

OPINIÃO

IA sem governança
é risco corporativo

Fábio Soto (*)

Hoje, praticamente toda organização relevante já testa, implementa ou discute aplicações de inteligência artificial em alguma frente do seu negócio.

O entusiasmo é compreensível, afinal, poucas tecnologias na história recente demonstraram potencial tão imediato de impacto sobre produtividade e eficiência operacional.

Algumas pesquisas recentes, como Superagency in the Workplace e Seizing the Agentic AI Advantage, ambas da McKinsey, apontam que empresas que integram a IA aos seus sistemas e processos registram ganhos de produtividade entre 25% e 40%, além de reduções médias de custos operacionais entre 20% e 30%.

O que ainda não recebe a mesma atenção é o fato de que esses resultados não vêm apenas da adoção tecnológica, mas da forma como ela é conduzida dentro das organizações. Em muitos casos, a velocidade da implementação superou a capacidade das empresas de estabelecer regras claras, responsabilidades e limites para o uso da IA.

Entramos em um momento em que experimentar deixou de ser suficiente. Agora, é preciso administrar.

O ponto é que, quando a governança não acompanha a inovação, a empresa perde visibilidade sobre como decisões estão sendo apoiadas por algoritmos, quais informações estão sendo compartilhadas e quais riscos passam a existir, especialmente, reputacionais e regulatórios.

Todo esse avanço das ferramentas orientadas por IA, sem dúvida alguma, amplia as responsabilidades. É preciso governança. Sem ela, decisões automatizadas podem carecer de accountability clara e processos críticos passam a depender de sistemas cujo funcionamento nem sempre é plenamente compreendido pelos gestores.

Por isso, defendo que chegou o momento de profissionalizar a adoção da inteligência artificial nas empresas, superando o improvisado que marcou a fase

inicial dessa revolução. O que vemos hoje são iniciativas individuais e experimentações legítimas, mas ainda desconectadas de uma visão organizacional.

Não dá mais para termos funcionários utilizando ferramentas abertas sem diretrizes corporativas, áreas distintas avançando com soluções próprias e o mais preocupante: dados sensíveis que acabam circulando fora dos ambientes controlados da organização. A IA deve ser tratada como uma capacidade corporativa, gerida com o mesmo rigor aplicado a finanças, compliance ou segurança da informação.

Uma dúvida recorrente entre executivos é quem, no fim das contas, deve governar a IA dentro das empresas. E a resposta não está em uma única área. A experiência mostra que a governança eficaz surge da convergência entre tecnologia, negócio e gestão de riscos. Dessa forma, CIOs e CTOs lideram a integração técnica; CISOs garantem a proteção da informação; áreas jurídicas e de compliance estruturam princípios éticos e aderência regulatória; enquanto o RH assume papel crescente na formação de uma cultura de responsabilidade digital. No fim, porém, a agenda se consolida apenas quando chega ao nível estratégico, tendo o envolvimento direto da alta liderança e dos conselhos.

E, nesse contexto, também é fundamental lembrar que governar IA não tem nada a ver com frear inovação. O foco é em criar um ambiente de confiança para que ela possa, de fato, escalar. Dessa forma, deve-se priorizar alguns controles objetivos como políticas bem definidas sobre quais ferramentas podem ser utilizadas; classificação e proteção de dados sensíveis; rastreabilidade das aplicações baseadas em IA; supervisão humana em decisões críticas e monitoramento contínuo da qualidade e da segurança dos modelos.

Não que seja uma tarefa simples, mas tão importante quanto a tecnologia adotada, é garantir o preparo das pessoas para utilizá-la com consciência, responsabilidade e sob quais princípios.

(*) CEO da Agility.

Crescem as demissões na
área de tecnologia

Nas grandes empresas de tecnologia o primeiro trimestre de 2026 foi um dos mais turbulentos em termos de demissões.

Vivaldo José Breternitz (*)

Entre janeiro e março, quase 80 mil pessoas foram demitidas em empresas desse tipo em todo o mundo, sendo mais de três quartos dessas baixas concentradas nos Estados Unidos. O dado que mais chama atenção é que quase metade delas, cerca de 37,6 mil postos, está ligada à automação e à inteligência artificial, segundo fontes do mercado.

Especialistas, no entanto, alertam que pode ser cedo para concluir que os sistemas de IA sejam diretamente responsáveis por muitas dessas perdas. Babak Hodjat, CTO da Cognizant, grande empresa de TI, disse ao *Nikkei Asia* que muitas companhias frequentemente usam a IA como justificativa em processos de reestruturação, sem que essa seja a verdadeira causa, afirmando que “às vezes, a IA vira bode expiatório em situações em que a empresa quer reduzir o quadro de pessoal, e a culpa é atribuída à tecnologia”.

Hodjat acrescentou que a verdadeira onda de mudanças no mercado de trabalho provocada pela IA ainda está por vir. “Vai levar de seis meses a um ano até que as companhias comecem a ver ganhos reais de produtividade”, disse, observando que a transição “será dolorosa para todos nós, simplesmente porque é uma transição”.

Outros executivos também alertam para mudanças estruturais mais amplas. Dario Amodei, CEO da Anthropic, e Jim Farley, CEO da Ford, preveem que a IA pode eliminar até metade dos empregos de nível inicial no setor administrativo nos Estados Unidos.

Um estudo da Universidade de Stanford já identificou impactos em funções de programação de computadores de nível básico e atendimento ao cliente, enquanto uma simulação do MIT estimou que a automação poderia substituir 11,7% da força de trabalho americana.

Há empresas, porém, que veem um cenário diferente. A IBM, por exemplo, triplicou as contratações de nível inicial neste ano, argumentando que, embora a IA execute grande parte do trabalho rotineiro, a supervisão humana continua essencial. A posição da companhia está alinhada a dados europeus que indicam que negócios que investem fortemente em inteligência artificial tendem a expandir sua força de trabalho, em vez de reduzi-la.

A Cognizant, cuja operação depende fortemente de pessoas, também adota uma abordagem cautelosa. A empresa criou laboratórios de IA para desenvolver ferramentas personalizadas para clientes, mas Hodjat afirmou que não há planos de cortes. Pelo contrário: funcionários serão treinados para trabalhar em



Foto: Creative Art / Freepik.

conjunto com sistemas de IA, e a expectativa é até de contratar mais profissionais de nível júnior.

Neste momento, a indústria de tecnologia da informação vive um momento de transição, em que o impacto da IA sobre o emprego é real, mas ainda não totalmente definido. Se isso resultará em uma contração duradoura ou em uma redefinição do trabalho, dependerá menos da automação em si e mais da forma como as empresas se adaptarão.

(*) Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor, consultor e diretor do Fórum Brasileiro de Internet das Coisas – vjnit@gmail.com.

Receita Federal aposta em IA e amplia poder de fiscalização

A temporada do Imposto de Renda de 2026 revelou uma mudança silenciosa, mas profunda, na forma como o Estado brasileiro exerce sua função fiscalizatória. Não se trata apenas de tecnologia, mas de uma alteração relevante na lógica de atuação da Receita Federal, que deixa de agir de forma reativa para operar de maneira preditiva, sustentada por inteligência artificial e análise massiva de dados.

O Projeto Analytics, desenvolvido internamente por auditores e analistas do próprio órgão, representa esse novo momento. A plataforma cruza informações fiscais, bancárias e patrimoniais em larga escala, identificando padrões de inconsistência antes mesmo de qualquer ação do contribuinte. Já há resultados concretos, com identificação de irregularidades relevantes sem necessidade de fiscalização tradicional, incluindo esquemas envolvendo empresas de fachada e operações com criptoativos.

O avanço não está apenas na sofisticação dos algoritmos, mas na ampliação das bases de dados utilizadas. Informações de bancos, cartórios, prefeituras e do Cadastro Imobiliário Brasileiro passaram a ser integradas em uma lógica contínua de monitoramento. Na prática, isso reduz significativamente as brechas que antes permitiam omissões em declarações fiscais.

Com isso, comportamentos cotidianos passam a ter nova dimensão. Transações frequentes via Pix, rendimentos informais e até publicações em redes sociais podem ser considerados na análise fiscal. O uso de inteligência artificial para examinar conteúdos públicos cria um novo vetor de risco, em que



a exposição voluntária de padrões de consumo pode indicar incompatibilidade patrimonial.

Esse cenário é juridicamente possível, mas levanta uma discussão ainda pouco enfrentada. A Receita Federal estruturou uma política de uso responsável de inteligência artificial, com diretrizes que incluem transparência e vedação à vigilância em massa. Ainda assim, os critérios que levam um contribuinte a ser sinalizado não são públicos.

Essa assimetria de informação caracteriza o que o direito já reconhece como opacidade algorítmica. O contribuinte pode ser impactado por decisões baseadas em parâmetros que desconhece, sem clareza sobre quais

dados foram determinantes. Trata-se de uma mudança sensível, porque desloca a relação entre Estado e cidadão para um ambiente em que o processo decisório não é plenamente verificável.

A Lei Geral de Proteção de Dados prevê o direito de revisão de decisões automatizadas, mas sua aplicação ainda é limitada, seja pela baixa conscientização da população, seja pela falta de mecanismos claros para exercer esse direito.

A comparação com a União Europeia evidencia esse desafio. Lá, sistemas de inteligência artificial aplicados à fiscalização são classificados como de alto risco e submetidos a exigências de transparência, supervisão humana e contestação efetiva. No Brasil, embora haja avanços institucionais, ainda não existe um marco legal com esse nível de rigor.

A modernização da fiscalização é legítima e necessária. Combater a sonegação e aumentar a eficiência do Estado são objetivos claros. O ponto central está no equilíbrio entre essa eficiência e as garantias individuais, especialmente quando decisões relevantes passam a ser mediadas por sistemas automatizados.

A discussão sobre privacidade, nesse contexto, vai além da proteção de dados. Ela envolve compreender como essas informações são utilizadas para tomar decisões que impactam diretamente a vida do cidadão. No Brasil de hoje, essa conversa deixou de ser teórica e passou a ser urgente.

(Fonte: Fernando Manfrin, advogado especialista em compliance e data privacy).

News@TI

Accenture e Avanade colaboram com Microsoft para desenvolver “fábrica agêntica”

A Accenture (NYSE: ACN) e a Avanade estão desenvolvendo, em conjunto com a Microsoft, um sistema de inteligência para fábricas baseado em agentes (“agentic factory”) para ajudar empresas a reinventar suas operações industriais por meio da colaboração integrada entre pessoas, máquinas, agentes de IA e dados. Fabricantes líderes como Kruger e Nissha Metallizing Solutions são pioneiros (“early adopters”) e contribuem para validar a solução antes de sua disponibilidade geral, prevista para o final de 2026. O produto está sendo apresentado pelas empresas durante a Hannover Messe 2026 ([accenture.com](https://www.accenture.com)).

Editorias

Economia/Política: J. L. Lobato (lobato@netjen.com.br); *Ciência/Tecnologia:* Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); *Livros:* Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterariaralph.com.br);

Comercial: comercial@netjen.com.br

Publicidade Legal: lilian@netjen.com.br

Webmaster/TI: Fabio Nader; *Editoração Eletrônica:* Ricardo Souza.

Revisão: Maria Cecília Camargo; *Serviço informativo:* Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.

Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.

Jornal Empresas & Negócios Ltda

Administração, Publicidade e Redação: Rua Joel Jorge de Melo, 468, cj. 71 – Vila Mariana – São Paulo – SP – CEP: 04128-080

Telefone: (11) 3106-4171 – E-mail: netjen@netjen.com.br

Site: www.netjen.com.br. CNPJ: 05.687.343/0001-90

JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003)

Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.