



OPINIÃO

Sua empresa comprou IA. Suas pessoas ainda não

João Pedro Brasileiro (*)

Há um número que resume o momento da inteligência artificial nas empresas: **92% dos profissionais que usam IA generativa todos os dias relatam ganhos reais de produtividade.**

Há outro que explica por que tantos projetos ainda não entregam resultado: **apenas 14% da força de trabalho global usa a tecnologia diariamente.** Os dados são do Global Workforce Hopes & Fears Survey 2025, da PwC, que ouviu quase 50 mil profissionais em 48 países.

Costuma-se ler esse intervalo como maturidade: a adoção leva tempo, é natural. Não é. Uma tecnologia que entrega ganho reconhecido por nove em cada dez de quem a usa e mesmo assim não passa de um sétimo da força de trabalho não está atrasada. Está travada em algum lugar entre a licença comprada e a tarefa executada.

Nos diagnósticos que conduzo em empresas, esse lugar quase sempre é o mesmo. A companhia contrata uma ferramenta corporativa, aprovada pela área de tecnologia, restrita o suficiente para ser segura. Ela não dá conta do trabalho real de boa parte das áreas. Quem precisa entregar resolve por fora, no navegador, com a conta pessoal. O resultado é uma organização com duas realidades simultâneas: um número oficial de adoção, baixo, e um uso informal, invisível, sem registro, sem governança e sem qualquer aprendizado que fique na empresa. O dado de 14% mede a primeira. O risco mora na segunda.

A pesquisa da PwC reforça o que está em jogo quando comparamos quem usa com quem não usa. Entre usuários diários e esporádicos, a diferença aparece também fora da produtividade: **segurança no emprego, 58% contra 36%; salário, 52% contra 32%.** Quem usa todos os dias já colhe benefícios concretos e amplia a distância sobre o restante da força de trabalho.

Por trás do descompasso há um erro de premissa. Trata-se a IA como ferramenta a ser distribuída, quando ela é um redesenho da tarefa. Treinar uma equipe a operar uma plataforma produz pessoas que fazem a mesma coisa de antes com uma janela de chat aberta ao lado. O ganho real aparece quando alguém olha para uma atividade,

separa o que a máquina executa, o que a pessoa decide e o que simplesmente deixa de existir, e remonta o processo. Isso não é capacitação em software. É trabalho de gestão, feito por quem conhece o processo.

Vi o tamanho dessa diferença em um escritório de advocacia que atendemos. Treinamos todos, sócios e estagiários, no mesmo formato. Meses depois, o dono do escritório me ligou pedindo que eu voltasse com urgência. Havia contratado três advogadas experientes, que não haviam passado pelo treinamento, e os estagiários estavam entregando peças melhores que as delas. Ele não estava impressionado. Estava preocupado.

A preocupação dele tinha endereço certo: anos de experiência não protegem ninguém de uma forma de trabalhar que mudou. O que protege é saber julgar o que a máquina devolve, e isso se aprende no processo, não no currículo.

Há uma implicação prática para quem lidera. A pergunta útil não é quantas pessoas foram treinadas, nem quantas licenças estão ativas. É quais processos foram redesenhados nos últimos seis meses, e quem na organização tem mandato e tempo para fazer isso. Se a resposta for nenhum e ninguém, o programa de IA da empresa é um contrato de software com um treinamento anexo.

Antes de contratar mais uma ferramenta, faça uma pergunta às suas equipes: *o que vocês já estão usando por fora, e por quê.* Feita sem tom de auditoria e sem consequência para quem responde, ela costuma revelar em uma semana o que um diagnóstico formal levaria meses para mapear: quais tarefas a ferramenta oficial não resolve, quais atalhos já viraram rotina e quem, dentro de casa, já aprendeu sozinho.

Essa lista é o melhor ponto de partida que existe. Ela transforma um risco invisível em pauta de gestão, mostra onde o redesenho de processo tem retorno imediato e identifica, sem custo, as pessoas que vão puxar a adoção, porque elas já começaram. O que a empresa faz com a resposta é uma decisão de liderança. Não perguntar também é.

(*) Professor da Fundação Dom Cabral (FDC) e da XP Educação, onde forma executivos para a era da inteligência artificial e CEO da Innovation Latam.



News@TI

Wicomm lança plataforma de SEO baseada em IA

A Wicomm, consultoria especializada em e-commerce e performance digital, lança a Ártemis, nova plataforma de SEO baseada em inteligência artificial. Criada para centralizar automações, análises, relatórios e agentes inteligentes em um único ambiente, a Ártemis transforma processos manuais em fluxos escaláveis orientados por IA e um mascote exclusivo. A plataforma foi construída para acelerar operações, ampliar a capacidade dos times e otimizar estratégias de tráfego orgânico, permitindo análises mais rápidas e decisões mais assertivas. “A inteligência artificial vem mudando a forma como as empresas trabalham dados, identificam oportunidades e tomam decisões estratégicas. Com a Ártemis, reunimos tecnologia e inteligência para tornar as operações de SEO mais eficientes e preparadas para uma nova realidade do mercado digital”, afirma Felipe Coelho, CEO da Wicomm (<https://www.wicomm.com.br/>).

Irã é suspeito de atacar sistemas de abastecimento de água de cidades americanas

Cidades de sete estados americanos informaram ter sofrido ataques cibernéticos direcionados aos sistemas de tratamento e distribuição de água.

Vivaldo José Breternitz (*)

Autoridades locais e federais levantaram a hipótese de envolvimento do Irã, apesar de segundo o New York Times, ainda não existirem provas de que aquele país esteja por trás das ações.

Um detalhe chama a atenção: os atacantes não fizeram qualquer exigência financeira, o que reforça a suspeita de que se trata de ações deflagradas por outro país, motivadas por objetivos políticos e estratégicos e não por dinheiro.

Minnesota foi o primeiro estado a reportar ataques, seguido por Michigan. Até o momento, não aconteceram interrupções longas dos serviços ou ações que tornassem a água imprópria para consumo, mas as autoridades permanecem em alerta, sobretudo em relação a cidades que tem sistemas conectados à internet que monitoram a qualidade da água e controlam tratamentos químicos e a pressão.

Na pequena cidade de Braham, Minnesota, com menos de 2 mil habitantes, o prefeito Nate George afirmou que o município já recebeu orientações para reforçar sua defesa digital. No momento, o controle do abastecimento está sendo feito manualmente. “O que preocupa é como avançar para um sistema mais seguro. Atualizar a infraestrutura de TI é muito caro, e somos uma cidade muito pequena”, disse George.



Bilanol_CANVA

Enquanto alguns órgãos federais reforçam a suspeita de envolvimento iraniano, Trump minimizou a gravidade da situação, ao afirmar não acreditar em ataques iranianos.

Estes são os primeiros episódios em que serviços essenciais dentro do território americano são atingidos nesta guerra. A Agência de Segurança Cibernética e de Infraestrutura já havia alertado para possíveis ofensivas iranianas, mas municípios menores continuam vulneráveis.

Por sua vez, o Irã já havia sofrido ciberataques, que muitos especialistas dizem ter

partido dos EUA. O mais famoso desses foi o Stuxnet, em 2009, que danificou equipamentos críticos do programa nuclear iraniano. Mais recentemente, o malware CanisterWorm apagou dados de sistemas críticos, sem que ninguém reivindicasse a autoria.

A guerra moderna já inclui o ciberespaço como um “quinto domínio”, ao lado de terra, mar, ar e espaço, e agora só resta esperar as próximas batalhas.

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

Inteligência Artificial revoluciona o RH e muda o papel da gestão de pessoas nas empresas

A inteligência artificial deixou de ser uma tendência para se tornar protagonista na transformação da gestão de pessoas nas empresas brasileiras. À medida que as organizações aceleram a adoção da tecnologia, a área de Recursos Humanos passa por uma mudança estrutural: tarefas operacionais são automatizadas e o foco da área migra para decisões estratégicas, desenvolvimento de lideranças e fortalecimento da cultura organizacional.

O movimento acompanha o avanço da IA no ambiente corporativo. Dados da Pesquisa de Inovação Semestral (Pintec), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mostram que a utilização de inteligência artificial em empresas de médio e grande porte mais do que dobrou em apenas dois anos, passando de 16,9% para mais de 40%. Entre as organizações que já utilizam a tecnologia, a área administrativa — onde está inserido o RH — lidera essa transformação, presente em cerca de 87,9% das empresas.

A tendência também é apontada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), que identifica mudanças profundas no perfil das ocupações administrativas e de maior qualificação. O cenário reforça a necessidade de requalificação profissional e evidencia que o diferencial competitivo das empresas deixará de ser apenas a adoção da tecnologia, mas a capacidade de preparar pessoas para trabalhar em conjunto com ela.

RH deixa de apagar incêndios para atuar na estratégia

Na prática, a inteligência artificial já responde automaticamente dúvidas frequentes sobre benefícios, férias, folha de pagamento e políticas internas, reduzindo significativamente o tempo dedicado às atividades repetitivas. Além de realizar triagens de currículos e as primeiras entrevistas com candidatos às vagas. Com isso, profissionais de Recursos Humanos passam a direcionar seus esforços para iniciativas ligadas ao engajamento, retenção



Pexels

de talentos, planejamento de sucessão e desenvolvimento de lideranças.

Para Heliana Silva, CEO da SGF Global no Brasil, a transformação representa uma mudança definitiva na forma como as empresas enxergam a gestão de pessoas.

"A inteligência artificial não veio para substituir o fator humano no RH, mas para resgatá-lo. Ao delegar o volume operacional e repetitivo aos sistemas automatizados, liberamos nossos profissionais para focarem naquilo que as máquinas não fazem: escuta ativa, desenvolvimento de lideranças e fortalecimento da cultura organizacional. A eficiência operacional é o meio; a valorização das pessoas é o fim."

Segundo a executiva, a inteligência artificial também amplia a capacidade analítica das empresas. Ferramentas inteligentes já apoiam desde a triagem de currículos e identificação de competências até a análise de indicadores de clima organizacional, riscos de *turnover*, desempenho e necessidades de capacitação, permitindo decisões mais rápidas e fundamentadas em dados.

Para a SGF Global, esse movimento marca uma mudança de paradigma. O

RH deixa de ser reconhecido apenas como uma área operacional para ocupar uma posição cada vez mais estratégica, influenciando diretamente a produtividade, a inovação e a competitividade dos negócios.

"Estamos entrando em uma nova fase da gestão de pessoas. As empresas que utilizarão a inteligência artificial apenas para reduzir custos terão ganhos limitados. As organizações que conseguirem combinar tecnologia, análise de dados e desenvolvimento humano serão as que formarão equipes mais engajadas, inovadoras e preparadas para um mercado em constante transformação", afirma Heliana Silva.

A avaliação da SGF Global é que a próxima etapa da inteligência artificial no RH será marcada pela hiperpersonalização da experiência do colaborador. Com o apoio da tecnologia, será possível oferecer jornadas de desenvolvimento mais individualizadas, antecipar necessidades de capacitação, identificar riscos de desligamento e apoiar gestores na tomada de decisões, consolidando um modelo de gestão em que tecnologia e capital humano deixam de competir e passam a atuar de forma complementar.

 José Hamilton Mancuso (1936/2017) Responsável: Lilian Mancuso	Laurinda Machado Lobato (1941-2021)	José Leonil Lobato (1939-2026)
Editorias <i>Economia:</i> Nelson Tucci (nelson.tucci@netjen.com.br) <i>Mercado/Negócios/Tecnologia/Agronegócios/ Espaço empresarial:</i> Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); <i>Livros:</i> Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.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: Ana Luisa Winckler, Carol Olival, Claudia Lazzarotto, Denise Debiasi, Fabiana Monteiro, Geraldo Nunes, Heródoto Barbeiro e Neiva Mendes	ISSN 2595-8410	