



## A Outra Sala

Ana Luisa Winckler

### O Grito de Certeza dos que Nunca Duvidaram

Tem gente que nunca frequentou o abismo — e por isso tem a voz tão firme.

É sobre isso que eu quero falar hoje. Sobre o ruído confiante de quem nunca parou para pensar se talvez... estivesse errado.

No mundo corporativo, o Efeito Dunning-Kruger não é só uma tese de 1999. É cultura organizacional. É cargo. É bônus.

Segundo o estudo de David Dunning e Justin Kruger, pessoas com **baixo conhecimento sobre um tema tendem a superestimar suas habilidades**. Já as que têm real domínio... duvidam, ponderam, enxergam nuances. E por isso, ironicamente, parecem menos “preparadas” para liderar.

O paradoxo é cruel: **quem sabe, hesita — quem não sabe, se impõe**.

Na prática?

É o gerente júnior dando palpite na estratégia global.

É o palestrante que aprendeu o conceito ontem e já lançou curso.

É o colega que transforma o “eu acho” em método, e o “me disseram” em planejamento estratégico.

E mais: quanto mais alto o tom de voz, mais “confiável” parece.

Quanto mais certezas a pessoa carrega, mais cargos ela coleciona.

O nome disso é ignorância performática.

O mundo chama de “liderança confiante”.

Enquanto isso, quem leu, estudou, refletiu, já errou e corrigiu...

Fala devagar.

Diz “não sei”.

Pede tempo.

Tem vergonha de soar arrogante — porque sabe o quanto custa aprender de verdade.

Mas no organograma, isso soa como hesitação. E hesitação, você sabe, “não combina com um ambiente dinâmico e de alta performance”.

Sócrates tentou avisar: “só sei que nada sei” — mas foi cortado no feedback por “falta de protagonismo”.

Descartes, que ousou pensar, foi retirado da squad por não ter “visão prática”.

Sartre, que dizia que “o inferno são os outros”, foi afastado por “energia baixa no time”.

Aristóteles, que falava de dúvida como sabedoria, virou alvo da avaliação de desempenho por “não saber se posicionar”.

E Karl Popper, que falava sobre ignorância como recusa ao conhecimento...

Virou post motivacional com filtro sépia.

**No fim, o que sobra é a sala cheia. De certezas ocas.**

De vozes que não tremem.

De ideias que não se aprofundam.

De decisões tomadas por quem nunca perguntou “e se não for assim?”.

Por isso esta coluna existe.

Para lembrar que dúvida não é fraqueza — é método.

Que voz baixa não é desinteresse — é escuta.

E que liderança de verdade tem rugas, silêncio e o cansaço de quem *de fato* pensa antes de agir.

**As portas de A Outra Sala seguem abertas.**

Não para quem grita por vaidade, mas para quem silencia para entender.

Aqui, o pensamento entra antes da voz.

**Rodapé da Liberdade:**

Comenta aqui se você já viveu uma call onde o ignorante era o mais confiante.

Ou melhor: marca alguém que precisa urgentemente conhecer o Dunning e o Kruger (não os da firma, os originais mesmo).

E se quiser ler mais sobre esse tipo de exaustão bem embasada, comenta “quero ler”.

#AOutraSala #DunningKrugerCorporativo #DúvidarÉHumano #PsicologiaDoCrachá

(\*) — É psicóloga, escritora e especialista em transformar culturas com afeto e coragem. Com mais de 25 anos de experiência em RH, do chão de fábrica ao boardroom, atua na criação de modelos mais humanos de liderança, aprendizagem e pertencimento. Na escrita, mistura ciência, poesia e provocação para abrir espaço ao que não cabe nas atas — mas muda tudo.

# Gestão de Crises: O papel das lideranças na continuidade dos negócios

Crises são inevitáveis no mundo corporativo. Seja uma pandemia, um escândalo reputacional, um ataque cibernético ou uma instabilidade econômica, momentos críticos testam não apenas a resiliência das empresas, mas principalmente a capacidade de liderança dos executivos à frente do negócio

Bárbara Nogueira (\*)

**E**m tempos de incerteza, não é apenas o plano estratégico que determina o futuro da organização, mas sim a forma como as lideranças reagem, tomam decisões e conduzem suas equipes.

A gestão de crises não se resume a apagar incêndios. O verdadeiro líder se antecipa, identifica riscos potenciais e estrutura um plano sólido para enfrentar desafios de forma estratégica e eficaz. As melhores práticas de gestão de crises envolvem preparação, comunicação assertiva, rápida tomada de decisão e, sobretudo, a capacidade de manter a organização alinhada e confiante mesmo diante do caos.

O primeiro passo essencial é antecipar e mapear os riscos. Empresas bem-preparadas não esperam a crise acontecer para agir. Elas desenvolvem cenários, testam hipóteses e criam protocolos para diferentes tipos de crise. Essa antecipação permite que a liderança tome decisões rápidas e assertivas, minimizando impactos financeiros e operacionais. Ter um plano de gestão de crises estruturado — com papéis bem definidos, fluxos de decisão claros e medidas



práticas fundamentais para fortalecer a empresa e evitar vulnerabilidades futuras.

Por fim, a resiliência organizacional é construída pela liderança. Equipes olham para seus líderes em busca de direção e segurança. A postura, o equilíbrio emocional e a clareza estratégica dos executivos impactam diretamente o moral dos colaboradores e a capacidade da empresa de atravessar turbulências. Empresas que investem no desenvolvimento de lideranças preparadas para a gestão de crises constroem uma cultura mais forte, inovadora e adaptável.

O futuro das organizações não será determinado pela ausência de crises, mas pela forma como suas lideranças as enfrentam. Os executivos que compreendem a importância da gestão de crises como uma disciplina essencial garantem não apenas a continuidade dos negócios, mas também o crescimento sustentável em cenários desafiadores. O mercado valoriza líderes que, em meio ao caos, conseguem manter a visão estratégica e transformar desafios em oportunidades.

(\*) Diretora, Career Advisor & Headhunter da Prime Talent, empresa presente em 27 países pela Agilium Group.

preventivas — é a base para qualquer resposta eficaz.

Além da preparação, a comunicação transparente e consistente é um dos pilares fundamentais para a gestão de crises. A forma como a liderança se posiciona diante dos colaboradores, clientes, investidores e do mercado, pode definir a percepção da empresa durante e após o período crítico. Uma comunicação falha ou ambígua pode agravar a crise, gerar ruídos internos e minar a confiança do público. Líderes bem preparados mantêm a clareza, a objetividade e a transparência, evitando pânico e fortalecendo a coesão organizacional.

Outro ponto crítico é a tomada de decisão rápida e

baseada em dados. Em momentos de crise, hesitação pode ser fatal. Executivos eficazes sabem equilibrar análise de informações com a necessidade de agir com agilidade. Para isso, é essencial contar com times capacitados, dados confiáveis e uma estrutura de governança ágil, que permita ajustes rápidos na estratégia sem comprometer a estabilidade do negócio.

Além da reação imediata, o aprendizado pós-crise é um diferencial das empresas que prosperam. Crises trazem lições valiosas, e organizações de alto desempenho sabem transformar adversidade em crescimento. Revisar decisões tomadas, identificar gaps no planejamento e aprimorar processos são

## O que afasta os melhores profissionais não é o salário, é a reputação

Marcela Zaidem (\*)

uma tarefa secundária, restrita ao RH ou à comunicação interna.

Salários competitivos já não garantem a atração dos profissionais mais qualificados. Em um mercado de trabalho marcado por escassez de talentos e pela valorização de critérios como propósito, coerência e cultura organizacional, a reputação da empresa se tornou decisiva. De acordo com o LinkedIn, empresas com marca empregadora sólida reduzem em até 43% os custos com recrutamento e aumentam em 20% a retenção de talentos. Ainda segundo a Glassdoor, 87% dos profissionais consideram a reputação da empresa antes de aceitar uma oferta de trabalho, e 75% se recusariam a atuar em uma organização malvista, mesmo desempregados. Mesmo diante desses números, muitas lideranças seguem tratando marca empregadora como

Assim, delegar a construção da marca empregadora exclusivamente ao RH é um erro estratégico com impactos diretos na competitividade da empresa. Talentos qualificados não buscam apenas benefícios e estabilidade; eles observam os posicionamentos públicos, a coerência entre discurso e prática e, principalmente, o exemplo da liderança. A percepção externa sobre a cultura organizacional se forma a partir de decisões cotidianas, muitas vezes invisíveis ao grande público, mas nítidas para quem acompanha o mercado. Lideranças ausentes desse processo contribuem para um descompasso entre a imagem projetada e a realidade percebida. Como consequência, as empresas se tornam menos atrativas

para os profissionais mais preparados, justamente os que poderiam alavancar resultados e cultura.

Se a reputação passou a ser um filtro decisivo na escolha dos profissionais mais criteriosos, é papel da alta liderança assumir a responsabilidade pela construção da marca empregadora. Isso exige presença ativa, decisões coerentes, posicionamentos consistentes e um entendimento claro de que cultura é um ativo estratégico. As empresas que desejam se destacar na atração de talentos precisam tratar a marca empregadora como parte do negócio, e não como uma peça de comunicação. Uma reputação se constrói com exemplo, constância e visão de longo prazo e o protagonismo precisa vir de cima.

(\*) Founder da Cultura na Prática.

## Proclamas de Casamentos

### CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

#### 33º Subdistrito - Alto da Mooca

ILZETE VERDERAMO MARQUES - Oficial

Faço saber que os seguintes pretendentes apresentaram os documentos exigidos pelo Art. 1525, do Código Civil Atual Brasileiro e desejam se casar:

O pretendente: **GILBERTO DA SILVA NEVES SOBRINHO**, estado civil solteiro, filho de Floriano das Neves e de Aparecida da Silva das Neves, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. O pretendente: **DEYDRE RODRIGUES TOSETTO**, estado civil divorciado, filha de Ruy Carlos Tosetto e de Deborah Izabel Rodrigues Tosetto, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **GIOVANNI HENRIQUE DE SA**, estado civil solteiro, filho de Geraldo Jose de Sa e de Maria das Graças de Oliveira Sa, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. O pretendente: **AMANDA RODRIGUES DE SENA**, estado civil solteira, filha de Jose Barbosa de SENA e de Cleide Rodrigues Ferreira, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **THIAGO RAMON VIANA PATRÍCIO**, estado civil solteiro, filho de Francisco Almir Barbosa Patrício e de Rita Marlene Viana Patrício, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. O pretendente: **ISABELLA LOUREIRO COSTA**, estado civil solteira, filha de Alexandre Oliveira Costa e de Elaine Cristina da Silva Loureiro Costa, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **PIERO SILVANI NOBREGA**, estado civil divorciado, filho de Waldir Luiz Nobrega e de Thelma Del Bel Silvani Nobrega, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. O pretendente: **AMANDA CAROLINE FERREIRA DE SOUZA**, estado civil solteira, filha de Jose de Souza e de Ivone Ferreira de Souza, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

Se alguém souber de algum impedimento, oponha-se na forma da lei. Lavro o presente, para ser afixado no Oficial de Registro Civil e publicado na imprensa local

Jornal Empresas & Negócios

### CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

#### DE PESSOAS NATURAIS

#### 15º Subdistrito - Bom Retiro

Amanda de Rezende Campos Marinho Couto - Oficial

Faço saber que os seguintes pretendentes apresentaram os documentos exigidos pelo Art. 1525, do Código Civil Atual Brasileiro e desejam se casar:

O pretendente: **MIGUEL BUSHATSKY**, nascido nesta Capital, Ibirapuera, SP, no dia (05/09/1988), profissão empresário, estado civil solteiro, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Nelson Bushatsky e de Lilian Gelman Bushatsky. A pretendente: **THATIANA CAMPOI MOREIRA ANDRADE**, nascida nesta Capital, Indianópolis, SP, no dia (23/11/1990), profissão empresária, estado civil solteira, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Sérgio Moreira da Silva Andrade e de Roseli Campoi Capellari Dias

O pretendente: **REINALDO DE ALMEIDA VIEIRA**, nascido em Itararé, SP, no dia (06/01/1971), profissão pedreiro, estado civil solteiro, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de José Durvalino Vieira e de Julia de Almeida Vieira. A pretendente: **ANTONIA APARECIDA OLIVEIRA DA SILVA**, nascida em São Roque, SP, no dia (20/09/1957), profissão do lar, estado civil viúva, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Sebastião de Oliveira Claro e de Joaquina das Dores Oliveira.

Se alguém souber de algum impedimento, oponha-se na forma da lei. Lavro o presente, para ser afixado no Oficial de Registro Civil e publicado na imprensa local

Jornal Empresas & Negócios

## PROTOCOLO DE ASSINATURA(S)

O documento acima foi proposto para assinatura digital na plataforma Certisign Assinaturas. Para verificar as assinaturas clique no link: <https://assinaturas.certisign.com.br/Verificar/AB0D-EE69-6587-C9CB> ou vá até o site <https://assinaturas.certisign.com.br> e utilize o código abaixo para verificar se este documento é válido.

Código para verificação: AB0D-EE69-6587-C9CB



### Hash do Documento

800F4BCC9DBB8E5B2CA4C2054E4D62484D964BBCF66EA9F30A77FD664875B01E

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 10/06/2025 é(são) :

Lilian Regina Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 10/06/2025 19:07 UTC-03:00

**Tipo:** Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

