A nova arte de delegar: como confiar em agentes de IA sem perder o controle

A inteligência artificial era tratada nas empresas como uma ferramenta de apoio. Ela ajudava a encontrar informações, resumir documentos, elaborar textos e sugerir caminhos

André Racz (*)



gerait_Pixabay_CANVA

A decisão final e a tomada de ação, na maioria das vezes, continuava nas mãos de uma pessoa. Com a evolução dos agentes de inteligência artificial, essa relação começa a mudar. Em vez de apenas responder a comandos, esses sistemas podem receber objetivos, executar etapas de um processo, consultar diferentes fontes de informação e realizar tarefas com cada vez menos intervenção humana.

A mudança abre oportunidades importantes de produtividade. Mas também exige uma nova reflexão: estamos preparados para delegar? A pergunta não é apenas se a tecnologia consegue executar uma tarefa. É se sabemos definir o que ela pode fazer, quais informações pode acessar, em que situações deve interromper sua atuação e quando precisa pedir ajuda a uma pessoa. Em outras palavras, o desafio não é somente desenvolver agentes inteligentes. É construir as condições para que eles atuem de maneira confiável.

Autonomia não significa ausência de limites

Quando uma empresa delega uma atividade a um profissional, não espera que ele tenha liberdade irrestrita para tomar qualquer decisão. Existem responsabilidades, alçadas de aprovação, políticas internas e procedimentos para situações excepcionais.

Com agentes de IA, o princípio deve ser semelhante. A diferença é que a velocidade e a escala de execução podem ser muito maiores e consequentemente o potencial de dano. Um sistema pode realizar diversas ações em sequência antes que alguém perceba que algo saiu do esperado.

Por isso, conceder autonomia precisa ser uma decisão consciente e proporcional ao risco envolvido. Um agente encarregado de organizar informações, por exemplo, pode operar com mais liberdade do que outro capaz de alterar registros importantes, compartilhar dados sensíveis ou autorizar uma operação financeira. Isso não significa limitar a inovação por excesso de cautela. Significa reconhecer que diferentes atividades exigem diferentes níveis de confiança e controle. A boa governança não é um obstáculo à autonomia. É o que permite ampliá-la com responsabilidade.

Segurança precisa fazer parte do projeto, não entrar no final

Um erro comum em processos de transformação digital é tratar a segurança como uma etapa posterior: primeiro a solução é desenvolvida, depois os riscos são avaliados e, por fim, os controles são adicionados. No contexto dos agentes de IA, essa lógica pode ser especialmente problemática. Afinal, esses sistemas podem depender de acesso a documentos, bancos de dados, aplicações e ferramentas que fazem parte da operação cotidiana de uma empresa.

É necessário definir desde o início quais dados podem ser utilizados, quais ações estão autorizadas, como as atividades serão registradas e quais mecanismos permitirão interromper uma execução inadequada. Também é importante testar os sistemas em situações que fujam do cenário ideal. Como eles reagem diante de informações contraditórias? O que acontece quando recebem instruções maliciosas ou tentam executar algo fora de seu escopo? Como uma decisão pode ser revisada?

Essas perguntas precisam fazer parte do desenvolvimento e da operação, e não apenas de uma avaliação formal de segurança no fim do processo. Outro erro é confiar cegamente em técnicas de prompt engineering, definindo os limites e permissões de atuação de um agente como um conjunto de instruções ao seu modelo. Para ações realmente sensíveis é necessário a aplicação de controles determinísticos aplicados nas ferramentas, bloqueios de acesso e não apenas deixar esse controle na decisão do modelo.

O papel das pessoas também precisa evoluir

A expansão dos agentes de IA não elimina a responsabilidade humana. Na verdade, torna essa responsabilidade ainda mais importante, embora de outra natureza. Se antes o trabalho estava concentrado em executar cada etapa de uma atividade, parte desse esforço poderá ser direcionada para definir objetivos, estabelecer critérios, acompanhar resultados e lidar com exceções.

Isso exige mudanças na forma como as equipes trabalham e como as lideranças organizam os processos. Não basta disponibilizar uma nova ferramenta e esperar que os resultados apareçam. É preciso rever fluxos de trabalho, preparar as pessoas e estabelecer responsabilidades claras.

Outro ponto fundamental é evitar que a supervisão se transforme em mera formalidade. Aprovar tudo automaticamente, sem compreender o que está sendo validado, não representa controle efetivo. A supervisão precisa ser proporcional ao impacto das decisões e oferecer condições reais para intervir quando necessário.

Confiança se constrói com evidências

A confiança em um agente de IA não deve depender apenas da qualidade de suas respostas ou de demonstrações bem-sucedidas. Ela precisa ser construída com evidências de que o sistema opera dentro dos limites estabelecidos, de que seus resultados podem ser avaliados e de que existe uma forma de responder quando algo dá errado. Como nas relações humanas, a confiança deve se construída aos poucos, observando-se o comportamento dos agentes antes de ampliar sua autonomia.

Isso envolve acompanhar o desempenho ao longo do tempo, registrar ações relevantes, revisar permissões e estabelecer mecanismos de correção. Também significa reconhecer que a autonomia concedida hoje pode precisar ser revista amanhã, conforme o contexto e os riscos mudem. A partir dessa perspectiva, segurança deixa de ser apenas uma defesa contra incidentes. Ela passa a integrar a própria estratégia de adoção da inteligência artificial. Empresas que conseguem combinar autonomia, supervisão e responsabilidade têm melhores condições de transformar experimentos em resultados consistentes.

A próxima etapa da inteligência artificial não será definida apenas por quem possui os modelos mais avançados ou consegue automatizar mais tarefas. Será definida, também, por quem souber delegar melhor. Porque, no fim, a questão não é escolher entre confiar na IA ou manter o controle humano. É construir um modelo em que a tecnologia tenha espaço para agir, as pessoas saibam quando intervir e a organização consiga responder pelas decisões tomadas em seu nome.

(*) CIO da CERC.

Black Friday: IA para evitar falta de produtos e ajustar preços em tempo real

Com equipe própria de especialistas em dados, companhia cruza fatores para garantir produtos na gôndola e no app sem gerar sobras de estoque. Para lidar com o aumento expressivo de pedidos durante o período de Black Friday deste ano, o Grupo Carrefour Brasil, que detém as redes Carrefour, Atacadão e Sam's Club, colocou a inteligência artificial (IA) no centro da sua operação, usando modelos matemáticos desenvolvidos internamente para prever a demanda e calcular os melhores preços.

O projeto é tocado por um time próprio de mais de 30 profissionais dedicados a dados e tecnologia. O objetivo principal é resolver uma das maiores dores do varejo: garantir o abastecimento sem gerar encalhe de mercadorias após a data.

O que significa cruzar mais de 80 fatores?

Para decidir exatamente o que comprar, em que quantidade e para onde enviar cada lote, o Grupo Carrefour Brasil criou um sistema inteligente de abastecimento. Na prática, são analisadas mais de 80 tipos de informações ao mesmo tempo antes de fazer qualquer recomendação.

Entre esses fatores estão o histórico de vendas dos anos anteriores; o comportamento de compras específico de cada região do Brasil; o calendário de promoções e eventos; a capacidade de armazenamento dos centros de distribuição e o tempo que cada fornecedor leva para entregar os produtos.

Com esse cálculo automático, o sistema aponta quanto e quando cada loja precisa ser reabastecida. A solução já trouxe resultados positivos para o dia a dia da companhia: redução de 12% nas perdas de produtos perecíveis (alimentos frescos) e uma queda de 4% no volume de estoque parado em circulação.

Preços atualizados 24 horas por dia, todos os dias da semana

Outra frente em que a inteligência artificial atua diretamente é na formação de preços. O sistema monitora as oscilações do mercado, o ritmo de busca dos clientes e o fluxo de compras de forma ininterrupta, funcionando 24 horas por dia, durante os sete dias da semana.

Com base nessas tendências, a tecnologia sugere ajustes para manter os preços competitivos sem comprometer as contas da empresa. Nos produtos que já contam com esse acompanhamento inteligente, a rede registrou um aumento de 3,5% a 4% nas vendas.

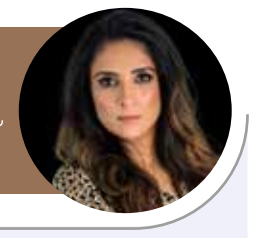
Além disso, as informações de navegação no aplicativo Meu Carrefour ajudam a personalizar ofertas, mostrando itens mais relevantes para o perfil de cada cliente.

Tecnologia com supervisão humana

Mesmo com processos automatizados, o Grupo Carrefour Brasil adota a regra de que a palavra final sempre cabe às pessoas. As recomendações geradas pelos computadores passam pela avaliação e aprovação das equipes comerciais antes de irem para a prática. O princípio adotado pela empresa é simples: primeiro testar e medir os resultados em pequena escala para, só então, expandir a solução com segurança.

A companhia também já iniciou os primeiros testes com agentes de inteligência artificial generativa, ferramentas que conversam com os operadores internos para acelerar a consulta a dados complexos e preparar as próximas inovações do varejo.

Negócios & Carreira



Fabiana Monteiro (*)

Liderança que transforma e deixa legado

CFO da TRB Pharma, Alexandre Borton Corrêa destaca a importância da estratégia e das pessoas na transformação de empresas

Nascido no bairro de Botafogo, no Rio de Janeiro, Alexandre Borton Corrêa, de 51 anos, cresceu em uma família que valorizava a ética, a humildade e a educação. Filho de Júlio Alexandre e Sueli, é o mais velho de três irmãos. Desde a infância, encontrou no esporte ensinamentos que levaria para a vida profissional.

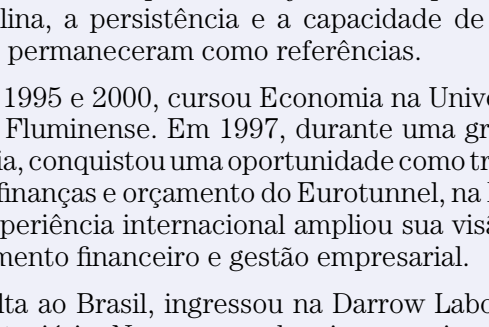
Começou a nadar ainda bebê e, aos oito anos, já participava de competições. Foi campeão carioca e brasileiro e vice-campeão sul-americano. Aos 18 anos, um problema no ouvido interrompeu sua trajetória competitiva, mas a disciplina, a persistência e a capacidade de superar desafios permaneceram como referências.

Entre 1995 e 2000, cursou Economia na Universidade Federal Fluminense. Em 1997, durante uma greve universitária, conquistou uma oportunidade como trainee na área de finanças e orçamento do Eurotunnel, na Inglaterra. A experiência internacional ampliou sua visão sobre planejamento financeiro e gestão empresarial.

De volta ao Brasil, ingressou na Darrow Laboratórios como estagiário. Nove meses depois, assumiu a coordenação financeira. A promoção precoce trouxe seu primeiro grande desafio de liderança: conquistar a confiança de profissionais mais experientes. Aprendeu que liderar exige conhecimento, escuta e disposição para trabalhar ao lado da equipe.

Após concluir um MBA em Finanças Corporativas pelo IBMEC, assumiu, em 2004, a posição de CFO Brasil na Bureau Veritas. No mesmo ano, aos 29 anos, passou a responder também pelas operações da Venezuela, Colômbia, Equador e Peru, liderando 33 profissionais. A implementação de processos de governança e planejamento contribuiu para o crescimento de dois dígitos e a melhoria da rentabilidade regional.

Em 2006, retornou à Darrow para participar da preparação da empresa para sua venda à francesa Pierre Fabre. Permaneceu até 2010, quando assumiu como CFO Brasil da Coloplast, multinacional dinamarquesa de produtos para cuidados de saúde.



Alexandre Borton Corrêa.

Em 2014, diante de mudanças profissionais e familiares, decidiu retornar ao Rio de Janeiro para permanecer próximo dos filhos. Ingressou na Farmoquímica, onde participou de um período de expansão entre 2014 e 2021. Nesse intervalo, o faturamento anual da companhia passou de R$ 300 milhões para R$ 1,2 bilhão. Sua atuação concentrou-se no planejamento estratégico, em fusões e aquisições e na integração das operações.

Após deixar a empresa, em janeiro de 2021, planejava dedicar um ano a um período sabático. Entretanto, convites para consultorias e conselhos consultivos mudaram seus planos. Em 2022, assumiu como CFO da Arese Pharma, em Campinas, com o desafio de profissionalizar a gestão sem perder a cultura familiar da organização. Durante sua atuação, a companhia registrou crescimento de dois dígitos e aprimorou seus processos financeiros.

Desde o início de 2025, ocupa a posição de CFO da TRB Pharma, onde lidera a transformação do modelo de gestão e um plano de recuperação financeira. A estratégia envolve disciplina na execução, integração das áreas e acompanhamento de resultados, com a expectativa de alcançar o equilíbrio financeiro em meados de 2028.

Ao longo da carreira, continuou investindo em formação, incluindo um programa executivo para CFOs na Universidade de Chicago, em 2018, e formação como conselheiro consultivo pela Board Academy.

Em 2025, criou o projeto Empresa Viva, iniciativa por meio da qual oferece consultorias gratuitas a empreendedores que enfrentam dificuldades financeiras e de gestão. O objetivo é ajudá-los a avaliar alternativas para recuperar ou dar continuidade aos negócios.

Pai de Bianca, Bernardo e Theo, e casado com Michele, Alexandre considera que o sucesso ultrapassa os resultados financeiros. Depois de quase três décadas de carreira, acredita que seu maior legado está na capacidade de transformar empresas, desenvolver profissionais e construir relações sustentadas pelo respeito, pela ética e pela confiança.

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