



simonkr_CANVA

O BOARD E A IA

SETE PERGUNTAS PARA REINVENTAR OS NEGÓCIOS COM SEGURANÇA

Na era da IA, as decisões mais estratégicas sobre tecnologia estão nas mãos dos membros do Board das organizações. É a resposta natural às oportunidades e aos desafios da economia digital brasileira.

Hilmar Becker (*)

Um relatório de dezembro de 2025 da McKinsey enfatiza que somente os membros do Board têm a visão de 360° necessária para transformar investimentos em IA em uma verdadeira alavancade crescimento. São pessoas que enxergam a IA como um catalisador que, além de dinamizar os negócios da empresa, acelera a entrada em novos mercados, o desenvolvimento de novas ofertas. Nessa jornada, esses líderes entenderam que a IA não é uma coisa única. É um sistema que compreende a própria tecnologia, os times que a gerenciam e interagem com ela e os dados – muitos criados pela própria IA – sobre os quais ela atua.

Essa realidade é corroborada por um estudo do MIT de 2025 com os Boards de 2800 organizações norte-americanas com faturamento anual superior a 1 bilhão de dólares. Quem conta com diretores com conhecimento digital supera seus concorrentes em 10,9% no retorno sobre o patrimônio líquido. Esse ganho vem da inovação, da ruptura com modelos obsoletos, da capacidade de atuar em novos mercados. As empresas com um Board sem esse conhecimento ficam 3,8% abaixo da média do setor onde atuam.

Membros do conselho com expertise digital

Em 2019 – a primeira edição desta pesquisa – apenas 24% desse universo contava com diretores com experiência em tecnologias digitais. Em 2025, 72% das empresas analisadas mantinham três ou mais membros do conselho com conhecimento em novas tecnologias, incluindo IA. Em muitos casos, os entrevistados explicaram aos pesquisadores do MIT que sua presença no Board estava ligada ao domínio que mantinham sobre novas tecnologias aplicáveis ao seu setor. “Somado ao conhecimento sobre os negócios, este era um requisito básico”, alguns afirmaram.

A mesma tendência está se fazendo presente no Board das maiores empresas do nosso país. Isso está acontecendo em grandes bancos, líderes de setores produtivos e em agências governamentais. A meta é acelerar a concretização da pujança prometida pela IA. Segundo a pesquisa do IDC, o impacto global da inteligência artificial na economia e nos empregos, os gastos das empresas com a IA terão, até 2030, um impacto econômico acumulado de US\$ 19,9 trilhões. Como resultado, o PIB global em 2030 deverá ser 3,5% maior.

Para usufruir desse ganho, mais e mais conselhos de empresas brasileiras estão posicionando a IA em sua magnitude – indo além do uso de plataformas públicas como o ChatGPT – como uma ferramenta de reinvenção dos negócios. Para que em 2026 a IA produza a riqueza e os avanços que se espera, os membros



Hilmar Becker

do conselho são chamados a ganhar um novo olhar também sobre o papel da cybersecurity nos processos e nas aplicações baseados em IA.

Security by design

Entra em cena a decisão de adicionar à revolução trazida pela IA, segurança digital by design: a cada novo projeto de IA equacionar a inteligência necessária para fazer frente a ataques também baseados em IA. Sem isso, num quadro de aceleração intensa de geração e consumo de dados – segundo a Cushman & Wakefield, a capacidade global dos data centers em 2030 será de 130 GW, 2,3 vezes a marca de 2024 – em vez de ganhos, a IA poderá multiplicar vulnerabilidades.

Sete perguntas podem ajudar os membros do Board a analisar o quanto a adoção da IA está sendo acompanhada por uma estratégia de security by design.

1 Quais seriam as funções dos membros do conselho se a empresa for alvo de um ataque cibernético baseado em IA?

2 Qual o impacto sobre os clientes e sobre os negócios de uma violação de seus sistemas de IA?

3 É possível monitorar e controlar as escolhas feitas de forma autônoma pelos sistemas de IA?

4 As estratégias de IA estão alinhadas com as regulamentações legais e as diretrizes éticas da empresa?

5 Que soluções foram implementadas para lidar com ameaças desenvolvidas e implementadas a partir da IA?

6 Os planos de resposta a crises no uso da IA estão atualizados, foram testados na prática e contam com o headcount e os recursos necessários?

7 Qual estrutura externa de segurança cibernética (supply chain) é usada, por que foi escolhida e como está sendo avaliada sua eficácia?

Prompts submetidos à análise semântica dos dados

O papel crítico da IA nos negócios é de tal monta que organizações estão buscando soluções de cybersecurity que, além de defender a infraestrutura técnica, realizam a análise semântica dos dados acessados ou gerados pela IA. São plataformas que filtram tanto o acesso do colaborador à IA pública ou privada (modelos próprios) como a resposta que será gerada pela IA ao prompt inserido pelo usuário. Analisa-se a pergunta, analisa-se a resposta e determina-se, em milissegundos, em escala de milhões de transações por segundo, se a pergunta e a resposta são lícitas e se estão alinhadas às regras de segurança, de privacidade de dados e de negócios da empresa.

Uma abordagem como essa vai ao encontro dos desafios críticos a serem enfrentados pelo Board das empresas brasileiras em 2026. A adoção da IA numa organização é uma empreitada multidisciplinar, que derruba silos e envolve o desenvolvimento da aplicação, a segurança desta plataforma, o alinhamento aos valores da empresa, a governança – algo a ser implementado juntamente com a cybersecurity desde o momento zero – e a cara e necessariamente elástica infraestrutura digital, entre muitos outros fatores. Os sete pontos aqui listados são a ponta do iceberg na construção de um olhar cauteloso e muito bem embasado sobre como o Board pode proteger a empresa dos riscos da IA. E usufruir os ganhos trazidos por esse modelo de forma sustentável e segura.

