

O profissional não vai sumir. O trabalho vai mudar.

■ O QUE A TECNOLOGIA ASSUMIU

ANOS 1980

A planilha

O cálculo manual e a recomposição de tabelas a cada mudança de premissa.

ANOS 1990

O ERP

O registro isolado por departamento e a reconciliação entre sistemas que não conversavam.

A PARTIR DE 2007

SPED e NF-e

A digitação, a impressão e a entrega física de obrigações ao Fisco.

ANOS 2010

Cloud, RPA e analytics

Tarefas repetitivas de conferência e a dependência de TI para acessar informação.

ONDA EM CURSO

A PARTIR DE 2025 Agentes de IA

Monitorar, cruzar e recomendar de forma contínua, sem que ninguém precise pedir.

■ O QUE PASSOU A SER TRABALHO HUMANO

Modelar cenários. A pergunta deixou de ser "quanto dá" e passou a ser "e se".

Garantir consistência entre áreas. Menos digitação, mais **governança de processo**.

Responder pela **qualidade do dado**, porque o erro agora chega ao Fisco em tempo real.

Interpretar e priorizar. Com todo mundo vendo o mesmo painel, o valor migrou para **a leitura**.

Supervisionar, decidir e **responder pelo julgamento**, a única etapa que não delega.

Em quatro décadas, a tecnologia nunca assumiu o julgamento.

Ela sempre assumiu o que vinha antes dele.

A pergunta não é se o trabalho muda. É para onde ele vai.

Cinco funções que estão trocando de lugar

Não é substituição de pessoas. É realocação de horas, do que a máquina faz melhor para o que só o especialista faz.

O QUE SAI DA MESA

Executar a apuração

Conferir amostras

Consolidar relatórios

Reagir à notificação

Responder "o que aconteceu"

O QUE ENTRA NA MESA

→ **Definir** a política de apuração

→ **Desenhar** o critério de exceção

→ **Interpretar** o que eles significam

→ **Antecipar** o risco

→ **Responder** "o que fazer agora"

SETOR BANCÁRIO

"Agentes Inteligentes, liderança humana"

Foi o tema oficial da FEBRABAN TECH 2026. O painel principal reuniu os líderes de tecnologia de BTG, Bradesco, Caixa, Banco do Brasil, Itaú e Santander sob um título que resume a discussão:

"O mindset da próxima onda da tecnologia bancária. Quem decide?"

O setor que automatizou mais e mais cedo não discute substituição. Discute quem fica com a decisão.

O que os dados dizem sobre requalificação

O Future of Jobs Report 2025 do Fórum Econômico Mundial ouviu mais de mil empregadores, responsáveis por 14 milhões de trabalhadores em 22 setores e 55 economias.

SALDO LÍQUIDO PROJETADO ATÉ 2030

+78 milhões de empregos

A criação supera o deslocamento. O alarme de desaparecimento não aparece nos números.

Empregos criados **170 milhões**

Empregos deslocados **92 milhões**

39%

das competências devem ser **transformadas ou ficar obsoletas** até 2030

85%

dos empregadores vão **priorizar a requalificação** das próprias equipes

50%

pretendem **transferir pessoas** de funções em declínio para funções em crescimento

A instabilidade de competências está caindo, **não crescendo.**

Parcela das competências que os empregadores esperavam ver mudar nos cinco anos seguintes, em cada edição da pesquisa.



¹ World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025, jan. 2025. Mais de mil empregadores em 22 setores e 55 economias. [weforum.org](https://www.weforum.org)

² World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023, mai. 2023, que registra a instabilidade de 57% apurada na edição de 2020. [weforum.org](https://www.weforum.org)

³ FEBRABAN. FEBRABAN TECH 2026, "Agentes Inteligentes, liderança humana", de 24 a 26 de agosto de 2026, Distrito Anhembi, São Paulo. portal.febraban.org.br

A tecnologia devolve tempo.

O resultado depende de para onde ele vai.

Quando a execução sai da mesa, a hora não desaparece. Ela é realocada, com intenção ou sem intenção. Nas áreas fiscais que já passaram por essa transição, quatro destinos se repetem. Nenhum deles é novo. Todos eram adiados por falta de tempo.

01

Da conferência para a prevenção

A equipe passa a revisar parametrização, cadastro e regra antes do fechamento, e não depois da notificação. O mesmo esforço, aplicado alguns dias antes, custa uma fração.

SINAL DE QUE FUNCIONOU

A retificação deixa de ser rotina e volta a ser exceção.

02

Da amostra para o critério

A máquina consegue olhar tudo, mas não decide o que importa. Alguém precisa definir o que é exceção, qual desvio entra na fila hoje e qual pode esperar. Esse critério não se escreve sozinho.

SINAL DE QUE FUNCIONOU

A fila é ordenada por risco, não por ordem de chegada.

03

Do relatório para o cenário

Com a apuração rodando sozinha, sobra tempo para testar efeito de mudança de regime, de reforma tributária e de novo produto enquanto a decisão ainda está aberta.

SINAL DE QUE FUNCIONOU

A área fiscal é consultada antes do fato gerador.

04

Do número para a recomendação

Diretoria, auditoria e conselho não precisam do dado, que já está no painel. Precisam da leitura do dado e do que fazer com ela. Essa tradução é a parte que não escala sem gente.

SINAL DE QUE FUNCIONOU

A pergunta que chega à equipe muda de "o que aconteceu" para "o que fazer agora".

Três perguntas para saber onde sua equipe está hoje

- Quanto do mês é consumido por conferência que ninguém contesta depois?
- O erro aparece pelo seu próprio controle ou pela notificação do Fisco?
- Quando a diretoria pergunta "e se", quanto tempo leva até a resposta?

Se as três respostas incomodam, o problema raramente é falta de tecnologia. **É que as horas ainda não mudaram de lugar.**

O QUE NENHUMA ONDA MUDOU

A responsabilidade continua sendo de uma pessoa

A planilha, o ERP, o SPED, o RPA e agora os agentes de IA assumiram etapas inteiras do processo. **Nenhum deles assumiu responsabilidade legal.** A assinatura na obrigação, a defesa na fiscalização e a decisão sobre risco continuam com o profissional.

É por isso que o julgamento nunca entrou na lista do que a tecnologia absorve. Ele é justamente a etapa que a lei não deixa delegar.

Se a tecnologia assume o que vem antes do julgamento, o que sua equipe faz com as horas que sobram?

[Continuar a conversa](#)