

Homem-máquina: a nova era da colaboração

O uso da inteligência artificial já se tornou parte da rotina de grande parte dos profissionais brasileiros

Eduarda Sousa (*)

De acordo com o “Índice de Tendências de Trabalho”, da Microsoft e LinkedIn, 83% dos trabalhadores afirmam utilizar IA no dia a dia, seja com copilotos, ferramentas de geração de conteúdo ou automações simples que agilizam tarefas repetitivas e aumentam produtividade. Nas organizações, no entanto, a adoção ainda encontra barreiras significativas: um levantamento da ISC² apontou que 45% das empresas ainda não possuem uma estratégia definida para incorporar a tecnologia, deixando de aproveitar todo o potencial da IA para inovação e competitividade.

Esse contraste acontece porque a curva de adoção individual é mais rápida que a organizacional. Enquanto pessoas experimentam, testam e aprendem de forma ágil, muitas empresas permanecem presas a modelos tradicionais de governança, cheias de burocracias e receios sobre o desconhecido. A preocupação com proteção e segurança de dados, embora legítima, muitas vezes contribui para a estagnação, enquanto outras organizações avançam ao criar ambientes de experimentação corporativa, aproveitando agentes e ferramentas de IA.

Segundo a Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES), os



abordagens guiadas, com mentoria especializada, são essenciais para preparar executivos a tomar decisões estratégicas sobre investimentos e adoção de IA, equilibrando riscos, impulsionando inovação e potencializando o capital humano.

O impacto da IA sobre a experiência do colaborador também é profundo. Quando bem implementada, a tecnologia libera espaço mental, reduz tarefas operacionais e abre margem para criatividade, inovação e geração de valor. Mas isso só acontece em culturas de confiança, que incentivam a experimentação, aprendizado contínuo e a coragem de transformar erros em aprendizado estratégico.

O futuro do trabalho será definido pela capacidade dos gestores de orquestrar a colaboração entre humanos e máquinas, integrando tecnologia à estratégia, à cultura e ao desenvolvimento de talentos. Organizações que alinharem investimentos, governança e capacitação estarão prontas para transformar o potencial da IA em resultados concretos. Quem não se adaptar corre o risco de perder relevância, enquanto aqueles que abraçarem a colaboração homem-máquina terão vantagem competitiva sustentável.

Embora exista uma grande quantidade de conteúdo open source disponível, a capacitação de alta liderança requer programas direcionados e “mão na massa”, alinhados à realidade de cada organização. Nesse sentido,

investimentos em IA devem alcançar US\$ 2,4 bilhões em 2025, um crescimento de 30% em relação a 2024, impulsionados principalmente por IA generativa e agentes autônomos. Essa evolução não apenas aumenta a relevância da tecnologia, mas também redefine estruturas e processos, onde a IA deixa de ser apenas ferramenta para se tornar um parceiro decisório, capaz de resolver problemas, gerar valor e contribuir de forma direta para operações mais ágeis e descentralizadas. A aceleração da IA redefine o papel das empresas: não basta adotar ferramentas, é preciso integrar a tecnologia à cultura e à estratégia, promovendo colaboração real entre humanos e máquinas.

Nesse contexto, as estruturas empresariais precisarão se adaptar a novos modelos de operação, nos quais agentes de IA atuam como membros dos times. O futuro do trabalho não será

Quando a nuvem desaba: por que o futuro da TI depende da descentralização?

Vicente Neto (*)

Quando um data center na Virgínia trava e paralisa operações na Europa, no Brasil e no Oriente Médio, o alerta é claro: a infraestrutura digital mundial está concentrada demais para ser estável. Em algum momento, a tecnologia confundiu comodidade com estratégia. Centralizou demais. Automatizou demais. E esqueceu que quem perde o controle da própria base perde também a liberdade de operar.

Nos últimos anos, a dependência de grandes provedores de nuvem atingiu um ponto crítico. A cada nova falha de um hyperscaler, cadeias inteiras de negócios são interrompidas, dados se tornam inacessíveis e milhões de usuários ficam no escuro. Criamos uma internet concentrada em poucos provedores globais, com dependências invisíveis. De fato, segundo pesquisa da Gartner (2023), o risco de “concentração na nuvem” está entre os top 5 riscos emergentes para organizações, com 62% dos executivos de risco apontando essa dependência excessiva como uma preocupação crítica. A promessa da “elasticidade infinita” da cloud se tornou uma fragilidade disfarçada. Alta disponibilidade dentro do mesmo ecossistema não significa resiliência, é apenas uma redundância ilusória. Quando a base cai, cai tudo junto. E, no cenário atual, o risco é sistêmico: uma falha em um único ponto pode ter impacto global. Um levantamento do Uptime Institute mostra que mais de 67% dos incidentes públicos de interrupção em data centers envolvem provedores comerciais terceirizados, sinal claro de que a dependência está no centro do problema.

Enquanto isso, seguimos repetindo mantras como “99,9% de uptime”, “failover automático” e “escala global”. Mas o que adianta uptime se o core do seu negócio depende de uma única rota, de uma única API, de uma única decisão que você não controla?



O incidente mais recente da AWS é apenas um sintoma de um problema estrutural. A infraestrutura global de TI se tornou concentrada a ponto de perder a própria essência: ser distribuída. Diversificação na computação em nuvem não significa migrar de um gigante para outro. Significa repensar o modelo. É combinar diferentes tipos de infraestrutura, como nuvens privadas, edge computing e provedores locais, para garantir que nenhuma falha isolada comprometa o todo. É distribuir de forma inteligente, levando workloads para onde faz mais sentido: perto dos usuários, em regiões diferentes, com controle sobre dados, custos e soberania.

Infraestruturas críticas não falham por falta de tecnologia. Elas falham por excesso de dependência. A estabilidade vem de uma arquitetura consciente, personalizada, desenhada para resistir, não apenas para funcionar. E isso exige uma nova mentalidade: menos centralização, mais autonomia; menos promessa de escala, mais propósito de controle.

(*) Co-Founder & CEO da EVEO, empresa brasileira de tecnologia especializada em soluções de nuvem, servidores dedicados e data centers com mais de 25 anos de experiência em serviços de internet. E-mail: eveo@nbpress.com.br

Negócios & Carreira



Fabiana Monteiro (*)

Da estrada de terra à vice-presidência: a trajetória inspiradora de Marisa Reghini

Uma história sobre coragem, aprendizado contínuo e o poder de inspirar outras mulheres

Marisa Reghini nasceu em Bauru, interior de São Paulo, em uma família simples, mas muito unida. Estudou em escola pública e cresceu vendo o pai equilibrar o orçamento da casa. Foi ele quem a apresentou ao universo da tecnologia e a incentivou a ingressar em uma escola técnica em Processamento de Dados. As aulas de Lógica a encantaram e definiram seu caminho.

Sem condições de pagar um cursinho, pediu uma bolsa e prometeu dedicação. Conseguiu, passou na UNESP e teve sua foto publicada no jornal da cidade. Durante a faculdade, prestou concurso para o **Banco do Brasil** e foi aprovada. No início, viajava 160 km por dia até a agência de Barra Bonita. Anos depois, conquistou uma vaga na Diretoria de Tecnologia, em Brasília. Foram 26 anos de jornada até chegar à Vice-Presidência de Negócios Digitais e Tecnologia. Aprendeu que a persistência é o que transforma sonhos em realidade.

Mais mulheres na tecnologia

Quando começou, Marisa era uma das poucas mulheres em TI. Muitas vezes, suas ideias só ganhavam voz quando repetidas por homens. Essa vivência a levou a criar, em 2022, o movimento **Mulheres na TI**, uma iniciativa voluntária para incentivar e conectar profissionais, promovendo diversidade e protagonismo feminino.

O grupo realiza mentorias, palestras e conversas em escolas, mostrando que tecnologia é para todos. No **Banco do Brasil**, apenas 17% da área de TI é composta por mulheres — e o objetivo é mudar essa realidade. Falar sobre viés inconsciente e fortalecer a confiança feminina é essencial. A equidade de gênero ainda levará décadas, mas Marisa acredita no poder do exemplo e da ação coletiva.

Transformação digital e o futuro dos bancos

Os bancos vivem uma revolução silenciosa. Hoje, 96% das transações do **Banco do Brasil** são digitais — reflexo direto da inovação. Mas tecnologia sozinha não basta: o desafio é entender o cliente e criar experiências simples e relevantes.

O aplicativo do BB vai além de transações: oferece produtos, alertas personalizados e parcerias. Com o avanço da Inteligência Artificial, a personalização se intensifica. Para Marisa, a IA amplia o alcance humano — não substitui pessoas, potencializa o que elas podem realizar.



Marisa Reghini.

Liderança com empatia e escuta ativa

Para ela, ser líder é saber escutar e agir com sensibilidade. Um gestor a ensinou: “Se você domina um assunto, fale com respeito e clareza.” Em uma reunião, mesmo como redatora de atas, expôs seu ponto de vista — e foi ouvida. Desde então, nunca deixou de contribuir.

Marisa aprende diariamente com **Tarciana Medeiros**, primeira mulher a presidir o Banco do Brasil. Com ela, reforça o valor da empatia e da intencionalidade: “Primeiro vêm as pessoas, depois o negócio.”

Os 3 Cs do profissional do futuro

Marisa acredita nos três Cs: **comunicação, curiosidade e coragem**.

Comunicar-se bem diferencia os inspiradores dos comuns. A curiosidade impulsiona o aprendizado contínuo e a coragem move a ação. Mais do que conhecimento técnico, o que abre portas é atitude — levantar a mão, defender ideias e se adaptar.

Equilíbrio e presença

Para Marisa, vida pessoal e profissional caminham juntas. Ela busca qualidade no tempo com os filhos e cuida da saúde com o vôlei de praia nos fins de semana. Cuidar de si é essencial para cuidar dos outros. Momentos simples — como ver o filho marcar um gol — são lembretes de que o sucesso só vale quando se está presente.

Aprendizado contínuo e propósito

Marisa acredita que o maior erro é achar que já se sabe tudo. A era da Inteligência Artificial exige atualização constante. Quem não aprende, fica para trás. O conhecimento é o que mantém a relevância.

Entre as leituras que a inspiram estão *Outlive* (Peter Attia), *Nexus* (Yuval Harari) e *Viés Inconsciente* (Cris Kerr) — obras que reforçam a importância do autoconhecimento e da coerência entre o que se diz e o que se faz.

Mensagem final

Se pudesse deixar um conselho, Marisa diria: **movimente-se**. Explore, estude, teste, recomece se for preciso. O sucesso não tem um único formato — é uma construção diária feita de escolhas, aprendizado e propósito.

(*) Chairwoman, CEO da Editora Global Partners - Affiliated to Institute of Coaching at McLean Hospital, associate Harvard Medical School - (ICPA).
Conselheira de empresas.