FAST
FORWARD
XPERIENCE

web summit
LISBON

COBERTURA AO VIVO DA CURADORIA FFX

PALCO	DIA	LISBOA
FUTURE OF WORK SUMMIT	**10 NOV 2026**	**16:05**

A EMPRESA DE AMANHÃ SERÁ UM AGENTE CERCADO DE PESSOAS

FUTURO DO TRABALHO · IA AGÊNTICA · GOVERNANCA · ORGANIZACAO

Fryd Wiatrowski

Fryderyk "Fryd" Wiatrowski, 27 anos, é cofundador e CEO da Viktor (registrada como Zeta Labs), criada em 2023 com o alemão Peter Albert, ex-engenheiro da Meta que trabalhou no Llama 2.

Ayesha Chowdhury

Senior Global Digital Lead , BBC

EM 30 SEGUNDOS

Fryd Wiatrowski, CEO da Viktor, defende trocar a escada de gerentes por um agente de IA central que participa de todas as reuniões.

O ganho de velocidade é real, mas o próprio CEO admite que mais autonomia traz mais risco de erro.

NÚMEROS DO PALCO

5 a 10 reuniões

presença simultânea de um agente, contra uma de um humano

2 sócios

software house cliente da Viktor: 7 dígitos em 4 a 5 meses

PARA LEVAR

1. **Separe, no organograma, os cargos que só repassam informação dos que respondem por decisões.**
2. **Dê autonomia ao agente como a um contratado: ferramentas e contexto primeiro, decisões depois.**
3. **Comece pelas decisões baseadas em números, em que, segundo Wiatrowski, o agente supera as pessoas.**

O ARTIGO

3 MIN DE LEITURA

Fryd Wiatrowski, cofundador e CEO da Viktor, que vende um funcionário de IA instalado no Slack e no Microsoft Teams, quer acabar com a escada de cargos das empresas.

Para ele, os níveis de gerência existem para levar informação de um lado a outro, e um agente que participa de todas as reuniões faz isso melhor. **Fica a outra metade do trabalho de um gestor: responder pelo que foi decidido.**

O raciocínio parte da forma de árvore das empresas: um presidente, diretores abaixo dele e, abaixo deles, camadas de gerentes. **Para Wiatrowski, essa estrutura foi construída sobre limites humanos.** Uma pessoa só participa de uma reunião por vez, domina uma área só e tem vieses. “Quando começamos a construir as primeiras empresas, essa era a forma mais eficiente de passar informação. Isso não é mais verdade.”

No lugar da árvore, ele propõe um agente central que participa de toda chamada, toda conversa e todo grupo de Slack, com pessoas trabalhando em volta dele numa estrutura plana. **Com o contexto inteiro do negócio, diz Wiatrowski, o agente poderia decidir melhor que qualquer pessoa da empresa de hoje.** A prova veio de casa: por muito tempo, o próprio agente tocou o marketing da Viktor e escolhia onde pôr os recursos.

Ayesha Chowdhury, líder digital global da BBC e mediadora da conversa, levantou a objeção: empresas grandes como a Meta ficaram complexas por alguma razão. **Wiatrowski admitiu que, quanto mais responsabilidade o agente recebe, maior o risco de uma decisão errada.** A resposta dele é tratar o agente como um funcionário recém-chegado, que primeiro aprende as ferramentas e o contexto da empresa e só depois ganha autonomia. A aposta é que a confiança venha mais rápido que com uma pessoa, porque o agente é mais previsível.

A árvore de cargos dá lugar a um agente no centro

Empresa com agente central	Empresa em árvore
Presença Agente em toda chamada, conversa e grupo de Slack	**Formato** Presidente, diretores e camadas de gerentes
Formato Pessoas em volta do agente, numa estrutura plana	**Presença** Cada pessoa em uma reunião por vez
Decisão Contexto inteiro do negócio em um só lugar	**Decisão** Visão de uma área só, sujeita a vieses

Responsabilidade
Gente com nome responde pelos atos do agente

O exemplo mais recente veio de dois dias antes da palestra. Ele pediu ao agente que levasse um produto antigo da Viktor a 10 milhões em receita recorrente anual; segundo ele, o avanço em dois dias foi provavelmente maior que o da empresa inteira em dois meses. Disse também que a Viktor já deixou para trás as revisões que travam o trabalho. Fora do palco, em setembro de 2026, ao site polonês Money.pl, ele havia dito que mudar verba de marketing ou reembolsar cliente exige aprovação humana por padrão.

Fryd Wiatrowski e Ayesha Chowdhury no palco do Future of Work Summit. Foto: curadoria FFX no Web Summit 2026

> **AS EMPRESAS DE AMANHÃ SERÃO EXTREMAMENTE HORIZONTAIS: UM AGENTE CERCADO DE HUMANOS QUE O APOIAM, O BARRAM E ASSUMEM A RESPONSABILIDADE PELAS AÇÕES DELE.**
>
> **Fryd Wiatrowski**, Co-Founder & CEO da viktor.com

Para a FFX, a hierarquia faz duas coisas que costumam ser tratadas como uma só: leva informação e define quem responde por cada decisão. O agente pode assumir a primeira. A segunda depende de regras escritas sobre quem aprova o quê, de registro do que foi feito e de um responsável com nome. Nem o desenho de Wiatrowski dispensa essa parte: nele, quem responde pelos atos do agente continua sendo gente.

Autonomia se conquista como a de um novo contratado

Ferramentas	Contexto	Regras	Autonomia
O agente aprende os sistemas da casa	Absorve como o negócio funciona	Fica escrito quem aprova o quê	Passa a decidir, com registro e um dono humano

Achatar a empresa sem cuidar dessa segunda função troca lentidão por exposição. A Gartner prevê, em estudo de 2025, que mais de 40% dos projetos de agentes de IA serão cancelados até o fim de 2027, em parte por controle de risco fraco. O risco, portanto, não está no agente que decide rápido, e sim no erro que ninguém assume.

LEITURA FFX

O agente pode assumir o trânsito da informação, mas cada decisão precisa ter dono antes de ele ganhar autonomia.

A insurtech Azos pôs no Slack um agente que monta o dossiê do cliente que pede cancelamento e sugere a abordagem de retenção. A decisão de reter continua com o atendente, e a taxa de reversão em 30 dias subiu de 8% para 17% (TI Inside, 2026).

No Grupo Fleury, o agente que calcula o custo dos projetos de expansão reduziu o trabalho de 7 a 14 dias para cerca de dois minutos e deixa a conta aberta para uma pessoa revisar (Xataka Brasil, 2026).

Para o varejo e os negócios brasileiros, o primeiro passo é pôr o agente onde a informação mais demora a chegar a quem decide, como o histórico do cliente ou o orçamento de uma loja nova, e deixar a decisão com quem já responde por ela.

PROVOCAÇÃO FFX

SE O AGENTE PASSAR A DECIDIR, QUEM NA SUA EMPRESA TERÁ AUTORIDADE PARA DIZER NÃO A ELE?

RETRATO DA EMPRESA

VIKTOR (ZETA LABS)

Startup polonesa que vende um funcionário de IA instalado no Slack e no Microsoft Teams, cobrado por crédito consumido e não por usuário.

US$ 50 milhões de receita anualizada em setembro de 2026 (Sacra, 2026)

Mais de 70 mil times ativos em setembro de 2026 (GTM Strategist, 2026)

Série A de **US$ 75** milhões liderada pela Accel em maio de 2026 (Fortune, 2026)

Avaliação de **US$ 450** milhões em julho de 2026 (Forbes Polska, 2026)

Chegada ao Microsoft Teams em 18 de junho de 2026 (TestingCatalog, 2026)

FONTES

1. Gartner: Over 40% of Agentic AI Projects Will Be Canceled by End of 2027 (25/06/2025)
2. Money.pl: 80 proc. pracy biurowej to strata czasu (setembro de 2026)
3. Microsoft WorkLab: 2026 Work Trend Index
4. Reworked: Salesforce's Slack API restrictions spark broader questions on future of AI
5. ETN: Fryd Wiatrowski ao vivo em Mônaco (21/05/2026)
6. Sacra: Viktor revenue & analysis
7. GTM Strategist: Inside Viktor's AI Partnership OS (30/10/2026)
8. Fortune: AI startup Viktor raises $75 million to put a virtual coworker in Slack and Teams (19/05/2026)
9. Forbes Polska: Agent AI Viktor podbija firmy (06/07/2026)
10. TestingCatalog: Zeta Labs brings AI employee Viktor to Microsoft Teams (18/06/2026)
11. TI Inside: Azos aposta em modelo AI Only e diz que futuro das empresas será operar pessoas e agentes lado a lado (09/06/2026)
12. Xataka Brasil: Agentes de IA nas empresas: onde eles já economizam tempo no Brasil (10/11/2026)