



ARQUIVO PESSOAL



POR ROGÉRIO PARENTE

Graduado em Administração de Empresas, com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), e especializações em Visão Estratégica, Planejamento e Controle Gerencial, Governança Corporativa, entre outras. Com 35 anos de experiência nas áreas de Tecnologia e Gestão empresarial, sendo 26 anos como executivo na Hewlett Packard. Hoje, Consultor em Gestão Empresarial, Docente em MBA, Coordenador do Grupo de Excelência em Administração Estratégica de Pessoas e Tecnologias (GEAPE Tech) no Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRASP) e membro da Diretoria do Instituto Paulista Excelência da Gestão (IPEG).
E-mail: rogerio.parente@rogpar.com.br

TURBULÊNCIA À FRENTE: LIDERAR QUANDO NADA MAIS É ESTÁVEL

A quem acompanha esta coluna, proponho uma reflexão mais profunda em um cenário de plena mutação – redesenhando perspectivas e abrindo espaço para múltiplas possibilidades de futuro

O ano de 2025 não será lembrado por sua estabilidade. Pelo contrário, será reconhecido como o ponto de inflexão em que, coletivamente, começamos a entender que a estabilidade foi, por muito tempo, uma exceção – e não uma regra.

A ilusão de controle, que durante décadas sustentou estruturas gerenciais rígidas e estratégias lineares, vem sendo desmontada por uma combinação poderosa de vetores simultâneos: **disrupção tecnológica acelerada, tensões geopolíticas recorrentes, emergência climática crescente e transformações sociais que exigem novas respostas das lideranças.**

Nesse novo contexto, liderar deixou de ser proteger o que já funciona. Tornou-se construir o que ainda não existe. A liderança que prospera não é a que se defende da instabilidade, mas a que encontra nela o gatilho da reinvenção. Já não há mais espaço para modelos prontos. A única vantagem real é a adaptabilidade com propósito.

A Inteligência Artificial (IA) ocupa papel central nesse novo capítulo. No Brasil, 78% das empresas declararam que aumentarão seus investimentos em IA até o final de 2025, segundo levantamento da Microsoft e IDC. A IA generativa, antes restrita a testes, agora atua como copiloto na criação de conteúdos, na tomada de decisão, no suporte à inovação e na modelagem de conhecimento organizacional. Para algumas empresas é infraestrutura invisível. Para outras, eixo da transformação.

Mas não estamos falando apenas de tecnologia, estamos falando de mentalidade. A instabilidade econômica global,

com projeções do Banco Mundial apontando um crescimento limitado de 2,7% entre 2025 e 2026, desafia especialmente quem ainda opera com lógica linear. O novo jogo exige seletividade estratégica: expandir onde há sinergia real, recuar onde há ineficiência, reinventar onde houver obsolescência. Em um mundo que muda mais rápido do que as planilhas, pensar em ciclos curtos e hipóteses testáveis é mais valioso do que metas estáticas.

No Brasil, esse cenário adquire uma intensidade própria. Vivemos uma versão amplificada da instabilidade, com camadas adicionais de incerteza política, econômica e institucional. A reforma tributária, embora necessária e com potencial de modernização a médio prazo, acende sinais de alerta no curto prazo. A elevação da carga fiscal prevista, em especial para setores produtivos, aumenta o custo operacional em um ambiente já marcado por margens estreitas e baixa previsibilidade.

Somam-se a isso os gastos públicos crescentes sem contrapartidas fiscais sólidas, a persistência de juros reais elevados, a inflação resiliente e a volatilidade política. É um cenário que desestimula investimentos, retrai planos de expansão e aumenta o custo da cautela estratégica. O “custo Brasil” continua operando em múltiplas frentes: logística cara, insegurança jurídica, complexidade regulatória e, agora, um campo institucional instável e polarizado.

Nessa realidade, liderar não é mais antecipar o futuro com precisão. É preparar a organização para atravessá-lo com consciência. Isso implica uma nova engenharia da decisão – basea-

da em evidências, mas também em sensibilidade humana; ancorada em dados, mas guiada por valores. É preciso propósito para resistir ao ruído, e agilidade para navegar em mar aberto.

Mais do que nunca, a transformação organizacional contínua deixará de ser exceção e passará a ser o novo normal. Não se trata de reformular estruturas uma vez em cada década, mas de cultivar uma cultura de adaptação constante, na qual aprender, desapegar e reconstruir sejam capacidades organizacionais e não apenas respostas a crises. A inovação deixa de ser departamento e passa a ser fluência. O líder que compreende isso atua não apenas como gestor de entregas, mas como orquestrador de reinvenções.

O mundo que se apresenta não recompensa a perfeição. Ele valoriza a coerência e exige líderes capazes de decidir com base no que realmente importa, mesmo quando os cenários ainda estão se desenhando.

Dinâmicas da Turbulência: O que Está Mudando na Economia, nas Relações de Trabalho e na Estratégia de Mercado

A) Dualidade econômica: estagnação no macro, movimento no micro

A instabilidade que marca 2025 não é episódica: é sistêmica. Vivemos um período de fricções permanentes entre crescimento lento, disrupção acelerada e fragmentação geopolítica. Mesmo com a desaceleração global, há setores que florescem — os chamados *pockets of growth*.

O agronegócio brasileiro, por exemplo, segue competitivo com inovações em agricultura de precisão, biotecnologia e IA. Mas até esse motor econômico sente os efeitos do aumento da carga tributária, da insegurança regulatória e da dificuldade de acesso a crédito produtivo. O receio de alterações abruptas em subsídios, regras ambientais e marcos legais compromete a previsibilidade dos investimentos — o ativo mais escasso em tempos turbulentos.

Outro setor emblemático nesse cenário é o de Celulose e Papel, especialmente relevante nas regiões Sul e Sudeste. O Brasil ocupa o posto de segundo maior produtor mundial de celulose e é referência global em eficiência florestal (IBÁ, *Relatório Anual 2024*). Essa vantagem, construída ao longo de décadas com base em manejo sustentável e inovação, é colocada à prova por desafios conjunturais significativos: valorização cambial,

gargalos logísticos persistentes e desaceleração da demanda global por papel gráfico.

Segundo a Indústria Brasileira de Árvores (IBÁ), o setor registrou queda nas exportações de papel e aumento de estoques em mercados maduros, como Europa e América do Norte — reflexo da digitalização e da retração no consumo (IBÁ, *Boletim Estatístico 2024*). Ainda assim, empresas como Suzano, Klabin e Bracell avançam com investimentos em bioeconomia, descarbonização e inovação industrial, reposicionando o setor para novos ciclos de crescimento.

Mas a turbulência não é apenas externa. Ela também se manifesta no desequilíbrio interno entre políticas assistenciais e estratégias de geração de valor. Embora programas de transferência de renda sejam importantes para reduzir vulnerabilidades, o baixo investimento em políticas de inserção produtiva, requalificação profissional e infraestrutura de crescimento evidencia uma desconexão estrutural: aliviam-se os sintomas do desemprego sem atacar suas causas.

O reflexo é uma economia com consumo sustentado artificialmente, mas baixa capacidade de inovação, produtividade e formalização. A maioria das novas ocupações ainda é de baixa remuneração, alta rotatividade e pouco acesso a benefícios. A taxa de subutilização da força de trabalho permanece elevada, com jovens e profissionais maduros entre os mais impactados.

Nesse contexto, a liderança empresarial precisa sair da posição de espectadora e assumir um papel articulador. Defender um ambiente de negócios estável, colaborar com propostas para modernização do Estado e atuar ativamente na construção de um pacto por produtividade, educação e inovação não é mais agenda institucional — é questão de sobrevivência estratégica.

O Brasil tem trunfos expressivos: energia limpa, biodiversidade, base industrial diversificada, capacidade criativa e capital humano em formação. Mas esses ativos só se convertem em vantagem real quando há transformação organizacional contínua, articulação público-privada e coragem para simplificar, digitalizar e qualificar.

B) Cultura em descompasso: pessoas exaustas, gerações dispersas e a urgência de reconstruir

Se a economia mostra sinais de fragmentação, o trabalho revela fissuras emocionais e culturais ainda mais profundas. Em 2025, liderar pessoas exige muito mais do que planejar me-

- Os relatórios e boletins da IBÁ estão disponíveis em: www.iba.org/dados-estatisticos.
- Já o *Panorama da Pequena Indústria* da CNI (1.º trimestre de 2025), que traz dados complementares sobre custos logísticos e desempenho industrial, está disponível em: www.portaldaindustria.com.br.



tas e distribuir tarefas. Exigirá reconhecer as tensões que atravessam o cotidiano organizacional e criar contextos em que o trabalho tenha sentido – não apenas função.

A alta do custo de vida, o medo do desemprego e a pressão constante por entrega em ambientes incertos aumentam o estresse organizacional. A precarização silenciosa de vínculos, marcada por informalidade, trabalho intermitente ou híbrido mal estruturado, amplia o sentimento de insegurança. E o resultado é claro: exaustão crescente, desengajamento emocional e perda silenciosa de talentos.

Paralelamente, vive-se o paradoxo da diversidade geracional. Pela primeira vez, até cinco gerações compartilham o mesmo ambiente de trabalho — da Geração Silenciosa à Geração Z. Essa pluralidade de repertórios poderia ser uma fonte riquíssima de inovação, resiliência e transferência de conhecimento. Mas tem sido desperdiçada por falta de políticas de inclusão etária, preconceitos tácitos e ausência de liderança preparada para orquestrar essa complexidade.

Enquanto os mais jovens são subestimados por sua “falta de experiência”, os mais velhos são, muitas vezes, descartados sob o argumento de “obsolescência digital”. A ausência de programas de mentorias cruzadas, aprendizagem reversa e projetos intergeracionais representa uma perda competitiva que as empresas ainda não contabilizam, mas que já sentem em cultura, inovação e clima.

Mais do que nunca, a transformação organizacional passa por valorizar o que há de humano nas organizações. Isso inclui reconhecer o impacto emocional das mudanças, garantir espaços de escuta e pertencimento e fortalecer políticas de saúde mental como parte da estratégia — não como iniciativa isolada de RH.

Do ponto de vista técnico, o *lifelong learning* deixou de ser um diferencial e tornou-se pré-requisito. Com mais de 60% das indústrias relatando dificuldade para preencher vagas com qualificação adequada (CNI, 2025), criar academias corporativas, trilhas de formação e parcerias com *edtechs* passou a ser investimento prioritário. A liderança do futuro não delega o aprendizado: ela o inspira.

C) Mercado em mutação – do fechado ao fluido: a transformação silenciosa dos modelos de negócios

A terceira dimensão da turbulência é estrutural: **o modelo de negócio tradicional está em colapso silencioso**. As empresas que ainda operam com lógica linear e departamentos isolados estão ficando para trás. O futuro pertence aos ecossistemas: organizações modulares, interconectadas e voltadas à geração de valor em rede.

Estudo da Accenture estima que até 30% da receita global em 2025 será proveniente de modelos baseados em ecossiste-

mas digitais. No Brasil, bancos se tornam superapps; indústrias formam alianças com *healthtechs* e *agritechs*; varejistas criam marketplaces que conectam produtores, serviços e dados – tudo orientado à fidelização e eficiência sistêmica.

A IA se posiciona como o grande catalisador desse salto. Empresas como Natura e Magalu já colhem ganhos tangíveis ao integrar IA em logística, precificação e experiência do cliente. Mas não se trata apenas de adotar tecnologia. Trata-se de conectar estratégia, propósito e cultura com ferramentas que ampliam a inteligência organizacional.

É aí que reside um dos problemas mais urgentes: o Brasil corre o risco de se marginalizar na corrida da IA, não por falta de capacidade técnica, mas por excesso de regulação mal calibrada. Propostas legislativas em tramitação no Congresso impõem exigências genéricas e desproporcionais a um ecossistema ainda em maturação. O risco não é hipotético: *startups* podem travar, centros de pesquisa recuar e investidores internacionais irem em busca de ambientes mais abertos.

Enquanto outros países desenvolvem marcos regulatórios progressivos e ambientes de experimentação controlada, o Brasil flerta com o engessamento. Ao invés de regular para proteger com inteligência, corre-se o risco de legislar por medo, e barrar avanços que poderiam nos reposicionar globalmente.

A liderança pública precisa ouvir mais a comunidade técnica e empresarial. E as lideranças privadas precisam compreender que governança, ética e impacto social não são freios à IA, são sua sustentação estratégica. O compliance do futuro é estratégico, não apenas jurídico.

Neste novo tempo, as empresas que prosperarão serão as que souberem equilibrar três forças: **tecnologia aplicada com propósito, colaboração em rede e agilidade para se reinventar continuamente**.

D) Hora da liderança transformadora: quando o futuro não pode mais esperar

A tão desejada estabilidade revelou-se um episódio histórico, não uma condição permanente. O mundo à frente será fluido, mutável, interdependente e radicalmente incerto. E nesse cenário, liderar deixará de ser proteger o que já se conhece. Será, essencialmente, criar o que ainda não existe.

As lideranças que permanecerem apegadas a modelos pré-fabricados, linhas de comando rígidas ou estruturas impermeáveis à mudança, tenderão à obsolescência. A liderança transformadora não administra o passado – ela inaugura o futuro. É ela quem transforma ambiguidade em clareza de rumo. É ela quem mobiliza pessoas, tecnologias e culturas para além do discurso.

Essa liderança não virá de fora. Ela começa em cada decisão cotidiana. Cada escolha sobre onde investir, como escutar,

quem desenvolver e o que priorizar é um ato de projeto organizacional. E o projeto que o mundo nos convida a desenhar agora é outro: um modelo em que transformação contínua é o novo normal, e não mais uma exceção gerenciada sob pressão.

A liderança transformadora:

- Enxerga o caos não como desordem, mas como matéria-prima da reinvenção;
- Promove ambientes onde pessoas e tecnologias evoluem com ética, colaboração e propósito;
- Cultiva culturas de escuta, aprendizado contínuo e experimentação legítima;
- Entende que transformação organizacional é permanente – viva, estratégica e integrada ao negócio;
- Reconhece que a performance duradoura nasce do equilíbrio entre confiança, flexibilidade e sentido compartilhado;
- E, acima de tudo, assume com coragem o papel de agente da mudança, e não apenas de gestor da rotina.

Não há mais tempo para lideranças reativas. O contexto exige protagonistas conscientes que saibam traduzir complexidade em visão e instabilidade em direção estratégica. Que compreendam que a travessia não é delegável e que projetar o futuro deixou de ser tarefa de especialistas para se tornar missão de líderes com responsabilidade coletiva.

A ponte entre presente e futuro não será sólida nem definitiva. Ela será viva, adaptável, construída enquanto se caminha e sustentada por conhecimento, coragem e propósito. Apenas atravessá-la não basta: será preciso desenhá-la com intenção, revisá-la com humildade e reconstruí-la sempre que necessário.

Este é o chamado da nossa era: não espere um novo normal. Projete um novo possível. Assuma seu papel na construção.

E você, liderança brasileira:

- Está se agarrando ao que já foi ou abrindo espaço para o que ainda pode emergir?
- Está se protegendo da mudança ou se posicionando como sua força mais lúcida?
- Está esperando a transformação acontecer ou liderando-a com consistência e visão?

Porque, uma certeza já nos acompanha, a mudança será constante. E, nesse contexto, liderar será cada vez mais a arte de transformar o impermanente em caminho — com propósito, consciência e compromisso com o que (e com quem) virá depois. Sua resposta a esse chamado definirá mais do que sua competitividade. Definirá o seu legado. A resposta a essa pergunta definirá não apenas a competitividade da sua organização, mas o legado que você deixará ao mundo. ■

Papel planta ÁRVORES



Todos os dias, no Brasil, são plantadas 1,5 milhão de árvores para a fabricação de celulose e de papel.

Boa notícia para os consumidores que preferem ler jornais, revistas e livros impressos. Depois de ler, compartilhe e recicle!



lovepaper.org.br

Fundada em 2008, Two Sides é uma iniciativa global, sem fins lucrativos, que divulga os atributos únicos, sustentáveis e atraentes do papel e das embalagens de papel, bem como esclarece equívocos comuns sobre seus impactos ambientais. Two Sides é uma colaboração de empresas de celulose, papel, embalagens, gráficas, editoras, jornais e revistas e opera na Europa, América do Norte e do Sul, África do Sul, Austrália e Nova Zelândia. Papel, cartão e papéis são recicláveis biodegradáveis e provêm de florestas cultivadas.

Papel, cartão e
papéis: uma ótima
história ambiental
para contar



twosides.org.br