

OPINIÃO

O paradoxo da transformação: quem mais precisa mudar costuma ser quem mais resiste

Adilson Batista (*)

A transformação digital se tornou um dos temas mais repetidos no mundo corporativo, mas há um paradoxo que chama atenção.

Os discursos sobre modernização costumam vir justamente de quem menos transforma a prática. Isso ocorre porque falar sobre mudança é mais simples do que implementá-la. Ajustar estruturas mexe com poder, orçamento e status, enquanto sustentar o discurso sai barato e rende prestígio. É assim que surge o chamado innovation theater, descrito por Steve Blank na Harvard Business Review. Laboratórios, hackathons e provas de conceito geram apresentações vistosas, mas não mudam a operação. A Boston Consulting Group (BCG) calculou que sete em cada dez transformações digitais não alcançam os resultados planejados. Não é a tecnologia que costuma falhar, mas a execução e o alinhamento. Quando a chance de fracassar é alta, muitos preferem parecer modernos a realmente mudar.

Outro fator que sustenta essa inércia é o chamado meio congelado, uma camada gerencial que impede a mudança de fluir. Enquanto a alta liderança mantém o modelo de comando e controle, os gestores intermediários ficam divididos entre entregar resultados imediatos e inovar. Sem autonomia real, tornam-se barreiras invisíveis, como já destacou a McKinsey & Company. No fim, a transformação não se resume a ferramentas digitais. Ela depende de estratégia, estrutura, pessoas, dados e governança. Westerman e seus colegas já apontavam na Harvard Business Review que a tecnologia só cria valor quando muda a forma como o negócio opera.

Essa resistência aparece de várias formas. Há laboratórios e eventos que não têm responsabilidade de resultado, pilotos que se arrastam sem nunca escalar, decisões presas a comitês centralizadores e métricas que medem esforço, mas não impacto. No setor de IoT, a McKinsey mostra que menos de 30% dos pilotos evoluem, com 84% parados por mais de um ano e 28% por mais de dois. Também é comum investir em inteligência artificial antes de organizar dados e processos, gerando desperdício sofisticado. Até o orçamento anual por projeto, tão tradicional, pode impedir

o aprendizado contínuo. A McKinsey recomenda financiar capacidades e resultados de maneira mais dinâmica, com revisões frequentes.

Já entre as mudanças culturais necessárias, a mais difícil para as lideranças tradicionais é aceitar o erro como parte do processo. Delegar e experimentar só funcionam quando existe segurança psicológica e um ambiente em que as pessoas podem apresentar ideias, dúvidas e problemas sem medo de punição. Amy Edmondson mostrou, em estudos publicados pelo Massachusetts Institute of Technology e pela Harvard Business Review, que times com esse tipo de ambiente aprendem e performam melhor. O Google, no Project Aristotle, também identificou a segurança psicológica como fator central em equipes de alta performance. Mas, como lembra Gary Pisano, na Harvard Business Review, tolerar erros não significa aceitar incompetência. Culturas inovadoras combinam abertura para experimentar com padrões claros e disciplina.

Para os líderes que se dizem transformadores, mas ainda mantêm lógicas de comando e controle, a mudança começa de forma objetiva. É preciso definir poucos resultados mensuráveis, vinculá-los a times responsáveis, adotar modelos de financiamento que permitam revisão frequente, criar caminhos rápidos para iniciativas alinhadas e redefinir o papel dos gestores para que sejam habilitadores e não apenas aprovadores. Também é essencial encerrar pilotos que não escalam e organizar a base de dados e arquitetura. Tanto a McKinsey & Company quanto a Harvard Business Review reforçam que uma gestão de portfólio equilibrada entre iniciativas de curto prazo, adjacentes e transformacionais, com medição do ritmo de aprendizado, tende a gerar resultados mais consistentes.

Em resumo, a transformação real não ocorre apenas com discursos ou apresentações, mas quando decisões, métricas, incentivos e orçamento são alinhados para gerar aprendizado e impacto. A mudança verdadeira depende menos de falar e mais de criar as condições para que ela aconteça.

(*) Especialista em IA Generativa e CIO da Cadastra. – E-mail: adilsonbatista@nbpress.com.br.

Governo Trump ataca o verde

O governo Trump vem tomando medidas estapafúrdias, sendo a última delas a proibição do uso de termos ligados à preservação do meio ambiente.

Vivaldo José Breternitz (*)

O Departamento de Energia dos Estados Unidos, órgão de nível ministerial, instituiu uma extensa lista de palavras proibidas, incluindo algumas que não tem qualquer conotação política.

A lista dos termos proibidos foi enviada ao Escritório de Eficiência Energética e Energias Renováveis (EERE), órgão do Departamento de Energia. “Por favor, assegurem-se de que todos em sua equipe estejam cientes de que esta é a versão mais recente da lista de palavras a evitar”, escreveu a assessora do Departamento de Energia Rachael Overbey, no email que encaminhou a lista; Overbey tem uma longa experiência na indústria de petróleo.

Entre os termos vetados estão: mudança climática, verde, descarbonização, transição energética, sustentabilidade, sustentável, subsídios, incentivos fiscais, créditos tributários e pegada de carbono. Também entrou na lista a palavra “emissões”, que, de acordo com o email, transmitiria uma conotação negativa. Vale lembrar que, em 2007, a Suprema Corte americana determinou que gases de efeito estufa não são apenas “emissões”, mas sim poluentes.

Criado nos anos 1970, em resposta à crise do petróleo de 1973, o EERE tinha como objetivo promover energias renováveis e eficiência energética para proteger a



Stan_Horias_Images_CANVA

economia americana contra choques de preços de produtos como petróleo e gás. A administração Trump, porém, optou por apostar na expansão do uso dessas fontes fósseis.

Em discursos e comunicados oficiais, a Casa Branca tem chamado qualquer iniciativa de transição energética de “farsa da energia verde”. Recentemente, em discurso na ONU, Trump atacou os países que investem em tecnologias como energia solar e eólica dizendo que os mesmos irão fracassar.

Apesar da retórica, os investimentos

globais em energia renovável atingiram um novo recorde no primeiro semestre de 2025, como mostra o aumento dos investimentos em energia eólica offshore e em energia solar em pequena escala, que cresceram 10% em relação ao ano anterior, alcançando US\$ 386 bilhões, segundo dados da Bloomberg.

Parece que os americanos trocaram um possível presidente senil por um tresloucado...

(*) Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor, consultor e diretor do Fórum Brasileiro de Internet das Coisas – vnjitz@gmail.com.

Como a inteligência artificial está transformando o atendimento em saúde

A inteligência artificial (IA) está remodelando o setor de saúde no Brasil, com impactos que vão da redução de custos operacionais à personalização do atendimento ao paciente. A StaryaAI (<https://starya.ai/>), liderada por Fábio Tiepolo, vem aplicando a tecnologia em diferentes etapas do cuidado e já registra ganhos significativos em resolutividade e experiência do usuário. Fundada em 2024, a empresa desenvolveu agentes inteligentes para saúde mental, física e financeira, que rapidamente evoluíram para também atender demandas administrativas. Esses agentes atuam em funções como agendamento de consultas, triagem de pacientes, acompanhamento pós-consulta e suporte operacional.

A proposta é liberar equipes médicas e administrativas das tarefas repetitivas e burocráticas, reduzindo sobrecarga e garantindo respostas mais rápidas. O contexto do setor reforça a oportunidade. A telemedicina já é regulamentada e vem crescendo em ritmo acelerado: somente em 2023 foram realizadas mais de 30 milhões de consultas remotas no país, mostrando a dimensão do mercado. “A inteligência artificial tem potencial de transformar o atendimento em saúde no Brasil, permitindo que empresas e pacientes sejam muito mais produtivos e reduzam custos. Nosso objetivo é colocar a IA no centro da estratégia, indo além



Thiago Almeida

Fábio Tiepolo

de melhorias pontuais e criando um novo modelo de cuidado”, afirma Tiepolo

Em operações como a do Dr. Consulta, agentes executam o agendamento de consultas e exames, conhecem preparos e orientam pacientes. Já no Hospital Santa Joana, a agente “Madrina Joana” identificou risco de pré-eclâmpsia em uma gestante, acionou a equipe médica e contribuiu para salvar mãe e bebê. Um dos principais diferenciais da StaryaAI é a personalização do atendimento,

viabilizada pela plataforma Nebula, que integra dados cadastrais, históricos de consultas e agendamentos em tempo real. Isso permite, por exemplo, reenviar links de teleconsulta, validar elegibilidade para exames e adaptar o tom da interação de acordo com o perfil do paciente.

“Além da eficiência, a empresa garante conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) por meio do módulo Nebula Safety, que cuida da autenticação, anonimização de dados e revisão jurídica de todos os fluxos. Para os próximos meses, estão previstas novas funcionalidades, como confirmação de consultas, atualização cadastral e reenvio de atestados e prescrições”, explica Tiepolo.

A expectativa é que, nos próximos cinco anos, a inteligência artificial deixe de ser apenas um suporte e passe a ocupar o centro da estratégia das empresas de saúde, substituindo sistemas legados e redefinindo a relação entre pacientes e prestadores. “As empresas que colocarem a inteligência artificial no centro da estratégia conseguirão não apenas melhorar processos, mas redefinir a forma de oferecer cuidado, personalizando jornadas e antecipando necessidades de forma nunca vista antes”, completa Tiepolo.

News @TI

Galaxy Tab S10 Lite

@ Recém-lançado no Brasil, o novo Galaxy Tab S10 Lite tem segurança reforçada graças ao Samsung Knox, a plataforma de segurança móvel da Samsung. Conhecida por suas multicamadas de proteção que mantêm o dispositivo seguro desde o hardware até o software, a ferramenta protege o tablet contra ameaças externas, invasões e malwares, oferecendo uma navegação confortável e com privacidade garantida a cada uso. Além da proteção em múltiplas camadas, que cria uma barreira contra acessos não autorizados, o Samsung Knox

oferece segurança no nível do hardware, pois conta com um módulo de segurança embutido no chip do dispositivo, que protege dados sensíveis como credenciais de login e informações sensíveis logo que o tablet é ligado (<https://news.samsung.com/br>).

Primeira oferta de tokens de recebíveis para condomínios

@ O CondoConta, primeiro banco exclusivo para condomínios no Brasil, anuncia uma iniciativa inédita no setor financeiro nacional:

a tokenização de recebíveis condominiais. Em parceria com a Sonica, plataforma de tokenização de ativos, e com a Foxbit, corretora pioneira de criptomoedas no país, será realizada a primeira emissão e distribuição de tokens de recebíveis voltados para este mercado. O CondoConta já é referência ao oferecer conta condominial completa, automação de recebimentos e pagamentos, financiamentos e do inovador produto Receita Garantida, que antecipa o valor das cotas condominiais. Agora, ao avançar para o universo da tokenização, a instituição dá mais um passo em direção à transformação digital do setor.

ricardosouza@netjen.com.br

 José Hamilton Mancuso (1936/2017)	Laurinda Machado Lobato (1941-2021)	Responsável: Lilian Mancuso
Editórias <i>Economia/Política:</i> J. L. Lobato (lobato@netjen.com.br); <i>Ciência/Tecnologia:</i> Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); <i>Livros:</i> Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioph.com.br); <i>Comercial:</i> comercial@netjen.com.br <i>Publicidade Legal:</i> lilian@netjen.com.br	<i>Webmaster/TI:</i> Fabio Nader; <i>Editoração Eletrônica:</i> Ricardo Souza. <i>Revisão:</i> Maria Cecília Camargo; <i>Serviço informativo:</i> Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA. Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.	Jornal Empresas & Negócios Ltda Administração, Publicidade e Redação: Rua Joel Jorge de Melo, 468, cj. 71 – Vila Mariana – São Paulo – SP – CEP.: 04128-080 Telefone: (11) 3106-4171 – E-mail: (netjen@netjen.com.br) Site: (www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90 JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003) Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.
Colaboradores: Claudia Lazzarotto, Eduardo Moisés, Geraldo Nunes e Heródoto Barbeiro.		ISSN 2595-8410