This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/04/30/when-work-is-delegated-to-machines-governance-becomes-the-work/.

Quando o Trabalho É Delegado a Máquinas, a Governação Torna-se o Trabalho

Heather Grizzle · April 30, 2026

Os agentes de IA mudam onde as decisões são tomadas e quem detém a autoridade. Quando o trabalho é delegado a máquinas, a governação torna-se o trabalho.

A conversa em torno dos agentes de IA está avançando rapidamente, e está sendo enquadrada de uma forma que é operacionalmente incompleta.

A narrativa dominante concentra-se em velocidade, escala e eficiência. As organizações estão perguntando quantas horas podem ser economizadas, quantas funções podem ser potencializadas e com que rapidez os fluxos de trabalho podem ser automatizados. Essa linha de pensamento trata os agentes de IA como uma camada de produtividade. Pressupõe que eles se sobrepõem aos sistemas existentes e simplesmente aceleram o que já existe. Na prática, a IA agentiva faz algo mais consequente. Ela muda onde as decisões são tomadas, como as ações são desencadeadas e quem ou o que detém a autoridade operacional dentro de uma organização.

Um agente de IA não é uma ferramenta passiva. Ele pode interpretar entradas, aplicar lógica, gerar saídas e, em muitos casos, iniciar ações subsequentes em sistemas. Pode triar solicitações de funcionários, redigir respostas a clientes, resumir documentação de conformidade, selecionar candidatos, escalar problemas e influenciar o modo como as informações fluem entre departamentos. Uma vez que essas capacidades estejam conectadas a sistemas empresariais, o agente deixa de apenas auxiliar o trabalho. Ele passa a participar dele. Essa distinção importa porque a participação introduz exposição. A exposição exige controle. O controle exige governança.

A maioria das organizações ainda não acompanhou essa mudança. Elas estão implemen-

Uma vez que essas ca-

tando ferramentas agentivas dentro de ambientes que foram projetados para tomadores de decisão humanos. Esses ambientes pressupõem que a responsabilidade pode ser atribuída a uma pessoa. Pressupõem que a intenção pode ser avaliada. Pressupõem que os erros podem ser investigados por meio do raciocínio humano. Quando um agente de IA é introduzido sem uma estrutura de governança correspondente, esses pressupostos começam a se desfazer. As decisões passam a ser influenciadas por sistemas que não carregam responsabilidade no sentido tradicional. Ações são tomadas com base em resultados probabilísticos. Registros são gerados a uma velocidade e volume que superam a capacidade de revisão. A organização continua a operar, mas a clareza em torno da responsabilidade começa a se desgastar.

> pacidades estejam conectadas a sistemas empresariais, o agente deixa de apenas auxiliar o trabalho. Ele passa a participar dele.

É aqui que o risco começa a se acumular silenciosamente. Ele não se apresenta imediatamente como falha. Apresenta-se como ambiguidade. Uma resposta é enviada sem que ninguém a tenha aprovado explicitamente. Uma recomendação é seguida sem que ninguém a tenha validado plenamente. Um fluxo de trabalho é executado de uma forma que se alinha à lógica do sistema, mas não à intenção organizacional. Quando esses eventos ocorrem isoladamente, parecem gerenciáveis. Quando ocorrem em várias funções, como recursos humanos, conformidade, finanças e operações de atendimento ao cliente, começam a formar padrões. É nesses padrões que começam a surgir exposição regulatória, risco reputacional e rupturas internas.

O problema subjacente não é que os agentes de IA sejam inerentemente arriscados. O problema é que estão sendo implantados em lacunas de governança. As organizações estão perguntando o que os agentes podem fazer antes de definir o que os agentes têm permissão para fazer. Estão habilitando acesso antes de estabelecer limites. Estão conectando sistemas antes de definir supervisão. Ao fazer isso, estão efetivamente delegando autoridade sem documentar os termos dessa delegação.

Uma abordagem centrada na governança inverte essa sequência. Ela começa definindo o papel do agente dentro da organização. Quais funções ele está apoiando. A quais dados ele pode acessar. Quais ações ele pode iniciar. Quais decisões exigem validação humana. Quais caminhos de escalonamento existem quando os resultados são incer-

tos ou incorretos. Essas não são considerações teóricas. São requisitos operacionais. Sem eles, a organização não consegue explicar de forma confiável como o trabalho está sendo realizado ou quem é responsável pelos resultados.

No contexto de organizações pequenas e médias, o que está em jogo costuma ser maior do que parece. Essas organizações geralmente têm recursos limitados. Elas adotam a IA para ampliar a capacidade, reduzir a carga de trabalho manual e permanecer competitivas em relação a empresas maiores. Isso torna a IA agentiva altamente atraente. Também cria um forte incentivo para implantá-la rapidamente. A governança é percebida como algo que pode ser tratado mais tarde, depois que o sistema já estiver em funcionamento. Na realidade, é a governança que determina se o sistema pode ser sustentado. Sem ela, os ganhos de eficiência são compensados por instabilidade. O tempo economizado em uma área é perdido gerenciando erros, inconsistências e impactos subsequentes em outra.

Há também uma implicação estrutural para a força de trabalho que não está sendo totalmente abordada. À medida que os agentes de IA absorvem tarefas administrativas e de nível inicial, eles alteram os caminhos de desenvolvimento nos quais as organizações historicamente se apoiaram. As funções juniores funcionaram tanto como suporte de mão de obra quanto como campo de treinamento. Elas permitiram que os indivíduos construíssem contexto, desenvolvessem discernimento e progredissem para responsabilidades mais complexas. Quando essas funções são reduzidas ou reconfiguradas, o pipeline para futura especialização se torna menos estável. As organizações podem obter eficiência de curto prazo enquanto, ao mesmo tempo, enfraquecem sua capacidade de longo prazo. Esse não é um resultado hipotético. É um efeito previsível de eliminar o trabalho fundamental sem redesenhar a forma como as habilidades são desenvolvidas.

A governança, nesse contexto, não se limita à mitigação de riscos. Ela se torna um mecanismo para preservar a continuidade organizacional. Ela garante que, à medida que as tarefas são automatizadas, o conhecimento continue sendo captado, revisado e transferido. Ela define como a supervisão humana evolui, em vez de desaparecer. Ela cria estrutura em torno de como as decisões são tomadas, mesmo quando essas decisões são influenciadas por sistemas em vez de indivíduos.

Uma abordagem madura em relação à IA agentiva reconhece que a implementação não é um marco técnico. É uma transição operacional. Requer alinhamento entre tecnologia, política e liderança. Requer documentação clara dos processos, estruturas de

responsabilidade definidas e avaliação contínua de como os sistemas estão desempenhando em condições reais. Requer que as organizações tratem os agentes de IA como participantes de seu modelo operacional, em vez de ferramentas invisíveis trabalhando nos bastidores.

As organizações que tiverem sucesso nesse ambiente não serão as que implantarem mais agentes mais rapidamente. Serão as que compreenderem onde reside a autoridade dentro de seus sistemas e garantirem que ela seja governada com o mesmo rigor aplicado às funções humanas. Elas saberão como as decisões são tomadas, como as ações são desencadeadas e como os resultados são revisados. Serão capazes de explicar seus sistemas a reguladores, a funcionários e a si mesmas sem ambiguidade.

A trajetória dos agentes de IA é clara. Sua integração nas operações diárias continuará a se expandir. A questão não é se as organizações vão utilizá-los. A questão é se elas construirão as estruturas de governança necessárias para sustentá-los.

A CONCLUSÃO

Quando o trabalho é delegado a máquinas, a governança deixa de ser uma função de apoio. Ela se torna o próprio trabalho.

TIPS

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Como citar

Grizzle, H. M. (2026, April 30). Quando o Trabalho É Delegado a Máquinas, a Governação Torna-se o Trabalho. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/pt/2026/04/30/when-work-is-delegated-to-machines-governance-becomes-the-work/