



## A Outra Sala

Ana Luisa Winckler

## Depois do crachá e antes do batom: a pausa que ninguém escuta (mas todas sentem)

Tem uma hora do dia em que a gente não é crachá nem é batom.

É o intervalo não remunerado entre o call que estressa e o corretivo que disfarça.

É ali, nesse vão entre o relatório e o espelho do banheiro, que mora um silêncio.

E talvez seja justamente aí que a gente se perca.

Se somos mais de 50% nas áreas de RH, como mostram dados da ABRH, por que ainda é tão difícil ver uma puxando a outra sem puxar também o próprio tapete?

Será que a gente não escuta a outra porque também não se escuta?

Será que cuidamos tanto dos outros que esquecemos de cuidar de quem cuida?

Não é julgamento. É escuta.

De um sistema que cobra empatia, entrega, leveza — e entrega burnout como brinde.

A neurociência social já mostrou: rivalidade entre mulheres não é biológica, é construída.

Em ambientes de escassez — de espaço, afeto ou poder, a competição se infiltra.

Não porque somos rivais, mas porque nos ensinaram a sobreviver sem apoio.

E onde começou isso?

☞ Lá atrás, nos filmes da adolescência:

Quantos você lembra com amizade entre mulheres sem disputa, ciúme ou competição?

Difícil, né?

Meninas Malvadas. 10 Coisas que Eu Odeio em Você. Ela é Demais. Legalmente Loira.

Sempre tem uma “popular” contra a “esquisita”. Uma que precisa mudar pra ser aceita.

A outra é rival, nunca aliada.

A semente foi plantada cedo — e regada com trilha sonora romântica.

**Corta para o mundo corporativo.**

A mulher que sobe e não “ajuda” a outra é chamada de Abelha Rainha.

Mas estudos da Harvard Business Review (2021) mostram que isso não é ego.

É pressão. É cobrança para parecer imparcial num sistema que não legitima o feminino como potência.

Enquanto isso, o autocuidado é romantizado.

**“Faça yoga, tome água, respire fundo.”**

Mas ninguém pergunta por que a gente está sem ar.

Cuidar de quem cuida não é mimo.

Não é função exclusiva do RH.

É cultura. É política de permanência.

E talvez a tal fórmula da sororidade não comece puxando, mas parando. Escutando. Reaparecendo pra si.

**Entre o crachá e o batom.**

Porque mulher que se escuta com verdade

não precisa disputar palco.

Ela cria novos espaços.

E isso, com ou sem gloss,

é a revolução mais bonita que já se viu.

(\*) - É psicóloga, escritora e especialista em transformar culturas com afeto e coragem. Com mais de 25 anos de experiência em RH, do chão de fábrica ao boardroom, atua na criação de modelos mais humanos de liderança, aprendizagem e pertencimento. Na escrita, mistura ciência, poesia e provocação para abrir espaço ao que não cabe nas atas — mas muda tudo.

## Quais as perspectivas para a inovação no setor público em 2025?

O panorama esperado para a evolução do setor público em 2025 é altamente promissor. Com a chegada dos novos prefeitos eleitos, espera-se um avanço significativo na inovação na esfera municipal

Luiz Costa (\*)

Isso porque os gestores buscarão entregar resultados concretos já no primeiro ano de mandato, a fim de demonstrar aos cidadãos que fizeram a escolha correta.

Além disso, olhando para o panorama global, o mercado GovTech, atualmente avaliado em US\$ 606 bilhões, tem projeção de crescimento para o impressionante valor de US\$ 1,4 trilhão até 2034. Segundo o relatório do Fórum Econômico Mundial, o impacto total dessa transformação pode alcançar até US\$ 9,8 trilhões no mesmo período.

Os três principais impulsores de valor foram destacados com precisão no relatório:

• **Ganhos de eficiência:** Processos mais ágeis, reduzindo custos e melhorando a qualidade dos serviços.

• **Ganhos de transparência:** Aumentar a responsabilização no processo, reduzir a corrupção e construir a confiança pública.

• **Ganhos de sustentabilidade:** Uso otimizado de recursos, redução de desperdícios e apoio à sustentabilidade ambiental.

Com esses avanços, a alocação mais eficiente de recursos, a tomada de decisão baseada em dados e a simplificação dos processos garantirão que as necessidades da população sejam atendidas com maior rapidez e precisão. O futuro da gestão pública promete ser mais moderno, eficiente e conectado com as demandas da sociedade.



Para os próximos meses, é possível destacar algumas tendências de inovação que chamam bastante atenção.

A Inteligência Artificial (IA) tem sido um dos temas mais debatidos em qualquer meio de comunicação. Porém, mais do que assunto em alta, seu uso por startups GovTechs e governos está crescendo rapidamente. Diferentemente de outras inovações passageiras, a IA veio para ficar e terá um papel cada vez mais importante na gestão pública. Seja na fiscalização para identificar fraudes, no controle de gastos ou até na previsão de surtos de doenças, a IA está revolucionando a forma como os governos operam.

A Análise de Dados, por sua vez, se tornou essencial para a tomada de decisões estratégicas. Costuma-se dizer que “dados são o novo petróleo” — e quando bem trabalhados, eles se transformam em inteligência valiosa. Com essa abordagem, gestores públicos podem tomar decisões baseadas em evidências, eliminando o achismo e permitindo a identificação de necessidades, o monitoramento de padrões e uma resposta mais ágil e eficiente às demandas da população. Isso resulta em políticas públicas mais

eficazes e no uso otimizado dos recursos públicos.

Por fim, mas não menos importante, a Internet das Coisas (IoT) conecta sistemas e dispositivos, viabilizando as cidades inteligentes. Com essa tecnologia, o céu é o limite: sensores podem monitorar o tráfego em tempo real, medir níveis de ruído e poluição, otimizar o consumo de energia e até melhorar a coleta de lixo. A IoT tem o potencial de não apenas aumentar a eficiência dos governos, mas melhorar significativamente a qualidade de vida dos cidadãos.

O futuro da gestão pública está sendo moldado por essas três grandes tendências tecnológicas. A adoção estratégica de IA, análise de dados e IoT não é mais uma opção, ela é necessária para tornar os governos mais eficientes, inovadores e preparados para os desafios do século.

Governos ao redor do mundo enfrentam desafios urgentes que são cada vez mais difíceis de superar sem a adoção de soluções GovTechs. Orçamentos reduzidos, equipes com pouca capacitação, resistência à inovação e a extrema dificuldade na contratação de tecnologias avançadas são barreiras que limitam a modernização do setor

público. Diante desse cenário, a transformação digital é o caminho para garantir serviços mais eficientes, transparentes e acessíveis à população.

A chave para a transformação está na colaboração estratégica com empreendedores que lideram as GovTechs. Com uma legislação que já permite testar soluções em fase experimental, os governos podem fomentar ciclos contínuos de inovação, desenvolvendo tecnologias sob medida para os desafios da administração pública.

Além disso, parcerias com a iniciativa privada e universidades ajudam a impulsionar a criação de soluções mais acessíveis, inclusivas e alinhadas às reais necessidades da população. Ao adotar essa abordagem, o setor público acelera sua modernização e garante serviços mais eficientes, transparentes e centrados no cidadão.

Nesse contexto, a capacitação dos servidores públicos é essencial para que a inovação se espalhe por todas as esferas do setor público. Muitas vezes, a falta de conhecimento impede a adoção de novas soluções, e sem o domínio dessas tecnologias, o avanço ocorre de forma lenta e desigual.

No entanto, algumas iniciativas já vêm desempenhando um papel fundamental na qualificação contínua dos profissionais, e o Brasil tem se destacado no cenário mundial por suas inovações dentro do governo. Esse é apenas o começo de um grande potencial inovador que tem tudo para crescer e transformar a administração pública nos próximos anos.

(\*) Gerente de inovação da Dome Ventures.

## IA, Direito e Saúde Suplementar: inovação com ética, segurança e propósito

Renan Coelho (\*)

A transformação digital no setor jurídico deixou de ser uma tendência para se tornar uma realidade urgente. No último “Esquenta AB2L LEX 2025”, tive a oportunidade de integrar um painel sobre “IA no Jurídico: Como Aplicar, Benefícios Reais e Desafios na Prática”, em um debate que deixou clara a dimensão estratégica da inteligência artificial na rotina jurídica.

Vivemos um cenário em que a velocidade da informação e o volume de dados desafiam a eficiência dos departamentos jurídicos. A IA surge como resposta a esse desafio, oferecendo soluções que vão da automação de tarefas repetitivas, como análise de contratos e pesquisas jurisprudenciais, até a criação de copilotos jurídicos que auxiliam na tomada de decisões.

A resposta está na experimentação controlada. Testes em ambientes seguros, uso de dados anonimizados e envolvimento direto das áreas de

segurança e TI são medidas fundamentais. Mas mesmo com a estrutura ideal, um obstáculo silencioso permanece: a resistência cultural. A inovação muitas vezes esbarra no medo do novo, no receio de errar, e em ambientes corporativos isso pode paralisar iniciativas antes mesmo de serem exploradas.

Criar uma cultura que permita o erro como parte do aprendizado é essencial. A IA precisa ser treinada e ajustada — e isso só acontece quando há espaço para tentativa e erro. A inovação exige investimento em capacitação, ambientes seguros para teste e, acima de tudo, liderança que estimule e proteja esse processo.

Tenho acompanhado iniciativas que demonstram na prática como a IA pode gerar ganhos reais em performance, desde automatizações na controladoria jurídica até a criação de soluções por colaboradores, em programas internos de inovação. Quando o conhecimento é compartilhado e a liderança incentiva o

uso responsável da IA, novas ideias florescem com impacto concreto nos resultados.

O uso da inteligência artificial no Direito não é mais uma escolha, é uma necessidade estratégica. Mas sua aplicação efetiva depende de um equilíbrio entre conhecimento técnico, cultura organizacional e segurança. O caminho passa por identificar as dores reais do departamento, escolher as ferramentas adequadas e criar espaço para que as ideias sejam testadas, ajustadas e, finalmente, implementadas.

Se a IA parece complexa, devemos começar pelo básico: entender os princípios, estabelecer regras claras de segurança e fomentar uma cultura de uso ético e responsável. A inovação nasce da prática. E a prática, por sua vez, exige coragem para fazer diferente.

(\*) Gerente Jurídico na Allcare Gestora de Saúde, bacharel em Direito pela Universidade Estácio de Sá do Rio de Janeiro, com especializações em Gestão de Departamentos Jurídicos (Intellijur), Finanças para Gestores (FGV), ChatGPT e AI Law (Future Law) e Inteligência Artificial para Negócios (StartSe - AI Academy).

