

A Mente  
do Cliente

Neiva Mendes (\*)

Por que estrutura  
perfeita não garante cuidado  
e boa experiência

Hoje eu gostaria de falar sobre a experiência do paciente. Espero, sinceramente, que este artigo chegue aos hospitais, centros diagnósticos e principalmente às pessoas que trabalham nestas instituições, porque equipamentos salvam vidas, mas comportamento também.

Há 19 anos tive câncer. Sobrevivi e sobreviver significa, entre tantas coisas, aprender a conviver com exames periódicos, preparos invasivos e uma rotina que nunca mais abandona completamente quem enfrentou a doença. Minha mãe também passou por isso. Teve removidos 2/3 do intestino grosso e segue firme e forte.

Portanto, colonoscopia faz parte da minha vida. Um exame indolor, mas precedido por um preparo extremamente desgastante. Escolhi fazer esse procedimento em um hospital renomado e reconhecido pela excelência, um lugar onde já fiz check-ups e construí uma história como paciente. E a história importa, tanto para o cliente quanto para a empresa. Pena que, muitas vezes, ela não é considerada no próximo atendimento.

Cheguei às 5h45 da manhã. Tudo impecável. O estacionamento com manobrista. Os totens de autosserviço têm a usabilidade perfeita. A sala de espera bem iluminada. Poltronas amplas, confortáveis, cores sóbrias. Atendimento humanizado na recepção. Pulseiras coloridas identificando riscos de queda, alergias e setores. Tudo absolutamente alinhado com o que se espera de uma instituição premium.

O hospital dominava perfeitamente aquilo que a experiência do cliente chama de "evidências físicas da excelência".

Só que experiência não é apenas cenário, é impacto, sensação.

É exatamente nesse ponto que muitas instituições de saúde estão falhando pateticamente.

Depois de horas dentro de um quarto, em pleno preparo final para o exame, começou a surgir a grande lacuna entre a fachada da excelência e a vivência do paciente. Horas sem retorno, sem acompanhamento periódico presencial, sem um profissional entrando no quarto para perguntar se estava tudo bem, sem antecipação de necessidades e sem leitura cuidadosa da ficha de admissão. Não houve nem a observação adequada da pulseira azul que sinalizava minhas alergias.

Diante dessa vivência, lembrei de algo que a neurociência explica sobre percepções.

O cérebro humano não registra experiências pela soma da tecnologia disponível. Ele registra experiências pelos picos emocionais e pelo desfecho da experiência.

Já escrevi um artigo sobre a regra Pico-Fim. O cérebro guarda aquilo que gerou maior carga emocional e como a experiência terminou. Ou seja, não importa quantos milhões tenham sido investidos em arquitetura, automação ou ambientação. Se o paciente termina emocionalmente

abandonado, inseguro ou invisível, é essa memória que permanecerá.

O cérebro não diferencia uma ameaça física de uma ameaça emocional. Para um paciente vulnerável, frágil, em jejum, ansioso, o silêncio excessivo também comunica perigo.

A ausência de acompanhamento gera aumento de cortisol. A incerteza ativa mecanismos de defesa cerebral. O paciente começa a interpretar demora, ausência e desatenção como risco, aumentando assim a ansiedade, o desconforto e a sensação de abandono. Estamos falando de neurobiologia.

Outro ponto extremamente delicado foi perceber que as justificativas dadas pela equipe simplesmente não sustentavam a realidade audível através das paredes. A falta de isolamento acústico dava para ouvir risadas altas enquanto os pacientes aguardavam assistência.

Na experiência do cliente isso possui um nome muito claro: dissonância experiencial. É quando a promessa da marca não conversa com o comportamento da operação. O marketing vende acolhimento, o ambiente vende sofisticação, mas o comportamento entrega desconexão.

Nenhuma marca sobrevive por muito tempo quando existe distância entre discurso e prática. Na recuperação da sedação, outro detalhe pequeno para a operação, mas gigantesco para o cérebro do paciente. Recebi uma caixinha de suco de maçã e, devido aos tremores pós sedação, não conseguia encaixar o canudo.

Pode parecer irrelevante para alguns, mas a experiência do cliente não é construída nos grandes investimentos. Ela é construída nos micros momentos. Na neurociência, chamamos isso de carga cognitiva reduzida. Um paciente recém sedado possui limitação motora, cognitiva e emocional temporária. Pequenos gestos de ajuda possuem impacto gigantesco na percepção de cuidado.

A experiência do paciente não é só um cumprimento de protocolo, é percepção emocional de segurança. A grande pergunta que ficou para mim foi: quanto tempo um hospital referência sustenta duas realidades tão distintas? A voltada para a avenida e a da porta para dentro.

Porque investir em estrutura é importante. Muito importante. Mas o verdadeiro diferencial no segmento da saúde continua sendo o fator humano. No fim, tive uma conclusão nada positiva. Talvez tenham investido demais naquilo que "encanta aos olhos" e investido pouco em quem realmente faz a diferença: O ser humano.

(\*) Presidente do Conselho e sócia-fundadora da BlueSix Tecnologia (neiva.mendes@bluesix.com.br)



portthead1\_CANVA

## A Outra Sala



Ana Luisa Winckler

Deus Podia Ter Dado  
Bom Senso.

## Mas Deu Livre-Arbitrio

Talvez Deus Tenha Sido Otimista Demais.

Outro dia vi mais uma discussão sobre inteligência artificial.

Na verdade, essa frase já envelheceu mal.

Porque, neste momento, existem aproximadamente 37 discussões simultâneas sobre inteligência artificial acontecendo no LinkedIn.

Tem os otimistas.

Tem os apocalípticos.

Tem os que descobriram o ChatGPT há três dias e já estão explicando o futuro da humanidade em um carrossel com fundo azul.

Mas quanto mais acompanho essas conversas, mais tenho a sensação de que estamos discutindo a pergunta errada.

Porque talvez o tema não seja inteligência artificial.

Talvez o tema seja realidade.

Durante séculos, as sociedades compartilharam referências comuns. As pessoas liam os mesmos jornais, assistiam aos mesmos programas e, apesar das divergências, partiam de uma compreensão relativamente parecida sobre o que estava acontecendo no mundo.

Hoje isso está desaparecendo.

Cada feed é uma realidade.

Cada algoritmo é um editor.

Estamos entrando numa era em que duas pessoas podem olhar para o mesmo mundo e habitar universos mentais completamente diferentes.

Talvez o maior desafio das lideranças da próxima década não seja alinhar metas.

Talvez seja alinhar percepções.

Enquanto isso, seguimos fascinados pela automação.

Mas existe outra automação acontecendo.

Mais silenciosa.

Mais íntima.

A automação do pensamento.

Primeiro terceirizamos a memória.

Depois a navegação.

Agora começamos a terceirizar síntese, interpretação, pesquisa, escrita e decisão.

Por isso a pergunta que mais me intriga não é:

"Você usa inteligência artificial?"

A pergunta é:

Quais partes da sua mente você ainda opera manualmente?

O verdadeiro divisor de águas talvez não seja entre quem usa IA e quem não usa.

Mas entre quem a utiliza como ferramenta e quem passa a funcionar como extensão dela.

Curiosamente, quanto mais avançamos tecnologicamente, mais valiosas ficam capacidades que pareciam banais.

Discernimento.

Julgamento.

Contexto.

Capacidade de sustentar dúvida ou de mudar de ideia.

Aliás, arrisco dizer que uma das competências mais subestimadas do século XXI é interpretação de texto.

Durante anos ouvimos que falta amor no mundo.

Concordo.

Mas, sinceramente, falta muito mais interpretação de texto.

Basta abrir qualquer rede social para encontrar pessoas brigando contra argumentos que ninguém apresentou, respondendo perguntas que ninguém fez e transformando nuances em guerras civis digitais.

A tecnologia evoluiu.

A leitura nem sempre acompanhou.

Nunca tivemos tantas ferramentas para pensar.

Mas talvez estejamos exercitando cada vez menos o pensamento.

É como comprar uma academia completa para a sala de casa e terceirizar os exercícios para o vizinho.

Você continua pagando a mensalidade. Mas os músculos não são seus.

E aqui chegamos ao ponto que mais me interessa.

A próxima desigualdade talvez não seja econômica.

Talvez seja cognitiva.

Porque, em um mundo onde algoritmos disputarão atenção, emoção, opinião, consumo, voto e comportamento, a habilidade mais valiosa não será aprender a usar uma ferramenta.

Será aprender a não ser conduzido por ela.

Às vezes penso que Deus poderia ter colocado algumas coisas no kit de boas-vindas da espécie.

Bom senso, por exemplo.

Discernimento seria uma boa escolha. Curiosidade intelectual também não faria mal.

Mas não.

Recebemos livre-arbitrio.

Uma decisão ousada, olhando retrospectivamente.

Porque boa parte da história humana pode ser descrita como uma sequência de pessoas usando sua liberdade para ignorar fatos, evidências, contexto e consequências.

Talvez por isso a discussão sobre inteligência artificial seja mais profunda do que parece.

Não porque as máquinas estejam prestes a decidir tudo por nós.

Mas porque podemos começar a abrir mão, voluntariamente, da única coisa que sempre nos tornou verdadeiramente humanos: a responsabilidade de escolher, refletir e julgar.

Durante décadas associamos elite a dinheiro.

Depois associamos elite a conhecimento.

Talvez a definição esteja mudando outra vez.

Talvez a nova elite seja formada por pessoas capazes de preservar autonomia mental em um ambiente desenhado para capturá-la.

Pessoas capazes de consumir informação sem serem consumidas por ela.

Pessoas capazes de usar algoritmos sem entregar a eles o volante.

Porque talvez o maior risco da inteligência artificial não seja ela ficar inteligente demais.

Talvez seja nós desaprendermos justamente aquilo que nos trouxe até aqui.

Quando olho para as discussões sobre China, inteligência artificial e futuro do trabalho, suspeito que estamos observando apenas a camada visível da transformação.

Os robôs são impressionantes.

Os algoritmos também.

Mas talvez a pergunta mais importante não seja o que as máquinas estão aprendendo.

Talvez seja o que nós estamos desaprendendo.

Porque, no final das contas, o futuro não será decidido apenas pela inteligência das máquinas.

Será decidido pela capacidade humana de continuar exercendo algo que nenhum algoritmo consegue fazer por nós:

a responsabilidade de pensar.

(\*) - Psicóloga por formação e inconformada por vocação. Há mais de 25 anos atua na transformação de culturas organizacionais, desenvolvimento de lideranças e reinvenção de modelos que aproximem empresas das pessoas — e não o contrário. Já esteve à frente de áreas estratégicas de RH em grandes corporações nacionais e multinacionais, do chão de fábrica ao boardroom, do Norte ao Sul do Brasil.

## Proclamas de Casamentos

## CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

3º Subdistrito - Penha de França  
Albert Broday Rodrigues - Oficial do Registro Civil

Faço saber que os seguintes pretendentes apresentaram os documentos exigidos pelo Art. 1525, do Código Civil Atual Brasileiro e desejam se casar:

Opretendente: **JOÃO VITOR DE LUCAMARTINS**, profissão: motoboy, estado civil: solteiro, naturalidade: Guarulhos, SP, data-nascimento: 25/02/1997, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Marcello Martins e de Andreia Candido de Luca. A pretendente: **ELISÂNGELA DOS SANTOS SOUZA**, profissão: auxiliar de expedição, estado civil: divorciada, naturalidade: Coruripe, AL, data-nascimento: 14/12/1989, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de José James da Silva Souza e de Eliane Soares dos Santos.

O pretendente: **JONAS DE LUNA TORTORETTE**, profissão: empresário, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 10/01/1995, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Thomaz Tortorette Filho e de Claudia Pereira de Luna. A pretendente: **NATHALIA CARDOSO VICTOR**, profissão: assistente comercial, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 15/12/1994, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Washington Luis Victor e de Maria da Conceição Cardoso.

O pretendente: **GABRIEL HENRIQUE GONÇALVES**, profissão: engenheiro civil, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 23/11/1991, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de José Pedro Gonçalves e de Eugênia Gertrudes Damaceno Gonçalves. A pretendente: **TAMIREZ DE LOURDES CATAPANI**, profissão: farmacêutica, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 06/08/1990, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Andrea de Lourdes Catapani.

Opretendente: **TIMOTÉALVES LIMANETO**, profissão: autônomo, estado civil: solteiro, naturalidade: Santa Luzia, MA, data-nascimento: 24/05/1986, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Alberto Alves Lima e de Eunice Francisca de Lima. Apretendente: **SHEILA PEDROSO DOMINGUES**, profissão: auxiliar de escritório, estado civil: divorciada, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 18/09/1989, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de João Batista Domingues e de Izilda Aparecida Pedrosa Domingues.

O pretendente: **ROBSON NASCIMENTO MAITA**, profissão: atendente, estado civil: solteiro, naturalidade: nesta Capital, SP, data-nascimento: 14/07/2003, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Roberto Maíta Júnior e de Miriam Francinete do Nascimento. A pretendente: **NAYARA VITÓRIA DE MELO**, profissão: recepcionista, estado civil: solteira, naturalidade: nesta Capital, SP, data-nascimento: 22/05/2002, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Emanoel Angelo de Melo e de Rosenilda Maria de Melo.

O pretendente: **VINÍCIUS BATISTA SIMEÃO**, profissão: analista de crédito, estado civil: divorciado, naturalidade: Osasco, SP, data-nascimento: 04/04/1990, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de José Carlos Simeão e de Eliane Martins Batista Simeão. A pretendente: **DAIANE GRACIANO CUSTÓDIO**, profissão: cirurgiã dentista, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 30/08/1996, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de João Custódio e de Silmara Sanches Graciano Custódio.

Opretendente: **GUILHERME EVANGELISTA COSTA**, profissão: autônomo, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 12/06/2004, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Francisco Roberto Fragoso Costa e de Carmen Cristiane Evangelista. A pretendente: **BEATRICE MORELLI RODRIGUES**, profissão: enfermeira, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 04/10/2004, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Marcelo de Andrade Rodrigues e de Andreia Bruna Morelli Rodrigues.

Se alguém souber de algum impedimento, oponha-se na forma da lei. Lavro o presente, para ser afixado no Oficial de Registro Civil e publicado na imprensa local Jornal Empresas & Negócios

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL  
DE PESSOAS NATURAIS15º Subdistrito - Bom Retiro  
Amanda de Rezende Campos Marinho Couto - Oficial

Faço saber que os seguintes pretendentes apresentaram os documentos exigidos pelo Art. 1525, do Código Civil Atual Brasileiro e desejam se casar:

Opretendente: **GABRIEL VALENTIM DE ALMEIDA JUNIOR**, nascido nesta Capital, Vila Matilde, SP, no dia 12/06/1998, profissão autônomo, estado civil solteiro, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Gabriel Valentim de Almeida e de Daniela Souza Marinho. A pretendente: **DANIELLY BRITO DE SOUZA**, nascida em Guarulhos, SP, no dia 07/09/1991, profissão autônoma, estado civil divorciada, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Antonio Rodrigues de Souza Neto e de Susana Marcia de Brito de Souza.

Se alguém souber de algum impedimento, oponha-se na forma da lei. Lavro o presente, para ser afixado no Oficial de Registro Civil e publicado na imprensa local Jornal Empresas & Negócios

## PROTOCOLO DE ASSINATURA(S)

O documento acima foi proposto para assinatura digital na plataforma Certisign Assinaturas. Para verificar as assinaturas clique no link: <http://assinaturas.certisign.com.br/Verificar/C8D0-B6E1-F4DB-B91A> ou vá até o site <http://assinaturas.certisign.com.br> e utilize o código abaixo para verificar se este documento é válido.

Código para verificação: C8D0-B6E1-F4DB-B91A



### Hash do Documento

46E516B450867968280976B6A977F6DE05E012BEB111A359240A910723D22335

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 02/06/2026 é(são) :

- Lilian Regina Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 02/06/2026 19:17 UTC-03:00  
**Tipo:** Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

### Evidências

**Geolocation:** Location not shared by user.

**IP:** 172.16.4.14

**AC:** AC Certisign RFB G5

