

VOLUME 7 - N° 69 - Jul. 26.

# Revista Carreiras TI

A Revista Carreiras TI agora opera como uma fábrica editorial inteligente.



<https://carreirasti.ewsystemasti.com.br>

Ew Sistemas TI

9  
782675  
ISSN 2675-9454  
945404

# Expediente

EW SISTEMAS TI  
ESCRITÓRIO EDITORIAL  
SHS Q. 06 Complexo Brasil 21. Bloco A Sala 501, Asa Sul.  
Brasília-DF. CEP: 70.316-000.  
Telefone: (61) 4042-0701

**Volume 7 - Nº 69 - Jul. 26.**

**Ano** - 2026

**Periodicidade** - Mensal

**ISSN** - 2675-9454

Registro do International Standard Serial Number ISSN no Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), em Brasília sob o número: 2675-9454.

## Anúncios

Os anúncios veiculados na Revista Carreiras TI, são de inteira responsabilidade das empresas.

**Autores mantêm os direitos autorais e concedem à revista o direito de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a Creative Commons Attribution License. Permitindo o compartilhamento do trabalho com reconhecimento da autoria do trabalho e publicação inicial nesta revista.**

Comitê Editorial:  
Prof. Adão dos Santos  
Prof. Fernando Gonçalves  
Prof. Eng. Paulo Teixeira Noleto

## IMAGENS

As imagens veiculadas na Revista Carreiras TI são retiradas do site pixabay.com e canva.com. As mesmas são permitidas o uso. Todos os direitos reservados aos autores de cada uma das imagens, figuras, vetores etc, e aos sites: pixabay.com e canva.com.

As imagens das Colunas são de responsabilidades de seus autores.

## COLUNAS

As colunas: Analista em TI, Aprender-Desaprender-Reaprender, Aprendiz de Psicologia, Business Process Management, Depressão, Edição Especial, Empodere-se no Direito, Entrevistas, Follow Me, Gerenciamento de Projetos, Gestão de Projetos e Infraestrutura de TI na prática!, Hobbies que Inspiram e Constroem, Inteligência Emocional, Liderança Ágil, Matéria Especial, Mercado de TI, Novidades em TI, Observatório Digital, Outros, Plataformas No-Code e Low-Code, Refatorando Ideias, Segurança e Defesa Cibernética, Visão. Os textos, fotos, imagens etc. São de inteira responsabilidade de seus autores. A Revista Carreiras TI respeita a propriedade intelectual dos mesmos.

# CarreirasTI

Uma realização:

**Ew Sistemas TI**

# Editorial

**Editor Chefe:** Prof. Ednewton de Vasconcelos

**Revisão:** Yara Christina de V Costa

**Editor Científico:** Prof. Robson do Nascimento

**Editora Assistente:** Profa. Gleice Louise

**Editor Executivo:** Prof. Alexandre Gomes

**Comitê Editorial:**

Prof. Adão dos Santos

Prof. Fernando Gonçalves

Prof. Eng. Paulo Teixeira Noleto

EW SISTEMAS TI — ESCRITÓRIO EDITORIAL

SHS Q. 06 Complexo Brasil 21. Bloco A Sala 501, Asa Sul.

Brasília-DF. CEP: 70.316-000

Telefone: (61) 4042-0701

REVISTA DISTRIBUÍDA E COMERCIALIZADA

Por Ew Sistemas TI

<https://ewsistemasti.com.br>

[comercial@ewsistemasti.com.br](mailto:comercial@ewsistemasti.com.br)

<https://carreirasti.ewsistemasti.com.br/>

NOTA

Para ter uma melhor experiência na leitura da revista, sugerimos que leia no computador ou tablet.

Atualizada em: 01/07/2026 às 16:22

## CarreirasTI

Uma realização:

Ew Sistemas TI

# Índice

---



**APRENDER-DESAPRENDER- REAPRENDER**  
Prof. Robson do Nascimento  
Avaliação e Controle de Qualidade em IA

pág  
**7**



**MERCADO DE TI**  
Prof. Ednewton de Vasconcelos  
Certificações em TI

pág  
**13**



**GESTÃO DE PROJETOS E INFRAESTRUTURA DE TI NA PRÁTICA!**  
Prof. Juliano Heinzmann Reinert  
Quando a Auditoria deixa de ser “Fiscalização” para ser:

pág  
**17**



**REFATORANDO IDEIAS**  
Prof. Ednewton de Vasconcelos  
Handbook-first:

pág  
**21**



**NOVIDADES EM TI**  
Prof. Fernando Gonçalves  
Comunicação Não Violenta e Conversas Reativas:

pág  
**25**



**OUTROS**  
Revista Carreiras TI  
A Virada de Chave:

pág  
**28**



**GESTÃO MODERNA DE TECNOLOGIA**  
Prof. Ednewton de Vasconcelos  
Liderança remota que funciona: autonomia, clareza e responsabilidade na prática

pág  
**31**



**EMPODERE-SE NO DIREITO**  
Dra. Gessica Moura Fonteles  
O NOVO PARADIGMA DA REGULAÇÃO DIGITAL NO BRASIL: PROTEÇÃO DE DIREITOS FUNDAMENTAIS E ENFRENTAMENTO A VIOLAÇÕES POR INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E BIG TECHS

pág  
**39**



**APRENDIZ DE PSICOLOGIA**  
Psicólogo Wislen Paiva  
AH/SD ?

pág  
**41**



**HOBBIES QUE INSPIRAM E CONSTROEM**  
Jony Zatariano  
O Futebol! Muito Além do Jogo.

pág  
**44**

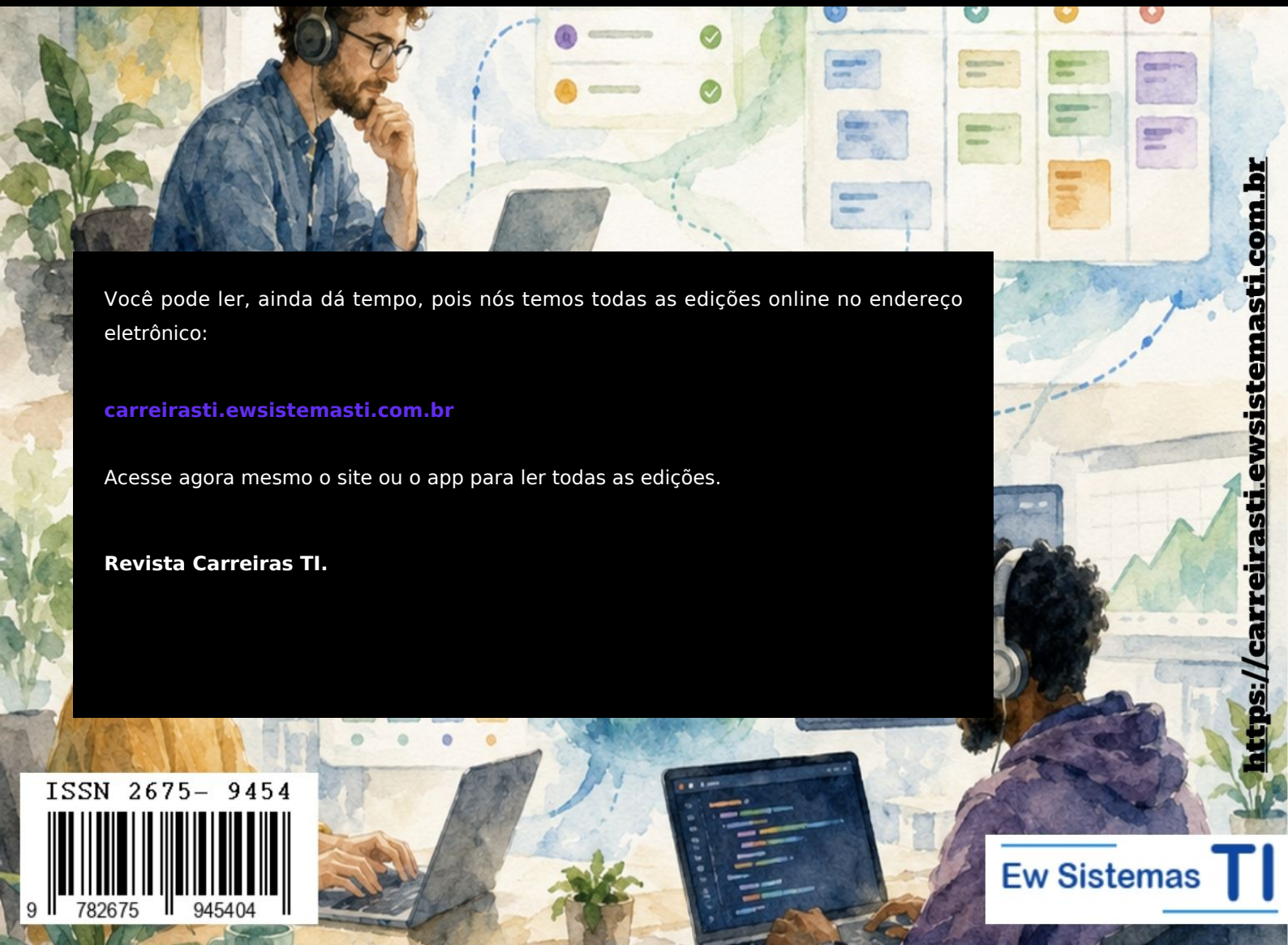
VOLUME 7 - Nº 68 - Jun. 26.

# Revista Carreiras TI

Menos reuniões, mais resultado: o poder da comunicação assíncrona nas equipes de TI.



## EDIÇÃO ANTERIOR



Você pode ler, ainda dá tempo, pois nós temos todas as edições online no endereço eletrônico:

[carreirasti.ewsistemasti.com.br](https://carreirasti.ewsistemasti.com.br)

Acesse agora mesmo o site ou o app para ler todas as edições.

**Revista Carreiras TI.**

ISSN 2675- 9454



9 782675 945404

Ew Sistemas **TI**

<https://carreirasti.ewsistemasti.com.br>



VISÃO EDITORIAL

## Visão do Editor

Por Ednewton de Vasconcelos · Editor-Chefe

---

A edição que você tem em mãos, Volume 7 - Nº 69, chega em um momento de maturidade para o profissional de TI. Não basta mais apenas dominar códigos ou ferramentas; o mercado exige uma orquestração sofisticada de habilidades humanas, técnicas e éticas. Nesta “Visão do Editor”, olhamos para o profissional que não apenas aprende, mas que tem a coragem de desaprender e a humildade de reaprender, como nos provoca o Prof. Robson do Nascimento ao dissecar o controle de qualidade em IA. Percebemos que, enquanto a tecnologia acelera, o centro da discussão retorna ao humano: à comunicação, à liderança remota e à necessidade de documentar antes de agir, como exploramos nos artigos sobre Handbook-first e Liderança Remota. Esta edição é um convite para sairmos da

reatividade e assumirmos o protagonismo da nossa trajetória.

Conectamos os pontos entre a regulação digital, a gestão de projetos e até mesmo a psicologia das altas habilidades, porque acreditamos que o profissional completo é aquele que entende o ecossistema em que está inserido. Da auditoria que deixa de ser mera fiscalização para se tornar um farol de gestão, até a virada de chave na própria produção desta revista — que agora abraça a automação com a mesma inteligência que pregamos —, cada artigo é um tijolo na construção de uma carreira mais sólida e consciente. Que esta leitura seja o combustível para a sua próxima grande transformação. Boa leitura.



### Prof. Robson do Nascimento

Professor do Instituto de Desenvolvimento Tecnológico da Fundação Getúlio Vargas (FGV), integrando mais de 30 anos de rigor militar em logística e tecnologia à vanguarda da educação digital. É responsável pelos projetos <https://datapoint.com.br/> e <https://reaprender.app.br/>. Contatos: <https://robson.pro.br/> e <https://...>

▶ [LinkedIn](#)

## Avaliação e Controle de Qualidade em IA

---

Em 2024, uma consultoria do porte da **Deloitte**, considerada uma das maiores empresas neste segmento, elaborou [um relatório oficial](#) de quase meio milhão de dólares para o Departamento de Emprego e Relações de Trabalho (DEWR), do governo australiano.

Em um mês depois, um bolsista de pesquisa de pós-doutorado no Centre for Health Governance Law and Ethics, da Universidade de Sydney identificou que o relatório apresentado pela consultoria tinha sinais de ter sido elaborado com o auxílio de Inteligência Artificial e apresentava fontes e referências que não existiam.

Ou seja, a IA alucinou e a **Deloitte** foi forçada a devolver parte do dinheiro e pedir desculpas públicas.

O que parece um erro isolado é, na verdade, um padrão que se repete sistematicamente em contextos de alto risco.

E o problema não se limita a relatórios de consultoria para governos: ele cruza setores e chega a espaços onde a precisão é obrigação, não opção.

Nos tribunais, o cenário se repetiu: advogados do escritório Sullivan & Cromwell, parte da elite de Wall Street com mais de 900 advogados, apresentaram uma petição judicial em um caso de alta visibilidade com citações erradas da lei de falências dos EUA e referências a processos que não existiam, todas geradas por IA.

O escritório teve que enviar uma carta de desculpa pública ao juiz federal de Nova York que acompanha o caso e reconhecer que suas políticas de uso de IA não foram seguidas pela equipe.

Esses casos não são exceções: em 2024, um tribunal de Ontário, no Canadá, obrigou a Air Canada a honrar uma tarifa de luto inventada pelo seu chatbot de atendimento, que citava uma política de desconto que nunca existiu. O caso ganhou manchetes mundiais e expôs que alucinações de IA não são um problema só de grandes empresas de consultoria ou advocacia: elas acontecem em qualquer contexto em que a IA é usada sem supervisão.

O que parece um erro isolado é um padrão que se repete sistematicamente em contextos de alto risco, onde a pressão por velocidade faz equipes pularem etapas de validação de resultados de IA. As ferramentas são programadas para ser convincentes, não necessariamente verdadeiras: ao priorizar a fluidez do texto sobre a precisão dos fatos, elas criam mentiras perfeitamente articuladas que passam despercebidas por olhos desatentos.

Esses incidentes não são falhas de uso das ferramentas de IA, são falhas de processo. E o pior é que elas não são exclusivas de grandes empresas multinacionais. Se você usa IA no dia a dia de TI, seja para gerar relatórios, documentação ou respostas de suporte, você está exposto ao mesmo risco, a menos que aprenda a validar cada resultado antes de usá-lo.

A lição não é abandonar a IA. É parar de tratá-la como um colaborador que presta contas, porque ela não presta.

A pergunta certa não é "esse resultado parece correto?" é "eu consigo verificar cada afirmação aqui antes de assinar embaixo?"

É isso que veremos neste terceiro artigo da série **As**

## Skills de IA que o Mercado Vai Pagar Caro.

Alguns dados de mercado confirmam que esse risco é mais comum do que parece:

- O relatório Hype Cycle for Artificial Intelligence 2025, da Gartner, posicionou a IA Generativa no "Vale da Desilusão": apesar de um gasto médio de US\$ 1,9 milhão em iniciativas de GenAI em 2024, menos de 30% dos líderes de IA reportam que seus CEOs estão satisfeitos com o retorno do investimento. Confira os detalhes no artigo original do [Gartner](#).

O [Índice de Transformação Digital Brasil \(ITDBr\) 2025](#), da PwC e FDC, aponta que as empresas brasileiras avançaram em infraestrutura tecnológica, que subiu de **3,6 para 4,3**, e em decisões baseadas em dados, que saltou de **3,5 para 4,1**. Contudo, o país enfrenta retrocessos em áreas críticas: a governança digital recuou de **3,9 para 3,2**, e a adoção de tecnologias inovadoras sofreu a maior queda, despencando de **3,9 para 2,0**.

O relatório destaca que o grande desafio atual é integrar a Inteligência Artificial — cuja adoção saltou de **20% para 59%** em um ano — de forma responsável. Como **33% das organizações** ainda não implementaram processos de mitigação de riscos digitais, superar lacunas de consistência é urgente para evitar danos reputacionais e assegurar resultados duradouros.

Segundo o [Panorama Amcham 2026](#), apresentado pela GS1 Brasil, a IA é a prioridade nº 1 para os executivos, porém **61% dos líderes** ainda não perceberam impactos financeiros relevantes e apenas **3%** alcançaram vantagem competitiva real até agora.

### Mapeando as falhas: o que monitorar

Para evitar que os documentos virem uma “obra de ficção”, é importante considerar estes quatro pontos críticos:

1. **Alucinações:** A IA completa a informação a partir do contexto e acaba fabricando detalhes (como caminhos, parâmetros,

formatos).

2. **Vieses:** o sistema pode **recomendar uma “stack” (tecnologias / conjunto de ferramentas)** só porque é **popular**, e não porque é a melhor para o seu caso específico. Além disso, ele pode **dar suporte de forma diferente para usuários diferentes** (por exemplo, priorizar alguns, responder com qualidade diferente, ou aplicar regras sem critérios técnicos).
3. **Inconsistências:** Variações de tom e formato em respostas sob o mesmo contexto, o que destrói a padronização da documentação.
4. **Vazamento de dados:** dados sensíveis acabam sendo expostos por falhas no sistema, como credenciais, tokens, senhas, dados internos, dados que identificam pessoas, como nome, e-mail, CPF, endereço, telefone, dados de identificação, etc., **mostrando ou entregando dados que deveriam ficar protegidos**, por não terem barreiras de segurança adequadas.

### Governança por Nível de Risco

Em muitas empresas, um erro se repete: tratar todo uso de IA com o mesmo nível de burocracia. É como exigir assinatura de diretor para comprar material de escritório...

No **nível de risco baixo**, voltado a atividades de apoio e uso interno, como a geração de rascunhos de e-mails ou sínteses de reuniões, a aprovação pode ser ágil e descentralizada.

Aqui, o erro é reversível. Se a IA gerar um resumo imperfeito da reunião de segunda-feira, você corrige em 30 segundos. Não crie comitês para isso.

Quando o uso migra para a execução colaborativa, configurando um **risco médio**, a validação precisa se tornar estrutural. Documentos como relatórios de incidentes ou a descrição de tarefas em ferramentas de gestão como o Jira, exigem revisão

por pares voltada à acurácia técnica e à confiabilidade dos dados.

Neste nível, o erro contamina a equipe. Um relatório de incidente com dados equivocados pode fazer outro analista perder horas investigando o caminho errado. Aqui, revisão pelos pares não é burocracia, é respeito pelo tempo do colega.

No patamar de **risco alto**, o foco se desloca para interações com impacto externo ou visibilidade diretiva, abrangendo respostas de suporte, documentação pública e relatórios executivos. A validação humana torna-se mandatória e inegociável, submetendo cada saída a regras de negócio rígidas e sem exceções.

Um erro aqui vira processo, manchete ou demissão. Lembre-se do caso Air Canada: o chatbot inventou uma política de luto que não existia, e a empresa foi obrigada judicialmente a honrar aquela política. Isso aconteceu no Canadá, com uma empresa estruturada. Imagine no seu contexto, no seu dia a dia.

Manter esse rigor não é resistência à inovação. É maturidade operacional.

## Implementando a Validação

Teoria de validação todo mundo ensina. Eu vou mostrar como faço nos meus projetos, nas disciplinas que ministro na FGV e nos artigos aqui da Revista Carreiras TI.

### Validação em três camadas:

#### Camada 1: A IA precisa citar fontes

Sempre que uso IA para gerar conteúdo técnico, exijo que ela aponte de onde tirou a informação.

Se estou desenvolvendo um caso para alguma disciplina, solicito: *“Baseie-se apenas em casos documentados publicamente e forneça o link da fonte primária”*. Caso contrário, ensinarei ficção para meus alunos...

Quando a IA inventa uma referência — e ela vai inventar —, você pega o link citado e testa. Não

existe. Pronto: alucinação detectada.

Isso mudou minha forma de trabalhar. Antes, eu lia o texto e pensava "faz sentido". Agora, eu clico no link. É rastreabilidade, não confiança cega.

#### Camada 2: Ensine a IA a dizer "não sei"

Aqui vai um padrão que precisei desaprender: quanto mais completo o contexto, melhor. Errado. Contexto demais pode fazer a IA completar lacunas com informações inventadas.

Hoje, uso exemplos que mostrem os limites.

Por exemplo:

*"Se o usuário perguntar sobre políticas de reembolso, use apenas o documento X. Se a informação não estiver lá, responda: 'Não encontrei essa informação na base oficial. Consulte o gestor.'"*

Isso parece óbvio, mas a maioria dos profissionais trata a IA como se ela fosse onisciente. Não é. Ela é uma ferramenta que precisa de fronteiras claras.

**Camada 3: O checklist de 2 minutos antes de publicar** Antes de qualquer entrega com IA, faço três verificações rápidas:

✓ **Sintaxe e coerência:** O texto tem variações bruscas de tom? (sinal de que partes foram geradas separadamente e coladas sem revisão)

✓ **Dados sensíveis:** Há CPFs, e-mails, senhas ou nomes de clientes expostos? (a IA pode vaziar o que você colocou no contexto)

✓ **Conformidade:** O tom está alinhado com o padrão da organização? (IA tende a ser excessivamente formal ou informal, dependendo do modelo)

Dois minutos. Isso separa um profissional que usa IA de um profissional que é usado pela IA.

#### [Caso prático e real - como o iFood saiu do -59 para +70 no NPS](#)

Em 2024, a [AeC](#), uma das maiores operações de CX (Experiência do Cliente) do Brasil enfrentava um

desafio crítico no atendimento do iFood: além do NPS em **-59**, o custo de monitoria de qualidade era insustentável.

O padrão de mercado? Revisar manualmente **apenas 3% das interações**, a um custo médio de **R\$ 5,38 por avaliação**.

Para uma operação de escala, isso significava dois problemas simultâneos:

1. **Custo proibitivo** para ampliar a amostragem
2. **Risco cego**: 97% das interações seguiam sem validação

A solução não foi "colocar mais gente". Foi implementar a plataforma **MonitorIA** para auditar **100% das interações** — com um custo unitário de **R\$ 0,05 por avaliação**.

#### A matemática que mudou o jogo:

- Houve uma redução de **99% no custo por monitoria** (de R\$ 5,38 para R\$ 0,05)
- A cobertura saltou de **3% para 100%** das interações
- O NPS subiu de **-59 para +70**

#### O que mudou na prática:

1. **Bot Performance Score (BPS)**: Antes de o cliente falar com um atendente humano, a IA de autoatendimento passa por validação contínua. Se o bot começa a dar respostas erradas sobre prazos de entrega ou valores, o sistema detecta em tempo real.
2. **Roteamento inteligente**: Em vez de distribuir chamados aleatoriamente, o sistema cruza o perfil do cliente com o histórico de cada atendente. Resultado: quem tem problema complexo vai para quem resolve problemas complexos. Quem tem dúvida simples vai para quem é rápido em dúvidas simples.
3. **Cobertura total**: Todas as chamadas são monitoradas. Prazos, valores, processos

explicados — tudo é validado contra a base de conhecimento oficial.

#### O que eu aprendi com esse case:

No passado, auditávamos amostras de 3% porque era humanamente impossível revisar tudo. Hoje, a tecnologia permite cobertura total, mas isso exige que **desaprendamos um vício antigo**: o de terceirizar o julgamento crítico para a ferramenta.

Na prática, devemos levar em conta:

- **A amostragem é passado e a cobertura é presente**. Se a plataforma pode ler todas as interações, não faz sentido confiar em "pontos cegos". O risco reputacional não tem amostragem segura.
- **A Validação é um filtro. Não é freio**. O objetivo não é travar a equipe, é garantir que o erro não saia do ambiente controlado. Antes, o risco era um "bug no sistema"; agora, é um dado errado no relatório ou uma resposta equivocada ao cliente. Se não validamos antes, estamos pulando a etapa que protege a credibilidade da entrega.
- **A correção rápida vale mais que a perfeição tardia**. No ritmo do mercado brasileiro, um ajuste em minutos salva horas de retrabalho. Um "erro técnico fica restrito ao time", mas uma falha de validação vira mancha reputacional na mesma proporção. O que não é checado antes do envio, é cobrado depois pelo mercado.

#### A armadilha que eu mesmo caí (e você vai cair também)

Vou ser franco: durante algum tempo, achei que validação de IA era "coisa de gente insegura". Eu gerava o conteúdo, dava uma lida rápida e publicava. Até o dia em que um colega me mandou

um e-mail apontando um erro conceitual num material que eu havia produzido com auxílio de IA.

A IA havia misturado conceitos técnicos como se fossem a mesma coisa. Para quem não é da área, parecia correto. Para um professor veterano, foi constrangedor.

### **O que eu faço toda semana (e recomendo para meus alunos)**

Não adianta ler sobre validação se você não cria o hábito. Aqui está meu ritual pessoal.

#### **1. A lista do "nunca compartilhe"**

Tenho um documento chamado "informações proibidas" que colo em todo prompt de risco alto:

- Dados de clientes (nome, CPF, e-mail, telefone)
- Senhas e tokens de acesso
- Detalhes de projetos confidenciais
- Estratégias competitivas não públicas

Isso parece básico, mas já vi profissional sênior colar planilha inteira com dados de clientes no ChatGPT para "analisar padrões". Não seja essa pessoa.

#### **2. Validação humana obrigatória para risco alto**

No meu fluxo de trabalho, qualquer coisa que vai para:

- Revista Carreiras TI
- Material de aula da FGV
- Relatórios para clientes
- Documentação pública

...passa por uma regra inegociável: **outra pessoa precisa ler antes**. Não é sobre desconfiar da IA. É sobre ter um segundo par de olhos humanos.

#### **3. Sempre pergunte "por quê?"**

Quando a IA me dá uma resposta técnica, eu peço:

"Explique o raciocínio por trás disso".

Exemplo prático: se a IA sugere uma nova abordagem tecnológica, eu pergunto: "Por que essa ferramenta e não outra?".

Se a resposta for vaga ou genérica, é sinal de que a IA está chutando, não fundamentando.

Isso já me salvou de adotar soluções inadequadas em situações reais. A IA tende a recomendar o que é popular, não o que é melhor para seu contexto específico.

### **Caminhos de estudo para se preparar para esta skill demandada pelo mercado**

#### **Para equipes de TI:**

- Governança em IA Generativa: Guia Completo e Prático!
- Link: <https://www.udemy.com/course/governanca-em-ia-generativa-guia-completo-e-pratico/>
- Radar Tecnológico: Inteligência Artificial Generativa — ANPD
- Link: <https://www.gov.br/anpd/pt-br/assuntos/noticias/ia-generativa-e-tema-do-3o-volume-da-serie-radar-tecnologico-da-anpd>

#### **Para gestores e pessoal de compliance:**

- Guia de Governança de IA Generativa para Empresas
- Documento oficial com regras de proteção de dados
- Link: <https://www.fiesp.com.br/arquivo-download/?id=304503>

### **Prática obrigatória (faça isso uma vez por semana)**

Pegue UM resultado de IA que você usou na semana e faça uma auditoria completa:

- As fontes existem?
- Os dados estão corretos?
- Há informações sensíveis expostas?

Leva 15 minutos. Depois de 3 meses fazendo isso, você desenvolve um "radar de alucinação" automático. É como revisar código: no começo é chato, depois a gente se acostuma.

### **Aprender, Desaprender, Reaprender: a validação como skill de sobrevivência**

**Aprender** é reconhecer que validação de resultados é tão importante quanto saber escrever prompts ou orquestrar ferramentas. Nos meus 20+ anos ensinando disciplinas ligadas à Tecnologia da Informação, vi tecnologias surgirem e desaparecerem. As que ficaram foram aquelas que os profissionais aprenderam a usar com critério, não com fé cega.

**Desaprender** é abandonar a ideia, que eu mesmo

tive, de que "se o texto está bem escrito, está correto". A IA Generativa é mestre em parecer confiante enquanto inventa dados. Isso não é defeito, é uma característica do modelo. Tratar como verdade até prova em contrário é ingenuidade profissional.

**Reaprender** é incorporar a validação como etapa obrigatória do fluxo de trabalho, exatamente como fazemos com um código antes de enviar para a produção.

Até aqui, falamos de validação de resultados isolados.

O que vem no próximo artigo...

No próximo texto, dando continuidade à série **As Skills de IA que o Mercado Vai Pagar Caro**, veremos como usar esses resultados validados para automatizar processos inteiros e não apenas tarefas pontuais para reduzir o retrabalho da equipe sem renunciar à qualidade.

**Até lá!**



### Prof. Ednewton de Vasconcelos

Agile Master | PSM | CSPO | SAFe | LeSS | KCP | KMM | KC | KMP | KSD | KSI | OKR | MGT 3.0 | PMI - IA Generative | Microsoft - IA Generative Especialista em processos, análises de sistemas, engenharia de requisitos e inteligência artificial.

Atualmente sou Agile Master com experiência em metodologias ágeis, incluindo S...

► [LinkedIn](#)

## Certificações em TI

---

A velocidade das transformações tecnológicas nunca foi tão intensa. Novas ferramentas surgem diariamente, funções são redefinidas em questão de meses e a Inteligência Artificial já executa atividades que, até pouco tempo atrás, eram consideradas exclusivas dos profissionais de tecnologia.

Diante desse cenário, uma pergunta tem aparecido com frequência entre estudantes, analistas, desenvolvedores, gestores e profissionais em transição de carreira: ainda vale a pena investir em certificações?

A resposta é sim. Talvez mais do que nunca.

Em um mercado cada vez mais competitivo, as certificações cumprem um papel que vai além da simples validação de conhecimento. Elas representam comprometimento com o aprendizado contínuo, disciplina para alcançar objetivos e disposição para acompanhar a evolução das práticas e tecnologias utilizadas pelas organizações.

Isso não significa que uma certificação substitua experiência profissional. Não substitui.

Empresas continuam contratando pessoas capazes de resolver problemas reais, trabalhar em equipe, comunicar ideias com clareza e gerar resultados. No entanto, quando dois profissionais apresentam experiências semelhantes, frequentemente a certificação se torna um fator decisivo na escolha.

Além disso, as certificações ajudam a estabelecer uma linguagem comum entre profissionais e empresas. Frameworks como Scrum, Kanban, SAFe e práticas consolidadas de gerenciamento de projetos possuem conceitos, princípios e terminologias que precisam ser compreendidos de forma consistente. A certificação reduz

interpretações equivocadas e fortalece a adoção de boas práticas dentro das equipes.

Outro aspecto importante é a credibilidade. Organizações que investem em profissionais certificados demonstram preocupação com qualidade, padronização e melhoria contínua. Para muitos clientes e contratantes, a presença de profissionais certificados transmite maior confiança na execução dos serviços.

A ascensão da Inteligência Artificial também trouxe uma mudança significativa na forma como o conhecimento é percebido. Informações técnicas estão cada vez mais acessíveis. O diferencial competitivo deixou de ser apenas saber algo e passou a ser saber aplicar esse conhecimento de maneira estruturada e consistente. Nesse contexto, as certificações funcionam como evidências objetivas de que o profissional estudou, compreendeu e foi avaliado em determinado assunto.

Entretanto, existe um alerta importante. A busca por certificações não deve se transformar em uma corrida pela acumulação de credenciais. O verdadeiro valor está na construção de uma trilha coerente, alinhada aos objetivos de carreira e às necessidades do mercado.

Uma certificação isolada pode abrir portas. Um conjunto de certificações estrategicamente planejadas pode transformar uma carreira.

O profissional do futuro não será aquele que possui o maior número de certificados, mas aquele que consegue combinar aprendizado contínuo, experiência prática, visão de negócio e capacidade de adaptação.

As certificações continuam sendo uma ferramenta

poderosa nesse processo. Não são um destino final, mas representam marcos importantes em uma jornada de desenvolvimento profissional que nunca termina.

Em uma era marcada pela rápida evolução tecnológica, investir em conhecimento continua sendo uma das decisões mais seguras que um profissional pode tomar. E as certificações permanecem como uma das formas mais reconhecidas de transformar esse conhecimento em oportunidades concretas de crescimento.

## **Certificações em TI: Um Diferencial que Continua Abrindo Portas**

**Em um mercado cada vez mais competitivo, investir em certificações deixou de ser apenas uma opção e passou a ser uma estratégia inteligente de desenvolvimento profissional.**

A tecnologia muda em uma velocidade impressionante. Novas linguagens, frameworks, metodologias, ferramentas de Inteligência Artificial e modelos de trabalho surgem constantemente, exigindo dos profissionais uma atualização contínua. Nesse cenário de transformação acelerada, uma pergunta permanece atual: as certificações ainda fazem diferença na carreira de TI?

A resposta é simples: sim.

Embora experiência prática continue sendo um dos fatores mais valorizados pelas organizações, as certificações desempenham um papel importante na construção da credibilidade profissional e na demonstração do comprometimento com o aprendizado contínuo. Elas funcionam como evidências objetivas de conhecimento em áreas específicas e ajudam empresas a identificar

profissionais que investem no próprio desenvolvimento.

### **Muito Além do Certificado na Parede**

Durante muitos anos, as certificações foram vistas por alguns profissionais apenas como um item adicional no currículo. Hoje, essa percepção mudou.

Em processos seletivos cada vez mais concorridos, é comum que recrutadores utilizem certificações como um dos critérios iniciais de avaliação. Em muitas situações, elas servem como um fator de desempate entre candidatos com experiências semelhantes.

Mas o verdadeiro valor não está no documento emitido pela instituição certificadora.

O que realmente importa é a jornada de aprendizado necessária para conquistar aquela certificação. Horas de estudo, leitura, prática, simulados e aprofundamento em conceitos que muitas vezes acabam sendo aplicados diretamente no ambiente de trabalho.

A certificação, nesse contexto, representa o resultado visível de um processo muito maior: a busca pelo aperfeiçoamento profissional.

### **A Importância da Validação Internacional**

Outro fator relevante é o reconhecimento de mercado.

Instituições como a Scrum.org, a Scrum Alliance, a Kanban University, a Project Management Institute e a Scaled Agile construíram ao longo dos anos padrões reconhecidos mundialmente.

Quando um profissional conquista uma certificação dessas entidades, ele passa a compartilhar uma linguagem comum com milhares de outros profissionais ao redor do mundo. Isso facilita a comunicação entre equipes, reduz ambiguidades e fortalece a adoção de boas práticas dentro das organizações.

Em um mercado cada vez mais globalizado, essa

padronização se tornou um diferencial importante.

## **Certificações Não Substituem Experiência**

É importante deixar algo muito claro: certificações não substituem experiência.

Nenhuma prova consegue medir integralmente a capacidade de liderança, comunicação, negociação, resolução de conflitos ou tomada de decisão diante de cenários complexos.

Essas competências continuam sendo desenvolvidas principalmente na prática, por meio dos desafios enfrentados no dia a dia profissional.

Por outro lado, experiência sem atualização constante também pode se tornar insuficiente em um mercado que evolui rapidamente.

O profissional mais valorizado costuma ser aquele que consegue combinar experiência prática, aprendizado contínuo e conhecimento validado por certificações reconhecidas.

É essa combinação que gera resultados consistentes.

## **O Impacto da Inteligência Artificial**

A popularização da Inteligência Artificial trouxe uma nova perspectiva para a discussão sobre certificações.

Hoje, grande parte das informações técnicas está disponível gratuitamente na internet. Ferramentas de IA conseguem responder dúvidas, gerar exemplos de código, explicar conceitos e auxiliar no aprendizado de forma instantânea.

Se o acesso ao conhecimento ficou mais fácil, qual passa a ser o papel das certificações?

Justamente validar que o profissional não apenas teve acesso à informação, mas dedicou tempo para estudá-la, compreendê-la e demonstrar domínio sobre ela.

Em um cenário onde todos têm acesso ao mesmo conteúdo, a capacidade de transformar informação

em conhecimento aplicável torna-se ainda mais valiosa.

As certificações ajudam a evidenciar esse compromisso.

## **Construindo uma Trilha de Crescimento**

Talvez o maior erro cometido por alguns profissionais seja enxergar certificações como objetivos isolados.

A verdadeira força está na construção de uma trilha de desenvolvimento.

Um profissional que deseja atuar com metodologias ágeis, por exemplo, pode iniciar pelos fundamentos de Scrum, avançar para Product Ownership, aprofundar-se em Kanban, compreender escalabilidade organizacional e posteriormente expandir seus conhecimentos para gestão estratégica e gerenciamento de projetos.

Cada certificação passa a complementar a anterior, formando uma trajetória coerente de crescimento.

Quando existe planejamento, cada conquista fortalece a próxima etapa da carreira.

## **Investimento ou Custo?**

Uma das principais dúvidas de quem deseja iniciar uma jornada de certificações está relacionada ao investimento financeiro.

Cursos, treinamentos e exames podem representar valores significativos, especialmente quando se trata de certificações internacionais.

No entanto, a pergunta mais importante não é quanto custa uma certificação.

A pergunta correta é: qual retorno ela pode gerar ao longo dos próximos anos?

Melhores oportunidades, maior competitividade, crescimento salarial, reconhecimento profissional e ampliação das possibilidades de atuação são benefícios frequentemente associados a profissionais que investem de forma estratégica em qualificação.

Quando analisado sob uma perspectiva de longo prazo, o investimento em conhecimento costuma apresentar um dos maiores retornos possíveis.

## **Conclusão**

A tecnologia continuará evoluindo. Novas ferramentas surgirão. Metodologias serão aperfeiçoadas. Profissões serão transformadas.

O que não mudará é a necessidade de aprender continuamente.

As certificações não são atalhos para o sucesso e

tampouco substituem a experiência prática. Elas representam algo talvez ainda mais importante: a demonstração de que o profissional escolheu não ficar parado enquanto o mercado avança.

Em um setor tão dinâmico quanto a Tecnologia da Informação, essa decisão pode fazer toda a diferença.

Porque, no final das contas, as empresas não procuram apenas profissionais que sabem fazer. Elas procuram profissionais que demonstram estar preparados para continuar aprendendo.



### Prof. Juliano Heinzemann Reinert

É mestre em Engenharia de Produção com foco em inovação, especialista com MBA FGV em Gerenciamento de Projetos (simplificado), graduado em Automação Industrial (ênfase em TI), também possui certificações em gestão e TI: CCTT Fluke, COBIT, Data Cabling System MCT Fluke, FCP Professional, FCP Fibras Ópticas, FCP Master, ...

▶ [LinkedIn](#)

## Quando a Auditoria deixa de ser “Fiscalização” para ser:

---

Durante 3 meses consecutivos, uma empresa foi submetida a um processo intenso de auditorias internas. E isso só aconteceu porque o principal gestor desta empresa não estava entendendo a gravidade do problema em que se encontrava.

Não se tratava de caça às bruxas, tampouco de um exercício burocrático de compliance. O objetivo era simples e brutalmente necessário: **tornar visível o que a gestão insistia em não enxergar.**

Foram **18 auditorias**, cobrindo operação, qualidade, clima organizacional, planejamento, logística, liderança, relacionamento com clientes e parceiros estratégicos. Todas utilizando a mesma metodologia estruturada:

- **Objetivo**
- **Não conformidade**
- **Diagnóstico**
- **Ação corretiva**

Essa simplicidade metodológica é justamente o seu maior poder.

### Por que essa metodologia funciona?

A maioria das empresas falha em auditorias não por falta de dados, mas por excesso de subjetividade, politização dos problemas e ausência de responsabilização. O modelo adotado

elimina essas distorções.

#### 1. **Objetivo claro**

Cada auditoria começa respondendo “o que estamos tentando verificar?”. Isso evita discussões emocionais e direciona o foco para processos, não para pessoas.

#### 2. **Não conformidade baseada em fatos**

Relatos, evidências, datas, situações observáveis. Não há espaço para “acho”, “talvez” ou “sempre foi assim”.

#### 3. **Diagnóstico técnico, não emocional**

O erro não é tratado como falha moral, mas como falha de sistema: comunicação, planejamento, logística, liderança ou processo.

#### 4. **Ação definida ou risco assumido**

Toda não conformidade gera uma ação. Se a ação não acontece, a empresa **assume conscientemente o risco**, o que é infinitamente melhor do que errar por ignorância.

Essa metodologia cria algo raro nas empresas: **rastreabilidade da incompetência.**

## Os problemas recorrentes:

Ao longo das auditorias, alguns padrões se repetem — e isso é comum em empresas mal geridas:

### 1. Falta crônica de planejamento

- Obras iniciadas sem material adequado
- Cronogramas que não existem ou feitos em cima da hora
- Alterações constantes sem replanejamento
- Uso ineficiente de pessoas e recursos

Empresas que vivem no modo “apagar incêndio” confundem urgência com importância. O resultado é retrabalho, atraso, desperdício e desgaste humano.

### 2. Comunicação tóxica e autoritária

- Liderança que confunde autoridade com agressividade
- Cobranças públicas, humilhações veladas, ameaças
- Funcionários com medo de errar, de falar, de discordar

Ambientes assim até entregam algo no curto prazo, mas **destroem a inteligência coletiva da equipe**.

### 3. Queda brutal de qualidade

- Serviços fora de norma
- Falta de padronização
- Ausência de checklists
- Correções constantes após entrega

Qualidade não cai de repente. Ela é abandonada aos poucos, sempre em nome da “pressa”.

### 4. Desmotivação e risco de evasão de talentos

- Funcionários exaustos
- Trabalho em finais de semana sem planejamento
- Falta de reconhecimento
- Benefícios atrasados ou incertos

Quando a empresa perde o respeito das pessoas, perde também o futuro.

### 5. Gestão reativa, não estratégica

- Ações importantes nunca saem do papel
- Apenas tarefas “urgentes” são feitas
- Crises se repetem, com os mesmos erros

Isso caracteriza uma empresa em **modo de sobrevivência**, não de crescimento.

### As soluções estruturais apontadas pela metodologia

O valor dessa metodologia não está em apontar erros, mas em **organizar a correção deles**:

✓ **Planejamento como disciplina, não como intenção:** Cronogramas semanais, visão de médio prazo, definição clara de responsáveis e compromissos assumidos formalmente.

✓ **Liderança madura e emocionalmente inteligente:** Líderes precisam saber **falar, ouvir e decidir**. Gritar não é liderança. Microgerenciar não é controle. Medo não é engajamento.

✓ **Padronização e qualidade como ativos estratégicos:** Checklists, normas claras, treinamento contínuo e auditorias recorrentes evitam erros caros e protegem a reputação da empresa.

✓ **Cultura de responsabilidade:** Toda tarefa precisa de um responsável. Sem isso, ninguém é cobrado e nada é concluído.

✓ **Priorizar melhorias estruturais:** Empresas que ignoram ações estratégicas em momentos de crise **aceleram o próprio colapso.**

**A mensagem que muitos donos de negócio não querem ouvir:**

“Auditorias como essas não quebram empresas. **O que quebra empresas é a incapacidade do dono ou da liderança de tomar decisões inteligentes, racionais e tempestivas.**”

Quando evidências são apresentadas, problemas são diagnosticados e ações são propostas, existem apenas dois caminhos:

1. **Corrigir o rumo**, mesmo que doa no ego.
2. **Ignorar os fatos** e pagar o preço depois.

Empresas não falecem por falta de mercado, de clientes ou de oportunidades. Elas falecem porque são **mal gerenciadas.**

Uma empresa nas mãos de alguém que:

- Não aceita críticas
- Não executa decisões
- Não respeita pessoas
- Não entende processos
- Não age estrategicamente

... não está em risco. **Ela já está condenada**, apenas aguardando o colapso financeiro, jurídico ou humano. A auditoria apenas acende a luz. Fechar os olhos continua sendo uma escolha — **e toda escolha tem consequências.**

# Postagens no Blog

Terças e Quintas-Feiras

Projeto Hearing Him



Estudos, Revelações, etc.



### Prof. Ednewton de Vasconcelos

Agile Master | PSM | CSPO | SAFe | LeSS | KCP | KMM | KC | KMP | KSD | KSI | OKR | MGT 3.0 | PMI - IA Generative | Microsoft - IA Generative Especialista em processos, análises de sistemas, engenharia de requisitos e inteligência artificial. Atualmente sou Agile Master com experiência em metodologias ágeis, incluindo S...  
[▶ LinkedIn](#)

## Handbook-first:

---

Resumo editorial: Em um cenário onde informações se perdem entre e-mails, mensagens e reuniões, a abordagem handbook-first propõe um novo paradigma: documentar antes de agir. Inspirado pelo GitLab Handbook, este artigo mostra como transformar um manual corporativo vivo no sistema operacional da equipe — reduzindo retrabalho, dependência de pessoas-chave e ruído de comunicação. Ideal para Scrum Masters, Product Owners, analistas e líderes que buscam escalar conhecimento com transparência e eficiência.

Como o conceito de 'manual primeiro' pode eliminar reuniões improdutivas, acelerar o onboarding e criar uma fonte única da verdade

Handbook-first: transformando documentação no sistema operacional da sua equipe

### Introdução

Se você trabalha com tecnologia, já viveu o cenário: uma decisão importante é tomada em uma reunião, mas ninguém registra. Dias depois, a mesma discussão se repete. Informações cruciais estão espalhadas em conversas do Slack, e-mails e documentos soltos. O onboarding de um novo integrante se arrasta por semanas, pois ele precisa perguntar a cada pessoa sobre processos que nunca foram escritos.

Esse caos tem nome: dependência de memória informal. E ele custa caro — em retrabalho, reuniões improdutivas e conhecimento que se perde quando alguém sai da equipe.

A boa notícia é que existe uma alternativa madura e testada: a abordagem handbook-first (ou "manual primeiro"). Ela transforma a documentação

corporativa no verdadeiro sistema operacional da equipe — um ponto central onde todas as decisões, processos e políticas são registrados antes de serem comunicados. Neste artigo, exploramos como esse conceito pode ser aplicado na realidade brasileira, com exemplos práticos para Scrum, Product Ownership e Análise de Sistemas.

### O problema que o handbook-first resolve

Equipes de tecnologia sofrem com uma série de dores crônicas:

- Informações duplicadas e conflitantes: uma regra de negócio está em três lugares diferentes, com versões distintas.
- Reuniões de alinhamento infinitas: para explicar uma mudança simples, é preciso reunir todo mundo.
- Onboarding lento: novos membros ficam dependentes de tutores ou de perguntar a cada pessoa.
- Conhecimento tácito concentrado: apenas uma ou duas pessoas sabem como determinados processos realmente funcionam.

A abordagem handbook-first resolve essas dores ao estabelecer o manual como fonte única da verdade (Single Source of Truth - SSoT). Toda alteração relevante é primeiro documentada no handbook, usando um mecanismo de merge request (MR) — similar a um pull request no Git. A comunicação da mudança é feita pelo link da alteração, não por e-mail ou reunião. Assim, o conhecimento fica registrado, auditável e acessível a todos.

Princípios fundamentais do handbook-first

O GitLab Handbook, que inspirou este conceito, define alguns pilares que podem ser adaptados a qualquer organização:

- Handbook-first mentality: documento antes de agir. Em vez de enviar uma mensagem explicando uma mudança, publique a alteração no handbook e depois comunique o link.
- Public by default: a menos que seja confidencial, tudo deve estar no handbook público. Transparência gera confiança e permite que qualquer pessoa contribua.
- Single Source of Truth: cada informação tem um único local definitivo. Evite duplicações; prefira links.
- Merge Requests como mecanismo de mudança: qualquer proposta de alteração passa por revisão e aprovação, garantindo qualidade e rastreabilidade.
- DRI (Directly Responsible Individual): cada seção do handbook tem um responsável direto pela manutenção.
- Metáfora do "brick laying": sem handbook, cada pessoa constrói sua própria "casa" com os tijolos de informação recebidos, gerando inconsistências. Com o handbook, todos contribuem para uma única construção sólida.

Esses princípios combatem justamente o problema das wikis tradicionais, que tendem a ficar desatualizadas por não terem um fluxo de revisão estruturado. Os MRs dividem claramente o papel de quem propõe e de quem aprova, mantendo o conteúdo vivo.

### **Adaptação para a realidade brasileira**

No Brasil, a cultura organizacional costuma valorizar a comunicação oral e o famoso "jeitinho". Reuniões longas são frequentes, e a documentação é vista muitas vezes como burocracia desnecessária. Para implementar o handbook-first nesse contexto, algumas adaptações são importantes:

- Sensibilização: mostre que o manual reduz retrabalho e dependência de pessoas específicas —

especialmente em equipes enxutas, onde a rotatividade é alta.

- Ferramentas acessíveis: GitLab e GitHub são opções excelentes, mas mesmo Confluence com um fluxo de revisão pode funcionar. O importante é ter controle de versão e aprovação.
- Linguagem simples: evite jargões complexos. O handbook deve ser compreensível para todos os níveis hierárquicos, inclusive estagiários e novos integrantes.
- Liderança exemplar: gestores precisam adotar a prática primeiro. Se o líder não documenta, o time não documenta.
- Comece pequeno: não tente documentar tudo de uma vez. Escolha processos críticos — onboarding, rituais de Scrum, políticas de qualidade — e vá expandindo aos poucos.

### **Aplicação em Scrum**

O Scrum Master pode ser o grande guardião do handbook. Veja como cada cerimônia e artefato se beneficiam:

- Definição de Pronto (DoD): documentada no handbook, elimina discussões recorrentes sobre o que significa "pronto".
- Sprint Planning: o handbook descreve como as histórias são estimadas, priorizadas e aceitas, alinhando o time antes da reunião.
- Daily Scrum: com o handbook atualizado, a daily pode focar em impedimentos reais, e não em relatos de status que já estão documentados.
- Retrospectivas: as ações e decisões são registradas como MRs no handbook, garantindo acompanhamento e evitando que boas ideias se percam.
- Transparência: o Product Backlog e seus critérios podem ter versões no handbook, facilitando o alinhamento entre o PO e o time.

O Scrum Master passa a incentivar o time a manter

o handbook atualizado como parte do Definition of Done da sprint.

### **Aplicação em Product Ownership**

Para o Product Owner, o handbook-first é uma ferramenta estratégica:

- Documentação da visão e estratégia: o handbook contém personas, roadmap e prioridades — acessível a todos os stakeholders.
- Critérios de Aceitação: em vez de e-mails, o PO documenta os ACs no handbook e referencia nas histórias do backlog.
- Decisões de pivotagem: quando uma feature muda de direção, a decisão e o contexto são registrados, evitando que o time precise refazer perguntas.
- Alinhamento com stakeholders: o PO compartilha links do handbook em vez de marcar reuniões, reduzindo interrupções.
- Onboarding de novos POs: o handbook serve como guia de transição, registrando práticas e lições aprendidas — essencial em times que crescem rápido.

### **Aplicação em Análise de Sistemas**

Analistas lidam com especificações detalhadas que mudam com frequência. O handbook-first oferece:

- Regras de negócio centralizadas: com versão e histórico de mudanças, eliminam-se inconsistências.
- Requisitos funcionais e não funcionais: mantidos como SSoT, evitando que versões diferentes circulem entre desenvolvimento e QA.
- Diagramas e arquitetura: ferramentas com suporte a Mermaid ou PlantUML dentro do handbook permitem visualizações versionadas.
- Homologação: critérios e procedimentos documentados, facilitando o trabalho de QA.
- Integração com desenvolvimento: a equipe de desenvolvimento referencia o handbook para

entender regras, reduzindo ciclos de pergunta-resposta.

### **Aplicação em gestão pública e empresas privadas**

Gestão pública: a transparência é obrigatória. Um handbook público permite que cidadãos e servidores acessem processos e políticas, reduzindo a burocracia informal e acelerando a integração de novos servidores.

Empresas privadas: startups em crescimento escalam sem perder alinhamento; empresas tradicionais podem modernizar seus processos, saindo do e-mail e de atas de reunião para um sistema documentado e verificável.

Em ambos os casos, o handbook-first promove eficiência, transparência e continuidade — valores cada vez mais exigidos pela sociedade.

### **Riscos de implementação**

Implementar o handbook-first não é trivial. Os principais riscos incluem:

- Resistência cultural: pessoas acostumadas a comunicar informalmente podem achar o processo lento e burocrático.
- Falta de disciplina: sem compromisso da liderança, o handbook rapidamente se torna obsoleto.
- Sobrecarga inicial: documentar processos existentes demanda tempo e esforço — é importante não tentar fazer tudo de uma vez.
- Viés de ferramenta: se a plataforma escolhida for complexa, a adoção pode ser prejudicada. Prefira soluções que a equipe já conhece.
- Documentação duplicada: se outros sistemas (wiki, SharePoint) continuarem sendo usados em paralelo, a fragmentação persiste.

Mitigações: comece pequeno, celebre

contribuições, treine os times e mantenha uma cultura de "permissão para editar". Lembre-se: o handbook nunca está pronto; ele evolui com a equipe.

### **Recomendações práticas**

1. Crie uma página "Vivo": um handbook básico com processos essenciais — como abrir um MR, reportar um bug, solicitar férias.
2. Use Git (ou similar): ferramentas com MR e revisão são ideais. Se não for possível, crie um fluxo de aprovação em wiki.
3. Adote o hábito de "quem documenta?": sempre que alguém fizer uma pergunta cuja resposta não está no handbook, incentive a registrar a resposta.
4. Comunique mudanças via diffs: ao invés de e-mail, publique o link do MR ou commit que alterou o processo.
5. Crie rituais de manutenção: reserve tempo em sprints ou reuniões para revisar e atualizar o handbook.
6. Incentive contribuições: reconheça publicamente quem atualiza o handbook — isso reforça o comportamento desejado.
7. Use métricas: meça frequência de atualização, número de MRs abertos/fechados e tempo médio para aprovação.
8. Link, não copie: sempre que possível, referencie o handbook em vez de duplicar conteúdo em outros meios.
9. Treine novos membros: inclua no onboarding o uso do handbook como ferramenta diária.
10. Evolua iterativamente: o handbook nunca está completo. Trate-o como um produto — com sprints,

retrospectivas e melhorias contínuas.

### **Conclusão**

A documentação handbook-first não é apenas uma técnica de organização; é uma mudança cultural que coloca o conhecimento no centro da operação. Em vez de depender de reuniões, mensagens e memória, a equipe passa a ter um sistema operacional confiável, que registra decisões, processos e aprendizados de forma transparente e escalável.

Para líderes de tecnologia no Brasil, adotar esse modelo significa ganhar tempo, reduzir frustrações e construir times mais autônomos. O caminho pode encontrar resistência inicial, mas os benefícios de longo prazo — onboarding acelerado, menos retrabalho, equipes mais alinhadas — compensam o esforço.

Nos próximos artigos, exploraremos casos práticos de implementação em empresas brasileiras e os primeiros passos para migrar de uma cultura de documentação reativa para uma cultura proativa. Enquanto isso, que tal começar com uma simples pergunta: "O que deveria estar no nosso handbook hoje?"

---

### **Referência e licença**

Este artigo foi inspirado e adaptado a partir do *GitLab Handbook*, disponível em <https://handbook.gitlab.com/handbook/about/handbook-usage/>. O conteúdo original é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-CompartilhaIgual 4.0 Internacional (CC BY-SA 4.0). Recomendamos a leitura do original para aprofundamento nos conceitos e práticas aqui mencionados.



## Prof. Fernando Gonçalves

Sou especialista em desenvolvimento de software e mestre em Engenharia de Software, com sólida experiência na aplicação de metodologias ágeis — como Kanban, Scrum, SAFe e o Modelo de Pensamento Flight Levels. Atuo como agente de transformação organizacional, impulsionando a adoção de práticas ágeis em diferentes setores...

▶ [LinkedIn](#)

# Comunicação Não Violenta e Conversas Reativas:

## Introdução

A comunicação humana é um campo minado. Quantas vezes você saiu de uma conversa pensando: “Por que eu falei isso?” ou “Poderia ter reagido melhor?”

A neurociência explica: entre o estímulo e a resposta existe um espaço de frações de segundo. É nesse espaço que podemos escolher entre reagir impulsivamente ou responder conscientemente.

## O que são Conversas Reativas?

Conversas reativas são interações automáticas, carregadas de emoção e sem filtro racional. Exemplos comuns:

- Aumentar o tom de voz sem perceber.
- Interromper o outro constantemente.
- Usar frases como “você sempre...” ou “isso é culpa sua”.
- Sentir aceleração cardíaca e calor no rosto.

Nesses momentos, quem fala é a **amígdala cerebral**, ativando o modo “luta ou fuga”.

## A Ciência da Reatividade

Pesquisas sobre a Variação Negativa Contingente (CNV) mostram que pessoas com alta emocionalidade têm maior dificuldade em manter o controle cortical sob estresse. Isso significa que, para alguns, o espaço entre estímulo e resposta é naturalmente menor — e precisa ser treinado para ser ampliado.

## Comunicação Não Violenta (CNV)

Criada por Marshall Rosenberg, a CNV ensina a comunicar com empatia, autenticidade e

compaixão.

Os 4 Pilares da CNV

1. Observação sem julgamento
  - “Você nunca me escuta!”
  - “Notei que você me interrompeu duas vezes.”
2. Expressão de sentimentos
  - “Você não se importa.”
  - “Fico frustrado quando isso acontece.”
3. Identificação de necessidades
  - “Você precisa prestar atenção.”
  - “Preciso de espaço para expressar minhas ideias.”
4. Pedidos claros e possíveis
  - “Mude esse comportamento agora.”
  - “Podemos combinar que cada um fale sem interrupções?”

## O Perigo do “Sincericídio”

Autenticidade não é despejar julgamentos. É assumir responsabilidade pelos próprios sentimentos.

- “Estou triste porque você não tem força de vontade.”
- “Estou triste porque você é importante para mim.”

## Como Transformar Reações em Respostas Conscientes

1. Pausa estratégica – respire fundo três vezes.

2. Valide sem concordar – reconheça sentimentos sem justificar comportamentos.
3. Substitua julgamentos por observações – descreva fatos, não valores.
4. Exercício do espelho – repita o que ouviu para confirmar entendimento.



### Checklist Prático: Comunicação Consciente e Conversas Reativas

#### Antes da Conversa

- [ ] Respire fundo e observe seu estado emocional.
- [ ] Pergunte-se: “Quero reagir ou quero compreender?”
- [ ] Defina o objetivo da conversa (informar, resolver, acolher, negociar).
- [ ] Prepare-se para ouvir mais do que falar.

#### Durante a Conversa

- [ ] **Observe sem julgar:** descreva fatos, não intenções.
- [ ] **Expresse sentimentos:** diga o que sente, não o que o outro “faz você sentir”.
- [ ] **Identifique necessidades:** o que está por trás da emoção?
- [ ] **Faça pedidos claros:** evite ordens ou exigências.
- [ ] **Use pausas estratégicas:** respire antes de responder.
- [ ] **Valide o outro:** “Entendo que isso é importante para você.”
- [ ] **Evite o sincericídio:** autenticidade não é agressividade.
- [ ] **Reformule o que ouviu:** “Então você está dizendo que...”

#### Após a Conversa

- [ ] Reflita sobre o que funcionou bem.
- [ ] Identifique gatilhos emocionais que surgiram.
- [ ] Pratique o autoacolhimento — não se

culpe por reações.

- [ ] Planeje ajustes para futuras interações.

#### Dica Final

**“Quando você sentir que vai reagir, respire. Esse é o momento onde você escolhe quem quer ser.”**

#### Conclusão

A comunicação consciente não significa nunca perder a calma, mas expandir o espaço entre estímulo e resposta. Nesse espaço está nosso poder de escolha, como lembra Viktor Frankl:

“Entre o estímulo e a resposta há um espaço. Nesse espaço está nosso poder de escolher a resposta. Em nossa resposta está nosso crescimento e nossa liberdade.”

Cada pausa é uma vitória. Cada escolha consciente, um passo para relações mais humanas.

#### Referências Bibliográficas

**Livros Fundamentais** ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação Não-Violenta: Técnicas para Aprimorar Relacionamentos Pessoais e Profissionais*. São Paulo: Ágora, 2006. FRANKL, Viktor E. *Em Busca de Sentido*. Petrópolis: Vozes, 1991. GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

**Leituras Complementares** TOLLE, Eckhart. *O Poder do Agora*. Rio de Janeiro: Sextante, 2002. DWECK, Carol S. *Mindset: A Nova Psicologia do*

Sucesso. São Paulo: Objetiva, 2017. COVEY, Stephen R. *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013. STONE, Douglas; PATTON, Bruce; HEEN, Sheila. *Conversas Difíceis: Como Dizer o que Pensa sem Ofender e Ouvir o que o Outro Tem a Dizer*. Rio de Janeiro: Sextante, 2014. STONE, Douglas; HEEN, Sheila. *Obrigado pelo Feedback: A Arte de Receber Retornos*. Rio de Janeiro: Sextante, 2015. NICHOLS, Michael P. *A Arte*

*de Escutar*. São Paulo: Summus Editorial, 2019.

**Artigos Científicos Citados** JAMA Psychiatry Study (1968). *Anxiety, Stress, and the Contingent Negative Variation*. Journal of the American Medical Association Psychiatry, 1968. NAKAMURA, M. et al. *Recovery of CNV Area after Nonresponse Condition: Inverted-U Relation with Arousal*. *Electroencephalography and Clinical Neurophysiology*, 1981.



## Revista Carreiras TI

A Revista Carreiras TI é mais um auxílio para você estudante de graduação, ou para você que já é formado e quer se capacitar. A periodicidade da Revista Carreiras TI é mensal. Sempre no dia 10 de cada mês, seja domingo ou feriado. A revista será publicada aqui no site e no app.

# A Virada de Chave:

---

## Introdução

Toda transformação começa com uma pergunta. No nosso caso, ela parecia simples: ainda fazia sentido produzir uma revista da mesma forma que fazíamos anos atrás? Durante muito tempo, a resposta foi o trabalho manual. Artigos enviados por e-mail, revisões em documentos do Word, organização de arquivos em pastas, montagem da revista em ferramentas de editoração e inúmeras conferências antes da publicação. Funcionava, mas exigia um enorme esforço operacional. A cada nova edição, o processo praticamente recomeçava do zero. Enquanto a Inteligência Artificial revolucionava diferentes setores, percebemos que a maior oportunidade não estava apenas em utilizar IA para escrever textos, mas em repensar completamente o processo editorial. Foi nesse momento que começou a verdadeira transformação da Revista Carreiras TI.

## A primeira decisão: preservar o patrimônio da revista

Antes de pensar no futuro, precisávamos cuidar do passado. Ao longo dos anos, centenas de artigos haviam sido produzidos por diversos colunistas. Parte desse conteúdo estava publicada no site, mas uma quantidade significativa permanecia armazenada apenas em arquivos DOCX organizados por autor e por edição. Esses documentos representavam um patrimônio intelectual construído ao longo de vários anos e não poderiam permanecer isolados em pastas espalhadas por computadores.

O desafio era muito maior do que simplesmente copiar arquivos para um novo sistema. Era necessário identificar corretamente autores, colunas, títulos, edições, imagens e diversos metadados para que cada artigo passasse a existir

como informação estruturada. Iniciamos então um grande trabalho de recuperação e organização do acervo editorial. Cada documento foi tratado como uma peça de uma biblioteca que precisava ser catalogada corretamente. Ao final desse processo, o que antes eram centenas de arquivos isolados passou a formar uma base única de conhecimento. Mais do que migrar documentos, preservamos a memória da revista.

## A revista deixou de ser um conjunto de arquivos

Essa talvez tenha sido a maior mudança de mentalidade de todo o projeto. Durante muitos anos, a revista era representada por documentos. Depois da transformação, ela passou a ser representada por dados. Cada edição ganhou identidade própria, cada artigo tornou-se um objeto editorial, cada colunista passou a possuir seu histórico, cada coluna ganhou sua própria estrutura e todas as imagens passaram a ser vinculadas aos respectivos artigos.

Embora essa mudança pareça simples quando descrita em poucas linhas, ela alterou completamente a forma como a revista passou a ser administrada. A informação deixou de depender de arquivos espalhados em diferentes computadores e passou a existir dentro de uma plataforma editorial desenvolvida especificamente para atender às necessidades da Revista Carreiras TI.

## O nascimento da plataforma editorial

Com o acervo estruturado, surgiu naturalmente um novo objetivo: criar um sistema capaz de controlar todo o ciclo de vida da publicação. Nascia ali uma plataforma editorial desenvolvida em PHP com

banco de dados relacional, concebida para centralizar todas as informações da revista em um único ambiente.

O sistema passou a gerenciar edições, colunistas, colunas, artigos, imagens e todo o fluxo editorial. Também incorporou um editor visual para facilitar a produção dos conteúdos, uma área administrativa para organização das publicações e mecanismos de pesquisa que permitem localizar rapidamente qualquer informação. O sistema deixou de ser apenas um repositório de documentos e passou a representar o verdadeiro centro operacional da revista.

## **Um acervo que finalmente conversa com o leitor**

Outra etapa importante foi a criação do Viewer da Revista Carreiras TI. O objetivo era oferecer aos leitores uma forma simples, rápida e moderna de navegar por todo o histórico da publicação. Hoje é possível localizar artigos por autor, edição, coluna ou assunto, além de consultar conteúdos publicados ao longo dos últimos anos sem depender de arquivos PDF dispersos.

Essa mudança transformou a experiência de acesso ao conhecimento produzido pela revista. O acervo deixou de ser apenas um arquivo histórico e passou a funcionar como uma verdadeira biblioteca digital, disponível para profissionais, pesquisadores, estudantes e todos aqueles que desejam acompanhar a evolução da Tecnologia da Informação.

## **O Portal do Colunista**

A evolução seguinte ocorreu de forma bastante natural. Se já existia uma plataforma editorial estruturada, por que continuar recebendo artigos exclusivamente por e-mail? Dessa reflexão surgiu o Portal do Colunista, um ambiente onde cada autor pode acessar sua área, cadastrar seus próprios artigos, utilizar um editor visual, enviar imagens e acompanhar o fluxo editorial.

Além de reduzir significativamente o retrabalho da equipe, essa abordagem organiza o processo desde sua origem. O artigo nasce dentro do sistema,

mantendo todas as informações estruturadas desde o primeiro momento e eliminando diversas atividades manuais que antes faziam parte da rotina editorial.

## **A etapa mais desafiadora**

Mesmo com toda essa evolução, ainda existia um grande desafio. Produzir a edição final da revista continuava sendo uma das etapas mais complexas do processo editorial. Era necessário selecionar artigos, definir a sequência de publicação, organizar o sumário, posicionar imagens, conferir paginação, revisar detalhes e somente então gerar a versão final da revista.

Foi justamente nesse ponto que decidimos enfrentar aquele que talvez fosse o maior desafio tecnológico de todo o projeto: automatizar a geração da edição em PDF.

## **Quando o sistema passou a montar a revista**

Esse foi o verdadeiro momento da virada. O sistema deixou de apenas armazenar artigos e passou a compreender como uma edição é construída. A partir das informações cadastradas, tornou-se capaz de gerar automaticamente uma edição completa em PDF, obedecendo à estrutura editorial previamente definida.

Não se trata apenas de produzir um arquivo PDF. Trata-se de transformar informações estruturadas em uma publicação pronta para distribuição. Essa capacidade representa uma mudança profunda no processo editorial, reduzindo tempo, aumentando a padronização e permitindo que a equipe concentre seus esforços na qualidade do conteúdo, e não mais em tarefas repetitivas.

## **Muito além da automação**

Curiosamente, o maior resultado dessa transformação não foi tecnológico, mas editorial. Ao reduzir o tempo gasto com atividades operacionais, a equipe passou a dedicar mais energia à curadoria dos artigos, à revisão dos conteúdos, à descoberta de novos autores e ao planejamento de novas iniciativas para a revista.

A tecnologia deixou de competir com o trabalho humano para atuar como sua principal aliada, permitindo que criatividade e conhecimento ocupassem novamente o centro do processo editorial.

## O próximo capítulo

Embora essa transformação represente uma conquista importante, ela está longe de ser o ponto final dessa história. A plataforma foi construída para evoluir continuamente. Entre as possibilidades futuras estão revisões apoiadas por Inteligência Artificial, recomendações editoriais, busca semântica em todo o acervo, geração automática de conteúdos para redes sociais, newsletters inteligentes, traduções para outros idiomas e novas formas de distribuir conhecimento.

A Revista Carreiras TI deixou de ser apenas uma publicação periódica. Tornou-se uma plataforma editorial inteligente, preparada para acompanhar as próximas transformações da tecnologia e da comunicação.

## Conclusão

Quando iniciamos essa jornada, nosso objetivo era apenas modernizar um processo. Hoje percebemos que construímos algo muito maior. Transformamos

um fluxo baseado em documentos dispersos em um ecossistema editorial integrado, preservando a história da revista, organizando seu presente e preparando a infraestrutura necessária para seu futuro.

Talvez essa seja a principal lição de todo esse projeto. A transformação digital não acontece simplesmente quando adotamos uma nova tecnologia. Ela acontece quando mudamos a forma de pensar. A verdadeira virada de chave não foi desenvolver um sistema, mas compreender que o futuro da Revista Carreiras TI seria construído sobre conhecimento organizado, processos inteligentes e inovação contínua.

Afinal são estes os números:

- **23 edições** recuperadas de arquivos DOCX;
- **428 artigos** catalogados;
- **17 colunistas** cadastrados;
- **23 colunas** organizadas;
- **75 imagens** estruturadas;
- **Viewer do acervo** em produção;
- **Portal Administrativo** e **Portal do Colunista** em funcionamento;
- **Geração automática do PDF** concluída.

Revista Carreiras TI.



### Prof. Ednewton de Vasconcelos

Agile Master | PSM | CSPO | SAFe | LeSS | KCP | KMM | KC | KMP | KSD | KSI | OKR | MGT 3.0 | PMI - IA Generative | Microsoft - IA Generative Especialista em processos, análises de sistemas, engenharia de requisitos e inteligência artificial.

Atualmente sou Agile Master com experiência em metodologias ágeis, incluindo S...

▶ [LinkedIn](#)

## Liderança remota que funciona: autonomia, clareza e responsabilidade na prática

---

### O que o GitLab Handbook pode ensinar às empresas brasileiras sobre cultura organizacional, documentação viva e confiança nas equipes de tecnologia

#### Introdução

Poucas transformações mudaram tanto a forma de trabalhar quanto a consolidação do trabalho remoto. O que inicialmente surgiu como uma necessidade temporária rapidamente se transformou em um novo modelo para milhares de empresas de tecnologia. Hoje, profissionais colaboram diariamente entre cidades, estados e até países diferentes, demonstrando que produtividade deixou de depender da presença física.

Essa mudança, entretanto, trouxe um desafio que muitas organizações ainda estão aprendendo a enfrentar: como manter equipes alinhadas, produtivas e comprometidas quando as pessoas raramente dividem o mesmo espaço?

A resposta não está em aumentar o número de reuniões, controlar horários ou exigir que todos permaneçam conectados durante todo o expediente. Pelo contrário. A experiência das empresas mais maduras mostra que o verdadeiro diferencial está na construção de uma cultura baseada em autonomia, clareza e responsabilidade.

Entre os maiores exemplos desse modelo está o GitLab. Desde sua criação, a empresa adotou o trabalho totalmente remoto e desenvolveu um dos materiais mais completos sobre gestão de equipes distribuídas: o **GitLab Handbook**. Publicado de forma aberta, o documento reúne anos de aprendizados sobre comunicação assíncrona, documentação colaborativa, transparência e

tomada de decisão.

Mais do que apresentar um resumo desse conteúdo, este artigo busca traduzir seus principais conceitos para a realidade brasileira, oferecendo reflexões e práticas que podem ser aplicadas por gestores, Scrum Masters, Product Owners, Tech Leads e profissionais responsáveis por conduzir equipes de tecnologia.

---

## Muito além do home office

Existe um equívoco bastante comum ao tratar do trabalho remoto. Muitas pessoas acreditam que basta substituir o escritório por videoconferências e aplicativos de mensagens. Na prática, isso apenas transfere antigos problemas para um ambiente digital.

Equipes maduras não funcionam porque utilizam determinada ferramenta. Elas funcionam porque compartilham uma forma comum de trabalhar.

No GitLab, essa cultura está apoiada em três pilares fundamentais:

- autonomia para tomar decisões;
- clareza sobre objetivos e responsabilidades;
- compromisso coletivo com os resultados.

Esses elementos não atuam de forma isolada. Quando um deles está ausente, todo o sistema começa a apresentar falhas.

Uma equipe pode possuir profissionais extremamente competentes, mas sem clareza sobre

prioridades produzirá retrabalho. Da mesma forma, processos muito bem documentados não compensam a ausência de responsabilidade individual. E oferecer autonomia sem definir limites costuma gerar decisões conflitantes e desalinhadas.

É justamente o equilíbrio entre esses três fatores que diferencia equipes remotas maduras de organizações que apenas trabalham à distância.

---

## Autonomia não significa trabalhar sozinho

Talvez nenhum conceito seja tão mal interpretado quanto autonomia.

Em muitas empresas, autonomia acaba sendo confundida com abandono. O profissional recebe uma demanda e passa dias sem qualquer direcionamento ou apoio. Quando o resultado não corresponde às expectativas, surgem cobranças e frustrações.

No GitLab, autonomia possui um significado completamente diferente.

Ser autônomo significa possuir liberdade para decidir dentro de limites previamente estabelecidos. Em outras palavras, o profissional conhece claramente seu espaço de atuação e possui confiança para agir sem depender de autorizações constantes.

Essa abordagem reduz interrupções, acelera decisões e evita um dos maiores inimigos da produtividade remota: o microgerenciamento.

Naturalmente, essa autonomia não surge espontaneamente. Ela é construída sobre informações claras.

Antes de delegar uma atividade, o líder precisa responder algumas perguntas essenciais:

- Qual problema estamos tentando resolver?
- Qual resultado esperamos obter?
- Quais restrições devem ser respeitadas?

- Como saberemos que o trabalho foi bem executado?

Quando essas respostas estão documentadas e acessíveis, o profissional consegue avançar com muito mais segurança. O gestor deixa de ser um aprovador permanente e passa a atuar como facilitador do trabalho da equipe.

Essa mudança libera tempo para atividades realmente estratégicas, como desenvolvimento das pessoas, melhoria dos processos e inovação.

---

## O desafio cultural das empresas brasileiras

Implementar autonomia nem sempre é simples, especialmente em organizações acostumadas a estruturas hierárquicas tradicionais.

Durante décadas, muitas empresas brasileiras associaram liderança à supervisão constante. Em alguns ambientes, ainda existe a percepção de que controlar cada decisão representa uma demonstração de responsabilidade gerencial.

Esse modelo, entretanto, entra em conflito com a dinâmica do trabalho remoto.

Quando cada pequena decisão depende da aprovação do gestor, surgem filas de espera, atrasos e perda de produtividade. O líder passa a ser um gargalo operacional, enquanto a equipe reduz sua capacidade de iniciativa.

Por outro lado, muitos profissionais também foram formados em culturas organizacionais que valorizavam a validação permanente. Sem ela, sentem insegurança para decidir.

Por isso, autonomia precisa ser construída gradualmente.

Uma estratégia bastante eficiente consiste em iniciar com atividades de menor risco, permitindo que os profissionais ganhem confiança e amadureçam seu processo decisório. À medida que demonstram consistência, o escopo de responsabilidade pode ser ampliado naturalmente.

Esse desenvolvimento depende muito mais da cultura da equipe do que da experiência técnica de seus integrantes. Certificações, cursos e especializações fortalecem conhecimentos, mas é a prática cotidiana que desenvolve responsabilidade e confiança.

## **Clareza: o verdadeiro antídoto contra o caos remoto**

Se autonomia permite que as pessoas tomem decisões, a clareza garante que essas decisões caminhem na direção correta.

Esse talvez seja o maior aprendizado compartilhado pelo GitLab Handbook. Em equipes distribuídas, a maioria dos problemas não nasce da falta de competência técnica, mas da ausência de informações claras. Objetivos mal definidos, decisões registradas apenas em conversas, responsabilidades difusas e processos conhecidos por poucas pessoas criam um ambiente onde dúvidas se acumulam e o retrabalho se torna inevitável.

Quantas vezes uma equipe perde horas tentando descobrir quem aprovou determinada mudança? Ou procurando um documento que deveria estar disponível para todos? Em muitos casos, essas pequenas interrupções consomem mais tempo do que o próprio desenvolvimento de uma funcionalidade.

É por isso que o GitLab trata a documentação como um ativo estratégico da organização. Ela não é produzida apenas para atender auditorias ou cumprir formalidades. Sua principal função é permitir que qualquer integrante encontre rapidamente as informações necessárias para executar seu trabalho, independentemente de horário, localização ou disponibilidade de outras pessoas.

Essa lógica muda completamente a dinâmica das equipes. Em vez de depender da memória coletiva ou de mensagens perdidas em aplicativos de conversa, o conhecimento passa a estar registrado

em um ambiente compartilhado, acessível e permanentemente atualizado.

Em outras palavras, a documentação deixa de ser um arquivo esquecido em uma pasta da rede e passa a representar a principal fonte de verdade da organização.

---

## **Documentação viva: conhecimento que evolui junto com o time**

Durante muitos anos, documentar significava produzir extensos manuais que raramente eram revisados depois da implantação de um sistema. Com o tempo, esses documentos tornavam-se obsoletos e acabavam sendo ignorados pelas próprias equipes.

O conceito apresentado pelo GitLab é exatamente o oposto.

Uma documentação viva acompanha a evolução do produto, dos processos e da organização. Ela é atualizada continuamente, da mesma forma que o código-fonte de uma aplicação. Sempre que uma decisão relevante é tomada, ela deve ser registrada. Sempre que um processo muda, sua documentação também deve mudar.

Essa prática reduz significativamente a dependência de pessoas específicas. O conhecimento deixa de estar concentrado na experiência individual e passa a fazer parte do patrimônio coletivo da equipe.

Para organizações brasileiras, essa mudança representa uma oportunidade importante. Ainda é comum encontrar empresas onde determinadas informações existem apenas “na cabeça” de alguns profissionais mais antigos. Quando esses colaboradores mudam de área ou deixam a empresa, parte do conhecimento simplesmente desaparece.

Construir documentação viva significa preservar esse conhecimento e torná-lo acessível para todos.

---

## DRIs: quando cada decisão tem um responsável

Outro conceito bastante interessante do GitLab Handbook é o DRI, sigla para *Directly Responsible Individual*.

A ideia é simples: toda atividade, projeto ou decisão deve possuir uma única pessoa claramente responsável por conduzi-la.

Isso não significa que ela executará todo o trabalho sozinha. Pelo contrário. Grandes projetos continuam sendo desenvolvidos por equipes multidisciplinares. A diferença é que existe alguém responsável por coordenar o andamento daquela entrega e garantir que nada fique sem acompanhamento.

Esse princípio elimina um problema bastante conhecido nas organizações: quando todos acreditam que outra pessoa está cuidando da atividade.

Quem nunca participou de uma reunião em que surgiram perguntas como:

*“Quem ficou responsável por isso?”*

*“Achei que era com o outro time.”*

*“Ninguém me avisou.”*

Na maioria das vezes, o problema não está na competência das pessoas, mas na ausência de uma definição explícita de responsabilidade.

Ao estabelecer um DRI para cada iniciativa, essas dúvidas praticamente desaparecem.

Todos sabem quem conduz o assunto, quem deve ser consultado e quem responderá pelo andamento da entrega.

---

## Comunicação

## assíncrona: menos reuniões, mais produtividade

Outro ponto fortemente defendido pelo GitLab é a valorização da comunicação assíncrona.

Em muitas organizações, criou-se a falsa impressão de que equipes remotas precisam compensar a distância realizando reuniões durante todo o dia. Na prática, o efeito costuma ser exatamente o contrário. A agenda fica fragmentada, a concentração diminui e sobra pouco tempo para o trabalho que realmente gera valor.

Comunicação assíncrona não significa ausência de interação. Significa permitir que cada pessoa acesse, processe e responda às informações no momento mais adequado, sem interromper constantemente o fluxo de trabalho.

Isso exige uma mudança importante de comportamento.

Antes de marcar uma reunião, vale perguntar: esse assunto realmente precisa ser discutido ao vivo ou poderia ser resolvido por meio de um documento compartilhado?

Em muitos casos, uma decisão registrada por escrito economiza horas de reuniões futuras. Além disso, permanece disponível para consulta sempre que necessário, criando um histórico valioso para toda a equipe.

Essa abordagem favorece profissionais que trabalham em horários diferentes, reduz interrupções e fortalece uma cultura baseada em planejamento e organização.

---

## Clareza reduz ansiedade

Existe ainda um benefício pouco comentado quando falamos sobre documentação e comunicação: o impacto na saúde mental das equipes.

Ambientes confusos geram insegurança.

Quando um profissional não sabe exatamente o que deve entregar, para quem deve perguntar ou onde encontrar informações importantes, sua carga cognitiva aumenta significativamente. Boa parte da energia deixa de ser utilizada para resolver problemas e passa a ser consumida tentando descobrir como trabalhar.

Por outro lado, equipes que possuem processos claros experimentam uma sensação maior de previsibilidade. As pessoas conseguem organizar melhor suas atividades, tomar decisões com mais segurança e reduzir o estresse causado pela incerteza.

Curiosamente, esse talvez seja um dos maiores benefícios de uma boa documentação. Ela não melhora apenas os processos. Ela melhora a experiência das pessoas que fazem parte deles.

## Responsabilidade: quando confiança gera resultados

Se autonomia oferece liberdade para decidir e clareza fornece direção, a responsabilidade é o elemento que transforma intenção em resultado. Sem ela, qualquer modelo de trabalho remoto se torna frágil.

Em muitas organizações, responsabilidade ainda é confundida com fiscalização. Quanto maior o controle exercido pelo gestor, acredita-se, maior será o comprometimento da equipe. No entanto, a experiência de empresas que operam totalmente de forma remota mostra exatamente o contrário.

No GitLab, responsabilidade significa assumir o compromisso de entregar aquilo que foi acordado, comunicar riscos antes que eles se tornem problemas e manter transparência durante todo o processo. Não se trata de vigiar pessoas, mas de criar um ambiente onde cada profissional compreende seu papel e sente-se confortável para responder por suas decisões.

Quando essa cultura está consolidada, o gestor deixa de acompanhar cada detalhe da execução e passa a concentrar sua energia na remoção de

impedimentos, no desenvolvimento da equipe e na evolução dos processos.

Essa é uma mudança importante de mentalidade: controlar menos para confiar mais.

---

## Transparência elimina surpresas

Projetos raramente fracassam por causa de um único grande erro. Na maioria das vezes, os problemas surgem de pequenos desvios que deixam de ser comunicados.

Um atraso de um dia.

Uma decisão técnica que mudou.

Uma dependência externa.

Uma dúvida que permaneceu sem resposta.

Quando essas informações circulam rapidamente, ajustes podem ser feitos ainda no início do problema. Porém, quando ficam escondidas por receio de críticas ou cobranças, transformam-se em riscos muito maiores.

É por isso que o GitLab incentiva uma cultura de transparência radical.

Isso significa tornar visíveis os avanços, os obstáculos, as decisões e até mesmo os erros. Não para expor pessoas, mas para permitir que toda a organização aprenda continuamente.

Transparência não enfraquece a liderança. Pelo contrário. Ela fortalece a confiança entre gestores e equipes, reduz interpretações equivocadas e acelera a tomada de decisões.

---

## O erro precisa deixar de ser um tabu

Existe um aspecto cultural que merece atenção especial nas organizações brasileiras.

Em muitos ambientes corporativos, admitir um erro ainda é visto como sinal de incompetência. Como

consequência, problemas permanecem ocultos durante dias ou semanas, aumentando seus impactos.

Organizações maduras seguem o caminho oposto.

Elas compreendem que erros fazem parte do processo de inovação. O verdadeiro problema não é errar, mas impedir que a equipe aprenda com aquilo que aconteceu.

Quando um incidente ocorre, a primeira pergunta não deveria ser “quem errou?”, mas sim “o que podemos melhorar para evitar que isso aconteça novamente?”.

Essa mudança de perspectiva transforma completamente o ambiente de trabalho.

Profissionais passam a comunicar dificuldades com mais rapidez, gestores conseguem agir preventivamente e a organização evolui continuamente por meio do aprendizado coletivo.

Criar uma cultura de segurança psicológica talvez seja uma das maiores responsabilidades da liderança moderna.

---

## Pequenas práticas produzem grandes mudanças

Muitos gestores acreditam que implementar uma cultura semelhante à do GitLab exige investimentos elevados ou ferramentas sofisticadas. Na prática, as maiores transformações costumam nascer de hábitos simples e consistentes.

Uma delas é substituir longas reuniões de acompanhamento por check-ins periódicos. Cada integrante da equipe registra, de forma objetiva, o que realizou na semana, quais atividades pretende executar nos próximos dias e quais impedimentos estão afetando seu trabalho. O gestor acompanha essas informações, identifica riscos rapidamente e intervém apenas quando necessário.

Outra prática eficiente consiste em manter indicadores de progresso visíveis para toda a

equipe. Não se trata de criar mecanismos de vigilância, mas de oferecer transparência sobre o andamento das entregas. Quando todos conseguem visualizar o estado atual de um projeto, torna-se muito mais fácil identificar prioridades e apoiar colegas que estejam enfrentando dificuldades.

As retrospectivas também ganham um papel estratégico. Em vez de reuniões destinadas a procurar culpados, passam a ser momentos dedicados à melhoria contínua. A pergunta central deixa de ser “quem falhou?” e passa a ser “como podemos trabalhar melhor na próxima Sprint?”.

---

## Um exemplo aplicado ao dia a dia

Imagine uma equipe responsável pelo desenvolvimento de uma nova funcionalidade para um sistema financeiro.

Em um modelo tradicional, o líder acompanha diariamente cada decisão técnica, solicita atualizações constantes, valida pequenas alterações e centraliza praticamente todas as aprovações. Embora bem-intencionado, esse comportamento transforma o gestor em um gargalo. A equipe perde agilidade, as interrupções aumentam e decisões simples demoram mais do que deveriam.

Agora imagine o mesmo cenário utilizando os princípios apresentados pelo GitLab.

Os objetivos da funcionalidade estão claramente documentados. Os critérios de aceite foram definidos ainda no planejamento. Existe um DRI responsável pela condução da entrega e toda a equipe acompanha o progresso por meio de um quadro compartilhado. Caso surja algum impedimento, ele é comunicado imediatamente, permitindo que o gestor atue apenas onde realmente agrega valor.

Nesse contexto, o líder não precisa perguntar diariamente se o trabalho está sendo realizado. A própria estrutura do processo fornece essa resposta. O resultado é um ambiente mais produtivo, menos desgastante e muito mais

preparado para lidar com mudanças.

---

## O tripé que sustenta equipes maduras

Ao longo deste artigo, discutimos três conceitos que aparecem repetidamente no GitLab Handbook: autonomia, clareza e responsabilidade.

Separadamente, cada um deles já produz benefícios importantes. Entretanto, seu verdadeiro potencial aparece quando atuam de forma integrada.

Autonomia sem clareza gera decisões desalinhadas.

Clareza sem responsabilidade transforma processos em burocracia.

Responsabilidade sem autonomia cria dependência e reduz a capacidade de inovação.

Quando esses três pilares coexistem, a equipe passa a operar de forma muito mais madura. As pessoas sabem o que precisa ser feito, possuem liberdade para decidir dentro de limites conhecidos e assumem naturalmente o compromisso com os resultados.

É exatamente esse equilíbrio que permite ao GitLab coordenar milhares de profissionais distribuídos pelo mundo mantendo elevados níveis de produtividade.

---

## Conclusão: cultura é a tecnologia mais difícil de copiar

Nos últimos anos, empresas investiram milhões em plataformas colaborativas, videoconferência, gestão de projetos e inteligência artificial. Todas essas ferramentas são importantes, mas nenhuma delas substitui uma cultura organizacional sólida.

Ferramentas podem ser adquiridas em poucos minutos. Cultura leva anos para ser construída.

Talvez essa seja a principal contribuição do GitLab Handbook para líderes de tecnologia. Seu maior ensinamento não está nas ferramentas utilizadas nem nos processos documentados, mas na forma como pessoas trabalham juntas, compartilham conhecimento e desenvolvem confiança mesmo estando separadas por milhares de quilômetros.

Para as organizações brasileiras, a boa notícia é que essa transformação não depende de grandes investimentos. Ela começa com pequenas mudanças de comportamento: documentar decisões, definir responsabilidades com clareza, incentivar a comunicação assíncrona, substituir o controle excessivo pela confiança e tratar erros como oportunidades de aprendizado.

Em um mercado onde tecnologias surgem e desaparecem rapidamente, equipes capazes de aprender, colaborar e evoluir continuamente tornam-se um dos ativos mais valiosos de qualquer organização.

Mais do que uma referência para empresas remotas, o GitLab Handbook demonstra que maturidade organizacional não depende da distância física entre as pessoas. Ela depende, acima de tudo, da qualidade da comunicação, da confiança construída diariamente e do compromisso coletivo com resultados.

---

### Referência e licença

Este artigo foi inspirado e adaptado a partir do GitLab Handbook All-Remote, disponível em <https://handbook.gitlab.com/-/handbook/company/culture/all-remote/>. O conteúdo original é licenciado sob CC BY-SA 4.0, o que significa que você pode compartilhar e adaptar este material, desde que atribua a fonte e mantenha a mesma licença. As adaptações e recomendações aqui presentes foram desenvolvidas com base na realidade do mercado brasileiro de tecnologia e não substituem a consulta às fontes oficiais para decisões específicas.

# Projeto Hearing Him ORG



Conectar



Inspirar



Escutar



Refletir



Comunidade

BÍBLIA



Crescer

<https://hearinghim.org>



### Dra. Gessica Moura Fonteles

Egressa da Turma 2023 do Mestrado em Direito, Democracia e Mudança Institucionais do Programa de Pós Graduação em Direito Stricto Sensu da Universidade Federal do Piauí. Pós Graduação Lato Sensu em Direito Negocial e Imobiliário pela Escola Brasileira de Direito. Advogada com experiência como Coordenadora Jurídica do S...

▶ [LinkedIn](#)

## O NOVO PARADIGMA DA REGULAÇÃO DIGITAL NO BRASIL: PROTEÇÃO DE DIREITOS FUNDAMENTAIS E ENFRENTAMENTO A VIOLAÇÕES POR INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E BIG TECHS

---

A evolução célere das tecnologias digitais e da Inteligência Artificial impôs ao Estado brasileiro a necessidade de atualizar seu ordenamento jurídico para salvaguardar direitos fundamentais. O novo pacote de leis e decretos busca combater falhas sistêmicas em plataformas de grande porte (Big Techs) e coibir práticas discriminatórias ou violentas mediadas por algoritmos.

Um dos pilares do novo regime é o **Decreto nº 12.975**, que atualiza a regulamentação do Marco Civil da Internet (Lei nº 12.965/2014). Esta norma reflete o entendimento recente do Supremo Tribunal Federal (STF), que declarou parcialmente inconstitucional o artigo 19 do Marco Civil, estabelecendo que plataformas podem ser responsabilizadas civilmente mesmo sem ordem judicial em casos de crimes graves, como terrorismo, racismo e ataques à democracia.

As Big Techs agora possuem o dever de remover conteúdos ilícitos imediatamente após notificação em casos de crimes graves, mitigar a circulação massiva de conteúdos criminosos, sob pena de responsabilização por "falha sistêmica" na adoção de medidas de prevenção, manter sede e representante legal no Brasil, além de canais permanentes de denúncia, bem como garantir o devido processo legal ao usuário, informando sobre remoções e permitindo contestações fundamentadas.

O Decreto nº 12.976 estabelece diretrizes específicas para o enfrentamento da violência contra a mulher na internet. A medida inova ao determinar a remoção célere de conteúdo íntimo

não autorizado no prazo de até duas horas após a notificação da vítima ou representante.

Além disso, o decreto proíbe expressamente a geração ou modificação de conteúdo íntimo por meio de IA (os chamados "nudes falsos") e exige que as plataformas adotem tecnologias de bloqueio para tais solicitações. Algoritmos também devem ser programados para mitigar ataques coordenados de assédio, especialmente contra mulheres com exposição pública, como jornalistas.

No âmbito legislativo, a Comissão de Ciência, Tecnologia e Inovação aprovou projeto de lei que estabelece diretrizes voltadas à transparência, à equidade e à proteção da privacidade na utilização de sistemas de inteligência artificial. Inspirado no AI Act europeu e na Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), o texto prevê o dever de informação, impondo às empresas a obrigação de comunicar de forma clara quando o consumidor estiver interagindo com sistemas de IA. Além disso, assegura o direito à revisão humana das decisões automatizadas, permitindo ao consumidor solicitar informações sobre os critérios algorítmicos empregados e requerer a análise da decisão por uma pessoa natural, como nos casos de negativa de crédito. O projeto também veda a discriminação algorítmica, proibindo tratamentos desiguais baseados em fatores como raça, sexo ou idade e determinando a realização de auditorias periódicas para identificação e correção de vieses. Por fim, garante ao titular dos dados o direito de exclusão, possibilitando a retirada, a qualquer tempo, de dados pessoais utilizados no treinamento de

modelos de inteligência artificial.

A arquitetura de fiscalização foi fortalecida com a reestruturação da Agência Nacional de Proteção de Dados (ANPD), que assume autonomia para regulamentar e aplicar sanções, focando na prevenção de crimes "no atacado" e não em casos isolados.

Complementarmente, o ECA Digital (Lei nº 15.211/2025 e decretos regulamentadores) estabelece regras rígidas para a proteção de crianças e adolescentes, combatendo o design manipulativo e exigindo mecanismos de verificação de idade que preservem a privacidade. Foi criado ainda o Centro Nacional de Proteção à Criança e ao Adolescente na Polícia Federal para triagem e inteligência sobre violações digitais.

O novo arcabouço jurídico brasileiro representa uma mudança estruturante na atuação do Estado, migrando de uma regulação meramente reativa para uma fiscalização ativa e baseada em evidências. Ao combinar sanções pecuniárias (que podem chegar a 5% do faturamento) com deveres de transparência e proteção a grupos vulneráveis, o Brasil busca garantir que a soberania nacional e os direitos fundamentais prevaleçam sobre a autonomia técnica das Big Techs.

## Referências

**BRASIL. Casa Civil.** Governo do Brasil publica decretos que atualizam regras do Marco Civil da Internet e reforça proteção às mulheres no

ambiente digital. Brasília, 24 maio 2026. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos-e-conteudos/noticias/2026/maio/governo-do-brasil-publica-decretos-que-atualizam-regras-do-marco-civil-da-internet-e-reforca-protecao-as-mulheres-no-ambiente-digital> . Acesso em: 30 jun. 2026.

**BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública.** Proteção digital ganha reforço com novas regras, fiscalização de plataformas e ações de inteligência artificial. Brasília, 13 maio 2026. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/noticias/protecao-digital-ganha-reforco-com-novas-regras-fiscalizacao-de-plataformas-e-acoes-de-inteligencia-artificial> . Acesso em: 30 jun. 2026.

**MIRANDA, Tiago.** Comissão aprova proteção de consumidor no uso de produto e serviço com inteligência artificial. Brasília: Agência Câmara Notícias, 23 jun. 2026. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/1075483-comissao-aprova-protecao-de-consumidor-no-uso-de-produto-e-servico-com-inteligencia-artificial/> . Acesso em: 30 jun. 2026.

**TUROLLO JR, Reynaldo; AMATO, Fábio.** Governo estabelece novas regras para big techs atuarem no Brasil; veja principais pontos. G1, Brasília, 20 maio 2026. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2026/05/20/governo-estabelece-novas-regras-para-big-techs-atuarem-no-brasil-veja-principais-pontos.ghtml> . Acesso em: 30 jun. 2026.



**Psicólogo Wislen Paiva**

(Escritor, poeta, compositor, músico e discente de Psicologia. Especializando em musicoterapia).

▶ [LinkedIn](#)

## AH/SD ?

---

O DSM está uma sopa de letrinhas, são vários transtornos que são conhecidos pelas siglas, tais como: TEA, TDAH, TOD, TAG, TOC, entre tantos e eis que finalmente chegamos a mais uma nova sigla que é o AH/SD, o que é isso? AH=Altas Habilidades e o SD= Superdotação, o que outrora era definido como algo bom no ser humano se transformou em algo complexo e complicado que necessita de diagnóstico e tratamento, porque devido todos os novos e complexos tempos atuais a criança com AH/SD pode sofrer por não se adequar, ou até ser vítima de bullying por se destacar dos demais.

O que é AH/SD? As crianças que possuem essa condição, não têm nenhum transtorno mental, a condição é complexa porque diferencia muito cedo a criança dos demais, é como se a criança em questão nasceu meio que um Mozart, e essa diferença pode trazer momentos nada agradáveis para a criança e para a família também.

Falando em Mozart para quem não sabe foi em 1756 que nasceu Johannes Chrysostomus Wolfgangus Theophilus Mozart em Salzburgo na Áustria, filho de Leopold Mozart, um violonista mediano mas que desde cedo percebeu as altas habilidades e a superdotação de seu filho Mozart, na época com 5 anos, Mozart já estava compondo suas óperas, já havia aprendido violino e teclado (piano), seu pai começou a desenvolver a carreira da criança prodígio que ele foi, apesar de toda

dedicação do pai, Leopold que era muito controlador e aproveitava a fama e fortuna do filho, mas, com o tempo, ambos não se entenderam mais e acabaram por romper a parceria pai e filho.

Voltando aos dias de hoje, ter um filho com AH/SD é mais ou menos como Leopold e seu filho Mozart, só que naquele tempo não existia redes sociais, afinal são muitas informações na palma das mãos, sem contar que o desenvolvimento cognitivo e conhecimento intelectual é bem diferenciado daquela época, portanto, muito mais complexo e de um certo modo adoecedor em alguns aspectos.

Com tudo isso em questão, nos tempos atuais, ter um filho prodígio, que tem altas habilidades e superdotação pode ser um desafio e tanto para os pais, e principalmente uma luta constante de adequação e busca por respostas que podem vir a ser estafantes e muito constantes.

“Como neuropsicóloga, frequentemente me deparo com histórias de crianças e adolescentes brilhantes que são mal compreendidos. Muitos são rotulados como “problemáticos”, “desatentos” ou até diagnosticados erroneamente com transtornos como TDAH ou Asperger. Por trás desses rótulos, muitas vezes, está uma realidade pouco discutida: as **Altas**

**Habilidades/Superdotação (AH/SD)**”.(Aline Vicente, 2025)

Segundo as pesquisadoras Suzana Perez e Sheila Silveira é um dado alarmante que no Brasil estima-se que existem 2,5 milhões de pessoas com AH/SD apenas 11 mil foram identificados até 2012, traduzindo isso em uma invisibilidade que é resultado de mitos tais como a frequente confusão com outros conceitos como o TDAH e clara falta de formação dos educadores da época, passados 14 anos deste estudo pouca coisa mudou em se tratando de identificação do conceito AH/SD.

Formação é cara, depende de quem quer e tem condições de adquirir formação, mas informações é mais fácil de achar e está na palma das mãos de todos, basta abrir o google e procurar por AH/SD, e no youtube está cheio de vídeos e palestras sobre o assunto, mas também depende de cada um querer saber sobre o assunto e assim poder discernir melhor as diferenças de cada conceito que pode te dar uma impressão errada sobre cada um deles.

Dados	Estatísticos	Relevantes
-------	--------------	------------

- **TDAH:** Afeta aproximadamente 7,6% das crianças e adolescentes entre 6 e 17 anos no Brasil .
- **TEA:** O Censo Demográfico de 2022 identificou 2,4 milhões de pessoas com diagnóstico de autismo no Brasil, representando 1,2% da população .
- **Altas Habilidades/Superdotação:** A Organização Mundial da Saúde (OMS) estima que 5% da população mundial possui superdotação ou altas habilidades .

[www.neuroflux.com.br](http://www.neuroflux.com.br)

Segundo o Psicólogo Osvaldo Machesi Junior “Estudos indicam que a presença simultânea de TDAH, TEA e altas habilidades é mais comum do que se imagina, mas frequentemente passa despercebida devido à sobreposição de características. Por exemplo, crianças com TDAH podem apresentar hiperfoco em áreas de interesse, característica também observada em indivíduos com TEA e altas habilidades.

Compreender a dinâmica entre essas condições é essencial para oferecer suporte adequado e estratégias de intervenção eficazes. Neste artigo, explorarei as características, desafios e abordagens para apoiar indivíduos com dupla excepcionalidade, promovendo seu desenvolvimento integral”.

É bom entender que o AH/SD não é precocidade apenas, para se considerar pelo ângulo da precocidade é necessário que a criança tenha desenvolvido algo antes do tempo normal, não é por que ela aprendeu a ler antes dos 4 anos ou toca piano e só tem 6 anos, o que é louvável e diferente das demais, mas mesmo assim não significa que ela tem o AH/SD só por causa disso, agora, se ela sabe cálculos que só aprenderia bem mais à frente, toca vários instrumentos e compõe, aprendeu outras línguas precocemente, desenha com precisão, aí deve-se procurar ajuda por que ela pode ser uma criança com AH/SD.

Existem 2 termos muito usados em crianças que possam ter ou tenham AH/SD, que são gênios e ou prodígios, a criança prodígia é aquela que aprende coisas muito facilmente com desenvolvimento de um adulto, mas muitos prodígios na vida adulta não se tornam excepcionais, e gênio apesar de muitos usarem este termo, ele só é dado como um título a pessoas falecidas, que foram revolucionárias em suas vidas, se destacando em áreas como a ciência,

música, artes, etc...

Vigotsky (1896/1934) ressaltava que a genialidade exige contribuições históricas, sendo uma coisa incomum para uma criança, na verdade quem tem AH/SD fala sobre o potencial da criança que vai seguir na vida adulta e não sobre o legado deixado.

Existe uma crença cultural que todo AH/SD é gênio ou perfeito, o que não é uma qualificação correta, mas é necessário ao se perceber a probabilidade da criança ser AH/SD deve-se fazer os testes com uma equipe multidisciplinar, uma observação contextual, ambiental, testes de QI, avaliações criativas e um portfólio de trabalhos que tragam um resultado minucioso

Perceba que se o seu filho faz perguntas filosóficas, tem um humor sarcástico, chora por injustiças sociais, investigue o quanto antes. Já vimos talentos incríveis serem desperdiçados por

falta de acolhimento, escuta e entendimento, o AH/SD não é um transtorno, mas tem um diferencial incomum destacando a criança das demais, não se deve subestimar a complexidade e ficar atento que junto com AH/SD pode coexistir com alguns transtornos como TDAH ou TEA.

Notou algo semelhante em seu filho ou filha? Procure um bom avaliador psicológico, um bom neuropsicólogo e manter a terapia da criança e dos pais em dia é fundamental.

#### REFERÊNCIAS:

- <https://www.neuropsicologaalinevicente.com.br/post/altas-habilidades-superdota%C3%A7%C3%A3o-ah-sd-desmistificando-conceitos-e-confus%C3%B5es> Acesso em 29/06/2026 às 9h.
- <https://neuroflux.com.br/neuroflux-psicologia-direcionada-publicacoes-artigo-346.html> Acesso em 29/06/2026 às 10h.



### Jony Zatariano

Jony Zatariano é um líder em marketing com sólida experiência internacional. Atuando como Head de Marketing em uma multinacional japonesa com mais de 130 anos de história, liderou a criação de centros globais de suporte e treinamento para a Furukawa, impulsionando a capacitação técnica em diversos países. Com dois MBAs...

► [LinkedIn](#)

## O Futebol! Muito Além do Jogo.

---

Existem hobbies que entretêm, outros que conectam pessoas, e existem aqueles que ajudam a construir a identidade de uma sociedade inteira.

No Brasil, poucos elementos carregam tanta força cultural, emocional e simbólica quanto o futebol. Mais do que um esporte, ele se tornou parte da construção da nossa própria identidade como nação. Está presente nas conversas de família, nas amizades de infância, nas lembranças que atravessam gerações e até mesmo na maneira como aprendemos o significado de pertencimento, competição, resiliência e paixão coletiva.

Talvez nenhum outro hobby seja tão democrático quanto o futebol, pois ele não exige grandes estruturas para existir. Basta um simples espaço vazio, talvez com quatro pedras e uma bola improvisada e às vezes com uma sandália havaiana que se arreventou e saiu voando junto com o chute (quem nunca?), ou quem sabe em uma rua fechada no final de semana, uma quadra no próprio bairro ou até mesmo em um campo profissional lotado, pode ser qualquer lugar onde alguém decide transformar uma bola em ponto de encontro. O primeiro aprendizado do futebol, não é sobre os recursos disponíveis, mas sobre o que fazemos com aquilo que temos em mãos, é sobre vontade e criatividade.

Desde o início do século XX, quando foi introduzido no Brasil, o futebol deixou rapidamente de ser apenas uma prática esportiva para se tornar uma linguagem universal capaz de conectar um país marcado por diferenças regionais, desigualdades sociais e uma diversidade cultural imensa. Poucos elementos conseguem unir tantas pessoas diferentes em torno de uma mesma emoção. E talvez seja por isso que o futebol ocupa um espaço tão singular dentro da cultura brasileira.

Podemos até arriscar a dizer, que o Brasil aprendeu a se reconhecer através do futebol.

Nos grandes centros urbanos, nas periferias, nas pequenas cidades do interior e nas grandes capitais, milhões de brasileiros cresceram associando o futebol a sonhos. Para muitos, foi uma oportunidade de ascensão social, para outros, tornou-se um espaço de construção de amizades, desenvolvimento pessoal e senso de comunidade. Para todos, em algum momento, ele representou conexão.

Existe algo profundamente interessante na forma como o brasileiro joga futebol. Enquanto muitos países desenvolveram estilos altamente técnicos e previsíveis, o futebol brasileiro sempre carregou o improviso, a criatividade, a espontaneidade, a habilidade individual e a capacidade de adaptação em situações imprevisíveis. Curiosamente, esses mesmos atributos são exatamente aqueles que hoje definem profissionais preparados para ambientes complexos, cenários de constante transformação e mercados que exigem cada vez mais pensamento criativo. Talvez sem perceber, gerações inteiras aprenderam conceitos fundamentais de desenvolvimento humano simplesmente vivendo o futebol.

No futebol, aprendemos a lidar com derrotas, aprendemos que só talento não sustenta resultados, aprendemos que nenhuma estrela individual vence sem um time funcionando em conjunto, aprendemos que estratégia importa tanto quanto execução, e que persistência continua sendo um dos ativos mais valiosos em qualquer jornada.

Não por acaso, nomes como Pelé, Garrincha, Ronaldo Nazário e Marta deixaram de representar apenas excelência esportiva. Tornaram-se símbolos

nacionais, referências de superação, inspiração coletiva e expressão máxima do talento brasileiro reconhecido globalmente.

Mas a força do futebol não termina dentro do campo, ela influencia a economia de maneira impressionante. Hoje, a cadeia completa do futebol no Brasil movimentava mais de cinquenta bilhões de reais anualmente, representando aproximadamente 0,7% do PIB (Produto Interno Bruto) nacional. Clubes, transmissões televisivas, plataformas digitais, turismo esportivo, publicidade, patrocínios, venda de produtos oficiais (nem sempre, risos), criação de conteúdo, cobertura jornalística e grandes eventos fazem do futebol um dos setores econômicos mais relevantes do país.

Aquilo que muitos enxergam apenas como entretenimento sustenta uma gigantesca cadeia produtiva que gera empregos, impulsiona negócios e movimenta investimentos em diversas áreas.

Mas talvez a dimensão mais fascinante do futebol esteja em algo que não pode ser medido em números, está nas experiências que ele cria.

Acompanhar campeonatos nacionais e internacionais, assistir à copa do mundo, transformar dias comuns em momentos históricos, vestir a camisa do time do coração e sentir que aquilo representa parte da própria identidade, frequentar estádios lotados onde desconhecidos se tornam aliados por noventa minutos, colecionar camisas, figurinhas, álbuns e memórias, jogar com amigos em uma quadra qualquer e perceber que o resultado é quase sempre secundário perto das conexões que são criadas, criar conteúdos, gravar

vídeos, discutir partidas, analisar estratégias, fotografar momentos únicos, tudo isso revela algo importante, o futebol não existe apenas para ocupar tempo livre, ele molda comportamentos, constrói comunidades, desenvolve competências emocionais, fortalece identidade.

Tenho escrito constantemente nesta coluna sobre como hobbies exercem um papel muito maior do que normalmente percebemos. O futebol talvez seja um dos exemplos mais poderosos dessa construção coletiva. Porque ele carrega algo raro, a capacidade de unir pessoas em torno de emoções genuínas.

Em um mundo cada vez mais acelerado, hiperconectado digitalmente e paradoxalmente mais individualista, o futebol continua reunindo pessoas em torno de uma única emoção, lembrando que nenhuma grande conquista acontece sozinha, que todo resultado depende de estratégia, disciplina, treinamento, e capacidade de ser uma equipe. Talvez seja exatamente essa a grande lição escondida dentro do esporte mais amado do Brasil.

Muitas pessoas acreditam que o futebol ensina a vencer, eu acredito que ele ensina algo ainda mais importante, ele ensina a construir.

E no final, seja dentro dos negócios, da liderança, da vida pessoal ou de qualquer grande projeto, construir continua sendo uma habilidade infinitamente mais valiosa do que simplesmente ganhar. Porque vencer pode ser momentâneo, mas construir é permanente.


Enquanto pesquisava e escrevia esse artigo, vi que o futebol dialoga com algo que sempre defendo, que os hobbies não são só momentos de distração, mas sim elementos que ajudam a construir quem somos.

### **Transformar ideias em ação é o próximo passo.**

Se você gosta dos meus artigos e o tema faz sentido para você, imagine essa conversa ao vivo, com exemplos reais, trocas genuínas e insights aplicáveis à realidade do seu público.

**Vamos juntos levar esse conteúdo para o seu próximo evento?**

 Siga-me no Instagram @jonyzatariano

 Fale comigo em [jony@zatariano.com.br](mailto:jony@zatariano.com.br).



## Algum destes sintomas já aconteceu na sua TI?

**Rede lenta,  
Desorganização,  
Altos \$\$\$ de reparo,  
Insatisfação com a rede,  
Lentidão ao localizar problemas,  
Dificuldade para resolver problemas,  
Não aproveitamento do potencial da TI.**

Se a resposta for pelo menos 2 destes itens acima, então é o momento de você pensar em fazer uma avaliação de classificação de maturidade da sua rede de TI por meio de uma consultoria externa para diagnosticar e colocar em ação um plano para melhoria!

**Não deixe de aproveitar as oportunidades de melhoria.**

Consulte:



Telefone/WhatsApp: (47) 98832-5550 – Juliano H. Reinert  
E-mail: [juliano.pmi@gmail.com](mailto:juliano.pmi@gmail.com)

Rua Dr. Plácido Olímpio de Oliveira, 1175, 801, edifício Saint Germain  
Joinville – SC, Santa Catarina. CEP 89.202-165

EM BREVE

# Próxima Edição

Agosto / 2026

COLUNAS NA PRÓXIMA EDIÇÃO

[Empodere-se no Direito](#) — Dra. Gessica Moura Fonteles

---

[Hobbies que Inspiram e Constroem](#) — Jony Zatariano

---

[Mercado de TI](#) — Prof. Ednewton de Vasconcelos

---

[Mercado de TI](#) — Prof. Fernando Gonçalves

---

[Gestão de Projetos e Infraestrutura de TI na prática!](#) — Prof. Juliano Heinzemann Reinert

---

[Aprender-Desaprender- Reaprender](#) — Prof. Robson do Nascimento

---

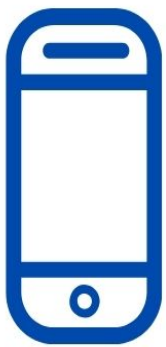
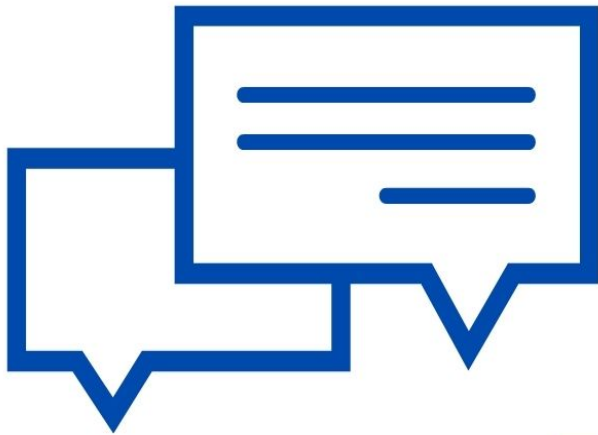
[Aprendiz de Psicologia](#) — Psicólogo Wislen Paiva

---

[Entrevistas](#) — Revista Carreiras TI

---

# Revista Carreiras TI



**Realização:**

**Ew Sistemas TI**

(61) 4042-0701

Voz e Whatsapp

[comercial@ewsystemasti.com.br](mailto:comercial@ewsystemasti.com.br)

<https://carreirasti.ewsystemasti.com.br>