



A instabilidade tem que acabar

Benedicto Ismael Camargo Dutra (*)

Analisando a história, observamos a ausência de estabilidade desde longe

Vamos iniciar no período posterior à vinda de Jesus, o Filho, que veio para esclarecer a realidade espiritual da vida, porque a humanidade havia perdido o rumo e não conseguia mais se ligar com a Luz da Verdade. Tivemos várias fases.

Uma delas foi a fundação da Igreja Romana; seguida pelo Cisma em Constantinopla; reações e reforma de Lutero; surgimento dos Evangélicos; Kardec, dando ênfase ao espírito e reencarnações; a criação do Estado-Nação; Adam Smith e teoria econômica; Marx, críticas ao Capitalismo; Comunismo; Primeira Guerra; Segunda Guerra; criação do dólar e o Capitalismo de Estado.

Em todos esses períodos a instabilidade foi contínua. Por que? O convívio humano torna-se a cada dia mais difícil. Egocêntricos, os seres humanos acham que sempre estão certos e os outros não. Faltaram propósitos essenciais, sem os quais o viver se tornou uma permanente luta pela sobrevivência, ou seja: faltou o esforço contínuo para alcançar melhores condições gerais de vida; faltou a busca contínua do aprimoramento da espécie humana. Os propósitos essenciais foram definindo, sem eles o viver se tornou uma permanente luta pela sobrevivência.

Foram séculos de preocupação com o futuro. Com tantas crises, a população se encontra meio inerte, sem iniciativa, e assim tem sido surpreendida quando as coisas acontecem. É preciso despertar a força de vontade dos indivíduos para que busquem condições gerais de vida respeitando as leis naturais universais. A inércia é danosa porque transforma seres dotados de razão e livre-arbítrio em peças mecânicas de uma engrenagem maior. Quebrar essa inércia exige coragem para encarar a realidade sem filtros. O ser humano tem de despertar e assumir as rédeas da própria consciência e vida.

Como são tomadas as decisões de um povo, de uma nação? Quem faz parte das decisões? Deveria ser o saber acumulado da população, seus alvos, sua visão de futuro, sua forma de entender a vida com naturalidade. Isso, geralmente, não acontece mais devido à indolência espiritual e embotamento mental. Os líderes manipulam e conduzem

as decisões de acordo com os seus interesses. A nação não progride, a população não evolui.

Os indivíduos, em sua passagem transitória pela Terra, têm a capacidade da livre resolução, de se adaptar conscientemente para colher bons frutos, mas se tiverem a intenção de dominar como se fossem pequenos reis, com a sua ignorância e egocentrismo criarão caos à sua volta. Entendendo isso, saberemos por que não há estabilidade.

No cenário atual de dificuldades o que se destaca é a possibilidade de ampliação do terceiro mundo e miséria, países que vão ficando sem condição de autogestão. Sem dúvida essa é a mais complexa situação econômica da humanidade, desde o princípio do capitalismo que teve de remover muitas estruturas para chegar aonde chegou. Ao Brasil faltaram indivíduos decididos para buscar um destino próprio. Talvez tenha faltado força de vontade e coragem. Agora, não só para o Brasil, a situação de esgarçamento do Estado-Nação, com dívidas e déficits, atinge a muitos, o que os deixa sem ação para fora, e internamente há a polarização pela conquista do poder.

A guerra fria financeira já está pegando tudo e todos: Estado-Nação soberano, trabalho estável, moeda nacional forte, identidade cultural fixa, bom preparo das novas gerações para a vida, estão todas sob pressão. As crenças e tradições antigas estão se desfazendo. Para os grandes investimentos surge a questão dos riscos, sendo que no capitalismo ocidental eles afetam a iniciativa privada, o que não acontece no capitalismo de Estado. Sem propósitos comuns, não há estabilidade. Resta observar e torcer para que sejam preservadas a ordem pública, as condições de segurança e uma sobrevivência condigna.

Temos o mapa da mina nos propósitos básicos. Como colocar isso em prática? Esses propósitos devem estar de forma explícita nas constituições das nações, das religiões, da ONU e instituições globais. Devem ser ensinados nas escolas, transmitidos de pais para filhos, e fazer parte do código de conduta das corporações e empresas menores. Ou a espécie humana atua como deve, criando um modo decente de viver, ou inevitavelmente, caminhará para a autodestruição.

(*) Graduado pela Faculdade de Economia e Administração da USP. Coordena os sites <https://vidaeaprendizado.com.br/> e <https://library.com.br/home/>. E-mail: bicdutra@library.com.br

Dificuldade para achar profissionais mais que dobra enquanto desemprego cai 56%

Com 103,1 milhões de ocupados, falta de profissionais leva empresas a combinar capacitação própria e terceirização de equipes

O Brasil chegou ao maior número de pessoas ocupadas desde o início da série histórica, em 2012, mas o avanço do emprego não tornou a contratação mais simples para as empresas. O país registrou 103,1 milhões de trabalhadores ocupados no 2º trimestre de 2026, enquanto a população desempregada recuou para 5,9 milhões. No mesmo período, a taxa de desemprego caiu para 5,4%, ante 12,4% no 2º trimestre de 2018. A diferença representa uma redução de 7 pontos percentuais ou 56,5% em 8 anos. No sentido oposto, a parcela de empregadores brasileiros que relatam dificuldade para encontrar profissionais aumentou de 34% para 80%. O indicador avançou 46 pontos percentuais, o equivalente a 135,3%, e passou a atingir 8 em cada 10 empresas. Embora os levantamentos tenham metodologias e universos distintos, a leitura conjunta expõe uma mudança no mercado de trabalho: a queda do desemprego reduziu o contingente disponível, mas não eliminou a distância entre os perfis procurados pelas empresas e as competências encontradas entre os candidatos. O desafio, portanto, deixou de se concentrar apenas na abertura de vagas e passou a envolver qualificação, experiência, adaptação às novas funções e capacidade de formar profissionais dentro das próprias operações.



A dificuldade não está restrita a profissões tecnológicas. Marketing e vendas aparecem entre as competências técnicas mais difíceis de encontrar no Brasil, ao lado de inteligência artificial, TI, dados e atendimento ao cliente. Em serviços profissionais, científicos e técnicos, 85% dos empregadores relatam escassez, enquanto o índice chega a 88% no estado de São Paulo. “O desemprego baixo muda a natureza do problema. A empresa não está apenas procurando alguém disponível, mas um profissional que consiga entender o negócio, adaptar-se rapidamente e produzir resultado em uma função cada vez mais complexa. Na área comercial, essa diferença aparece com força porque conhecer técnicas de venda não basta. É preciso compreender o mercado, o perfil do cliente e um processo de decisão

que pode envolver vários interlocutores”, afirma Déborah Nunes Cano, Sócia e Founder da You Lead Outsourcing.

A resposta das empresas começa a migrar da busca pelo profissional pronto para a construção das competências necessárias. Segundo a pesquisa, 44% dos empregadores brasileiros investem em capacitação e requalificação dos próprios colaboradores, 25% procuram novos grupos de talentos e 13% ampliam a terceirização de funções. É nesse movimento que a You Lead, especializada em prospecção B2B e terceirização de operações comerciais, passou a combinar execução e formação. A companhia mantém uma academia remota para capacitar profissionais de prospecção por meio de aulas ao vivo, simulações de situações comerciais e

certificação interna. Segundo dados divulgados pela empresa, a operação atende mais de 150 clientes, reúne cerca de 70 colaboradores, dobrou o faturamento no último ano e projeta alcançar em 2026 um resultado equivalente a 2,5 vezes o registrado anteriormente.

A manutenção do desemprego em níveis baixos tende a aumentar a pressão sobre salários, retenção e tempo de preenchimento das vagas, mas o efeito não será igual para todas as empresas. Organizações capazes de formar profissionais, redesenhar exigências e separar atividades especializadas das funções internas podem reduzir a dependência de contratações prontas. Para Déborah, “A formação passa a fazer parte do próprio recrutamento. Esperar indefinidamente pelo candidato ideal pode atrasar projetos, sobrecarregar equipes e limitar o crescimento. Em uma operação comercial, a empresa pode desenvolver competências internamente ou recorrer a uma equipe especializada enquanto seus vendedores se concentram nas negociações. A discussão não deve ser apenas sobre reduzir custos, mas sobre diminuir o intervalo entre a necessidade de contratar e a capacidade de gerar resultado”, conclui.

Como tecnologia e dados podem descentralizar decisões?

Mário Calfat Neto (*)

Nunca tivemos tanta informação disponível para administrar uma empresa. É possível acompanhar vendas praticamente em tempo real, cruzar estoque com demanda, projetar necessidade de compra, monitorar margens, medir produtividade e antecipar uma série de movimentos que, não muito tempo atrás, só apareciam quando o mês já havia terminado. A tecnologia encurtou brutalmente o tempo entre alguma coisa acontecer e a empresa saber que aconteceu. O que ela não encurtou automaticamente foi o caminho entre saber e agir.

Essa diferença me parece cada vez mais importante. Nos últimos anos, boa parte das empresas fez um esforço enorme para digitalizar a operação e organizar seus dados. Construímos sistemas, integrações, painéis e indicadores para enxergar melhor o negócio. Só que informação disponível não significa necessariamente capacidade de decisão distribuída. Em muitas organizações, os dados chegaram a mais pessoas, mas a autoridade continuou praticamente no mesmo lugar.

Talvez seja esse o próximo passo de uma gestão realmente orientada por dados. Não basta usar tecnologia para tornar a direção mais bem informada. É preciso usá-la para permitir que decisões sejam tomadas com qualidade em outros níveis da empresa.

Isso mexe em uma questão bastante prática do crescimento. Uma companhia pequena consegue concentrar muita coisa porque poucas pessoas conhecem quase tudo. Conforme o negócio ganha escala, esse modelo começa a encontrar um limite físico. A quantidade de clientes aumenta, o número de fornecedores cresce, a operação se espalha, surgem novas linhas de produto e mais variáveis passam a interferir umas nas outras. Não existe agenda de CEO, diretor ou vice-presidente capaz de crescer na mesma proporção.

O dado ajuda justamente porque reduz a dependência desse conhecimento concentrado. Quando uma empresa consegue

transformar aquilo que antes estava na cabeça de algumas pessoas em informação acessível, confiável e compreensível, ela começa a criar condições para que mais gente participe de decisões relevantes. E isso é diferente de simplesmente delegar.

Delegar sem informação pode ser apenas transferir responsabilidade. O que torna a descentralização sustentável é permitir que alguém compreenda as consequências daquilo que está decidindo. Quanto temos disponível? Qual é o impacto financeiro? Como determinada escolha afeta margem? Existe capacidade operacional? O que aconteceu em situações semelhantes? Onde está o limite a partir do qual aquela decisão passa a representar um risco maior para a companhia? Quanto melhor uma empresa responde a essas perguntas por meio de seus dados, menos precisa respondê-las por meio da hierarquia.

A tecnologia começa, então, a cumprir uma função que considero mais interessante do que simplesmente acelerar processos. Ela ajuda a transformar conhecimento individual em capacidade organizacional.

Isso também muda o significado de controle. Ainda existe uma associação muito forte entre controlar uma empresa e participar das decisões que acontecem dentro dela. Em determinado tamanho, isso deixa de ser possível, e nem deveria ser desejável. Uma organização pode ter muito mais controle quando consegue estabelecer parâmetros, acompanhar resultados rapidamente e identificar desvios do que quando exige autorização prévia para uma quantidade enorme de movimentos.

Para quem está na liderança, essa mudança não é trivial. Existe segurança em participar. Quando conhecemos profundamente um negócio, muitas vezes conseguimos identificar rapidamente uma resposta porque carregamos anos de experiência, referências e informações acumuladas. O problema é imaginar que essa seja uma solução escalável. Se o funcionamento da empresa depende permanentemente de algumas pessoas saberem o que fazer,

construímos uma operação que cresce mais rápido do que sua capacidade de decidir.

Dados bem organizados ajudam a diminuir essa dependência. Não porque substituam experiência ou julgamento, mas porque tornam parte desse conhecimento disponível para outras pessoas. A inteligência artificial já acelera bastante esse processo. Pela primeira vez, começamos a ter ferramentas capazes de trabalhar sobre grandes volumes de informação e torná-los utilizáveis de maneira muito mais simples. Em vez de apenas produzir mais relatórios, podemos facilitar perguntas, comparações, projeções e análises que antes exigiam conhecimento técnico ou passavam necessariamente por determinadas áreas.

O ganho mais relevante talvez não esteja em uma diretoria receber uma análise em cinco minutos em vez de cinco horas. Pode estar em fazer com que uma pessoa que antes não conseguia produzir aquela análise passe a ter condições de utilizá-la para trabalhar melhor.

Isso exige, evidentemente, algum cuidado. Nem toda decisão deve ser descentralizada e nem todo dado deve produzir uma ação automática. Existem escolhas que envolvem estratégia, reputação, capital ou riscos que ultrapassam a responsabilidade de uma área. Mas essas exceções não deveriam servir de justificativa para concentrar tudo. Uma organização madura precisa saber onde uma decisão pode acontecer com segurança e em que momento ela precisa subir.

No fundo, estamos falando de uma mudança na maneira como enxergamos tecnologia dentro da gestão. Durante muito tempo, digitalizar significou transformar processos analógicos em digitais e, depois, automatizar parte deles. Agora temos a oportunidade de avançar sobre algo mais estrutural: a forma como conhecimento e capacidade de decisão circulam dentro das empresas.

(*) Fundador e vice-presidente da Buckler Fit