



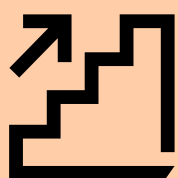
Governança de IA como ativo estratégico

A adoção da inteligência artificial avançou mais rápido do que a governança necessária para sustentá-la. Em um ambiente de transformação acelerada, confiança e responsabilidade tornam-se fatores estratégicos



Durante muito tempo, a governança da inteligência artificial foi tratada como um tema secundário, uma questão associada a normas, controles, políticas internas e conformidade regulatória. No entanto, à medida que a tecnologia ganha escala nas operações, a confiança, a ética e a responsabilidade, estruturadas em um sistema sólido de governança, tornam-se um imperativo. Mais do que isso, no contexto da inteligência artificial, a confiança deixa de ser apenas um atributo reputacional e se torna parte indispensável da própria infraestrutura do negócio.

Nossos estudos mostram que, no Brasil e no mundo, as empresas líderes em tecnologia não tratam governança como um freio, mas como uma condição para se reinventar e manter as operações sustentáveis. Ela é fundamental para a sobrevivência diante da disrupção tecnológica e da necessidade de se adaptar a um ecossistema no qual as fronteiras setoriais se diluem e as empresas são chamadas a operar em novos mercados.



Mais da metade dos executivos afirma que iniciativas de IA responsável elevam o retorno sobre o investimento e a eficiência operacional e relata ganhos na experiência do cliente e na capacidade de inovar.

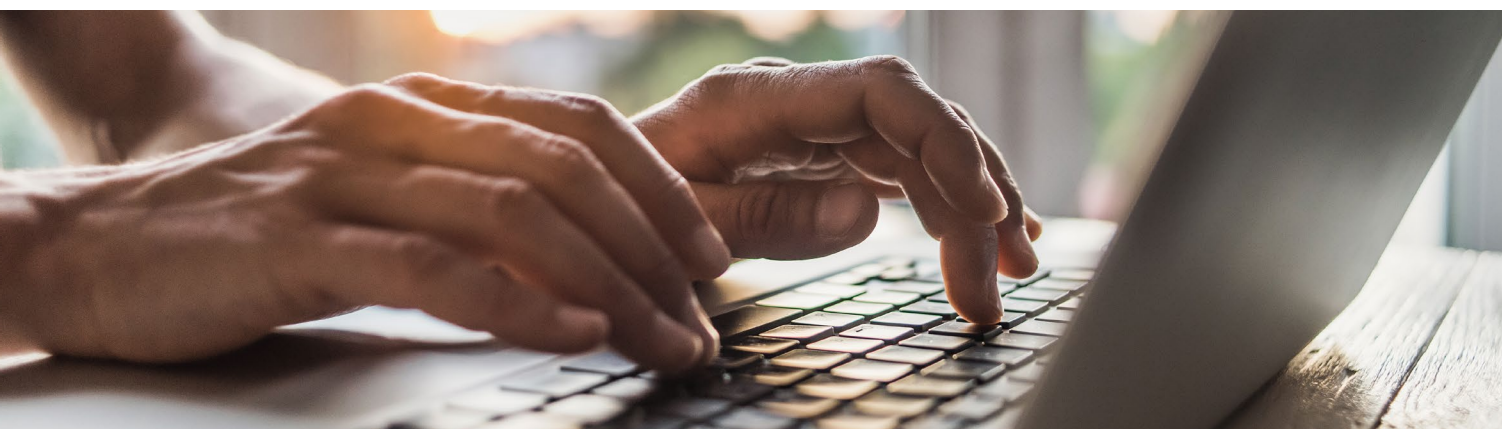
No Brasil, no entanto, menos da metade das empresas adota um *framework* de IA responsável, desde a seleção de casos de uso até o monitoramento de aplicações.

Já sentimos o preço dos riscos

Existe uma pressão quase unânime para acelerar a adoção de inteligência artificial, mas a conta por fazer isso sem estrutura já começou a chegar. A Universidade de Stanford documentou 362 incidentes envolvendo sistemas de IA em 2025, 55% a mais do que no ano anterior e mais do que o dobro do registrado em 2023. À medida que os sistemas ganham autonomia, executam tarefas sem intervenção humana e acessam dados sensíveis, cada falha de governança deixa de ser um problema técnico localizado e se torna um risco para a operação inteira.

Esse risco tem preço e já pesa na decisão de investir. O Gartner prevê que quase metade dos projetos de IA agêntica – sistemas que atuam com autonomia, sem supervisão constante – será cancelada até o fim de 2027 pela falta de controles de risco, entre outros motivos. Outros pesquisadores apontam queda nos preços de ações das empresas por causa de incidentes de indisponibilidade, muitas vezes causados por aplicações de IA mal calibradas ou por desvios do modelo ao longo do tempo.

Esse é o risco que a tecnologia cria sozinha. Há outro que vem das pessoas: dois terços das organizações convivem com o *Shadow AI*, o uso de ferramentas de IA sem autorização por funcionários que buscam produtividade e não enxergam o perigo. Um *firewall*, por exemplo, não resolve esse problema. Não por acaso, dois terços dos executivos já temem o comportamento dos próprios sistemas. O ponto cego, no caso, é tanto técnico quanto cultural.



A governança na estratégia leva as empresas mais longe

Reduzir a governança a um tema de *compliance* é o ponto em que muitas empresas falham. Quando fica restrita a um comitê jurídico, longe de onde as decisões estratégicas são tomadas, ela tende a ser vista apenas como custo e freio à inovação. Tratada como uma decisão de liderança, a governança define o que uma empresa pode fazer com segurança e a que ritmo. Pode parecer excesso de cautela, mas o que as empresas que vão mais longe com a IA fazem bem é conhecer o próprio risco a fundo e avançar com menos hesitação.



Na prática, isso significa fazer questionamentos estratégicos e por vezes incômodos, e não apenas aprovar o orçamento de IA.

```
#selection at the end -add back the deselected mirror modifier object
mirror_ob.select= 1
modifier_ob.select=1
bpy.context.scene.objects.active = modifier_ob
print("Selected" + str(modifier_ob)) # modifier ob is the active ob
#mirror_ob.select = 0
#me = bpy.context.selected_objects[0]
#bpy.data.objects[me.name].select = 1
print("Mirror select successfully set to 1")
```

Quem responde quando o modelo erra? Que decisões não devem ser delegadas à IA? Que dados podem ou não ser usados? Como a organização identifica desvios, vieses ou perda de desempenho ao longo do tempo?

Essas perguntas não pertencem apenas às áreas de tecnologia, jurídica ou de *compliance*. Pertencem à liderança. Governança de IA é, antes de tudo, uma escolha de gestão. Ela define o ritmo da inovação, os limites da autonomia, os critérios de confiança e o nível de exposição que a organização está disposta a aceitar.

A boa governança não elimina o risco, mas o torna visível. E isso é estratégico. Organizações mais maduras não avançam porque ignoram riscos. Avançam porque os conhecem melhor, criam mecanismos para administrá-los e assim conseguem tomar decisões com mais confiança.

No Brasil, esse debate ganha relevância adicional. O país demonstra disposição para competir em novos mercados e incorporar IA às estratégias de negócio, mas ainda enfrenta desafios importantes de execução, preparo tecnológico, redesenho de processos e adoção de diretrizes formais para o uso responsável da tecnologia.

Essa combinação de ambição e fragilidade de base exige atenção. A IA pode ampliar a produtividade, acelerar decisões e abrir novas avenidas de crescimento. Mas, sem governança, também pode multiplicar riscos operacionais, reputacionais e estratégicos. Quanto mais a tecnologia se aproxima do centro do negócio, menos aceitável se torna tratá-la como um experimento isolado.



A pergunta é se a organização está preparada para sustentar as decisões que a tecnologia ajudará a tomar. Governança de IA não limita a inovação; ela cria as bases para que as empresas avancem com confiança, cresçam graças à tecnologia e mantenham abertos mecanismos de questionamento e ajuste que garantam o uso seguro e sustentável.



Contato



Marco Castro
CEO, PwC Brasil
marco.castro@pwc.com

Siga a PwC nas redes sociais



Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure.