Do copiloto ao agente: a nova fase da IA nos bancos

Mauricio Alarcon (*)

Avançar o uso da Inteligência Artificial nas instituições financeiras envolve sair de casos isolados de automação para uma integração rumo a decisões e operações que movem os negócios

Isso porque cerca de 60% das instituições ainda estão nas fases iniciais de adoção de IA, aponta a pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2026, realizada pela Deloitte.

A boa notícia é que os bancos brasileiros devem destinar cerca de R$3 bilhões em frentes que envolvam Inteligência Artificial, Analytics e Big Data ainda neste ano, 8% a mais que em 2025.

A combinação desses números mostra que não é preciso convencer o setor sobre o potencial da tecnologia, mas encontrar caminhos para escalá-la e capturar valor.

Para essa próxima fase de investimentos, os desafios vão além de chatbots, copilotos ou ferramentas capazes de gerar textos e códigos. O que temos previsto é o avanço da chamada IA agêntica, com arquiteturas que podem interpretar objetivos, consultar diferentes bases de dados, acionar sistemas e trabalhar de forma coordenada para executar etapas de um processo.

Para o setor financeiro, isso abre uma perspectiva importante. Bancos não sofrem por falta de dados. O problema é conseguir transformar bilhões de registros distribuídos entre sistemas, áreas e diferentes gerações de tecnologia em inteligência acionável no momento em que uma decisão precisa ser tomada.

É nesse ponto que ganha relevância a Decision Intelligence, abordagem que combina dados, analytics e inteligência artificial para transformar grandes volumes de informação em contexto para apoiar decisões de negócio. Em vez de esperar que um profissional formule uma pergunta para então consultar os dados, podemos caminhar para ambientes nos quais agentes especializados acompanham determinados contextos, identificam mudanças e levam sinais relevantes para quem precisa decidir.

Pensando na gestão de uma carteira com milhões de clientes, diferentes agentes podem analisar comportamento transacional, informações cadastrais e histórico de relacionamento para identificar sinais de churn silencioso, oportunidades de ativação ou situações que exigem atenção de compliance. A diferença, com essa automação, está em reduzir a distância entre o dado, a identificação de um evento e a capacidade de agir sobre ele.

Em projetos que acompanhamos, arquiteturas desse tipo já processaram mais de 200 milhões de registros, criando uma camada inteligente capaz de transformar dados dispersos em contexto para decisões.

A mesma lógica começa a chegar a outros processos do setor, como na gestão contratual, cujos agentes de IA podem interpretar documentos, acompanhar cláusulas, fazer reajustes e analisar riscos. O passo seguinte é fazer esses agentes trabalharem conectados aos processos e sistemas corporativos, e não como ferramentas isoladas.

É aí que surge uma mudança importante: deixamos de falar apenas em pessoas utilizando IA para começar a desenhar operações nas quais profissionais, agentes inteligentes, dados e sistemas tradicionais trabalham conjuntamente.

Para escalar a IA agêntica no setor financeiro, entretanto, os principais desafios estão na integração com sistemas legados, qualidade e governança dos dados, segurança, definição de permissões, rastreabilidade das decisões e supervisão humana. A tecnologia precisa estar preparada não apenas para funcionar, mas para operar dentro das exigências de um ambiente altamente regulado.

Desenvolver um agente para uma aplicação específica é apenas uma parte do desafio. Integrá-lo a uma operação bancária real, com escala, segurança, contexto de negócio, compliance e governança, exige uma arquitetura tecnológica e operacional muito mais complexa.

Por isso, o diferencial não está em quantos agentes um banco consegue colocar em funcionamento, mas sim na capacidade de orquestrá-los e conectá-los aos dados, sistemas, processos e profissionais que sustentam a operação, definindo com clareza onde a IA pode agir, onde precisa de supervisão e onde a decisão deve continuar sob responsabilidade humana.

A primeira onda da IA ajudou a automatizar tarefas. A próxima será marcada pela capacidade de interpretar contextos, antecipar situações e apoiar decisões. Para os bancos, transformar essa possibilidade em escala dependerá menos de experimentar novas ferramentas e mais de construir a arquitetura tecnológica e operacional capaz de colocá-las para trabalhar.

(*) Diretor da vertical de bancos da SONDA Brasil, líder regional em Transformação Digital.

Oito em cada dez empregadores brasileiros têm dificuldade para contratar. O que os líderes precisam mudar?

Requisitos excessivos, processos seletivos lentos e falhas na gestão restringem o acesso a talentos; especialista aponta medidas para melhorar a contratação e reduzir a rotatividade

A dificuldade para contratar profissionais qualificados é relatada por 80% dos empregadores brasileiros, ante 72% na média global, segundo o ManpowerGroup. O desafio não se resume à disponibilidade de mão de obra: critérios excessivamente restritivos, processos seletivos demorados e dificuldades para desenvolver e reter equipes também limitam a capacidade das empresas de preencher vagas. Em muitos casos, isso reflete a forma como as lideranças definem perfis, desenvolvem pessoas e criam condições para retê-las, em modelos de gestão que já não respondem às necessidades do mercado.



Kitinut Tum_CANVA

O cenário ganha outra dimensão diante das mudanças no mercado de trabalho: o Fórum Econômico Mundial estima que 39% das competências profissionais serão transformadas até 2030. Nesse contexto, contratar com base em cargos e trajetórias do passado tende a ser menos eficaz do que avaliar competências e capacidade de aprender.

Para Abraão Sena, sócio da vertical de People as a Service da Triven - empresa especializada em gestão estratégica para startups, tecnologia e negócios - parte da resposta está em rever a forma como as organizações identificam e avaliam talentos. "As empresas estão fugindo da responsabilidade de desenvolver talentos, querem e acreditam que todos devem vir já preparados", afirma o executivo.

Na prática, isso significa repensar exigências que não são indispensáveis ao trabalho, evitar reunir atribuições de diferentes cargos em uma única posição e reduzir etapas desnecessárias da seleção. Antes de perguntar onde estão os talentos, as lideranças precisam questionar se os perfis que definem, as condições que oferecem e os modelos de gestão que praticam ainda fazem sentido.

Da lógica de cargos à de competências e potencial de aprendizagem

Uma alternativa apontada pelo especialista é priorizar as competências e os resultados necessários para exercer a função, em vez de tratar diplomas e trajetórias profissionais tradicionais como filtros automáticos. A formação continua relevante e, em muitas funções, indispensável. O ponto é que ela deixe de ser o único critério de entrada. Dados do LinkedIn indicam que a contratação orientada por competências pode ampliar em 12,9 vezes o número de candidatos viáveis no Brasil. Apesar desse potencial, apenas 7% das empresas brasileiras reduziram a exigência de diploma, segundo a plataforma.

A mudança exige critérios objetivos de avaliação. Testes baseados em situações reais, entrevistas estruturadas e análise de portfólios, projetos e cursos podem ajudar a identificar o que cada candidato sabe fazer. Também pede que as empresas considerem o potencial de aprendizagem e a mobilidade interna, e não apenas quem já ocupou um cargo semelhante.

A revisão dos canais de recrutamento também permite alcançar profissionais em transição de carreira, pessoas com mais de 50 anos e candidatos fora dos grandes centros. "Um processo seletivo precisa avaliar o que a pessoa consegue entregar e como ela aprende, não apenas onde estudou ou trabalhou", ressalta Sena.

Reter talentos depende do modelo de liderança e do desenvolvimento contínuo

A contratação é apenas uma parte do desafio. O que está em jogo não é só encontrar talentos, mas transformar a maneira como as empresas os identificam, desenvolvem e retêm. Com as competências exigidas pelo mercado em transformação, desenvolver quem já integra a equipe e abrir espaço para a mobilidade interna pode ser uma alternativa à busca constante por profissionais externos. Segundo Abraão, as lideranças devem estar preparadas para dar feedback, reconhecer resultados e oferecer autonomia e perspectivas de crescimento.

"Não adianta divulgar oportunidades de crescimento e autonomia se, no dia a dia, o profissional não encontra espaço para aprender, participar das decisões e avançar na carreira", afirma o especialista. A recomendação é começar pelas posições mais críticas, revisar os requisitos das vagas e avaliar se há profissionais internos preparados para assumir novas funções. Indicadores como tempo de contratação, desempenho após seis meses, retenção no primeiro ano e preenchimento de vagas por mobilidade interna ajudam a identificar quais mudanças produzem resultados e onde ainda existem obstáculos.

O que faz uma startup chamar a atenção dos investidores-anjo em 2027

Especialista aponta que diversidade de setores, maturidade na gestão e capacidade de execução são diferenciais cada vez mais valorizados pelos investidores.

Após um período de cautela no mercado de inovação, os investidores-anjo chegam a 2027 mais ativos, porém muito mais criteriosos. Se antes a promessa de crescimento acelerado era suficiente para atrair capital, agora fatores como geração de receita, governança, eficiência operacional e capacidade de escala sustentável passaram a liderar as decisões de investimento.

Dados da Pesquisa Anual de Investimento Anjo 2026, realizada pela Anjos do Brasil, mostram que o volume aportado em startups brasileiras cresceu 4,2%, alcançando R$ 919 milhões em 2025. No entanto, o número de investidores diminuiu 1%, enquanto o ticket médio aumentou 5,3%, evidenciando um comportamento mais seletivo do mercado.

A tendência sinaliza uma mudança importante no perfil das oportunidades buscadas pelos investidores. Em vez de apostar em um grande número de empresas, os anjos estão concentrando recursos em startups com indicadores mais consistentes e modelos de negócio já validados.

Nesse contexto, a Lions Startups, venture buider voltada à incubação e desenvolvimento de negócios de alto potencial, tem acompanhado a evolução do mercado e das exigências dos investidores. Por reunir empresas de diferentes segmentos, a companhia possui uma visão abrangente das tendências que vêm direcionando os aportes. Para André Paixão, CEO da Lions, quatro características serão fundamentais para que uma startup se destaque diante dos investidores em 2027.

Receita comprovada vale mais do que projeções: a corrida por startups que prometiam escalar rapidamente deu lugar à busca por negócios que já demonstram tração comercial. Investidores estão observando com atenção métricas como crescimento recorrente de receita, retenção de clientes e potencial de expansão.

"Os investidores continuam interessados em inovação, mas querem enxergar fundamentos sólidos e capacidade real de execução", afirma

Inteligência artificial com aplicação prática: a inteligência artificial permanece no radar dos investidores, mas de forma mais madura. O foco está menos na tecnologia em si e mais na capacidade de resolver problemas concretos para empresas e consumidores.

Relatório da Angel Capital Association (ACA) aponta que grupos de investidores-anjo vêm ampliando o interesse por soluções ligadas à IA, especialmente aquelas aplicadas a segmentos específicos e com casos de uso já comprovados.

Governança e transparência ganharam protagonismo: uma das principais preocupações dos investidores é reduzir riscos. Por isso, startups com processos estruturados, organização financeira, compliance e clareza sobre indicadores de desempenho saem na frente durante negociações de investimento.

Fundadores experientes atraem mais atenção: investidores valorizam cada vez mais equipes que combinam conhecimento técnico e experiência de mercado. Empreendedores que já passaram por ciclos anteriores de crescimento, vendas ou gestão tendem a transmitir mais confiança na execução da estratégia. Além da ideia, a capacidade do time de adaptação diante das mudanças do mercado tornou-se um dos principais critérios de avaliação.

"O mercado está entrando em uma fase de maturidade. Os investidores continuam buscando inovação, mas agora priorizam empresas que conseguem demonstrar geração de valor, organização e potencial real de crescimento sustentável. Um dos diferenciais da Lions Startups é reunir startups de diversos setores da economia, permitindo que investidores tenham acesso a oportunidades variadas em áreas como tecnologia, saúde, agronegócio, fintechs e inteligência artificial, tudo dentro de um mesmo ecossistema", afirma André.