FAST
FORWARD
XPERIENCE

web summit
LISBON

COBERTURA AO VIVO → CURADORIA FFX

PALCO

FUTURE OF WORK SUMMIT · STAGE 4

DIA	LISBOA
10 NOV 2026	**12:10**

NO PROGRAMA Who's steering the machine?

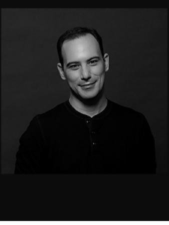
A IA JÁ TRABALHA NA SUA EMPRESA. QUEM É O GESTOR DELA?

Barbra Gago, da Lattice, defende trocar a avaliação anual por sinais do dia a dia, deixar aumento e promoção com humanos e cobrar meta também dos agentes de IA.

Barbra Gago

LATTICE

Comanda marketing e estratégia da Lattice desde agosto de 2026, quando a empresa comprou a Pando, startup criada por Gago em...



Mosheh Oinounou

MO NEWS

Jornalista e CEO da Mo News, marca apartidária que começou em stories no Instagram durante a pandemia, em 2020, e hoje reúne podcast...

EM 30 SEGUNDOS

1. A Lattice quer trocar a avaliação anual por sinais colhidos todo dia nas ferramentas de trabalho; aumento e promoção seguem com humanos.
2. IKEA e Klarna mostram os dois lados: levar para outras áreas quem sai do atendimento preserva a qualidade; cortar sem plano obriga a recontratar.
3. A pergunta nova de Gago: quem cobra resultado dos agentes de IA que já trabalham nas empresas?

A avaliação anual de desempenho está com os dias contados. No lugar dela, entram sinais colhidos todo dia nas ferramentas em que o trabalho acontece. Aumento e promoção continuam nas mãos de humanos. E até os agentes de IA vão precisar de alguém que cobre resultado. A tese é de Barbra Gago, diretora de estratégia e marketing da Lattice, em conversa com Mosheh Oinounou, CEO da Mo News.

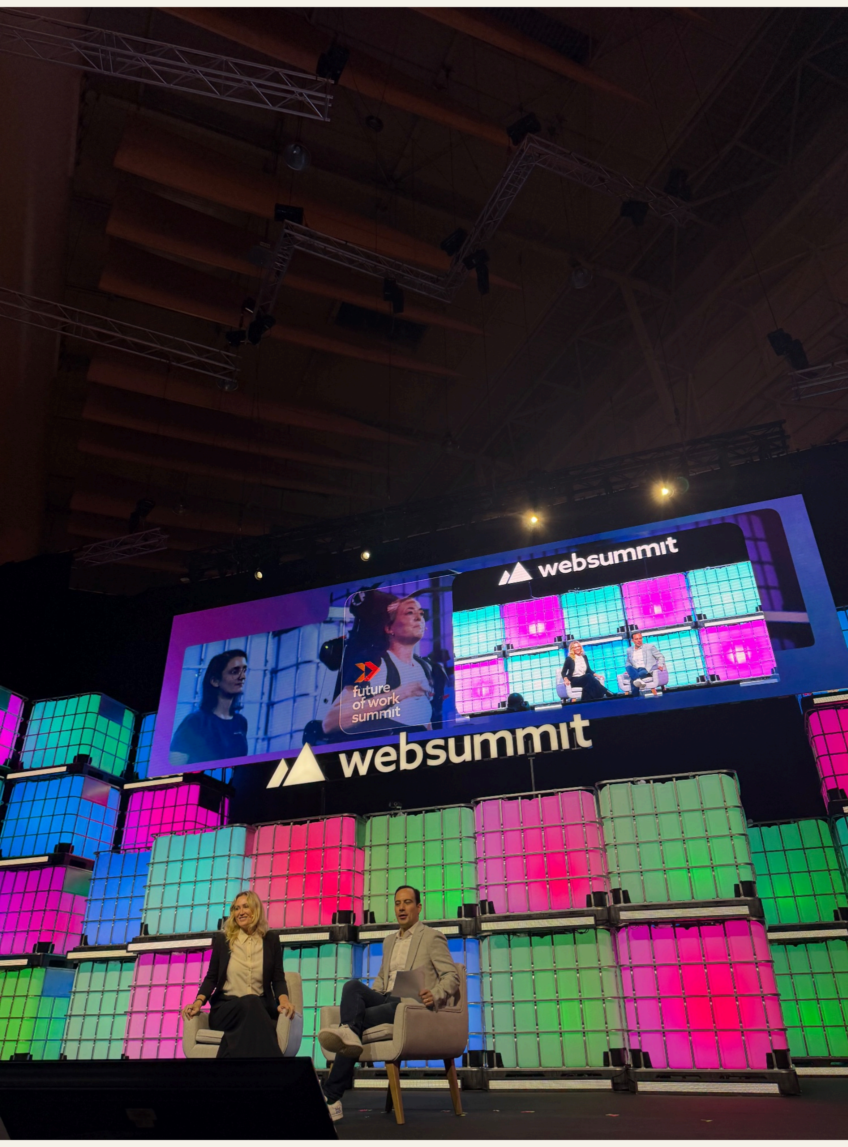
01

A AVALIAÇÃO SAI DO CALENDÁRIO E ENTRA NO DIA A DIA

Quem precisa escrever dez avaliações revira anotações e agendas para lembrar o que cada pessoa fez. Gago propõe trocar esse retrato de um momento pelo que chama de desempenho just-in-time, na hora certa. A IA lê o que acontece no Slack, no Jira, no Asana ou no Linear, junta com o contexto das conversas e liga os pontos em tempo real. O funcionário registra uma conquista na hora. O gestor recebe sinais para orientar o time antes que um problema cresça.

O alvo é o vício de lembrar só do que aconteceu por último, comum em quem conversa com o time uma vez por ano. O problema cresceu porque as empresas cortaram camadas, e cada gestor tem hoje muito mais gente embaixo. O rascunho automático da avaliação poupa tempo, mas esse é o ganho menor. **O maior, para Gago, é encurtar o ciclo de retorno.** Como o tenista Carlos Alcaraz, orientado pelo técnico depois de cada jogo, o funcionário passa a ter retorno toda semana, não uma vez por ano.

Mosheh levantou a objeção: avaliação constante chegando ao chefe pode estressar o time. Gago respondeu que o funcionário quer ser dono da própria carreira e passa a juntar provas do impacto que gerou, para ser avaliado com justiça. Há uma condição: a empresa precisa dizer com clareza o que é bom desempenho em cada nível.



Barbra Gago e Mosheh Oinounou no palco do Future of Work Summit. Foto: curadoria FFX no Web Summit 2026

DESEMPENHO NA HORA CERTA TROCA A FOTO ANUAL PELO FILME

1. **Ferramentas**
   Slack, Jira, Asana e Linear geram sinais do trabalho
2. **Contexto**
   A IA cruza os sinais com as conversas do time
3. **Registro**
   O funcionário anota a conquista no momento em que ela acontece
4. **Orientação**
   O gestor age antes de o problema crescer
5. **Decisão**
   Aumento e promoção seguem nas mãos de humanos

02

A IA INFORMA, MAS A DECISÃO E A COBRANÇA FICAM COM HUMANOS

Onde a IA para depende do caso. Gago contou que em muitas empresas os engenheiros já não escrevem nem revisam código: só coordenam o sistema que faz isso. Com pessoas, a fronteira é outra. A IA dá contexto para decisões mais objetivas, mas **a palavra final sobre a carreira de cada um continua humana**.

Mosheh puxou a consequência: se a IA escreve a avaliação e também a julga, a empresa vai entregar tudo a um gestor de IA e a um funcionário de IA? Gago disse que a Lattice está "do lado das pessoas" e que a IA deve complementar o trabalho humano, não substituí-lo.

Para ela, a pergunta mais urgente é outra. Agentes de IA já fazem trabalho real nas empresas, e quase ninguém sabe se eles entregam o que deveriam. Sobre o anúncio que a Lattice faria naquela semana, Gago adiantou só que a empresa vai permitir "responsabilizar a IA no futuro".

NÚMEROS DA PALESTRA

47%

Demandas de atendimento da IKEA automatizadas com IA

8.500

Atendentes da IKEA requalificados para outras áreas

56%

CEOs que ainda não veem retorno da IA (relatório não citado)

03

IKEA E KLARNA MOSTRAM OS DOIS DESFECHOS DE AUTOMATIZAR COM IA

Gago apresentou a IKEA como exemplo de sucesso de pessoas com IA. A rede automatizou 47% das demandas de atendimento e levou 8.500 atendentes da central para outras áreas do negócio, como design de interiores.

A Klarna fez o caminho oposto. Recebeu ordem forte de implantar IA, tirou muita gente e depois percebeu que faltava qualidade. Teve de trazer humanos de volta.

A lição inverte a ordem das habilidades. Programar, escrever e fazer marketing de conteúdo, as habilidades técnicas, é o que a IA já faz bem. Passam a valer iniciativa, capacidade de adaptação, julgamento e vontade de construir, inclusive na diretoria. Gago admitiu que os cargos de entrada são os mais fáceis de substituir. O conselho a quem começa: achar um problema e resolvê-lo, montando um time de IA ao redor.

AUTOMATIZAR COM PESSOAS FUNCIONA; AUTOMATIZAR CONTRA ELAS VOLTA ATRÁS

IKEA: IA AO LADO DAS PESSOAS	KLARNA: IA NO LUGAR DAS PESSOAS
Automação 47% das demandas de atendimento	**Implantação** Ordem forte vinda de cima
Pessoas 8.500 atendentes levados a outras áreas	**Corte** Muita gente dispensada
Novo papel Design de interiores e outras frentes do negócio	**Resultado** Qualidade caiu e humanos voltaram

---

04

SEM REDESENHAR A EMPRESA, O RETORNO DA IA NÃO APARECE

Gago citou, sem lembrar a fonte, que cerca de 56% dos CEOs ainda não veem retorno da IA. Eles sabem que as pessoas trabalham mais rápido, mas o ganho não chegou à receita. Para ela, a maioria das empresas está "em algum lugar no meio" dessa mudança.

Parte do problema é a estrutura. Hierarquia demais põe dez pessoas numa decisão. E um time turbinado com IA ao lado de áreas que não mudaram cria gargalos. Por isso Gago defende tratar a empresa como um sistema: quem está em cada time, quantos gestores, quantas camadas. O setor pesa mais que o país. A Europa protege mais emprego e privacidade, mas ela vê resistência a passar trabalho para a IA também nos EUA.

"Precisamos redefinir o que é trabalho", disse Gago. Como a IA chegou rápido demais, as empresas embarcaram no meio do caminho. Para ela, **a saída é dar um passo atrás e redesenhar o trabalho** antes de seguir automatizando.

> **Como estamos cobrando a IA? Quem é o gestor dela? Que metas ela tem? Está entregando? A gente pelo menos sabe?**
>
> BARBRA GAGO

PARA LEVAR

1 **O ciclo curto de retorno vale mais que o rascunho automático da avaliação.**

2 **Escreva o que a IA só informa e quem assina aumento e promoção.**

3 **Mudar um time com IA e deixar o resto da empresa igual cria gargalo, não ganho.**

TRÊS ÂNGULOS PARA AS EMPRESAS

PESSOAS

A avaliação contínua pressupõe que cada nível tenha critérios claros de bom desempenho, condição que a própria Gago impôs. Empresa sem essa definição vai entregar ao gestor mais sinais sem régua para lê-los.

TECNOLOGIA

O modelo depende de o trabalho deixar rastro digital em ferramentas como Slack e Jira. Em loja, fábrica ou centro de distribuição, onde boa parte da entrega não passa por tela, os sinais vão favorecer quem trabalha no escritório.

ESTRATÉGIA

O par IKEA e Klarna indica que a decisão sobre IA no atendimento começa pelo destino das pessoas liberadas. Mapear para que receita a equipe pode migrar antes de reduzir quadro evita pagar duas vezes: no corte e na recontratação.

CONTRAPONTO

A tese tem limites que a palestra não enfrentou.

A avaliação contínua, alimentada por conversas e ferramentas, amplia a coleta de dados sobre cada funcionário, e a resposta à objeção do estresse foi de princípio, sem prova. O dado de 56% dos CEOs sem retorno da IA veio sem fonte, como a própria Gago admitiu, e o caso Klarna foi contado sem números. Quando Mosheh pediu um cliente com resultado, ela falou em criar o hábito do desempenho, sem nome nem métrica. A Lattice vende o que defende.

Em julho de 2024, recuou em três dias da ideia de dar ficha de funcionário a agentes de IA (HR Grapevine). A promessa de agora, responsabilizar a IA, ainda não tem produto apresentado. O texto cobre 19 dos 20 minutos da sessão.

LEITURA FFX

Para empresas brasileiras, a linha que Gago traçou entre informar e decidir tem endereço jurídico.

O PL 2338, aprovado no Senado e em análise na Câmara, classifica como alto risco a IA que avalia o desempenho de trabalhadores, com multa de até 2% do faturamento do grupo no Brasil; escapa só a tecnologia de apoio, que não influencia a decisão. A pergunta sobre o gestor dos agentes também já tem escala aqui.

Uma mineradora brasileira atendida pela EY passou de 30 para cerca de mil agentes de IA e mira cinco mil até o fim do ano, num modelo de governança em que o inventário aponta o profissional que responde pelas ações de cada agente (EY Brasil, 2026). Por isso, o passo certo é documentar antes de comprar: que sinais podem virar prova contra o funcionário, como ele contesta e quem responde quando um agente erra.

RETRATO DA EMPRESA

LATTICE

Plataforma americana de desempenho, metas, engajamento e remuneração, fundada em 2015 em San Francisco, que se apresenta como empresa de pessoas mais IA.

Quase 5.000 clientes no mundo (Lattice, junho de 2026)

Avaliação de US$ 3 bilhões na Série F de US$ 175 milhões, última rodada com preço divulgado (Lattice, janeiro de 2022)

Compra da Pando em 19 de agosto de 2026, sem valor divulgado; a startup atendia mais de 100 empresas (Lattice, agosto de 2026)

Fim do produto de folha de pagamento em 31 de março e do sistema de RH em 31 de julho de 2026 (ClonePartner, julho de 2026)

AI Agent Plus, assistente que entra nas conversas individuais entre gestor e funcionário, a US$ 15 por usuário por mês (The AI Economy, outubro de 2025)

PROVOCAÇÃO FFX

TODA EMPRESA SABE DIZER QUAL FUNCIONÁRIO NÃO ENTREGA. QUANTAS SABEM DIZER QUAL AGENTE DE IA NÃO ENTREGA?

FONTES

1. Lattice: compra da Pando (19/08/2026)
2. The AI Economy: Lattice compra a Pando (22/08/2026)
3. Lattice: Workforce Intelligence no Lattiverse (10/06/2026)
4. Lattice: Série F e avaliação de US$ 3 bilhões
5. ClonePartner: guia do fim do HRIS da Lattice (10/07/2026)
6. The AI Economy: Lattice Habits e AI Agent Plus (21/10/2025)
7. HR Grapevine: Lattice desiste de direitos para agentes de IA (15/07/2024)
8. Reuters via ThePrint: IKEA aposta em design de interiores remoto (13/06/2023)
9. Câmara dos Deputados: íntegra do PL 2338/2023 enviada pelo Senado
10. EY Brasil: Para gerir milhares de agentes de IA, empresas adotam novo modelo de governança (05/05/2026)
11. Teletime: Motta quer votação do PL da IA em junho (28/05/2026)