamental e inegociável, entretanto, é importante ressaltar, que muitos indivíduos esquecem que a confiança é construída por meio de um propósito de marca bem definido, no qual a ética e transparência são indispensáveis, contudo, na prática, temos desvios. Não adianta possuir conhecimento, experiência, vivência e sabedoria se a conduta ética for negligenciada na hora de desenvolver produtos, serviços, ideias e marcas. Para desenvolver projetos e negócios bem-sucedidos é necessário contar com equipes treinadas, engajadas e comprometidas com princípios sólidos de ética, valores e crenças globais. Embora esse texto pareça muito básico, frequentemente, a ética é negligenciada no contexto social que se vive.

O psicólogo e estrategista Ailton Barcelos-Fernandes, líder voltado às relações no contexto organizacional, enxerga a inteligência humana como um elo primordial para o desenvolvimento intelectual sob a ótica da ética. Segundo ele, os indivíduos estão inseridos em processos constantes de atuação, adaptação, transformação, e precisam acompanhar as tendências tecnológicas e os avanços das pesquisas científicos.

## **Conhecimento que transforma**

Pessoas inteligentes, inovadoras e críticas sabem que produtos, marcas e até carreiras podem ser substituídos ao menor deslize. O mesmo ocorre com indivíduos que deixam de acreditar na importância do aprendizado contínuo. Em um mercado cada vez mais competitivo, o conhecimento é o principal ativo estratégico para permanecer relevante. Curiosidade, disposição para aprender e capacidade de adaptação são fatores que permitem mudar o jogo, evoluir e se reinventar constantemente.

O conhecimento é a maior força de transformação dos seres humanos e das organizações, as empresas só existem porque são formadas por pessoas pensantes, críticas e capacitadas. Pode parecer óbvio, mas nunca é demais reforçar: o indivíduo que investe em novos conhecimentos e desenvolve habilidades alinhadas às tendências não será facilmente substituído. A tecnologia, incluindo a inteligência artificial, não elimina o ser humano que possui inteligência emocional, visão estratégica e capacidade de adaptação rápida. O verdadeiro diferencial está na habilidade de integrar conhecimento técnico, sensibilidade humana e comunicação eficaz. Evoluir exige coragem para enfrentar medos, colaborar com outros e agir com rapidez, seja no âmbito profissional, pessoal ou espiritual.

Entretanto, é fundamental lembrar que sucesso não pode ser medido apenas por bens materiais acumulados. O verdadeiro valor do indivíduo está no legado de conhecimento e no impacto positivo gerado no contexto social que foi divulgado no contexto social.

## **Ser humano, legado e comunicação**

O ser humano é, por natureza, social. Vive em grupos, constrói relações e depende da comunicação para manter equilíbrio emocional e social. No entanto, observa-se que muitas pessoas priorizam excessivamente o sucesso financeiro, negligenciando a saúde mental, emocional e física. Qualidade de vida pressupõe equilíbrio entre as múltiplas funções exercidas ao longo da vida.



A capacidade humana de evolução está diretamente ligada à adaptação às constantes mudanças das diferentes eras. A interação social exige uma abordagem multidisciplinar, que dialoga com estratégias da comunicação integrada, como a análise e o conceito PEST (Política, Econômica, Social e Tecnológica), além do conceito clássico como o AIDA (Atenção, Interesse, Desejo e Ação).

### **Tudo comunica: ética como caminho.**

Nesse sentido, diante da relevância dos temas ética e comunicação, pode-se afirmar que a humanidade valoriza relacionamentos bem-sucedidos, colaborativos e sustentados por uma comunicação efetiva. Finalizo com a célebre ideia: “Tudo comunica” e a convicção que todo contexto relacional, de conexão e interação requer ética, transparência e confiança.

*Katia Martins Valente*



PodCast do artigo  
clique aqui



Spotify



Katia Martins Valente Doutora em Comunicação e Práticas de Consumo (ESPM), palestrante | Escritora | Mentora | Treinadora, Membro da Abramark e cooperada da Cooperativa Conexão Novo Mundo de Palestrantes.

# VOCÊ ESTÁ ESCRREVENDO UM LIVRO... OU SÓ ADIANDO A SUA AUTORIDADE?



Tá todo mundo aí?

Existe uma cena silenciosa que se repete todos os dias: alguém com uma boa história, uma trajetória relevante ou um conhecimento valioso... que simplesmente não sai do lugar.

A ideia do livro existe. O desejo também. Mas a execução... fica para depois.

“Quando eu tiver mais tempo.”

“Quando eu organizar melhor minhas ideias.”

“Quando eu me sentir pronto.”

E assim, o que poderia ser um marco de autoridade vira só mais um projeto adiado.

Vamos falar a verdade?

Na maioria das vezes, não é falta de conteúdo. É excesso de desculpa bem estruturada.

Porque escrever um livro não é sobre saber tudo. É sobre ter coragem de se posicionar. É sobre assumir publicamente aquilo que você já vive, já aprendeu e já pode ensinar.

Só que isso assusta.

Assusta porque expõe.

Assusta porque te tira do raso.

Assusta porque, a partir do momento que você coloca seu nome em uma obra, você deixa de ser apenas mais um – e passa a ser referência.

E nem todo mundo está preparado para sustentar esse lugar.

Muita gente prefere continuar produzindo conteúdo rápido, vivendo de posts e validação instantânea. Porque ali o risco é menor. Se não performar, apaga. Se não gostarem, ajusta. Tudo é editável, passageiro, esquecível.

Agora, um livro não.

Um livro exige profundidade.

Exige estrutura de pensamento.

Exige responsabilidade sobre o que está sendo dito.

E é exatamente por isso que ele constrói algo que poucos conseguem: autoridade de verdade.

Autoridade não nasce do volume de conteúdo. Nasce da consistência do que você sustenta ao longo do tempo.

E aqui entra um ponto que poucos entendem:

escrever um livro não é sobre vaidade. É sobre estratégia.

É sobre organizar sua mensagem.

É sobre clarear seu posicionamento.

É sobre transformar sua experiência em ativo.



Na Casa Editorial Be Amazing, vemos isso acontecer todos os dias. Autores que chegam inseguros, cheios de “e se”, e que ao longo do processo entendem que o livro não é o fim – é o começo de uma nova fase.

Porque quando você estrutura sua história, você se enxerga diferente.

Quando você publica, o mercado te enxerga diferente.

E quando isso acontece, não é só o livro que muda.

É o seu nível de conversa, o tipo de oportunidade, o público que se aproxima.

Mas nada disso acontece enquanto você continuar adiando.

A pergunta aqui não é se você tem uma boa história.

Provavelmente tem.

A pergunta é:

até quando você vai tratar a sua própria autoridade como algo opcional?

Porque o tempo vai passar de qualquer forma.



A diferença é se, lá na frente, você vai olhar para trás e ver um projeto publicado...

ou mais uma ideia que nunca saiu do papel.

Então talvez o próximo passo não seja estudar mais, planejar mais ou esperar mais.

Talvez seja decidir.

E decidir, nesse caso, é simples:

ou você escreve a sua história...

ou continua assistindo outros ocuparem o espaço que poderia ser seu.

*Anibal Teixeira*



PodCast do artigo  
clique aqui



Spotify



**Mentor Financonômico & Editor Executivo da Casa Editorial Be Amazing**

# As empresas estão preparadas para os novos cérebros?



**Vivemos um momento curioso na história das organizações.**

Nunca se falou tanto sobre inovação, transformação digital e inteligência artificial. Empresas investem bilhões em tecnologia, sistemas e automação. No entanto, um dos maiores desafios do século XXI não está nas máquinas, está nas pessoas.

Ou, mais precisamente, **nos novos cérebros que estão chegando ao mundo e ao mercado de trabalho.**

Nos últimos anos, líderes e gestores passaram a relatar um fenômeno recorrente: jovens profissionais que pensam de forma diferente, questionam estruturas antigas, demonstram alta sensibilidade emocional, grande capacidade criativa e, ao mesmo tempo, dificuldades em se adaptar a modelos rígidos de funcionamento.

Para alguns, isso é visto como um problema. Para outros, como um sinal de mudança. Talvez seja, na verdade, um convite para repensar profundamente a forma como estruturamos nossas organizações.



## O choque entre dois mundos

Grande parte das empresas ainda opera com modelos de gestão criados durante a Revolução Industrial.

Estruturas hierárquicas rígidas, processos excessivamente padronizados, controle de tempo, metas fragmentadas e uma cultura baseada em comando e obediência.

Esse modelo foi eficiente por muito tempo, especialmente em ambientes previsíveis e repetitivos.

Mas o mundo mudou.

Hoje vivemos em uma realidade marcada por complexidade, velocidade e interdependência. Problemas já não são resolvidos apenas com lógica linear. Eles exigem criatividade, colaboração, pensamento sistêmico e inteligência emocional.

E é justamente nesse contexto que começam a surgir profissionais com perfis cognitivos diferentes.

Pessoas que não se encaixam facilmente em estruturas rígidas, mas que possuem grande capacidade de enxergar padrões, conectar ideias e propor soluções inovadoras.

## A emergência da diversidade cognitiva

Nos últimos anos, o termo **neurodiversidade** ganhou espaço no debate organizacional.

Ele reconhece que existem diferentes formas de funcionamento neurológico, como autismo, TDAH, dislexia, altas habilidades e outros perfis cognitivos, que não devem ser vistos apenas como limitações, mas também como fontes de potencial.

Essas mentes frequentemente apresentam características valiosas para o ambiente de inovação:

- pensamento não linear;
- hiperfoco em determinados temas;
- criatividade elevada;
- capacidade de perceber padrões complexos;
- sensibilidade para detalhes que passam despercebidos pela maioria.

No entanto, muitas organizações ainda estão estruturadas para premiar apenas um tipo específico de comportamento: previsibilidade, padronização e adaptação a modelos tradicionais. Embora esperem que sejam criativos.

Quando um profissional foge desse padrão, ele é frequentemente rotulado como “difícil”, “disperso”, “questionador demais” ou “inadequado”.

Na realidade, o problema pode não estar na pessoa, **mas no modelo organizacional que não foi desenhado para acolher diferentes formas de pensar.**

### O novo papel da liderança

Esse cenário coloca um novo desafio para as lideranças.

Liderar hoje não significa apenas coordenar tarefas ou acompanhar indicadores de desempenho. Ainda que isso seja necessário. Significa compreender a complexidade humana dentro das organizações.

Um líder preparado para este novo momento precisa desenvolver habilidades que vão muito além da gestão tradicional:

- escuta genuína;
- inteligência emocional;
- capacidade de lidar com diversidade cognitiva;
- criação de ambientes psicologicamente seguros;
- incentivo à autonomia e à criatividade.



Mais do que gestores de processos, os líderes passam a ser arquitetos de ambientes humanos. Por isso, a frase que eu insisto em dizer: mais que entender de processos e técnicas, um líder precisa entender de gente.

Ambientes onde pessoas com diferentes formas de pensar possam contribuir com suas melhores capacidades.

### **A inovação nasce da diferença**

Diversos estudos sobre inovação mostram que equipes homogêneas tendem a repetir padrões de pensamento.

Já equipes diversas, especialmente em termos cognitivos, apresentam maior capacidade de gerar soluções originais.

Isso acontece porque pessoas com diferentes estilos de pensamento abordam os problemas por ângulos distintos.

Enquanto alguns enxergam estrutura e método, outros percebem conexões invisíveis.

Enquanto alguns analisam dados, outros captam nuances humanas e emocionais.

Quando essas perspectivas se encontram em um ambiente de respeito e colaboração, a **inteligência coletiva emerge**.

E é justamente dessa inteligência coletiva que nascem muitas das grandes inovações.

### **O desafio das organizações**

Apesar de todo esse potencial, muitas empresas ainda enfrentam dificuldades para lidar com essa nova realidade.

Isso acontece porque adaptar organizações para receber diferentes perfis cognitivos exige mudanças estruturais importantes:

- revisão de processos de recrutamento e seleção;
- modelos de gestão menos rígidos;
- cultura organizacional mais inclusiva;
- novos formatos de comunicação e liderança;
- ambientes de trabalho mais flexíveis.

Essa transformação não é simples.



Ela exige uma mudança de mentalidade.

Durante décadas, tentamos adaptar as pessoas às organizações. Talvez tenha chegado o momento de **adaptar as organizações às pessoas**.

### **O surgimento de novos perfis humanos**

Alguns pesquisadores e observadores sociais têm apontado para um fenômeno interessante: o surgimento de gerações com características cognitivas e emocionais diferentes das anteriores.

Esses novos perfis demonstram maior sensibilidade, consciência social e busca por propósito.

Muitos não se motivam apenas por estabilidade financeira ou ascensão hierárquica. Eles querem participar da construção de algo que faça sentido.

Querem ambientes onde possam aprender, contribuir e se desenvolver de forma autêntica.

Quando encontram organizações abertas a essa nova mentalidade, florescem. Quando encontram estruturas rígidas e pouco flexíveis, frequentemente se afastam.

### **Um convite à transformação**

Talvez a pergunta que as empresas deveriam fazer não seja apenas se estão preparadas para a transformação digital.

Talvez a pergunta mais importante seja:

### **Estamos preparados para a transformação humana que já começou?**

Os novos cérebros que chegam às organizações trazem desafios, sem dúvida. Mas trazem também possibilidades extraordinárias

Possibilidades de inovação, de novos modelos de trabalho e de formas mais conscientes de construir organizações.

Empresas que compreenderem esse movimento terão a oportunidade de se tornar ambientes mais criativos, humanos e adaptáveis.

As que insistirem em modelos ultrapassados poderão enfrentar dificuldades cada vez maiores para atrair e reter talentos.

### O futuro das organizações

A história mostra que grandes transformações sociais sempre foram acompanhadas por mudanças profundas na forma como trabalhamos e nos organizamos. Talvez estejamos vivendo exatamente um desses momentos.

Um momento em que as empresas precisarão evoluir de estruturas baseadas apenas em eficiência para estruturas capazes de integrar inteligência, diversidade e humanidade. Se isso acontecer, as organizações não serão apenas mais produtivas.

Serão também **mais conscientes, mais inovadoras e mais alinhadas com o futuro que já começa a surgir.**

E, nesse processo, os novos cérebros não serão um problema a ser corrigido.

Serão **parte essencial da solução.**

*Iracy da Costa*



PodCast do artigo  
clique aqui



Spotify



Pesquisadora, Escritora e Palestrante Internacional, Analista emocional formada pelo Instituto Neurssistêmico, Sob o registro de Analista Emocional: INSAE00178-25

# ESTAR EM UMA REVISTA MUDA COMO O MERCADO TE ENXERGA



Existe um antes e um depois claro na trajetória de quem decide se posicionar de verdade. Antes, você é mais um. Depois, você começa a ser percebido. E essa virada não acontece só pelo que você sabe. Acontece por onde você aparece.

Estar em uma revista não é sobre visibilidade. É sobre contexto. É sair do ambiente comum e entrar em um espaço onde sua mensagem ganha peso, forma e validação.

Porque o mercado não avalia apenas o que você fala. Ele observa sinais. Onde você publica. Com quem você está. Como você se apresenta. E isso muda tudo. O primeiro impacto é invisível, mas poderoso.

Você deixa de precisar convencer tanto. A percepção muda antes mesmo da conversa começar. O segundo impacto é prático. Sua autoridade acelera.

Aquilo que levaria anos para construir sozinho começa a ser encurtado. O terceiro impacto é financeiro. Sua percepção de valor aumenta.



E com isso, sua capacidade de cobrar mais e ser escolhido também. Mas existe um ponto que separa quem cresce de quem só aparece. Uso. Estar na revista é um ativo.

E ativo precisa ser usado. Regra prática. Se você saiu na revista, isso precisa aparecer em tudo. Seu perfil. Sua bio. Suas propostas. Suas conversas. Seu conteúdo. Quando você incorpora isso no seu posicionamento, o jogo muda.

Aplicação direta. Quem extrai valor real da revista não é quem publica. É quem transforma essa presença em movimento. Em novas oportunidades. Em novos clientes. Em crescimento consistente. A verdade simples. Estar em uma revista não é status. É estratégia.

E quando bem utilizada se torna uma das formas mais rápidas de mudar como o mercado te enxerga. A pergunta é. Você está apenas aparecendo ou está usando isso para crescer. Se você já entendeu que autoridade sem direção não é suficiente, o próximo passo é estruturar isso.

No GIC Autoridade e Monetização mostramos como transformar presença em receita com modelo claro, aplicação prática e acompanhamento. Se fizer sentido para você, chame a equipe OutliersX no WhatsApp e solicite as informações para participar.

*Wagner Motta*



PodCast do artigo  
clique aqui



*É autor best-seller e criador do Programa Outliers, que ajuda profissionais da indústria do conhecimento - como palestrantes, mentores, escritores e treinadores - a alcançar resultados extraordinários. Além disso, Wagner também fundou a revista digital OutliersX, um brilhante exemplo de como construir uma presença digital poderosa e impactante.*

# Mulheres no Mercado de Trabalho: Desafios, Performance e o Novo Paradigma de Liderança

*Equidade de gênero e saúde mental deixaram de ser pautas sociais para se tornarem fatores estratégicos de sustentabilidade organizacional.*



A crescente presença feminina no mercado de trabalho é um dos movimentos mais relevantes das últimas décadas. No Brasil, as mulheres já representam mais de 50% da população, mas ainda correspondem a cerca de 43,6% da força de trabalho – evidenciando um descompasso estrutural entre potencial e oportunidade.

Apesar dos avanços em escolaridade e qualificação, a desigualdade persiste de forma concreta. Dados recentes apontam que mulheres recebem, em média, 20,9% menos que homens em empresas com mais de 100 empregados, mesmo exercendo funções equivalentes. Essa diferença se amplia quando analisada sob o recorte racial e de cargos estratégicos.

A sub-representação feminina na alta liderança reforça esse cenário. Embora o Brasil apresente cerca de 37% a 38% de mulheres em cargos de liderança, a presença em conselhos e posições executivas de maior poder ainda é significativamente menor, com participação inferior a 25% em muitos casos.

Além disso, fatores estruturais como a sobrecarga de responsabilidades domésticas e de cuidado continuam impactando diretamente a trajetória profissional feminina, limitando sua permanência e ascensão no mercado.

Do ponto de vista organizacional, esses dados deixam claro que a desigualdade de gênero não é apenas uma questão social – é um fator crítico de desempenho. Empresas que não enfrentam essa realidade tendem a apresentar maiores índices de estresse, menor engajamento e perdas relevantes de produtividade.

Por outro lado, evidências mostram que a ampliação da participação feminina no mercado está diretamente associada ao crescimento econômico e ao aumento da produtividade dos países.

Nesse contexto, a liderança feminina emerge como um diferencial competitivo. Competências como inteligência emocional, comunicação eficaz, colaboração e visão sistêmica tornam-se essenciais para organizações que buscam inovação e sustentabilidade.

Mais do que uma agenda de diversidade, a valorização da mulher no ambiente corporativo é uma estratégia de negócios. Organizações que promovem equidade ampliam sua capacidade de adaptação, fortalecem sua cultura e aumentam sua competitividade.

O futuro do trabalho exige lideranças capazes de integrar performance e cuidado, resultados e propósito. E, nesse cenário, promover ambientes mais justos, saudáveis e inclusivos deixa de ser uma escolha – torna-se uma decisão estratégica para a longevidade organizacional.

*Sylvia Oliveira*



PodCast do artigo  
clique aqui



Spotify



Médica do Trabalho | Master Coach | Especialista em Saúde Corporativa e Liderança  
Pós-graduanda em Neurociência, Comportamento e Desempenho



# A força silenciosa que muda destinos



Em ambientes corporativos, somos constantemente estimulados a agir, produzir e performar.

Metas, indicadores e resultados orientam decisões e definem prioridades. Mas existe um fator determinante para a sustentabilidade de qualquer resultado que raramente entra nos relatórios: o estado interno de quem executa.

Antes de qualquer mudança visível, existe um movimento silencioso interno que redefine a forma como pensamos, decidimos e nos posicionamos. É essa força silenciosa que, de fato, muda destinos. Ela costuma surgir em momentos de desalinhamento.

Quando, mesmo com entregas consistentes, algo não se sustenta com a mesma clareza. Quando a insatisfação deixa de ser pontual e passa a ser estrutural. Nesse cenário, é comum buscar soluções externas: novas estratégias, mais produtividade, mudanças rápidas. Mas nem sempre o caminho está fora.

É nesse ponto que se inicia um processo silencioso, porém altamente estratégico um processo de reconexão. Reconhecer o que está desalinhado. Entender o que precisa ser ajustado. Liberar padrões que já não sustentam o próximo nível. E, então, orientar a ação com mais clareza e intenção.

Esse movimento, quando estruturado, deixa de ser apenas reflexivo e passa a ser aplicável no dia a dia. É exatamente essa lógica que sustenta metodologias contemporâneas de desenvolvimento humano e performance como o método HELO, que organiza esse processo em quatro etapas práticas: observar com consciência, compreender com profundidade, liberar o que limita e orientar novas ações com consistência.

Sem esse tipo de estrutura interna, o risco é claro: profissionais altamente capacitados operando em desalinhamento – o que impacta decisões, relações e, inevitavelmente, resultados.

Por outro lado, quando há clareza interna, as decisões se tornam mais assertivas. Os limites passam a ser melhor definidos.

A comunicação ganha consistência.

E a performance deixa de ser apenas esforço passa a ser consequência. De fora, muitas vezes, a mudança parece simples. Mas, na prática, ela foi construída em um espaço que não aparece: o espaço da consciência.



O desafio é que ainda valorizamos excessivamente o que é visível entregas, números, velocidade e negligenciamos o que sustenta tudo isso. Sem alinhamento interno, qualquer crescimento tende a ser instável. A verdadeira transformação organizacional e profissional não começa na execução.

Começa na forma como o indivíduo percebe, interpreta e responde ao que vive. E é nesse nível que a força silenciosa atua. Ela não acelera processos ela qualifica decisões. Não aumenta apenas a produtividade – ela direciona energia com inteligência. Não gera mudança imediata – ela constrói mudança consistente.

Em um cenário cada vez mais exigente, talvez o diferencial não esteja em fazer mais, mas em operar de forma mais alinhada. Porque, no final, estratégias podem ser copiadas. Ferramentas podem ser replicadas.

Mas a clareza interna essa é intransferível. E é ela que, silenciosamente, muda qualquer destino.

***Heloiza Ronzani***



PodCast do artigo  
clique aqui



Spotify



**Professora aposentada, mentora, palestrante, escritora.**

**Autora do livro – Força Interior, a única fonte de realização possível.**

**Coautora nas obras: Seja (IM)perfeito, Desperte seu Chamado, Quais de Mim você**

**Procura – Mentoras, Jornada da Realização**



# A FORÇA DE UM EXÉRCITO DE OVELHAS LIDERADO POR UM LEÃO



Este post nasceu da reflexão sobre uma frase atribuída a Alexandre, o Grande uma das figuras mais emblemáticas da história, rei da Macedônia, estrategista brilhante e líder militar cuja trajetória redesenhou fronteiras políticas, culturais e econômicas do mundo antigo. Reconhecido não apenas pelas conquistas territoriais, mas pela capacidade singular de inspirar lealdade, disciplina e coesão entre seus soldados, Alexandre tornou-se um símbolo atemporal de liderança: ***“Não temo um exército de leões liderado por uma ovelha; temo um exército de ovelhas liderado por um leão.”***

Para além da metáfora, a essência da mensagem permanece extraordinariamente atual. Ela desloca o debate da força individual para o impacto decisivo da liderança sobre o desempenho coletivo. O ponto central não é quem possui mais poder, talento ou recursos, mas quem consegue mobilizar pessoas, construir direção clara e sustentar confiança em ambientes marcados por incerteza e pressão.

No contexto organizacional, essa reflexão é particularmente relevante. Empresas investem em tecnologia, processos, estruturas, indicadores e modelos sofisticados de gestão. Tudo isso é necessário – mas raramente suficiente. Resultados consistentes emergem, sobretudo, da qualidade das decisões, da clareza estratégica e da capacidade de alinhar esforços em torno de um propósito compartilhado.

No contexto organizacional, essa reflexão é particularmente relevante. Empresas investem em tecnologia, processos, estruturas, indicadores e modelos sofisticados de gestão. Tudo isso é necessário mas raramente suficiente. Resultados consistentes emergem, sobretudo, da qualidade das decisões, da clareza estratégica e da capacidade de alinhar esforços em torno de um propósito compartilhado.

Uma liderança efetiva transforma dinâmica, energia e comportamento. Converte grupos heterogêneos em equipes integradas. Reduz ruído, amplia foco e fortalece senso de responsabilidade. Grandes líderes não operam apenas no plano técnico ou operacional. Eles influenciam cultura, clima e percepção de futuro. Traduzem complexidade em entendimento. Transformam metas em significado. Criam ambiente onde desempenho, autonomia e colaboração coexistem.

Em tempos de transformação acelerada, volatilidade e pressão por performance, essa discussão ganha ainda mais peso. Estratégias podem ser copiadas. Tecnologias tornam-se rapidamente acessíveis. Modelos de negócio evoluem. O diferencial sustentável, muitas vezes, reside na qualidade da liderança e na capacidade de formar equipes resilientes, alinhadas e capazes de executar sob complexidade.

No fim, a frase não fala sobre leões ou ovelhas. Fala sobre liderança. Sobre o poder de direcionar energia coletiva, ampliar potencial humano e viabilizar resultados que, isoladamente, pareceriam improváveis. Fala sobre o impacto de decisões, atitudes e exemplos que moldam comportamentos e definem trajetórias.

Porque, na prática, a força de uma equipe não está apenas em quem a compõe mas em quem a inspira, orienta e conduz.

*Paulo Pandjarian*



PodCast do artigo  
clique aqui



Spotify



Jornalista, autor do livro recém-lançado "Minhas pílulas corporativas no LinkedIn: Prescrição para uso diário"; coautor e coordenador editorial do livro "GBG – Global Business Group: Histórico, cases de sucesso, desafios e oportunidades do M&A no Brasil"; coautor do livro "Engage for Business: Como superconectores aceleram negócios por meio de redes colaborativas"; diretor-geral da Pan Brasil Comunicação Empresarial

# LINKEDIN NÃO É CURRÍCULO: É PODER, PRINCIPALMENTE PARA QUEM TEM 50+



Durante muito tempo, profissionais foram ensinados a tratar o LinkedIn como um currículo online.

Uma vitrine estática. Um repositório de experiências passadas. Um lugar para “existir”, não para influenciar.

Esse modelo morreu. E quem ainda usa o LinkedIn dessa forma, especialmente profissionais 50+, está, sem perceber, abrindo mão do ativo mais poderoso da sua carreira hoje: visibilidade estratégica.

O jogo mudou e não avisaram os mais experientes

O mercado de trabalho não funciona mais por currículo. Funciona por percepção.

Antes, você era avaliado pelo que fez. Hoje, você é escolhido pelo que o mercado percebe que você é capaz de fazer.

E essa percepção não nasce no RH. Ela nasce no feed.



Dados da própria LinkedIn mostram que profissionais ativos na plataforma têm até 40 vezes mais chances de receber oportunidades do que aqueles que apenas mantêm um perfil passivo.

Mais do que isso: recrutadores não estão apenas buscando experiências, estão buscando autoridade, clareza de posicionamento e capacidade de comunicação.

Ou seja: não basta ser bom. É preciso parecer relevante de forma consistente.

Para quem tem 50+, o impacto é ainda maior. Aqui entra um ponto crítico e pouco discutido.

Profissionais 50+ carregam algo que o mercado diz valorizar, mas frequentemente ignora na prática: experiência, repertório e capacidade de decisão sob pressão.

Mas existe um problema estrutural: o etarismo.

O IBGE já apontou o envelhecimento acelerado da população brasileira, enquanto relatórios da Organização Internacional do Trabalho mostram a dificuldade crescente de recolocação após os 50.

Não é falta de competência.

É falta de visibilidade estratégica combinada com preconceito estrutural.

E aqui está o ponto central: Se você não constrói sua narrativa, o mercado constrói por você. E geralmente constrói errado.

LinkedIn: a nova mesa onde as decisões acontecem

O LinkedIn deixou de ser uma plataforma de currículos e se tornou um ecossistema de influência profissional.

### **É onde:**

- Recrutadores validam reputação
- Empresas observam comportamento e posicionamento
- Líderes constroem autoridade
- Oportunidades surgem antes mesmo de serem anunciadas

Para profissionais 50+, isso muda tudo. Porque o jogo deixa de ser: “Quem tem menos idade?”

E passa a ser: “Quem demonstra mais valor?” O erro silencioso dos profissionais experientes. Ao longo das minhas mentorias, vejo um padrão claro:

Profissionais extremamente qualificados que:

- Não produzem conteúdo
- Não interagem estrategicamente
- Não se posicionam
- Usam o LinkedIn apenas como um histórico profissional

Resultado? Invisibilidade. E no mercado atual, invisibilidade é interpretada como irrelevância.

Mesmo quando não é verdade. O que gera poder no LinkedIn hoje. Poder, aqui, não é sobre vaidade. É sobre influência, acesso e oportunidades.

E ele se constrói através de três pilares:

#### 1. Clareza de posicionamento

Quem você é no mercado hoje, não há 10 anos.

#### 2. Consistência de presença

Publicar, comentar, participar. Não ocasionalmente, estrategicamente.

#### 3. Narrativa de valor

Transformar experiência em aprendizado compartilhável.

Experiência que não é comunicada não gera percepção.  
E percepção é o que gera oportunidade.

O nascimento do Movimento 50+ Contra o Etarismo. Foi observando esse cenário que nasceu o Movimento 50+ Contra o Etarismo.

Não como um grupo. Mas como um ecossistema de visibilidade, voz e conexão real.

Um espaço onde profissionais experientes:

- Deixam de ser invisíveis
- Passam a ser ouvidos
- Compartilham vivências reais
- Criam networking ativo e orgânico

Aqui, o LinkedIn deixa de ser uma vitrine passiva e se transforma em um ambiente de troca, posicionamento e protagonismo.

Porque ninguém combate etarismo em silêncio. O mercado não está saturado, está mal comunicado

Existe um discurso perigoso circulando: “O mercado está difícil.”

Não. O mercado está seletivo.

E ele favorece quem:

- Aparece
- Se posiciona
- Constrói autoridade
- Gera valor antes de pedir oportunidade

Profissionais 50+ não precisam competir com jovens em energia. Precisam liderar em clareza, profundidade e visão.





## Conclusão: visibilidade é estratégia, não exposição

Existe um desconforto legítimo, principalmente para quem construiu carreira no modelo tradicional. A ideia de “se expor” parece artificial.

Desnecessária. Mas aqui vai a virada de chave: Não é sobre se expor. É sobre se posicionar.

Quem não se posiciona, desaparece. E quem desaparece, não é lembrado.

O LinkedIn hoje não é currículo.

É palco. É ferramenta. É ativo estratégico.

E para profissionais 50+, pode ser exatamente a diferença entre estagnação e reinvenção.

## Provocação final

Se o mercado tivesse que decidir sobre você hoje, com base apenas no seu LinkedIn...

Ele entenderia o seu valor, ou apenas veria um histórico profissional bem escrito?

*Jeferson Motta*



PodCast do artigo  
clique aqui



Spotify



Fundador do Movimento 50+ Contra o Etarismo Embaixador da Revista OutliersX

Profissional com mais de três décadas dedicadas à liderança e gestão em infraestrutura e saneamento.

Atualmente, exerce a função de Consultor Empresarial.

Especialista em Design Thinking, Metodologias Ágeis e Gerenciamento de Projetos.

Palestrante e facilitador de treinamentos em instituições como SABESP, FAAP, UNISED, UNIP entre outras.

# BURNOUT NÃO É FRAQUEZA — É SINTOMA DE UMA LIDERANÇA DESPREPARADA PARA SUSTENTAR PESSOAS SOB PRESSÃO



Durante muito tempo, o burnout foi tratado como um problema individual. Uma falha de resiliência. Uma incapacidade de “dar conta”. Hoje, essa narrativa não se sustenta mais.

A Organização Mundial da Saúde já reconhece o burnout como um fenômeno ocupacional, resultado de estresse crônico no trabalho que não foi adequadamente gerenciado. Não é sobre fragilidade. É sobre gestão. E os números não deixam espaço para romantização:

O Brasil está entre os 10 países com maiores índices de burnout no mundo. Dados do INSS mostram crescimento consistente nos afastamentos por transtornos mentais nos últimos anos. Estudos globais indicam que mais de 40% dos trabalhadores relatam sintomas frequentes de exaustão emocional.

Mas o dado mais relevante, e mais ignorado, é este: Burnout não é um evento. É um processo silencioso, previsível e, na maioria das vezes, evitável.

O que adoecer não é o trabalho é a forma como ele é conduzido. A psicodinâmica do trabalho nos ensina: o sofrimento emerge quando há ruptura entre o que é exigido e o que é possível sustentar. Na prática, isso aparece com:

- Metas agressivas sem recursos compatíveis.
- Ambiguidade de papéis e decisões inconsistentes.
- Falta de reconhecimento e sentido no trabalho.
- Cultura de urgência permanente (onde tudo é prioridade, nada é prioridade)

O ponto crítico: o burnout não nasce no excesso de trabalho. Ele nasce na ausência de gestão saudável do trabalho.

### **O papel do gestor: entre a pressão e a proteção**

Existe uma injustiça silenciosa na forma como falamos de liderança: ou culpamos o gestor, ou o poupamos completamente. Nenhuma das duas posições é madura. O gestor está, muitas vezes, no epicentro da pressão. Ele recebe metas, prazos, demandas e, ao mesmo tempo, precisa sustentar pessoas.

Mas há uma verdade que precisa ser dita, não com acusação: gestores não são responsáveis por toda a pressão, mas são corresponsáveis pela forma como ela é traduzida para a equipe. E essa tradução define tudo.

**Gestor despreparado:** Amplifica a pressão, Comunica mal, Reage em vez de conduzir, Normaliza o desgaste

**Gestor consciente:** Filtra e prioriza, Dá clareza, Cria segurança psicológica, Sustenta conversas difíceis com respeito.

Não elimina a pressão, mas impede que ela se transforme em adoecimento.

Empresas ainda investem pesado em processos, tecnologia e compliance, mas subestimam o impacto da liderança na saúde mental. Isso é um erro caro. Porque líderes despreparados geram: afastamentos, queda de produtividade, rotatividade e perda de talentos silenciosa. E tudo isso afeta diretamente o resultado. Não é coincidência, é consequência.



## ANR-1 e a virada de consciência

Com a atualização da NR-1, o Brasil dá um passo importante: reconhecer que riscos psicossociais precisam ser gerenciados como qualquer outro risco ocupacional. Agora, não se trata mais de “cuidar das pessoas” como discurso. Trata-se de gerenciar o ambiente de trabalho de forma responsável, estruturada e mensurável.

E nesse cenário, o gestor deixa de ser apenas executor de metas e passa a ser um agente direto de prevenção. Diante de um novo tipo de exigência, não basta entregar resultado. É preciso sustentar o caminho até ele. E isso exige líderes que saibam: lidar com pressão sem transferir caos, conduzir pessoas sem esgotá-las, tomar decisões considerando impacto humano.

Porque, no fim, a equação é simples, ainda que desconfortável: Ambientes não adoecem por acaso. Eles adoecem pela forma como são liderados. E líderes que ignoram isso não estão apenas falhando com suas equipes, estão comprometendo, silenciosamente, a sustentabilidade do próprio negócio.

*Édila Tais de Souza*



PodCast do artigo  
clique aqui



Spotify



**Mentora de Líderes 40+, Psicanalista, Palestrante**  
**Estruturadora de ambientes corporativos produtivos, saudáveis e sustentáveis**

# SEU CONHECIMENTO VALE OURO, MAS CONHECIMENTO SEM ESTRUTURA NÃO GERA RECEITA.

Por que a maioria dos especialistas domina o conteúdo, mas falha em transformar autoridade em lucro previsível

O especialista moderno trava em em três pontos: posicionamento confuso, oferta fraca e vendas inconsistentes.

O Autoridade que Vende resolve isso. Não é mais conteúdo; é um sistema prático de implementação.



## O QUE VOCÊ IMPLEMENTA (ENTREGÁVEIS)

- ✓ Diagnóstico de posicionamento
- ✓ Estrutura de oferta (o que e como vender)
- ✓ Modelos de oferta e venda prontos
- ✓ Canal de conversão estruturado
- ✓ Estratégias de posicionamento
- ✓ Apps e agentes de IA aplicados
- ✓ Encontros ao vivo e acompanhamento



## O RESULTADO: SISTEMA DE VENDAS FUNCIONANDO.

 Menos tentativa    ➡ Mais consistência    ➡ Mais receita

**PARE DE DEPENDER DO ESFORÇO MANUAL.**

# QUEM É

## Silvio Rocha

É um executivo, professor e empreendedor com foco em liderança, dados, tecnologia, inovação e gestão de projetos. Atua há mais de 20 anos, liderando iniciativas de dados, transformação digital e gestão de projetos em ambientes complexos como a Sabesp, a maior empresa de saneamento do Brasil.

Atua como professor e treinador na Conquer Business School, lecionando temas como liderança, transformação digital, gestão estratégica e gestão de projetos, traduzindo conceitos complexos em ferramentas aplicáveis à realidade profissional.

Também integrou o corpo docente de instituições como Anhembi-Morumbi, Uninove e INPG Business School.



*Uma carreira que transformou dados  
em decisão e tecnologia em crescimento*



# Silvio Rocha

## *Autoridade Construída*

Hoje é fundador da XMORE e que tem como objetivo ajudar as empresas a usarem dados, tecnologia e IA como estratégia de negócio, conectando decisão, projetos e execução para gerar crescimento e eficiência. Também atua como sócio-investidor na XPER Global e na ALGOR Brasil como Líder Regional SP na implementação de governança de IA.

Acredito que a educação é a chave para o desenvolvimento pessoal e profissional, e por isso, participo de diversos trabalhos voluntários como mentor e colunista em iniciativas que promovem o desenvolvimento humano.

### Áreas de Expertise

- Governança de Dados e IA
- Gestão de Projetos Ágeis e Tradicional
- Especialista em Inovação e Design Thinking
- Transformação Digital e o impacto na cultura organizacional
- Coaching: Especialista em Análise comportamental e Programação

### Neurolinguística (PNL)

#### *Formação Acadêmica*

- Mestre em Engenharia da Computação - IPT/USP
- Pós-graduado em Administração Estratégica Empresarial - UNINOVE
- Pós-graduado em Ciência da Computação - FASP
- Graduado em Tecnologia da Informação - UNICID

### Coautor dos livros

- Inovação na Gestão Pública - Ed. Sarvier
- Desperte o Seu Chamado - Ed. Proverbo
- A Arte de Liderar - Ed. Preparando



# Silvio Rocha

## *A diferença entre analisar dados e liderar o futuro*

Dados que movem decisões: a jornada de um líder que transforma tecnologia em impacto real para pessoas e negócios

De uma carreira técnica à liderança estratégica, Silvio Rocha construiu um caminho marcado por transformação, cultura orientada a dados e resultados concretos, dentro e fora das organizações.

Em um cenário onde a tecnologia deixou de ser suporte para se tornar protagonista, destacar-se exige mais do que domínio técnico.

Exige visão de negócio, liderança e a capacidade de transformar dados em decisões. A trajetória de Silvio Rocha representa esse movimento.

Com mais de duas décadas de atuação em ambientes complexos, ele evoluiu da base tecnológica para a liderança executiva, tornando-se referência em transformação digital, governança de dados, inovação, gestão de projetos e liderança de times.

Sua experiência em uma das maiores empresas de saneamento do país, aliada à atuação como professor, mentor e empreendedor, mostra alguém que não acompanha mudanças. Ele lidera.

Nesta entrevista exclusiva para a OutliersX Review, Silvio compartilha bastidores, decisões e aprendizados que podem acelerar a trajetória de quem quer construir relevância real no mercado.

# Silvio Rocha

*Responde*

**Sua trajetória começou na área técnica. Em que momento você percebeu que precisava ir além da tecnologia e atuar na transformação dos negócios?**

Minha carreira começou muito conectada à infraestrutura e tecnologia, mas nos primeiros resultados percebi que o verdadeiro valor não estava apenas na implementação técnica, e sim no impacto gerado para o negócio e para as pessoas.

O ponto de virada foi quando passei a atuar como líder de tecnologia e ampliei minha visão estratégica. A partir disso, minha trajetória passou a ser guiada por um propósito claro: transformar tecnologia em resultado.

O valor da tecnologia não está na sua implementação, mas no impacto que ela gera para o negócio.

**Você construiu uma carreira sólida dentro da Sabesp. Quais foram os principais aprendizados em um ambiente tão complexo?**

Trabalhar em uma organização como a Sabesp é uma verdadeira escola. Aprendi a lidar com complexidade, pressão e, principalmente, a conectar estratégia com execução.

Um dos maiores aprendizados foi entender que transformação não é apenas tecnologia. Envolve cultura, pessoas, processos e governança. Esse equilíbrio é o que sustenta resultados consistentes.

**A transformação digital é um eixo central da sua trajetória. Como você define uma transformação bem-sucedida?**

Transformação digital bem-sucedida é aquela que muda a forma como a organização pensa e decide. Não é sobre implantar ferramentas, mas sobre criar uma cultura orientada a dados, com governança clara e foco em resultados. Quando a tomada de decisão se torna mais ágil, precisa e conectada ao negócio, a transformação acontece.



# Silvio Rocha

*Responde*

**Você liderou iniciativas relevantes em dados, BI e IA. Qual foi o maior desafio nessa jornada?**

O maior desafio sempre foi a mudança cultural. Implementar tecnologia muitas vezes é a parte mais simples.

O difícil é engajar pessoas, quebrar paradigmas e construir uma mentalidade orientada a dados, inovação e execução. Isso exige consistência, comunicação e liderança ativa.

**Os projetos Integra 4.0 e o Modelo de Gestão da Inovação - MGI foram marcos na sua carreira. O que eles representaram em termos de impacto?**

: São projetos que representaram mais do que implementar tecnologias ou métodos. São projetos que geraram um movimento de transformação cultural, organizacional e digital envolvendo quase mil pessoas.

Trouxeram integração de processos, colaboração entre equipes e uma nova forma de trabalhar baseada em dados e inovação.

Um dos principais impactos foi elevar o nível de maturidade da organização em gestão, tomada de decisão, digitalização de processos e inovação prática.

Projetos de sucesso não entregam apenas tecnologia. Elevam o nível de maturidade da organização.

**Você também atua como professor. Como a docência contribui para sua visão executiva?**

A docência me mantém atualizado e me desafia a traduzir conceitos complexos em algo prático. Isso fortalece minha comunicação e clareza estratégica.

Além disso, o contato com profissionais de diferentes áreas amplia minha visão sobre os desafios reais do mercado.

# Silvio Rocha

*Responde*

## **Qual a importância da governança de dados e IA hoje?**

É fundamental. Sem governança, não há qualidade, confiabilidade nem uso responsável dos dados. Isso compromete decisões e aumenta riscos.

Hoje, atuo como Líder Regional da ALGOR em São Paulo, promovendo a governança algorítmica no Brasil e defendendo o uso da IA com transparência, rastreabilidade, responsabilidade, supervisão humana e gestão rigorosa de dados e modelos. A governança é o que permite escalar o uso de dados e IA de forma estruturada e sustentável.

## **Os reconhecimentos que você recebeu ao longo da carreira representam o quê para você?**

Os prêmios são consequência, não objetivo. Eles refletem o esforço coletivo das equipes e mostram que estamos no caminho certo. O que realmente importa é o impacto gerado e o legado construído.

## **Que conselho você deixa para quem quer construir uma carreira de impacto?**

Invista no desenvolvimento contínuo e busque entender o negócio além da sua área técnica. Conectar estratégia, dados e execução é um diferencial enorme. E principalmente, esteja disposto a liderar mudanças. É isso que gera crescimento real. Carreiras de impacto são construídas por quem decide liderar mudanças.

## **Agora, vamos falar um pouco sobre o seu lado empreendedor e o que motivou a criação da XMORE e qual é o seu propósito com a empresa?**

A XMORE nasce de uma inquietação clara. Muitas empresas investem em tecnologia, mas não conseguem gerar valor real. Nosso propósito é conectar dados, tecnologia e IA à estratégia do negócio, garantindo que decisões e execução estejam alinhadas para gerar crescimento e eficiência. Tecnologia sem conexão com o negócio é custo. Com estratégia, vira crescimento real.

# Silvio Rocha

*Responde*

**Muitas empresas enfrentam dificuldades para gerar valor com dados e IA. Onde exatamente está a raiz desse problema?**

A raiz está na desconexão. Os dados existem, mas não são confiáveis. Os projetos começam estratégicos, mas perdem direção na execução. E a IA, muitas vezes, é implementada sem base sólida, gerando mais ruído do que valor.

**Os reconhecimentos que você recebeu ao longo da carreira representam o quê para você?**

Os prêmios são consequência, não objetivo. Eles refletem o esforço coletivo das equipes e mostram que estamos no caminho certo.

O que realmente importa é o impacto gerado e o legado construído. Sem governança, sem clareza de decisão e sem integração entre negócio e tecnologia, o resultado é desperdício de investimento e baixa adoção.

**E como a XMORE atua para resolver essas dores de forma concreta?**

Invista no desenvolvimento contínuo e busque entender o negócio além da Atuamos em três frentes principais, sempre conectando estratégia à execução:

- Confiança nos dados: estruturamos governança de dados e IA, garantindo qualidade, rastreabilidade e segurança para suportar decisões críticas.
- Conexão estratégia-execução: transformamos iniciativas de dados e tecnologia em produtos de dados orientados ao negócio, com foco claro em resultado e valor.
- IA com propósito: aplicamos inteligência artificial de forma pragmática, integrada aos processos e decisões, evitando iniciativas isoladas e sem impacto.



# Silvio Rocha

*Responde***Qual o principal diferencial da XMORE nesse cenário?**

É a capacidade de operar na interseção entre negócio, dados e execução. Não atuamos apenas como consultoria estratégica nem apenas como execução técnica. Conectamos os dois mundos.

Isso permite transformar rapidamente problemas complexos como baixa confiança em dados, projetos desalinhados ou IA sem resultado em soluções estruturadas e escaláveis.

**Em uma frase, como você define o impacto da XMORE?**

Usamos dados e IA para impulsionar o seu negócio com eficiência e crescimento real.



# O QUE É O OUTLIERSX GPT?



O OutliersX GPT é um mentor digital criado para auxiliar em áreas essenciais como:

- **Empreendedorismo:** Reflexões sobre inovação e negócios.
- **Liderança:** Textos sobre impacto organizacional e comunicação.
- **Escrita e Comunicação:** Inspirado por especialistas em oratória.
- **Inovação e Crescimento Pessoal:** Princípios de autodesenvolvimento e resiliência.

## Por Que Escolher o OutliersX GPT?

- Ele traz o melhor da revista com:
- **Orientação personalizada:** Como as ideias de César Romão e Reinaldo Polito.
- **Estratégias práticas:** Visões de Walter Longo e Leila Navarro.
- **Inspiração constante:** A essência transformadora da OutliersX.

## O Que Você Pode Esperar?

- Respostas adaptadas aos seus desafios.
- Acesso às melhores ideias da OutliersX.
- Estratégias para resultados extraordinários.

Transforme sua jornada com a excelência da Revista OutliersX!

## Como Acessar?

- No ChatGPT ou app OpenAI, pesquise "OutliersX GPT".
- Acesse diretamente:



# NEXTGO

## GRÁFICA DIGITAL ONLINE

 **Sites Corporativos**

 **Página de Vendas**

 **Catálogos Digitais**

**AGORA TAMBÉM!**

COM CONTEÚDOS DE TEXTOS,  
IMAGENS, ÁUDIOS, E VÍDEOS  
GERADOS COM INTELIGÊNCIA  
ARTIFICIAL

 **Edição de Vídeos (Realistas e com Animação)**

 **Áudio Books**

**Criação de audiobooks com narração envolvente.**

 **Criação de Artes para Redes Sociais**

**Designs profissionais prontos para posts, stories e anúncios.**

 **Criação e Diagramação de E-books com design moderno e leitura fluida.**

**FAÇA UM ORÇAMENTO SEM COMPROMISSO**







## ***Burnout não é fraqueza. É erro de liderança***

*Artigos selecionados desta edição transformados em videocasts animados pela OutliersX Publishing.*



***Edila Tais***





## ***5 erros ao registrar uma marca que podem destruir seu negócio***

*Artigos selecionados desta edição transformados em videocasts animados pela OutliersX Publishing.*



***Guga Dias***





## ***Confiança: o ativo invisível que define resultados nas equipes***

*Artigos selecionados desta edição transformados em videocasts animados pela OutliersX Publishing.*



***Ivanildo Ferreira***



# SÍNDROME DA IMPOSTORA EM CONTEXTO OCUPACIONAL: ETIOLOGIA SOCIAL E REFLEXÕES CLÍNICAS PARA MULHERES



Há 29 anos atuo como psicóloga clínica e há 10 anos com saúde mental ocupacional.

No consultório, atendo Executivas brilhantes que questionam se merecem realmente estar onde estão. Mentes excepcionais e impecáveis, mas com competência extrema acompanhada de dúvida extrema. É a Síndrome da Impostora.

A mulher que duvida de si mesma, trabalha 14 horas por dia em média – negligencia sono, nutrição e as relações sociais, evita promoções por medo do fracasso, apresenta maior risco de transtornos emocionais.

Mas nada surge do nada. É uma construção social do trabalho e da ocupação do espaço de trabalho pelo feminino. Valida-se no homem o que se pune na mulher. Mulheres sofrem críticas constantes pelo seu comportamento e até mesmo acerca de como se vestem. Sem mencionar a carga cognitiva com as “tarefas femininas”, não exigidas aos homens.



A Síndrome da impostora é uma tentativa de invalidar o potencial feminino. É preciso que você mulher questione-se, valide-se. Busque construir segurança no seu círculo social, tenha um grupo de mulheres que compartilhem de valores de segurança psicológica e auto reconhecimento pessoal e profissional.

É fundamental estabelecer limites inegociáveis – não negocie a sua saúde. Não tenha medo do fracasso, a evolução é um processo. Busque apoio especializado em saúde mental, muitas vezes se constrói – desconstruindo crenças. A alta performance feminina é uma construção social, muito mais interna e solitária. Exige trabalho com foco, com clareza e com propósito. Ela acontece na entrega de resultados excepcionais mantendo as saúdes mental, física e emocional intactas.

A mulher que realinha a Síndrome da Impostora em consciência, não a reconhecendo como falha pessoal, mas como uma resposta razoável à invalidação do trabalho feminino, já avança para a alta performance.

Alta performance feminina não é acúmulo de conquistas. É a construção deliberada, planejada e com exímia execução – em que sucesso e bem estar são potencializados e validados mutuamente.

É sobre alcançar resultados robustos, cuidando de seu próprio bem estar. É a verdadeira arquitetura racional e concreta da felicidade no trabalho e na vida pessoal. Sucesso é resultado de trabalho bem feito, não é sorte. Isso não é ser impostora. Mas, sobretudo, ser arquiteta da própria excelência.

## *ANA VERONICA AZEVEDO*



PodCast do artigo  
clique aqui



Spotify



Psicóloga Clínica e Ocupacional, com 29 anos de atuação em saúde mental e mais de uma década dedicada à construção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. Especialista em Psicologia Clínica, com formação em Saúde Mental, Atenção Psicossocial, Habilidades Sociais e Neuropsicologia.

Escritora e palestrante, promove reflexões sobre performance mental, consciência e felicidade construída de dentro para fora.

# CONFIANÇA: UMA COMPETÊNCIA ESTRATÉGICA PARA LÍDERES E GESTORES



Confiança é o ativo invisível e importante que sustenta relações, decisões e resultados. Nas organizações, a confiança não surge por acaso nem se mantém por inércia. É construída de forma consistente, por meio de comportamentos alinhados, comunicação transparente e coerência entre discurso e prática.

Sem confiança, equipes operam no modo defensivo, com confiança, elas inovam, são mais criativas, colaboram e entregam resultados além do esperado. Para líderes, confiança não é apenas um valor desejável, é uma competência estratégica. Por exemplo: para aprovação de projetos, a obtenção de apoio organizacional começa com a compreensão do que você quer.

Quando você compreende o que deseja criar, o passo seguinte é negociar com os outros, de modo a expressar sua **VISÃO, CONCORDÂNCIA E CONFIANÇA.**

### Matriz da Concordância e Confiança



#### Condições de Alta Confiança

Nos relacionamentos de alta confiança, com aliados e oponentes, precisamos reafirmar a confiança e negociar a concordância.

#### Condições de Baixa Confiança

Obter apoio nos relacionamentos de baixa confiança, com correligionários e adversários, é mais complicado. Temos de escolher basicamente entre dois caminhos. São eles:

##### a) Caminho da precaução:

Toma lá dá cá – Ser indireto – Dizer sim quando se quer dizer não  
– Contrabandear apoio.

##### b) Caminho do risco:

Tentar resolver – Dar apoio – Comunicar compreensão – Admitir sua parte  
– Abrir os planos – Reconhecer dúvidas – Colocar tudo na mesa.

#### Condições de Baixa Confiança:

O caminho da precaução, burocrático por natureza, nos atrai às vezes, quando nos sentimos com baixo poder, vulneráveis e impotentes.

Sentir que estamos em uma posição de baixo poder é algo que desencadeia em nós velhos sentimentos de sermos crianças. Levamos nossas estratégias infantis para dentro do local de trabalho e esperamos que nossos chefes tomem conta de nós.

*É fundamental tratar seus adversários de um modo que esteja em sintonia com sua visão de como as pessoas da organização deveriam tratar umas às outras.* O líder quando admite erros, pede ajuda e reconhece limitações, não diminui sua autoridade, mas humaniza a liderança e fortalece conexões.

Organizações que promovem feedback contínuo, autonomia responsável e alinhamento de expectativas criam um ciclo virtuoso de confiança e performance.



CONFIANÇA RECÍPROCA: Líderes que não confiam em suas equipes tendem a micro gerenciar, sufocando a iniciativa. Equipes que não confiam na liderança tendem a se proteger, limitando a entrega.

Romper esse ciclo exige estabelecer acordos claros, medir o que importa e dar espaço para que as pessoas assumam responsabilidade pelos resultados.

CONFIANÇA É UMA PRÁTICA DIÁRIA. É construída em cada reunião, em cada decisão e em cada interação.

Líderes que entendem isso não apenas gerenciam pessoas, mas criam ambientes onde o potencial coletivo se transforma em resultado sustentável.

***IVANILDO FERREIRA***



PodCast do artigo  
clique aqui



Spotify

PALESTRANTE INTERNACIONAL, MASTER COACH, MENTOR E ESCRITOR.

# NR-1 E SAÚDE MENTAL NAS ORGANIZAÇÕES: QUANDO A SEGURANÇA COMEÇA NA MENTE



A Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) estabelece as bases da segurança e saúde no trabalho no Brasil. Ela orienta como as empresas devem identificar, avaliar e gerenciar riscos ocupacionais. Durante muito tempo, essas análises focaram principalmente em fatores físicos, químicos e ergonômicos. No entanto, cresce o entendimento de que a saúde mental também influencia diretamente a segurança no ambiente de trabalho.

O comportamento humano é um elemento central na gestão de riscos. Fatores como estresse, pressão por metas, fadiga mental e qualidade das relações profissionais impactam a percepção de perigo e a tomada de decisão. Em ambientes de trabalho marcados por tensão constante, é comum que os profissionais passem a normalizar situações de risco, reduzindo a atenção aos procedimentos e aumentando a probabilidade de erros.

Os números relacionados à saúde mental no trabalho reforçam essa preocupação. Ansiedade, depressão e síndrome de burnout estão entre as principais causas de afastamento laboral no Brasil. Esse cenário demonstra que o sofrimento psicológico deixou de ser apenas uma questão individual e passou a representar um desafio organizacional, com impacto direto na produtividade, na segurança e no bem-estar das equipes.

Além disso, fatores conhecidos como riscos psicossociais, como sobrecarga de tarefas, metas excessivas, jornadas prolongadas e conflitos interpessoais, contribuem para o desgaste emocional dos trabalhadores. Quando há exaustão mental, a capacidade de concentração diminui, a tomada de decisão se torna mais lenta e a chance de falhas operacionais aumenta.

Outro ponto essencial é a cultura organizacional. Empresas que promovem segurança psicológica, onde os profissionais podem relatar dúvidas, erros ou riscos sem medo de punição, fortalecem a prevenção e incentivam comportamentos mais responsáveis. Nesse processo, a liderança tem papel decisivo, pois influencia diretamente o clima emocional das equipes e a forma como os desafios são enfrentados no dia a dia.

Por isso, investir em educação emocional e desenvolvimento socioemocional nas organizações deixou de ser apenas uma tendência e passou a ser uma estratégia de prevenção. Quando a saúde mental é considerada parte da gestão de riscos, as empresas constroem ambientes mais seguros, humanos e sustentáveis.

***ELAINE SANTOS***



PodCast do artigo  
clique aqui



Spotify



**PSICÓLOGA - ESCRITORA - PALESTRANTE**





**FAÇA O SEU PLANEJAMENTO DE APOSENTADORIA DE  
FORMA CLARA E DETALHADA. CONSULTE-NOS!!!**



  
**FLORIANO**  
*Advocacia*



Atendimento Personalizado Presencial  
e **ON-LINE**  
Whatsapp (11) 9.9935.9041/ 9.7270.8857  
Dra. Gisele H. Floriano  
Dra. Greice H. Floriano Mendonça  
Advogada Previdenciária  
OAB/SP 220.037

# A MALDIÇÃO DO VALUATION: QUANDO O PERITO CONTADOR DE DADOS DESVENDA A REALIDADE



Há quem diga que o processo de Avaliação de Empresas (Valuation) é uma arte, permeada por suposições e, em última instância, subjetividade. Contadores e juristas frequentemente apontam para as margens de interpretação e a dependência de cenários como prova de que um “número mágico” é inatingível.

No entanto, o que muitos veem como uma maldição de incerteza, o Perito Contador em sua essência enxerga como um desafio a ser resolvido, um sistema a ser otimizado, e uma verdade a ser revelada.

A verdadeira maldição não é a subjetividade, mas a aceitação dela. A capacidade de ver o mundo como um problema resolvível, de transformar o complicado em simples e o bom em excepcional, é bênção disfarçada que um mindset de Perito Contador traz para o Valuation. É hora de explorar como essa mentalidade, aliada a ferramentas estatísticas robustas, pode banir o achismo e trazer clareza para a mais complexa das análises financeiras.

## **1) A Lente do Perito Contador no Valuation: Não é Achismo, é Análise**

Ser um Perito Contador é ver o mundo como um grande quebra-cabeça, onde cada peça tem um lugar certo e um propósito claro. No contexto do Valuation, isso significa desmembrar os elementos financeiros e operacionais de uma empresa, não como meros números, mas como variáveis interconectadas que descrevem um sistema complexo. Não se trata apenas de calcular fluxos de caixa ou aplicar múltiplos; é uma forma de pensar que transforma desafios em oportunidades de precisão.

Um Perito Contador entende que nada é impossível de analisar, apenas precisa de dados, planejamento, execução precisa e, acima de tudo, mensuração da incerteza. Isso significa ir além das projeções pontuais e abraçar a estatística para construir modelos que refletem a realidade com maior fidelidade.

## **2) Desvendando a Subjetividade: O Poder da Estatística Robusta**

A afirmação de que o Valuation é intrinsecamente subjetivo muitas vezes decorre da aplicação de métodos que, por si só, permitem um grau excessivo de arbitrariedade. No entanto, quando adotamos uma abordagem estatisticamente robusta, essa “subjetividade” se dissolve em intervalos de confiança, probabilidades e sensibilidades quantificáveis. Valuation por Múltiplos: Esqueça a mera seleção intuitiva de comparáveis.

Podemos usar técnicas de clustering para agrupar empresas por similaridade em múltiplas dimensões (setor, tamanho, margens, crescimento, etc). Para lidar com outliers, aplicamos estatísticas robustas como mediana e Intervalo Interquartil (IQR), ou até mesmo regressões robustas que calibram múltiplos com base em fundamentos de forma transparente e defensável. Isso nos dá não um múltiplo mágico, mas uma faixa de múltiplos justos, com base em evidências.

Fluxo de Caixa Descontado (DCF) Probabilístico: Em vez de assumir valores únicos para cada premissa (crescimento, margem, WACC), podemos tratá-las como distribuições de probabilidade. Através de Simulações de Monte Carlo, geramos milhares de cenários possíveis, resultando em uma distribuição de valor da empresa, não apenas um ponto. Isso nos permite quantificar a probabilidade de diferentes resultados e realizar análises de sensibilidade global (como os Índices de Sobol), que revelam quais variáveis de entrada realmente impulsionam a incerteza no valor final.



Estimativa do Custo de Capital (WACC): O beta, o prêmio de risco de mercado, o custo da dívida – todas essas variáveis podem ser estimadas com maior rigor. Utilizando janelas móveis para betas, técnicas de shrinkage e até modelos bayesianos, podemos obter estimativas mais estáveis e com intervalos de confiança claros, que se propagam para o WACC final e, conseqüentemente, para o DCF.

Esses métodos transformam um “achismo” em uma inferência estatística. As premissas são transparentes, os intervalos são calculados, e a sensibilidade a cada fator é mensurável.

O resultado é um Valuation que não só apresenta um número, mas também a robustez e a incerteza associadas a ele, oferecendo uma base muito mais sólida para a tomada de decisão.

### **3) O Chão de Fábrica: Onde a Verdade dos Números Mora**

Mesmo com as mais sofisticadas técnicas estatísticas, a verdade fundamental de um Valuation reside na operação real da empresa. É aqui que o Perito Contador, habituado a otimizar processos e a entender a física por trás dos sistemas, traz uma perspectiva inestimável. Tudo é um processo que precisa de um procedimento, e isso se aplica desde a linha de produção até a projeção financeira. Uma revisão física e operacional no chão de fábrica é absolutamente crítica para ancorar as premissas do Valuation na realidade. Sem essa imersão, os números projetados correm o risco de se tornarem meras abstrações.

\* Revisão das Margens de Contribuição: Entender a fundo os custos variáveis e fixos, os gargalos de produção, o desperdício em cada etapa do processo e a eficiência da cadeia de suprimentos é vital. Uma visita ao chão de fábrica permite validar (ou refutar) as margens reportadas, identificar oportunidades de melhoria que impactarão os fluxos de caixa futuros e calibrar as projeções de rentabilidade com base na capacidade real e nos custos operacionais verdadeiros. Otimizar um processo aqui tem um impacto direto nos lucros futuros.

\* Revisão da Vida Útil de Produtos e Serviços: A longevidade e a relevância de um produto ou serviço são pilares do Valor Terminal e das projeções de longo prazo. No entanto, isso não pode ser apenas uma suposição de marketing. Observar como os produtos são fabricados, como os serviços são entregues, a tecnologia empregada, o feedback da linha de frente, o nível de inovação contínua e o estado da manutenção dos ativos revela a verdadeira capacidade de geração de valor no futuro. É no chão de fábrica que se percebe o potencial de obsolescência ou a robustez de um ciclo de vida.

Sem essa conexão com a realidade operacional, o Valuation torna-se um exercício acadêmico. A mentalidade do Perito Contador exige que as projeções não sejam apenas numericamente consistentes, mas também operacionalmente viáveis e empiricamente fundamentadas

#### **4) A Dura Verdade: Quando o Valuation Fala Mais Alto que a Esperança**

Depois de “consertado” – ou seja, após toda a análise estatística robusta e a validação operacional – a empresa deve ser otimizada. E otimizar, no contexto do Valuation, muitas vezes significa revelar a verdade nua e crua sobre o seu futuro.

Alguém em um trabalho de Valuation já falou na reunião de entrega que empresa iria falir ou fechar? Eu já. E é uma experiência que marca. Não é fácil. A sala fica em silêncio. A esperança se choca com os números impiedosos. Mas é exatamente nesse momento que a objetividade, construída metodicamente, prova seu valor.

Nosso papel como profissionais de Valuation, armados com ferramentas estatísticas e uma compreensão profunda da operação, não é agradar ou validar expectativas infundadas. É entregar uma análise honesta e baseada em evidências, mesmo que essa verdade seja desconfortável. Quando os dados de Monte Carlo apontam para uma alta probabilidade de insolvência, quando os múltiplos de empresas comparáveis não sustentam as projeções otimistas, ou quando a visita ao chão de fábrica revela que as margens projetadas são inatingíveis devido a ineficiências crônicas, temos a responsabilidade ética de reportar essa realidade.



Essa é a maldição do Perito Contador de Valuation: a busca incessante pela verdade, mesmo que ela seja dura. Mas é também a bênção, pois ela permite que as decisões sejam tomadas com base em dados concretos, abrindo caminho para a reestruturação, a inovação ou, em casos extremos, um encerramento planejado que minimize perdas. É essa busca por excelência constante que transforma desafios em vitórias e inspira todos ao redor a encarar a realidade para construir um futuro mais sólido

No final, ser um avaliador com mentalidade de Perito Contador não é uma maldição, mas uma capacitação. Capacita-nos com visão, ação e persistência, tornando o impossível (a objetividade total no Valuation) uma rotina. Se você se sente chamado por essa forma de pensar, conecte-se com profissionais que adotam essa abordagem para mais insights genuínos sobre como aplicar a ciência dos dados e a realidade operacional à avaliação de empresas.

Vamos construir valuations mais sólidos e futuros mais sustentáveis juntos. Deixe seus comentários e críticas!

## *Marco Berto MSc*



PodCast do artigo  
clique aqui



Spotify



Mestre em Contabilidade e Controladoria pela FEA / USP / SP



## KÁTIA TEIXEIRA LEVA À ONU DEBATE SOBRE “WOLLYING” E REFORÇA PROTAGONISMO BRASILEIRO NA AGENDA GLOBAL DE ENFRENTAMENTO ÀS VIOLÊNCIAS INVISÍVEIS



A participação da empresária Kátia Teixeira na CSW70 reforça o papel estratégico da sociedade civil brasileira nos debates internacionais sobre igualdade de gênero e direitos humanos. À frente de uma delegação comprometida com pautas urgentes, Kátia levou à Organização das Nações Unidas uma agenda que ganha cada vez mais relevância global: o enfrentamento ao wollying, termo que amplia a compreensão do bullying tradicional ao incorporar dimensões estruturais, emocionais e sociais das violências cotidianas, especialmente vividas por mulheres e meninas.

Durante a agenda da Organização das Nações Unidas, Kátia destacou a necessidade de reconhecer o wollying como uma forma ampliada de violência silenciosa, que atravessa ambientes escolares, corporativos e sociais, impactando diretamente a autoestima, o desenvolvimento e a permanência de mulheres em espaços de decisão. Ao defender essa pauta em um dos principais fóruns globais sobre direitos das mulheres, a empresária contribui para a construção de políticas mais sensíveis às realidades contemporâneas.

Esse posicionamento dialoga diretamente com o trabalho desenvolvido no Instituto Quais de Mim Você Procura?, iniciativa que atua no fortalecimento da identidade, da autoestima e do protagonismo feminino. Por meio de ações educativas, projetos sociais e iniciativas de conscientização, o Instituto tem ampliado o debate sobre violências invisíveis e promovido caminhos de transformação individual e coletiva.

A presença de Kátia Teixeira na CSW70 evidencia como lideranças brasileiras têm contribuído de forma consistente para pautas globais, levando experiências práticas e propostas concretas para dentro da ONU. Mais do que uma participação institucional, trata-se de um movimento de articulação que conecta território, vivência e política internacional, reforçando que o enfrentamento às diversas formas de violência, inclusive aquelas ainda pouco nomeadas como o wollyng, é uma responsabilidade compartilhada.

Ao colocar essa agenda em evidência, Kátia reafirma a importância de ampliar o olhar sobre os desafios enfrentados por mulheres em diferentes contextos, contribuindo para que o debate avance não apenas em reconhecimento, mas também em ações efetivas que promovam respeito, equidade e dignidade.

## Kátia Teixeira



PodCast do artigo  
clique aqui



Spotify



**Mentora das mentoras / Goldman SachsWomen  
SpeakerTEDx / Investidora /Nexialista/Escritora**

*Atua+8 países / Alavanca mulheres, nos negócios, através dos palcos.*

*Emb. Master no Clube de Mulheres de negocios de Portugal | Vice Pres na Divine Académie Française des Arts  
Lettres et Culture | Vice Presidente Lions Clube Sororidade Social | Membro BPW | Membro OBME | Sócia  
conselheira no Instituto Êxito de Empreendedorismo| Membro Fundadora na HABLA- Academia Hispano Brasileira  
de Ciências, Letras y Artes / Empresária desde 1984  
RankBrasil fundadora da Maior LIGA Brasileira de Mulheres investidoras escritoras em prol de mulheres  
vulneráveis e vítimas*

# Por que contratar o PROGRAMA SCA para sua empresa?

Tem por objetivo **diminuir** o número de **afastamento** do colaborador e evitar o **burnout**

Elevar os níveis de **concentração e foco** para a execução dos trabalhos diários

Melhora da **saúde física e mental** dos colaboradores

Promover o manejo do **estresse**, proporcionar mais **relaxamento** e **controle emocional**

Ambiente e **relações interpessoais** mais agradáveis

Regular os sintomas de **ansiedade, depressão** e transtornos mentais correlatos

Mais **produtividade**, melhor **performance** dos colaboradores

**Equipe** mais **saudável** de forma personalizada e natural

**SCA**  
Saúde Corporativa  
com Auriculoterapia

## MAIS SAÚDE E PRODUTIVIDADE PARA O SEU NEGÓCIO!

“Cuido da sua saúde física, mental, emocional e energética por meio da Auriculoterapia Integrativa.”

*Samira Baron*  
AURICLOTERAPEUTA INTEGRATIVA



11 946075095



@samira.baron



# 5 ERROS AO REGISTRAR UMA MARCA

*“Uma marca para uma empresa é como uma reputação para uma pessoa.”*

*Jeff Bezos*



Registrar uma marca parece simples apenas para quem observa de fora. Escolhe-se um nome, protocola-se o pedido, paga-se a taxa e se aguarda a resposta. É justamente essa aparência de facilidade que leva muitos empresários ao erro. Quando percebem, já investiram em identidade visual, fachada, domínio, redes sociais, embalagens e comunicação em torno de um sinal que talvez jamais devesse ter sido usado daquela forma.

O primeiro erro nasce na escolha do nome. Muita gente se encanta por expressões genéricas, descritivas ou próximas demais do que já existe no mercado. O segundo aparece na falsa segurança de uma busca apressada na internet. Ver se ninguém usa algo idêntico não resolve o problema. O risco também mora nas semelhanças, nas afinidades entre atividades e nas colisões que um olhar leigo quase nunca percebe.

O terceiro erro está na classe e na especificação. Protege-se menos do que o negócio realmente entrega, ou se descreve mal o serviço e se abre uma fragilidade que poderia ter sido evitada na origem.

O quarto erro aparece quando o empreendedor acredita que pagar pela criação do nome ou da identidade visual resolve automaticamente a titularidade. Nem sempre resolve. Sem cessão adequada, contrato claro e organização documental, o ativo pode nascer com rachaduras invisíveis.

O quinto erro é o mais caro. Tratar o registro como burocracia tardia. Marca não é ornamento. É ativo de mercado, ferramenta de diferenciação e porta de entrada da reputação de um negócio. Quando a proteção é mal pensada, o prejuízo ultrapassa o campo jurídico e alcança expansão, negociação, valor e credibilidade. Muitas vezes, o empresário só entende isso quando precisa responder a uma oposição, rever investimentos ou descobrir que construiu presença sobre uma base mais frágil do que imaginava.

Registrar bem não é protocolar rápido. É proteger com inteligência. E é nesse ponto que a experiência técnica faz diferença, porque evita que uma marca promissora comece sua trajetória cercada de riscos que poderiam ter sido prevenidos desde o início. O registro correto não serve apenas para obter certificado. Serve para dar a direção, segurança e coerência a um ativo que pode acompanhar toda a vida do negócio.

*Guga Dias*



PodCast do artigo  
clique aqui



Spotify



**Treinador Corporativo e Mentor**

Advogado Especialista em Propriedade Intelectual

CEO da AE Internacional | Posicionamento, Estratégia e Performance Empresarial

# O VÁCUO DE AUTORIDADE: POR QUE A SUA OMISSÃO É O QUE MAIS GERENCIA O SEU TIME



O vácuo de autoridade tem horror ao espaço vazio. No ecossistema das organizações, a omissão não é um estado neutro; é uma entrega deliberada de controle. Se você ocupa uma cadeira de gestão, mas hesita em assumir o leme, não se iluda: o caos, as urgências alheias ou o oportunismo de plantão já sentaram no seu lugar. A liderança real não se sustenta em crachás, mas na postura de quem decide antes que o cenário decida por si.

Muitos ruídos que adoecem as equipes não nascem de falta de competência técnica, mas da ausência de clareza. É o famoso "depois a gente ajusta" ou a "qualquer coisa me chama", que nada mais são do que o terreno fértil para a interpretação errada. E onde existe interpretação, em 99% das vezes, o resultado distancia-se da intenção. Delegar não é um ato operacional de passar tarefas; é um exercício de maturidade e um alinhamento humano que exige método.



Para preencher esse vácuo com precisão, criei a metodologia 4D que organiza o que o cotidiano costuma embaralhar:

### **1. Definir o Resultado (D1)**

O erro mais comum é começar pela tarefa. Líderes imaturos dizem o que fazer; líderes maduros dizem onde precisam chegar. Tarefa é apenas o meio, o resultado é o destino. Se o ponto final não for explicitado, a execução perde-se num mar de retrabalho. É preciso descrever o que deve existir ao concluir o processo e qual o padrão esperado, antes mesmo da equipe começar.

### **2. Desenhar o Caminho (D2)**

Não se trata de microgerir cada passo, mas de construir o trajeto junto com o time. Desenhar o caminho significa alinhar fronteiras, identificar riscos e definir o que a pessoa pode decidir sozinha e o que exige validação. Quando a direção é clara, a autonomia deixa de ser uma ameaça e vira performance.

### **3. Definir o Prazo e a Lógica do Tempo (D3)**

Prazo não é apenas uma data no calendário; é contexto. Um prazo jogado no ar sem fundamentação gera ansiedade; um prazo alinhado gera responsabilidade. Muitas vezes, o que falta numa entrega não é velocidade, é sequência e ordem. O tempo deve ser gerido com clareza sobre o que é prioridade real e o que é apenas pressa do gestor.

### **4. Dialogar e Validar (D4)**

A delegação não termina quando o líder para de falar, mas quando o outro confirma que compreendeu. Validar não é pedir para repetir, é entender como a pessoa pretende executar e quais os obstáculos que ela antecipa. Essa etapa transforma o pedido num acordo psicológico real, eliminando o "eu achei que você tinha entendido".

No final das contas, o vácuo de liderança é uma escolha de quem prefere o imprevisto à estrutura. No tabuleiro dos negócios, ou você move as peças com intenção e método, ou será apenas mais uma peça movida por quem teve a coragem de ocupar o espaço que você deixou aberto.

Ocupar o espaço da liderança exige mais do que presença física; exige método e coragem intelectual. Quando você domina a estrutura da delegação, o trabalho deixa de ser uma sucessão de incêndios e passa a ser um fluxo de resultados previsíveis. A clareza não é apenas uma ferramenta de gestão, é o pilar que sustenta a confiança entre líder e liderado.

Não permita que a falta de método dite o ritmo da sua equipe. No final do dia, a pergunta que fica não é sobre quem detém o cargo, mas sobre quem teve a competência de preencher o vazio com direção e sentido. A escolha entre ser o arquiteto da sua operação ou apenas mais uma peça no tabuleiro de terceiros é exclusivamente sua.

***Assuma o leme. O seu time e o seu resultado agradecem***

***Espedita Delmondes Jordão***



PodCast do artigo  
clique aqui



Spotify



Formada em administração de empresas e marketing, pós graduada em educação transformadora, e tem mais de 19 anos de experiencia no segmento de recursos humanos e docência. É especialista em economia comportamental com ênfase em atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas e projetos. Parte superior do formulárioParte inferior do formulário



# IMPORTANTE

## SEJA UM OUTLIER



- COMUNIDADE GRATUITA



- PUBLIQUE OU ANUNCIE NA REVISTA



- PROGRAMA OUTLIERS X



- OUTLIERS PARTNERS



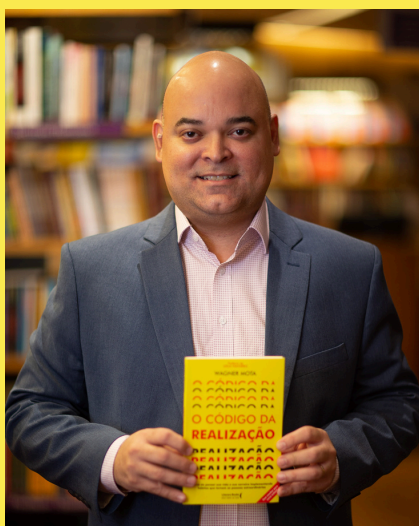
VENHA FAZER PARTE DE NOSSA COMUNIDADE





*Fundador Outlier X*

# WAGNER MOTTA



Vocês certamente já ouviram falar do efeito borboleta e provavelmente já agradeceram a vocês por algo que nem lembravam, talvez uma frase, uma pergunta, uma orientação, quem dirá o que pode fazer um livro escrito com cuidado, com carinho e muita vontade de ajudar as pessoas? Pois é dos 13 livros publicados O Código da Realização foi aquele que mais atravessou fronteiras muito rapidamente e ajudou uma quantidade enorme de pessoas ao redor do planeta; fico muito feliz em saber que tanta gente de fato pôde colher frutos positivos com a obra! Hoje meu maior prazer é ajudar escritores, palestrantes, mentores, enfim profissionais da indústria do conhecimento a levarem sua mensagem para toda parte!



[wagnermottamentor.com.br](http://wagnermottamentor.com.br)  
Click here to visit the page.

# Inspiração

*"A melhor maneira de agradecer por um belo momento é desfrutá-lo plenamente"*

**Richard Bach**

*escritor norte-americano*



*"Precisamos estar dispostos a nos livrar da vida que planejamos, para podermos viver a vida que nos espera"*



**Joseph Campbell**

*mitólogo, escritor*

*"Não há aplausos vindo de fora que irão calar o que grita dentro de nós"*

**Pedro Calabrez**

*neurocientista, palestrante e professor*



*"Lugar onde todos têm razão, melhor não ter nenhuma."*



**Paulo Leminski**

*Escritor e poeta brasileiro*



# Outliers X

**A REVISTA OUTLIERS X É UMA PUBLICAÇÃO INOVADORA E INSPIRADORA, ABORDANDO A INDÚSTRIA DO CONHECIMENTO, NEGÓCIOS E DESENVOLVIMENTO HUMANO.**

## Definições Técnicas

Público-alvo da revista são pessoas interessadas em empreendedorismo, inovação, e crescimento pessoal e profissional.

A frequência da revista é mensal, sempre na última semana.

A revista busca trazer ganhos significativos para seus leitores, oferecendo insights valiosos sobre tendências de mercado, estratégias de negócios bem-sucedidas e desenvolvimento pessoal.

Com uma abordagem única e conteúdo relevante, OUTLIERS X é uma fonte de conhecimento e inspiração para quem busca se destacar no mundo dos negócios e do desenvolvimento humano.

## Distribuição das Revistas

Por se tratar em sua grande maioria de um produto digital, em sua edição de **lançamento** as revistas poderão ser distribuídas de forma **gratuita** pelos sites e ou redes sociais dos produtores e editores, ou participantes (escritores, autores dos artigos, matérias e publicidade).

Os modelos de distribuição para assinantes compradores e distribuidores (a serem lançados) estarão disponíveis para divulgação através dos contatos do editor e pelo site.

**QUER TER SUA PUBLICIDADE INSERIDA EM NOSSO PROXIMO LANÇAMENTO?**

**ENTRE EM CONTATO**



[OUTLIERSX.COM.BR](http://OUTLIERSX.COM.BR)

[HTTPS://OUTLIERSX.SMALLBIO.COM.BR](https://OUTLIERSX.SMALLBIO.COM.BR)

