



OPINIÃO

Gerenciando a Shadow AI

Patricia Leppert (*)

A Inteligência Artificial está se integrando ao cotidiano corporativo em um ritmo mais acelerado do que muitas empresas conseguem regulamentar.

Enquanto organizações investem em plataformas oficiais e constroem estruturas de governança, os funcionários já encontram suas próprias soluções.

Uma recente pesquisa da *TeamViewer* realizada em nove mercados, incluindo o Brasil, pela Sapio Research, revelou que 75% dos profissionais no mundo utilizam IA diariamente em suas atividades e 64% descrevem a experiência como positiva. Ou seja: a IA deixou de ser uma tecnologia emergente e hoje é parte essencial da forma como trabalhamos.

Seja para redigir e-mails com modelos de linguagem, analisar planilhas com assistentes inteligentes ou recorrer a ferramentas específicas para agilizar tarefas repetitivas, o uso não oficial de IA já é rotina.

Chamada de “Shadow AI” (ou *IA Invisível*, em português), esse movimento ocorre fora dos ambientes de TI aprovados, levantando preocupações sobre segurança e privacidade de dados. No entanto, enxergar a IA invisível apenas como risco é perder uma oportunidade estratégica.

A Inteligência Artificial expõe pontos de pressão no fluxo de trabalho. E em muitos casos, não se trata de desrespeito às políticas internas, mas de um sinal claro de que a tecnologia disponível não acompanha a velocidade e as exigências do trabalho moderno.

Empresas que entendem essa diferença estarão mais preparadas para elevar tanto a produtividade quanto a proteção da informação.

Funcionários não querem criar riscos

O debate em torno da IA invisível costuma assumir que os colaboradores estão deliberadamente burlando controles de segurança. Na prática, porém, a maioria busca apenas deseja concluir suas tarefas da forma mais rápida possível.

O trabalho se tornou mais complexo, o volume de informações cresce sem parar e a pressão por produtividade aumenta. É natural que os profissionais se aproximem de tecnologias que lhes permitem ganhar tempo e focar em atividades de maior valor.

Quase todos os entrevistados (97%) no relatório da *TeamViewer* afirmaram obter benefícios claros da IA no ambiente de trabalho, sendo a automação de tarefas repetitivas o mais reconhecido. Quando os funcionários recorrem constantemente a ferramentas externas, os líderes deveriam se perguntar o que esse comportamento revela sobre a organização. Não é necessariamente um ato de insubordinação, mas uma tentativa de resolver problemas imediatos com os recursos disponíveis.

Em vez de tratar cada caso apenas sob a ótica da segurança, as empresas podem enxergar a IA invisível como um mapa dos processos que se tornaram pesados e dos sistemas oficiais que já não dão suporte adequado. Esse mapeamento é valioso porque indica onde futuros investimentos terão maior impacto. Focar apenas em bloquear o uso não oficial é atacar o sintoma, e não a causa.

Proibições raramente resolvem

Embora compreensíveis do ponto de vista da governança, proibições generalizadas de plataformas públicas de IA dificilmente eliminam a demanda. Trabalhadores que percebem ganhos reais de produtividade certamente não deixarão de buscar alternativas apenas porque o acesso foi dificultado.

O resultado é que o uso não oficial se torna menos visível, criando um desafio maior para equipes de TI e segurança. Sem transparência, não é possível entender como a IA está sendo usada e tampouco ajustar a governança. A adoção de soluções aprovadas cresce quando as ferramentas corporativas oferecem a mesma praticidade das versões de consumo, somada aos controles de segurança e conformidade necessários.

Gerenciar a IA invisível exige mais do que barreiras técnicas: é preciso construir confiança, oferecendo orientação clara e acesso a ferramentas oficiais que realmente apoiem o modo como as pessoas trabalham.

Governança deve impulsionar inovação

Uma gestão eficaz cria condições para que os funcionários inovem com segurança, sem comprometer dados sensíveis. Nem todo uso de IA representa o mesmo nível de risco. É necessário aplicar controles proporcionais, reforçando a proteção em casos que envolvem informações confidenciais, decisões automatizadas ou processos críticos, mas evitando barreiras desnecessárias em usos de baixo risco.

Organizações maduras já integram a governança de IA às práticas de gestão de risco, segurança e compliance, em vez de tratá-la como disciplina isolada.

O relatório *TeamViewer* mostrou ainda que os funcionários buscam exatamente esse equilíbrio: 73% afirmam confiar mais em sistemas de IA que explicam claramente suas ações e 70% se sentem confortáveis em permitir que a IA execute tarefas, desde que possam intervir quando necessário. Transparência e supervisão humana são fundamentais para construir confiança. Isso significa ir além de políticas estáticas e adotar estruturas de governança dinâmicas que evoluam junto com a tecnologia.

Os colaboradores precisam de diretrizes claras sobre quais ferramentas são aprovadas e quais informações podem ser compartilhadas com segurança. Educação é tão importante quanto tecnologia. Muitos funcionários querem usar IA de forma responsável, mas não sabem exatamente quais são as expectativas da empresa. Treinamentos práticos ajudam a reduzir riscos e diminuem a tentação de recorrer a soluções externas.

Segurança deve andar junto com produtividade

Há muito tempo se assume que segurança mais rígida implica restrições maiores. Na prática, as estratégias mais eficazes são aquelas que se moldam ao modo como as pessoas já trabalham.

Quando as ferramentas oficiais são intuitivas e se encaixam naturalmente nos fluxos de trabalho, a adesão cresce. A segurança passa a ser parte da experiência do colaborador, oferecendo visibilidade às organizações sem comprometer a confiança dos usuários.

As empresas que mais prosperarão não serão as que eliminarem toda forma de IA invisível, mas aquelas que aprenderem com ela. O comportamento das equipes é um dos indicadores mais claros de onde processos, tecnologia e governança ficaram para trás.

Em última análise, a IA invisível é tanto um desafio de liderança quanto de governança. Companhias que responderem com orientação clara, soluções confiáveis e políticas baseadas em risco estarão mais bem posicionadas para transformar a adoção generalizada de IA em valor sustentável para os negócios, preservando segurança, conformidade e confiança dos clientes.

(*) Gerente de Equipe de Confiança e Segurança do Cliente na *TeamViewer*.

Banco Central Europeu preocupado com a bolha de IA



As especulações sobre um possível estouro da bolha de investimentos em inteligência artificial costumem se concentrar em seus efeitos sobre empresas do Vale do Silício e de Wall Street.

Vivaldo José Breternitz (*)

No entanto, na semana que passou, a *Reuters* divulgou um documento do Banco Central Europeu (BCE), dando conta que uma “correção de mercado”, nome que dá ao eventual estouro da bolha, diante da euforia em torno da IA não apenas é altamente provável, como também pode trazer consequências de porte para quase todo o mundo.

O estudo traz duas visões sobre o tema: a primeira, chamada de “visão racional”, sustenta que os investimentos tecnológicos sem precedentes se justificam pela “incerteza extrema” sobre os efeitos da tecnologia em desenvolvimento na produtividade. Como exemplo, em outubro de 2025, a fabricante de chips Nvidia alcançou a marca de US\$ 5 trilhões em valor de mercado apenas pela

possibilidade de um salto quantitativo nas capacidades da IA. Caso isso se concretize, a empresa seria vista como a fornecedora essencial da corrida do ouro da inteligência artificial, embora esse “filão” ainda não tenha se materializado.

Prevalecendo essa visão, “na pior hipótese, os investidores perdem o que aplicaram”, diz o BCE. “Mas, na melhor, os ganhos são enormes e dificilmente mensuráveis”, o que faz aumentar o valor das empresas pioneiras.

A segunda é a “visão comportamental”. Nesse caso, investidores excessivamente otimistas estariam se deixando levar pelo entusiasmo em torno da IA, ignorando tanto os riscos de perdas devastadoras quanto a possibilidade de ganhos inéditos, em favor de uma postura imediatista.

Com R\$ 159 bilhões em projetos, data centers ampliam disputa por profissionais qualificados no Brasil

O Brasil reúne 38 gigawatts (GW) em pedidos de parecer de acesso à rede elétrica para data centers, segundo o Ministério de Minas e Energia (MME). Desse total, 7,1 GW correspondem a projetos estimados em R\$ 159 bilhões. Os investimentos já começaram: o BNDES aprovou R\$ 233,46 milhões para ampliar uma instalação em Fortaleza e R\$ 232,5 milhões para desenvolver uma estrutura modular voltada a serviços de nuvem e inteligência artificial. A Pesquisa Global de Data Centers 2025, do Uptime Institute, mostra que 46% dos operadores têm dificuldade para contratar e 37% enfrentam problemas para reter profissionais.

Foto: Divulgado, freepix



A nova infraestrutura depende de engenheiros, eletricitistas, técnicos em refrigeração e climatização, especialistas em redes, cibersegurança e gestores de operação. Parte desses profissionais atua com equipamentos importados, plataformas globais, testes de comissionamento, relatórios de incidentes e procedimentos de alta disponibilidade. Por conta disto, compreender uma orientação técnica ou discutir uma falha com o fabricante pode ser tão importante quanto dominar o equipamento.

Para Reginaldo Kaeneêne, CEO e fundador da KNN Idiomas, o inglês deixa de ser um

item genérico do currículo e passa a integrar a rotina operacional. “Durante a implantação ou a manutenção de um data center, o profissional pode precisar explicar uma variação de temperatura, discutir a capacidade elétrica, acompanhar um teste ou relatar uma interrupção a uma equipe estrangeira. Falar inglês permite participar diretamente dessas decisões, sem depender o tempo todo de intermediários”, afirma.

News@TI

Agentic rApp as a Service

A Ericsson anunciou o lançamento de sua inovadora solução Agentic rApp como Serviço (rApp as a Service). Essa solução revolucionária, desenvolvida na plataforma da AWS, foi projetada para transformar o processo de otimização de redes, utilizando a IA Agentic para raciocínio e coordenação dos processos de otimização. Além disso, a solução apresenta uma interface de linguagem natural, baseada em IA Generativa, que permite às equipes das Operadoras de Telecomunicações (CSPs) conversarem com a rede (talk with the network) transformando linguagem natural em instruções para o sistema alimentado por IA Agentic. A solução de rApp aaS, já disponível no Marketplace da AWS, simplifica a implantação, escalabilidade, flexibilidade e controle de custos para as operadoras em suas jornadas rumo a Redes Autônomas (<https://www.ericsson.com/en>).

Quality Digital é líder em Analytics e IA

A Quality Digital foi reconhecida como líder em dois quadrantes do ISG Provider Lens® Advanced Analytics and AI Services 2025 para o Brasil, um dos estudos mais relevantes do mercado global na avaliação de fornecedores de serviços em dados, analytics e inteligência artificial. A companhia se destacou nas categorias Data Science and AI Services e Data and Analytics Modernization Services, que analisam a capacidade de transformar dados em decisões estratégicas e de modernizar arquiteturas analíticas em escala corporativa. O reconhecimento ocorre em um momento de mudança estrutural no mercado. Segundo o estudo produzido e divulgado pela TGT ISG no Brasil, em 28 de janeiro, empresas deixaram para trás a fase experimental da inteligência artificial e passaram a exigir impacto real em eficiência operacional, governança e resultados financeiros (<https://conteudo.qualitydigital.global/leader-isg-provider-lens>).

ricardosouza@netjen.com.br

 José Hamilton Mancuso (1936/2017) Responsável: Lilian Mancuso	Laurinda Machado Lobato (1941-2021)	José Leonil Lobato (1939-2026)
Editorias <i>Economia:</i> Nelson Tucci (nelson.tucci@netjen.com.br) <i>Mercado/Negócios/Tecnologia/Agronegócios/ Espaço empresarial:</i> Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); <i>Livros:</i> Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br) <i>Comercial:</i> comercial@netjen.com.br <i>Publicidade Legal:</i> lilian@netjen.com.br	<i>Webmaster/TI:</i> Fabio Nader; <i>Editoração Eletrônica:</i> Ricardo Souza. <i>Revisão:</i> Maria Cecília Camargo; <i>Serviço informativo:</i> 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.
Colaboradores: Ana Luisa Winckler, Carol Olival, Claudia Lazzarotto, Denise Debiasi, Fabiana Monteiro, Geraldo Nunes, Heródoto Barbeiro e Neiva Mendes	ISSN 2595-8410	