PALCO
**CENTRE STAGE**

DIA
**10 NOV 2026**

LISBOA
**14:20**

# QUANDO A MÁ NOTÍCIA PARA DE CHEGAR, A CRISE JÁ COMEÇOU

INOVAÇÃO CORPORATIVA | IA | DADOS | CULTURA

**Mike Cannon-Brookes**
Cofundador e CEO da Atlassian, donas de Jira, Confluence, Trello, Loom e da plataforma de IA Rovo.

**James Vowles**
Chefe de equipe da Williams desde o início de 2023, apenas o terceiro da história do time.

**Kirsten Korosec**
Editora do TechCrunch e moderadora da conversa.

## EM 30 SEGUNDOS

**James Vowles, chefe da Williams, só soube da crise de 2026 quando a equipe parou de relatar problemas, e levou meses para medi-la.**

**Para Mike Cannon-Brookes, da Atlassian, ninguém tem vantagem em IA, porque todos usam os mesmos modelos; o que diferencia é a velocidade.**

NÚMEROS DO PALCO

**30 anos**
Falta de investimento acumulada na Williams, segundo Vowles

**2 semanas**
Intervalo entre corridas que acelera a adoção na Williams

**1 a 3 corridas**
Frequência com que a Williams leva peças novas ao carro

PARA LEVAR

1. **Não dependa só de quem tem coragem de contar: dê ao time um jeito de ver a falha.**
2. **Encurte o ciclo entre falhar, registrar e levar a lição de volta à operação.**
3. **Separe o tempo para descobrir um problema do tempo para resolvê-lo: são relógios diferentes.**

O ARTIGO — 3 MIN DE LEITURA

## A crise de 2026 da Williams não apareceu num relatório.

Apareceu quando as pessoas pararam de contar o que estava errado. James Vowles, chefe da equipe de Fórmula 1, descreveu essa silêncio no Web Summit, ao lado de Mike Cannon-Brookes, CEO da Atlassian, patrocinadora e fornecedora de software do time. **Se todos usam os mesmos modelos de IA, a vantagem passa a ser outra: enxergar a própria falha antes do concorrente.**

O relato de Vowles começa na virada de novembro para dezembro de 2025, quando ele percebeu que a equipe estava em apuros. Ele dependia das pessoas para saber o que dava errado, e de repente elas pararam de contar. Sem esse relato, o sem sistema que mostrasse o problema, o time ficou no escuro. **O tamanho da crise só ficou claro em fevereiro, e a decisão de consertar tudo veio em março ou abril.**

**Os meses entre o primeiro sinal e a reação são o preço de depender da coragem de alguém para ver.** Por isso a Williams montou, sobre os produtos da Atlassian, o que Vowles chama de ciclo de aprendizado. O carro é um protótipo: recebe peças novas a cada uma ou três corridas e falha no limite, de forma inteligente. Cada falha precisa voltar à fábrica como lição. Quanto mais rápido esse ciclo gira, disse Vowles, melhor o time anda.

**Para Cannon-Brookes, a velocidade desse ciclo pesa mais que a ferramenta, porque em IA ninguém tem vantagem tecnológica.** O que diferencia, segundo ele, são as pessoas, a velocidade de mudança e o uso real pelo cliente. Na Williams, a mudança entra rápido porque há corrida a cada duas semanas. Na empresa tradicional, que planeja a mudança para o ano inteiro, a resistência é maior.

**Da primeira pista à reação, meses de atraso**

| | |
|---|---|
| Rodolfo 2025 | Vowles nota que as más notícias param de chegar |
| Fev 2026 | O tamanho real da crise fica claro |
| Meados 2026 | Sai a decisão de reconstruir o processo |

O placar é a objeção mais forte. Fora do ciclo, a Williams aparecia em 9º no Mundial de Construtores de 2026, com 12 pontos após o GP do México (RaceFans, novembro de 2026). Vowles aponta outra causa: três décadas de falta de investimento, que dois anos de parceria não apagam, embora a equipe esteja evoluindo rápido. Para ele, o teto de gastos salvou equipes como a Williams, mas também congelou parte da desvantagem de quem estava atrás.

**EU DEPENDIA DE PESSOAS ME DIZENDO O QUE ESTAVA ERRADO E, DE REPENTE, A INFORMAÇÃO PAROU DE CHEGAR. ESSE É O PRIMEIRO SINAL DE UM PROBLEMA GRAVE: NINGUÉM QUER ME DAR UMA MÁ NOTÍCIA.**

**James Vowles**, Team Principal da Atlassian Williams F1 Team

A consequência prática é separar duas medidas que costumam ser misturadas quanto tempo a equipe leva para saber de um problema e quanto leva para resolvê-lo. **Para a FFX, a primeira cai com sistema e cultura; a segunda depende de capital e de anos, como mostra o placar da Williams.** Encurtar a primeira tem um custo político, porque a falha que fica visível expõe gestores.

**Descobrir e resolver correm em relógios diferentes**

| Tempo para saber | Tempo para resolver |
|---|---|
| **Alavanca**<br>Sistema e cultura de reportar falhas | **Alavanca**<br>Capital e investimento contínuo |
| **Escala**<br>Pode cair de meses para dias | **Escala**<br>Anos, como no atraso de três décadas da Williams |
| **Custo**<br>Político: deixa gestores expostos | **Limite**<br>Teto de gastos congela parte da desvantagem |

Fora da pista, a primeira corrida é contra o próprio silêncio. A empresa que vê a falha em dias, e não em meses, ganha tempo para consertá-la, mesmo que o conserto leve anos.

LEITURA FFX

## O tempo que a má notícia leva até o conselho é risco de governança, não questão de clima interno.

Na pesquisa nacional de canais de denúncia da Be.Alliant, os chefes eram alvo de 54% das denúncias feitas em 2025, e 64,7% dos autores preferiram o anonimato (Viva, 2026).

**A decisão do conselho é se o alerta grave passa primeiro pelo gestor responsável ou chega direto a ele, e por quantos dias pode ficar parado no caminho.**

PROVOCAÇÃO FFX

## NA SUA EMPRESA, O SILÊNCIO SOBRE PROBLEMAS É SINAL DE CALMA OU DE MEDO?

RETRATO DA EMPRESA

### ATLASSIAN WILLIAMS RACING

Williams: equipe britânica de Fórmula 1 com 9 títulos de construtores. Atlassian: empresa australiana de software, dona do Jira, patrocinadora de título e parceira de tecnologia da equipe desde 2025.

Williams: 5º no Mundial de Construtores de 2025, com 137 pontos (Wikipedia, dez/2025)

Williams: cerca de 1.200 pessoas, 600 delas na parte técnica (Vowles, no palco)

Williams: o FW48 começou 2026 com 28 kg acima do peso mínimo (Motorsport.com, 7/10/2026)

Williams: base de mais de 450 mil ativos ligada ao Jira Service Management (Digiromica, 14/10/2026)

Williams: a antiga planilha de montagem do carro tinha cerca de 20 mil peças (1 Programmer, mar/2024)

Atlassian: oito trimestres seguidos de crescimento, segundo Cannon-Brookes no palco

FONTES

1. RaceFans: 2026 Mexican Grand Prix race result and championship points
2. Wikipedia: Williams Racing
3. Motorsport.com via Yahoo Sports: How Williams wants to forge a repeat of its 2020 disaster
4. Digiromica: Team '26 Europe, speeding operational flows at Atlassian Williams F1 Team
5. i-Programmer: Excel spreadsheet, a joke?
6. Atlassian: The State of Teams 2020
7. Viva: Denúncias graves crescem em empresas; chefes são alvo de 54%, diz pesquisa