

Inteligência artificial, governança e ética nos conselhos de administração das empresas brasileiras





Inteligência artificial, governança e ética nos conselhos de administração das empresas brasileiras



Fundado em 27 de novembro de 1995, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização da sociedade civil, é referência nacional e uma das principais no mundo em governança corporativa. Seu objetivo é gerar e disseminar conhecimento a respeito das melhores práticas em governança corporativa e influenciar os mais diversos agentes em sua adoção, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e, conseqüentemente, para uma sociedade melhor.

Conselho de Administração

Presidente

Antônio Bizzo

Vice-presidentes

Maria Cecília Andreucci Cury

Ricardo Mario Lamenza Alzogaray

Conselheiros

Cátia Tokoro

Letícia Reichert Vieira

Olga Stankevicius Colpo

Ricardo Cesar de Almeida Oberlander

Simone Petroni Agra

Tarcila Ursini

Diretoria

Valeria Café

Adriane de Almeida

Érika Lourenço

Lucas Legnare

Luiz Martha

Márcia Aguiar

William Zanella

A Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP) foi criada em 1954, pelo esforço conjunto do governo e do empresariado brasileiro, com a colaboração da Michigan State University, visando formar pessoas para enfrentar os desafios pelo qual o Brasil passava. Era um período de crescimento acelerado, com mudanças tecnológicas, contatos internacionais e o surgimento de novas potências econômicas. Nesse cenário, a Escola teve papel fundamental na preparação e na atualização da capacidade empresarial do país, trabalhando para atender à emergente demanda por formação executiva e acompanhando a fase de intenso desenvolvimento industrial que se iniciava. Desde então, a FGV EAESP aprimora-se continuamente para atender às demandas das comunidades acadêmica e empresarial, criando e implementando novos cursos e serviços em diversos setores.

A FGV EAESP é uma escola de negócios reconhecida em âmbito internacional pela sua excelência. Composta por programas de ensino, da graduação ao doutorado, oferece cursos na área de administração de empresas, administração pública, lato e stricto sensu. A instituição é também reconhecida pelos seus 18 centros de estudo que fomentam conhecimento prático e aplicável nos desafios das empresas contemporâneas. Os departamentos internos dão o suporte necessários para que os mais de 245 professores possam atuar em nível de excelência e formar gestores competentes para o mercado.

FGVethics – Centro de Estudos em Ética, Transparência, Integridade e Compliance

O Centro de Estudos em Ética, Transparência, Integridade e Compliance (FGVethics), da FGV EAESP, atua como catalisador de conhecimento e práticas de integridade, contribuindo para o fortalecimento da governança em organizações públicas e privadas, no Brasil e no exterior.

Com uma abordagem multidisciplinar, o FGVethics reúne professores, pesquisadores, estudantes e especialistas de diferentes áreas do conhecimento, além de consultores e instituições parceiras nacionais e internacionais. Sua atuação integra pesquisa aplicada, produção e disseminação de conhecimento, formação de lideranças e desenvolvimento de soluções para os desafios contemporâneos da governança e do compliance.

O Centro tem como compromisso promover a integridade, a transparência, o combate à corrupção, o respeito à diversidade, a proteção ao meio ambiente do trabalho e a sustentabilidade, reconhecendo esses princípios como fundamentais para a geração de valor, a confiança institucional e o desenvolvimento da sociedade.

Principais frentes de atuação

- Pesquisa aplicada em colaboração com governos, empresas, organizações internacionais e sociedade civil.
- Produção de estudos, diagnósticos, relatórios técnicos e indicadores.
- Desenvolvimento de políticas, estratégias e ferramentas de integridade, transparência, governança e compliance.
- Apoio à elaboração e ao aperfeiçoamento de medidas legislativas e mecanismos de autorregulação.
- Capacitação e formação de lideranças dos setores público e privado.
- Realização de eventos, workshops e iniciativas coletivas para a disseminação do conhecimento e a mobilização da sociedade.
- Articulação de projetos e parcerias nacionais e internacionais.

Ao conectar conhecimento acadêmico e aplicação prática, o FGVethics contribui para transformar princípios de integridade em ações concretas, fortalecer instituições e promover uma cultura de responsabilidade e confiança nas organizações e na sociedade.

Coordenação Geral

Ligia Maura Costa

Coordenação Executiva

Luciana Stocco Betiol

Professores FGV-EAESP

Ana Maria Malik

Guilherme Stolle Paixão e Casarões

Marco Antônio Carvalho Teixeira

Marcos Fernandes Gonçalves da Silva

Maria José Tonelli

Rafael Alcadipani da Silveira

Sergio Amad Costa

Pesquisadores Seniores – Consultores Externos

Andrea Mustafa

Carlo Verona

Guilherme France

Guilherme Voltarelli Donega

Leopoldo Pagotto

Maria Cecília Andrade

Martim Della Valle

Paulo Marzionna

Renato Opice Blum

Roberto Di Cillo

Thiago Hector Kanashiro Uehara

Conselho Consultivo (Board)

Agustin Flah, Universidad Torcuato Di Tella

Bonnie J. Palifka, Tecnológico de Monterrey

Carlos Eduardo Gouvêa, Diretor Executivo Instituto Ética Saúde

Orlando Martello Júnior, Procurador da República do Ministério Público Federal

Otavio Yazbek, Sócio Yazbek Advogados

Reynaldo Goto, Diretor de Compliance BRF

Sirilaksana Khoman, Thammasat University

Créditos

Esta pesquisa foi desenvolvida em parceria entre o Centro de Estudos em Ética, Transparência, Integridade e Compliance (FGVethics) e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Planejamento e execução da pesquisa

FGVethics

Ligia Maura Costa

Luciana Stocco Betiol

IBGC

Danilo Gregório

Leticia Madeira

Pedro Braga Sotomaior Karam

Produção

Redação: Leticia Madeira, Ligia Maura Costa, Luciana Stocco Betiol e Pedro Braga Sotomaior Karam; **Revisão de provas:** Pedro Braga Sotomaior Karam; **Revisão de texto:** Oficina Só Português; **Supervisão de identidade visual:** Kaique Alves; **Projeto gráfico, diagramação e capa:** Kato Editorial; **Imagem da capa:** gerada por inteligência artificial.

Direitos reservados: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). É proibida a reprodução ou transmissão de qualquer trecho desta publicação sem autorização, em qualquer formato ou por qualquer meio, incluindo fotocópia, gravação, ou qualquer sistema de armazenamento e recuperação de informações.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

I59i Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC
Inteligência Artificial, Governança e Ética nos Conselhos de Administração das Empresas Brasileiras [recurso eletrônico] / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, FGVethics. – São Paulo, SP : Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, 2026.
58 p. ; PDF ; 1,2 MB.

Inclui índice.
ISBN: 978-65-85913-51-5 (PDF)

1. Governança Corporativa. 2. Inteligência artificial. 3. Conselhos de administração.
4. Ética. 5. Deveres fiduciários. I. FGVethics. II. Título.

2026-4263

CDD 658.4
CDU 658.114

Elaborado por Vagner Rodolfo da Silva - CRB-8/9410

Índice para catálogo sistemático:

1. Governança Corporativa 658.4

2. Governança Corporativa 658.114

Inteligência artificial, governança e o futuro dos conselhos

A inteligência artificial está redefinindo a competição, os modelos de negócio e a forma como as empresas criam valor. Para os conselhos de administração, o novo cenário amplia a responsabilidade de orientar escolhas estratégicas, preparar a organização para a transformação e supervisionar riscos.

É nesse contexto que a Bain & Company apoia a pesquisa *“Inteligência Artificial, Governança e Ética nos Conselhos de Administração das Empresas Brasileiras”*, desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e pela FGVethics – Centro de Estudos em Ética, Transparência, Integridade e Compliance. Ao reunir perspectivas de mais de 140 conselheiros, o estudo oferece evidências sobre o uso da IA nos conselhos e ajuda a identificar lacunas de preparo e governança.

Na visão da Bain, capturar o potencial da IA exige mais do que tecnologia. Exige liderança comprometida, revisão

de processos e desenvolvimento de pessoas. Os conselhos precisam fazer as perguntas certas: onde a IA pode gerar vantagem competitiva? Como pode transformar o modelo de negócio? Quais capacidades serão necessárias? Como medir os resultados? E quais princípios e limites devem orientar sua adoção?

A mesma responsabilidade vale para o uso da IA pelo próprio conselho. A tecnologia pode ampliar análises, explorar cenários e testar hipóteses, enriquecendo o processo decisório. Seu uso, contudo, deve preservar a independência de pensamento, o espaço para divergência e a responsabilidade dos conselheiros pelas decisões.

Governança e ética devem nortear esta agenda desde o início. Na prática, significa proteger informações confidenciais, avaliar a confiabilidade dos dados e das respostas, mitigar vieses e considerar impactos sobre

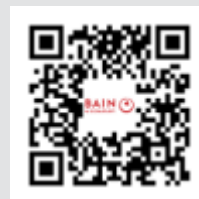
clientes, colaboradores e sociedade. À medida que a IA ganha autonomia para executar ações, são necessários limites claros, responsáveis definidos, monitoramento e capacidade de intervenção. Capacitação contínua e

transparência são essenciais para que a supervisão seja efetiva.

A pesquisa contribui para qualificar o debate no Brasil acerca do uso da inteligência artificial e estimular uma adoção mais consciente.

Explore insights da Bain & Company

Conteúdos e perspectivas sobre inteligência artificial, transformação e outros temas relevantes para a agenda de líderes e conselhos.



Sumário

1. Introdução	10
1.1 Pergunta de pesquisa	12
1.2 Síntese metodológica	13
2. Procedimentos Metodológicos	14
2.1 Procedimentos metodológicos quantitativos	14
2.2 Procedimentos metodológicos qualitativos	18
3. Análise Quantitativa	21
3.1 Caracterização das empresas vinculadas aos dois grupos	21
3.2 Aplicação e governança da IA nos conselhos que a utilizam	26
3.3 Conselhos de administração que não utilizam IA	33
3.4 Síntese dos resultados quantitativos	35
4. Análise Qualitativa	38
4.1 Formas de incorporação e aplicações da IA	38
4.2 Governança de dados, confidencialidade e IA sombra	41
4.3 Apoio algorítmico, julgamento humano e responsabilidade fiduciária	43
4.4 Letramento e novas exigências para a atuação dos conselheiros	45
4.5 Efeitos da IA sobre a dinâmica deliberativa	46
4.6 Regulação e estruturas de governança	47
4.7 Diferenças exploratórias de ênfase segundo o gênero	48
4.8 Síntese dos resultados qualitativos	49
4.9 Agenda para pesquisas futuras	51
4.10 Limitações da pesquisa qualitativa	52
5. Considerações finais	54
6. Referências	56

1. Introdução

A crescente incorporação da inteligência artificial (IA) às atividades empresariais começa a alcançar um espaço particularmente sensível da governança corporativa: os conselhos de administração. Impulsionadas pela digitalização e pelo uso intensivo de dados, as tecnologias baseadas em IA vêm transformando a maneira como as organizações aprendem, operam e decidem. Ao ampliarem as capacidades analíticas e de automação, podem superar limitações tradicionais de escala, escopo e aprendizagem, além de conferir maior agilidade aos processos organizacionais¹.

No âmbito dos conselhos de administração, contudo, a utilização da IA suscita questões que ultrapassam os ganhos de eficiência e produtividade. A adoção de sistemas algorítmicos pode afetar a produção, a seleção

e a análise das informações, a dinâmica deliberativa do colegiado, a governança dos dados, a atribuição de responsabilidades e o próprio exercício da função de conselheiro. Embora a tecnologia ofereça novas possibilidades de apoio à decisão, a dependência excessiva de sistemas de *machine learning* pode agravar riscos relacionados a vieses algorítmicos, à opacidade dos modelos, à dificuldade de contestar seus resultados e à indefinição de responsabilidades. Pode, ainda, reduzir a diversidade de perspectivas, enfraquecer a supervisão humana e acentuar a chamada miopia de aprendizagem².

1. Y. R. Shrestha, S. M. Ben-Menahem & G. Von Krogh, *Organizational Decision-Making Structures in the Age of Artificial Intelligence*, 2019.

2. N. Balasubramanian, Y. Ye & M. Xu, *Substituting Human Decision-Making With Machine Learning: Implications for Organizational Learning*, 2022.

Miopia de aprendizagem

A miopia de aprendizagem ocorre quando a organização desenvolve uma compreensão restrita às experiências, informações e padrões aos quais tem acesso, reduzindo a diversidade de rotinas e a construção de conhecimentos causais, contextuais e mais gerais. No contexto da inteligência artificial, o fenômeno pode se acentuar quando o *machine learning* substitui parte do julgamento humano e reforça decisões baseadas em padrões estatísticos já observados, restringindo a exploração de alternativas e a aprendizagem para além dos dados disponíveis.

A literatura acadêmica tem evidenciado os desafios institucionais, éticos e jurídicos que a IA impõe às estruturas tradicionais de governança corporativa. Estudos recentes apontam seu potencial de contribuir para a qualidade das decisões, a efetividade da auditoria, a transparência financeira e a resiliência organizacional, mas também destacam riscos relacionados à privacidade, à segurança da informação, à responsabilização e à adequação de marcos regulatórios concebidos originalmente para decisões humanas³.

Apesar da atenção crescente ao tema, ainda é limitada a produção acadêmica dedicada às implicações práticas da IA para os conselhos de administração⁴. Permanecem pouco exploradas, entre outras questões, as diferenças entre o uso individual realizado pelos conselheiros, sua

utilização em comitês e sua adoção pelo conselho como órgão colegiado⁵. Também são escassos os estudos empíricos realizados em economias em desenvolvimento e em contextos capazes de captar a influência de características culturais, jurídicas, setoriais e institucionais sobre as formas de adoção e governança da tecnologia⁶.

Essas lacunas merecem atenção porque a IA tem potencial para reconfigurar estruturas de poder e processos de produção da informação nas organizações⁷, com repercussões sobre dimensões centrais da atuação dos conselheiros, como a tomada de decisões estratégicas, a supervisão de riscos e a definição de papéis e responsabilidades. O

3. B. Ouabouch & T. Yahyaoui, *Artificial intelligence and corporate governance: A review of recent literature*, 2025.

4. P. Agnese, F. R. Arduino & D. Di Prisco, *The Era of Artificial Intelligence: What Implications for the Board of Directors?*, 2025.

5. M. Ahdadou, A. Ahdadou, A. Aajly & M. Tahrouch, *Artificial intelligence in corporate boards: A dual-dimensional framework for integration across autonomy and structural levels*, 2026.

6. B. Ouabouch & T. Yahyaoui, *Artificial intelligence and corporate governance: A review of recent literature*, 2025.

7. M. Iansiti & K. R. Lakhani, *Competing in the Age of AI: How Machine Intelligence Changes the Rules of Business*, 2020.

acesso desigual ao conhecimento técnico e às informações necessárias à interpretação dos modelos pode ampliar assimetrias dentro do colegiado e comprometer a participação informada de seus membros. Ao mesmo tempo, o avanço de sistemas autônomos suscita questões sobre os limites da delegação à tecnologia e a preservação da responsabilidade humana no processo decisório⁸.

Essas transformações devem ser examinadas à luz dos deveres jurídicos e institucionais dos conselheiros. A Lei das Sociedades por Ações, Lei nº 6.404/1976⁹, atribui aos administradores, entre outros, os deveres de diligência e lealdade, bem como o dever de atuar no interesse da companhia, observadas as exigências do bem público e da função social da empresa. Por isso, o uso da IA sem o devido escrutínio pode elevar os riscos associados ao cumprimento de tais obrigações e fragilizar a transparência, a prestação de contas e a qualidade do processo decisório.

A supervisão da IA pelos conselhos envolve, portanto, dimensões estratégicas, éticas, ambientais, jurídicas

e organizacionais. Gregory¹⁰ propõe que a supervisão considere: i) o tratamento da IA como tema estratégico e de risco corporativo; ii) a avaliação de seus impactos sobre as partes interessadas e o meio ambiente; e iii) a conformidade com a legislação, a regulamentação e as políticas internas aplicáveis. Sob essa perspectiva, a incorporação da IA não constitui uma questão meramente tecnológica, mas demanda capacidades para compreender seus usos, avaliar seus efeitos, estabelecer limites e assegurar que a tecnologia permaneça subordinada aos princípios e às responsabilidades da governança corporativa.

1.1 Pergunta de pesquisa

Diante desse cenário, esta pesquisa orienta-se pela seguinte pergunta:

De que forma a inteligência artificial tem sido incorporada às práticas decisórias dos conselhos de administração das empresas brasileiras, e quais são as implicações éticas e institucionais desse processo, particularmente em relação aos deveres fiduciários e à integridade da governança corporativa?

Para responder a essa questão, o presente estudo analisa o uso da

8. F. Möslin, *Robots in the Boardroom: Artificial Intelligence and Corporate Law*, 2018; M. Petrin, *The Impact of AI and New Technologies on Corporate Governance and Regulation*, 2024.

9. Brasil. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (Lei das Sociedades por Ações).

10. H. Gregory, *AI and the Role of the Board of Directors*, 2023.

IA sob a perspectiva dos próprios conselheiros, buscando identificar os riscos, os desafios e as práticas de governança associados à sua adoção, bem como compreender como eles lidam com suas implicações éticas e institucionais.

1.2 Síntese metodológica

Para tanto, o estudo adota uma abordagem de métodos mistos, combinando análises quantitativa e qualitativa. A etapa quantitativa baseia-se em questionário respondido por 141 conselheiros de administração de empresas brasileiras de diferentes setores, regiões e portes. Entre eles, 55 informaram atuar em conselhos de administração nos quais havia utilização de IA. As respostas abrangeram 58 colegiados, pois três participantes forneceram informações referentes a mais de um conselho. Os demais 86 respondentes indicaram que o conselho considerado

em sua resposta não utilizava inteligência artificial.

A etapa qualitativa aprofunda e contextualiza os resultados obtidos por meio de entrevistas com dez profissionais selecionados entre os participantes que manifestaram interesse em continuar colaborando com a pesquisa. As entrevistas buscam compreender suas experiências e explorar os desafios, os riscos e as implicações éticas e institucionais do uso da IA nos processos decisórios dos conselhos.

A combinação das duas abordagens permite identificar padrões gerais e compreender como os conselheiros percebem e enfrentam as implicações da tecnologia para a governança corporativa. O Capítulo 2 detalha os procedimentos metodológicos e a composição da amostra; o Capítulo 3 apresenta os resultados quantitativos; o Capítulo 4 reúne e discute os achados qualitativos; e o Capítulo 5 traz as considerações finais.

2. Procedimentos Metodológicos

Compreender a incorporação da inteligência artificial aos conselhos de administração exige examinar não apenas a extensão de seu uso, mas também as percepções dos conselheiros sobre suas potencialidades, limitações e riscos. Para contemplar ambas as dimensões, a pesquisa combinou abordagens quantitativa e qualitativa.

A abordagem quantitativa permite identificar características gerais e padrões relacionados ao uso da IA pelos conselhos, enquanto a qualitativa os aprofunda e contextualiza a partir das experiências e percepções dos entrevistados. A complementaridade entre elas é especialmente relevante em um campo cuja literatura ainda demanda maior validação empírica, por meio de *surveys*, estudos de caso e pesquisas contextualizadas¹¹.

11. M. Ahdadou et al., *Artificial intelligence in corporate boards: a dual-dimensional framework for integration across autonomy and structural levels*, 2026.

2.1 Procedimentos metodológicos quantitativos

As análises quantitativas baseiam-se em questionário estruturado (*survey*), elaborado a partir da pergunta de pesquisa e dos referenciais teóricos do estudo. Antes da coleta, o instrumento foi submetido a pré-testes com 21 conselheiros convidados, com o objetivo de aprimorar sua clareza e adequação. Os registros dos pré-testes foram excluídos da análise.

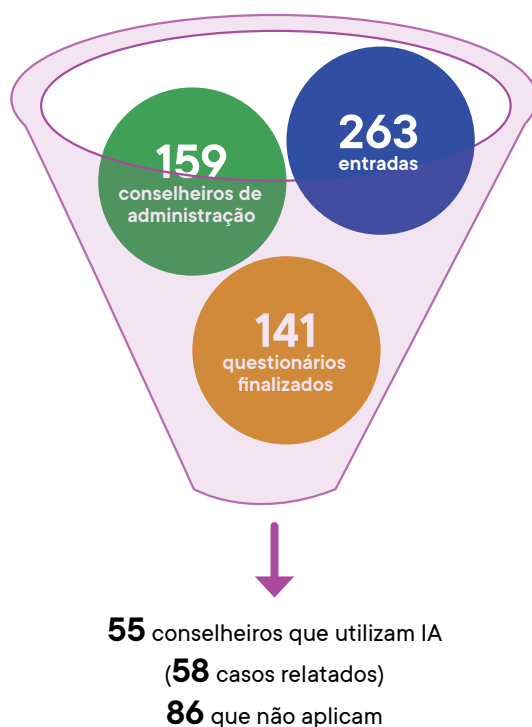
Após os ajustes, o questionário foi disponibilizado eletronicamente na plataforma *SurveyMonkey* e enviado, por e-mail, a toda base geral de contatos do IBGC. A coleta foi realizada entre 02 e 29 de abril de 2026. Para assegurar a aderência dos respondentes ao público-alvo, foram incluídas perguntas iniciais de seleção, destinadas a identificar se atuavam em conselhos e, em caso afirmativo,

se integravam conselhos de administração ou consultivos. Neste estudo, foram considerados apenas os membros de conselhos de administração.

Ao final da coleta, foram registrados 263 questionários. Do total, 104 foram excluídos por corresponderem a pessoas que não atuavam em conselhos de administração ou que integravam exclusivamente conselhos consultivos. Outros 18 questionários foram desconsiderados por não terem sido concluídos. A amostra final foi, portanto, composta por 141 conselheiros, dos quais 55 relataram utilizar IA em sua atuação e 86 declararam não empregar a tecnologia.

Os participantes que utilizavam IA puderam relatar experiências em até dois conselhos distintos. Como três dos 55 conselheiros descreveram sua experiência em dois colegiados, esse grupo originou 58 casos de conselhos de administração que utilizam IA. Assim, a caracterização geral da amostra considera os 141 respondentes, enquanto nas análises específicas sobre o uso da tecnologia são abrangidos os 58 casos relatados, conforme Figura 1.

Figura 1. Filtros da amostra

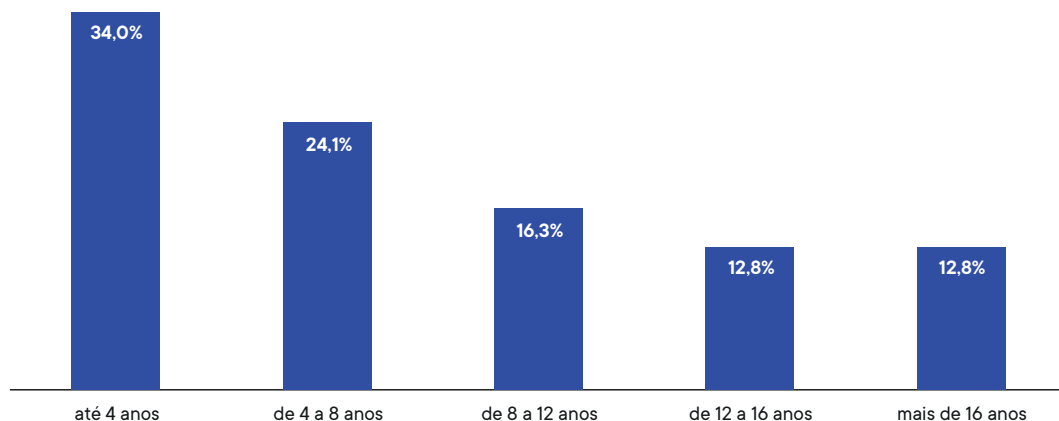


Fonte: elaborada pelos autores (2026)

2.1.1 Composição da amostra quantitativa

Esta seção apresenta o perfil dos 141 conselheiros que compõem a amostra da pesquisa, considerando o tempo de atuação, o gênero e a região de residência. A distinção entre os respondentes que relataram utilizar IA e aqueles que declararam não empregar a tecnologia é apresentada ao final da seção.

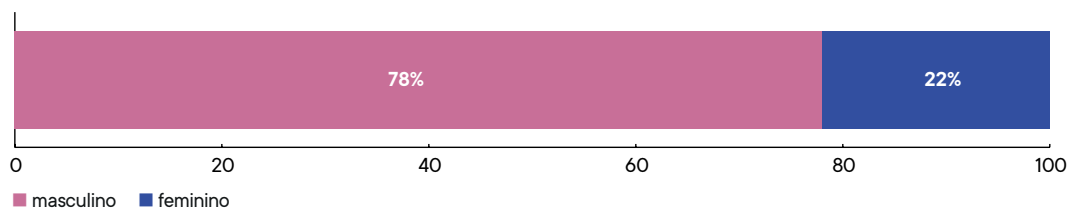
Figura 2. Tempo de atuação como conselheiro(a) de administração



n= 141 respondentes; fonte: elaborada pelos autores (2026)

- Embora reúna diferentes níveis de experiência, a amostra concentra-se em conselheiros com até 8 anos de atuação (58,1% dos respondentes);
- um quarto da amostra possui mais de 12 anos de experiência na função.

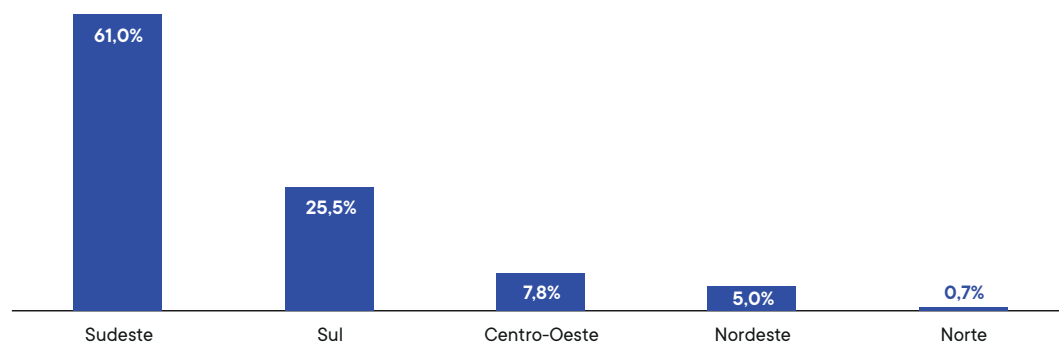
Figura 3. Gênero no qual o respondente se identifica



n= 141 respondentes; fonte: elaborada pelos autores (2026)

- 78% dos respondentes se identificaram com o gênero masculino e 22% com o feminino;
- a amostra é, portanto, predominantemente masculina; a proporção de mulheres se aproxima da participação feminina observada em levantamentos recentes sobre conselhos de administração, evidenciando a persistência da desigualdade de gênero nestes colegiados.

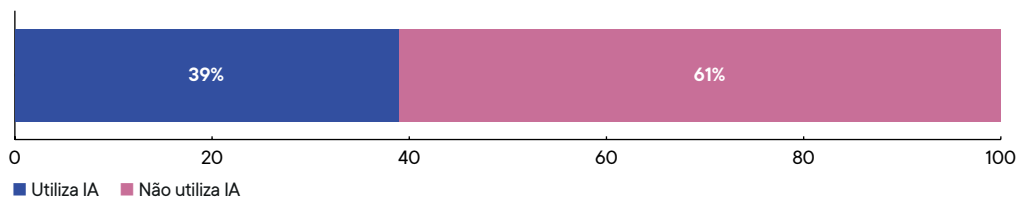
Figura 4. Região de residência do respondente



n= 141 respondentes; fonte: elaborada pelos autores (2026)

- Sudeste e Sul concentram 86,5% dos respondentes, com participações de 61% e 25,5%, respectivamente;
- as regiões Centro-Oeste, Nordeste e Norte representam, em conjunto, 13,5% da amostra;
- essa concentração regional deve ser considerada na interpretação dos resultados, que refletem principalmente as percepções de conselheiros residentes no Sudeste e no Sul, onde se concentra o maior número de empresas no Brasil.

Figura 5. Respondentes cujo conselho utiliza IA em suas atividades



n= 141 respondentes; fonte: elaborada pelos autores (2026)

- 39% da amostra (55 respondentes) relatou aplicar a IA em pelo menos um conselho de administração. Três participantes incluíram experiências em dois colegiados, totalizando 58 casos de IA no conselho (análises no Capítulo 3);
- a maioria dos participantes, correspondente a 61% da amostra (86 respondentes), declarou não utilizar a tecnologia nos conselhos em que atuava ou havia atuado nos últimos dois anos (análises também no Capítulo 3).

2.2 Procedimentos metodológicos qualitativos

A etapa qualitativa integrou o desenho de métodos mistos da pesquisa e teve natureza exploratória. Seu objetivo foi aprofundar, contextualizar e complementar os resultados quantitativos, examinando experiências, percepções e questões institucionais, organizacionais e comportamentais relacionadas ao uso da inteligência artificial nos conselhos de administração. As entrevistas não se destinaram a produzir inferências estatísticas sobre o universo dos conselheiros brasileiros, mas a compreender como os participantes interpretam e incorporam a tecnologia em sua atuação, quais critérios orientam sua utilização e quais benefícios, riscos e tensões percebem.

Foram entrevistados dez profissionais com experiência em conselhos de administração e governança corporativa, selecionados intencionalmente entre os participantes da etapa quantitativa, considerando sua experiência profissional, seu conhecimento sobre o tema e sua disponibilidade para participar da pesquisa. O grupo incluiu participantes com atuação em organizações de diferentes portes, setores, origens de capital, estruturas societárias e níveis de maturidade em governança. Buscou-

se, com isso, ampliar a variedade de experiências e contextos considerados na análise, sem pretensão de representatividade estatística.

A amostra qualitativa foi composta por cinco mulheres e cinco homens. Para preservar o anonimato, os participantes foram identificados por numeração sequencial, utilizando-se “Entrevistada” para as mulheres e “Entrevistado” para os homens. Correspondem ao grupo feminino as Entrevistadas 1, 3, 5, 6 e 9, e ao grupo masculino os Entrevistados 2, 4, 7, 8 e 10. A composição por gênero é apresentada como característica descritiva da amostra, sem que eventuais diferenças entre os depoimentos sejam interpretadas como relações causais atribuíveis ao gênero.

As dez entrevistas foram realizadas virtualmente, por meio da plataforma Zoom, de acordo com a disponibilidade dos participantes, e tiveram duração média de aproximadamente uma hora. Foi utilizado um roteiro semiestruturado, composto predominantemente por perguntas abertas. O formato assegurou uma base compartilhada para os depoimentos, permitindo, simultaneamente, o aprofundamento de questões emergentes e a exploração de experiências específicas relatadas pelos participantes.

O roteiro foi organizado em oito blocos temáticos: contexto de

adoção da IA; aplicações práticas; integridade e governança; impactos percebidos; preparação e letramento dos conselheiros; barreiras à adoção; perspectivas futuras; e regulação. Também foram investigados temas transversais, como vieses algorítmicos, risco de *groupthink*, confiabilidade das informações produzidas, métricas de desempenho, impactos ambientais e limites entre apoio algorítmico e decisão humana.

A investigação considerou não apenas a utilização formal de sistemas de IA pelos conselhos, mas também seu uso individual pelos conselheiros e sua aplicação em outras instâncias organizacionais capazes de influenciar a natureza, a qualidade ou o volume das informações submetidas ao colegiado. Entre os aspectos examinados estavam as implicações da tecnologia para a autonomia decisória, a responsabilidade fiduciária, a segurança e a confidencialidade dos dados, a integridade da governança corporativa, a dinâmica deliberativa e a preservação do julgamento humano.

Também foi abordado o uso não autorizado ou não declarado de ferramentas de IA, prática denominada “IA sombra”, ou *shadow AI*. Buscou-se identificar situações em que conselheiros recorrem a soluções pessoais ou não homologadas para resumir documentos, realizar

pesquisas, analisar informações ou preparar materiais relacionados às atividades do conselho. O tema foi considerado em razão dos riscos associados ao compartilhamento e ao armazenamento externo de informações corporativas, especialmente na ausência de mecanismos formais de orientação e supervisão.

Os dados foram tratados por meio de análise de conteúdo de natureza temática. As entrevistas foram avaliadas individualmente e em conjunto, buscando-se identificar temas recorrentes, convergências, divergências e questões emergentes. O material foi organizado em categorias relacionadas aos usos da IA; à qualidade e à governança dos dados; à confidencialidade e à IA sombra; à confiabilidade das informações produzidas; à autonomia e ao julgamento humano; à responsabilidade fiduciária; à preparação dos conselheiros; às estruturas de governança; e às perspectivas de regulação e utilização futura.

A confidencialidade constituiu princípio central da pesquisa. Foram suprimidas das transcrições e da apresentação dos resultados todas as referências que pudessem permitir a identificação direta ou indireta dos participantes, das empresas ou de outras organizações mencionadas. As citações foram atribuídas

exclusivamente ao número de cada participante, permitindo relacionar diferentes manifestações de uma mesma pessoa sem comprometer seu anonimato.

O número de dez entrevistas é compatível com a natureza exploratória e especializada do estudo. A literatura sobre pesquisa qualitativa indica que a saturação temática pode ser alcançada com amostras relativamente reduzidas quando o objeto de investigação é delimitado e os participantes possuem experiência diretamente relacionada ao fenômeno analisado. Guest, Bunce e Johnson¹²,

por exemplo, demonstram que parte substancial dos temas relevantes pode emergir nas primeiras entrevistas de estudos com grupos relativamente homogêneos. A referência, contudo, não elimina a necessidade de considerar que a saturação depende da complexidade do fenômeno investigado, da heterogeneidade da amostra e da profundidade das entrevistas. Assim, a opção por dez participantes deve ser compreendida como adequada ao caráter exploratório e interpretativo desta etapa da pesquisa, e não como fundamento para generalizações estatísticas.

12. G. Guest, A. Bunce & L. Johnson, *How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability*, 2006.

3. Análise Quantitativa

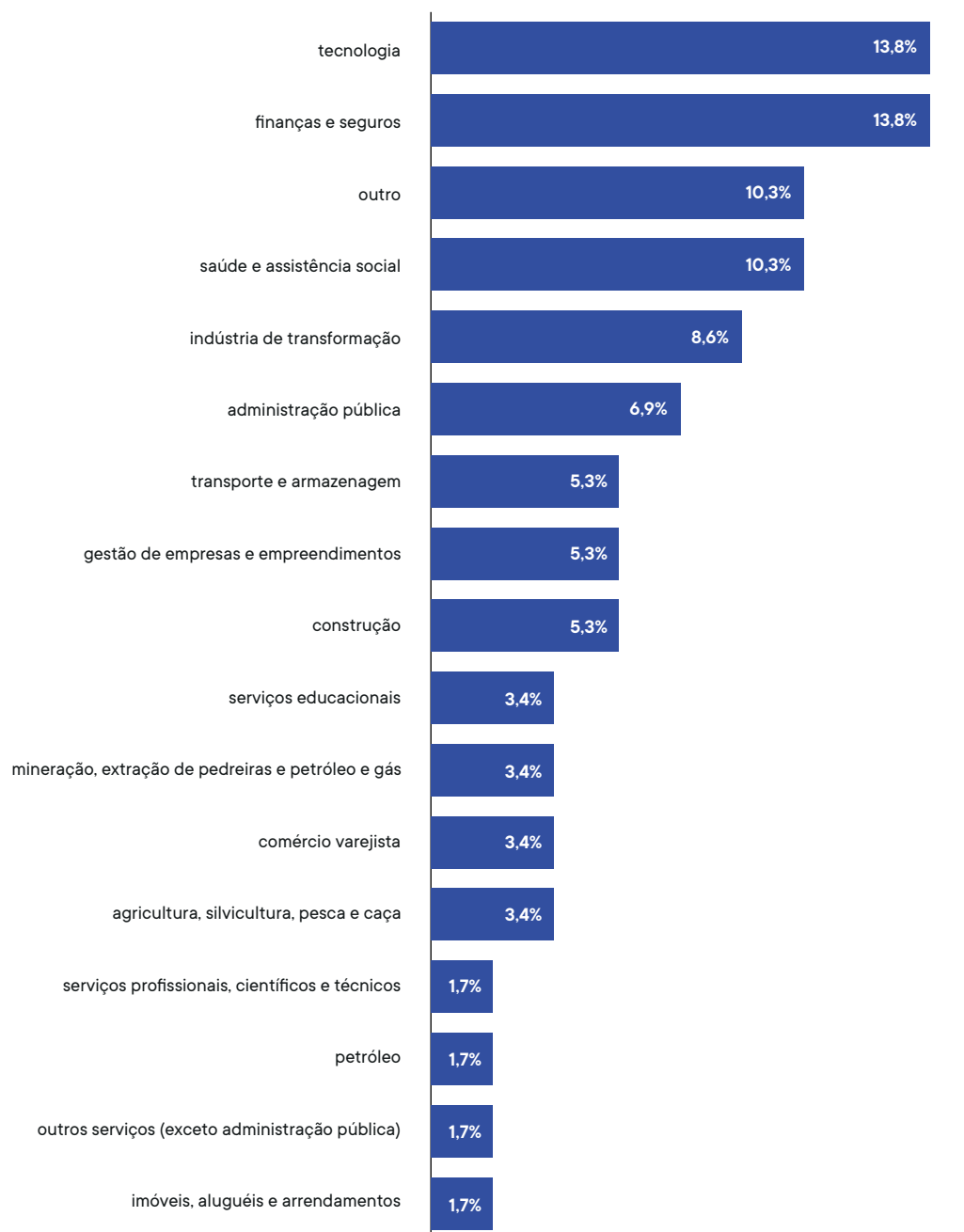
Este capítulo apresenta os resultados quantitativos da pesquisa. Inicialmente, são caracterizadas as empresas vinculadas aos conselhos analisados, considerando separadamente os casos em que a inteligência artificial é utilizada e aqueles em que ainda não é empregada. Em seguida, são examinados os aspectos relacionados à aplicação e à governança da IA nos conselhos que a utilizam, bem como os motivos para sua não adoção, as perspectivas de uso futuro e os riscos percebidos nos casos em que a tecnologia ainda não foi incorporada.

3.1 Caracterização das empresas vinculadas aos dois grupos

Esta seção descreve as características das empresas vinculadas aos conselhos de administração analisados, considerando o setor de atuação, a natureza do capital e a receita bruta anual. Os resultados são organizados separadamente para os conselhos que utilizam IA e para aqueles que não empregam a tecnologia, com o objetivo de caracterizar a composição de cada grupo.

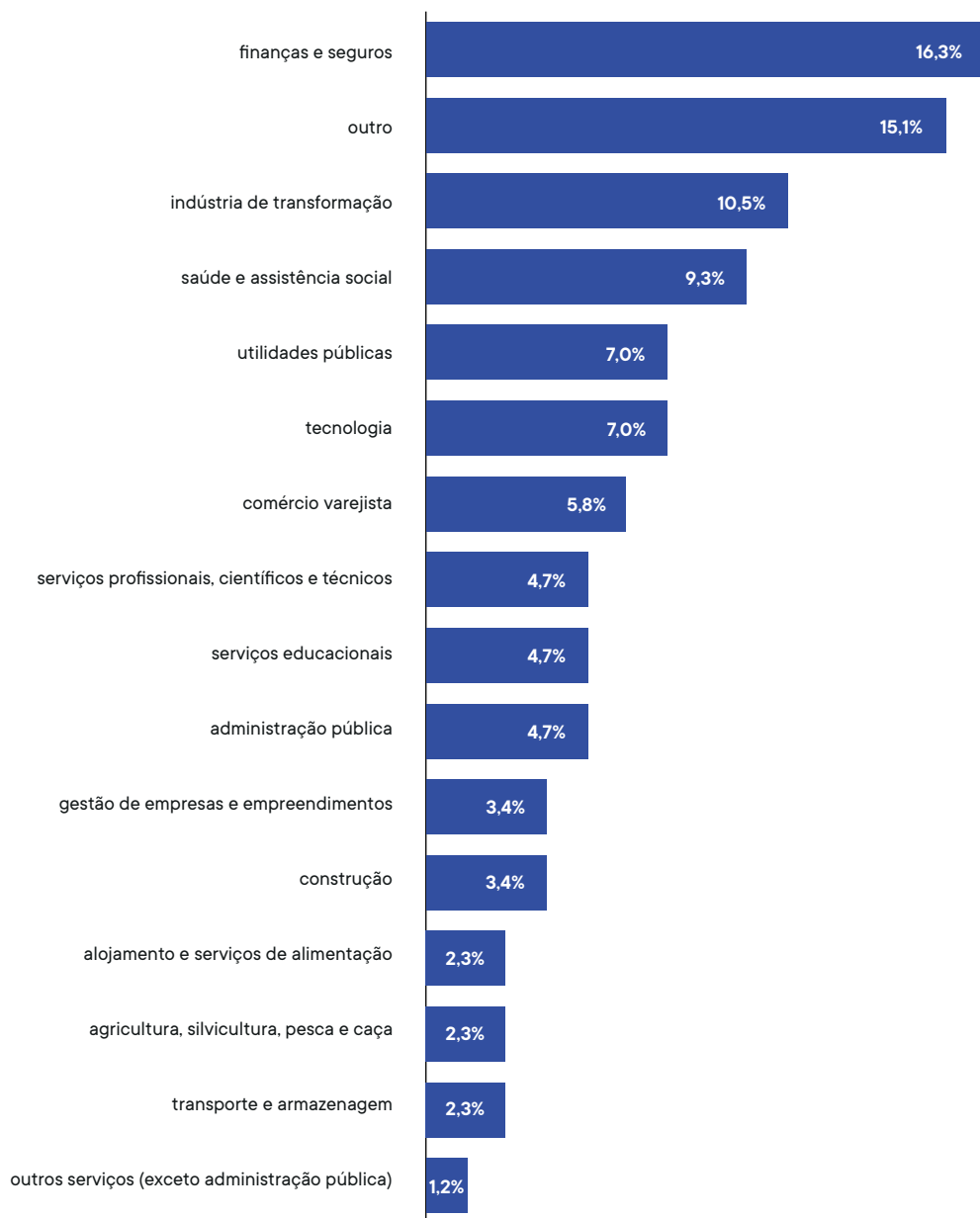
Figura 6. Setor de atuação das empresas

(a) Conselhos que utilizam IA



n = 58 conselhos de administração; fonte: elaborada pelos autores (2026)

(b) Conselhos que não utilizam IA



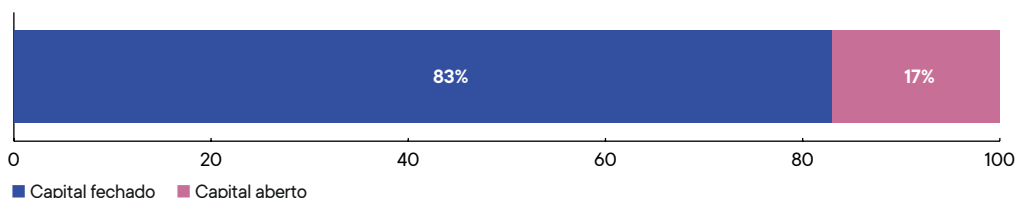
n = 86 conselhos de administração; fonte: elaborada pelos autores (2026)

- Entre as empresas cujos conselhos utilizam IA, os setores “finanças e seguros” e “tecnologia” apresentam as maiores participações, ambos com 13,8% dos casos, seguidos por “saúde e assistência social” e pela categoria “outro”, com 10,3% cada. As demais empresas distribuem-se por diferentes setores, sem concentração acentuada em um único segmento;

- entre as empresas cujos conselhos não utilizam IA, o setor “finanças e seguros” também apresenta a maior participação (16,3%), seguido pela categoria “outro”, com 15,1%, e pela “indústria de transformação”, com 10,5%. Nas demais categorias, observa-se uma distribuição mais dispersa, com participações relativamente reduzidas.

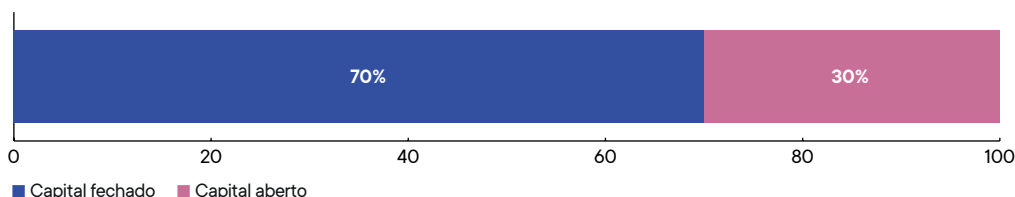
Figura 7. Capital fechado x capital aberto

(a) Conselhos que utilizam IA



n = 58 conselhos de administração; fonte: elaborada pelos autores (2026)

(b) Conselhos que não utilizam IA

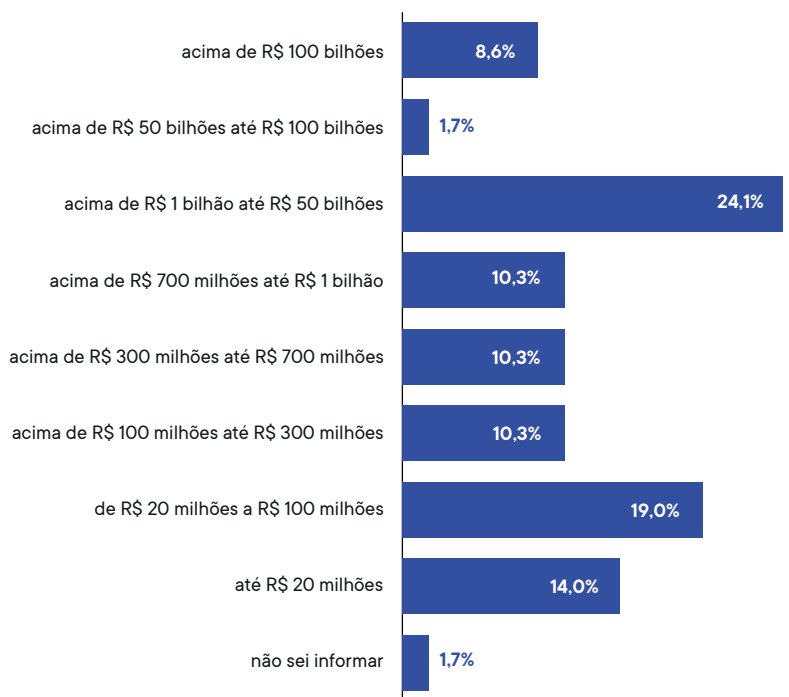


n = 86 conselhos de administração; fonte: elaborada pelos autores (2026)

- Entre as empresas cujos conselhos utilizam IA, predominam as de capital fechado, que representam 83% dos casos, enquanto as companhias abertas correspondem a 17%;
- entre as empresas cujos conselhos não utilizam IA, as empresas de capital fechado também constituem a maioria, com 70% dos casos, enquanto as companhias abertas representam 30%.

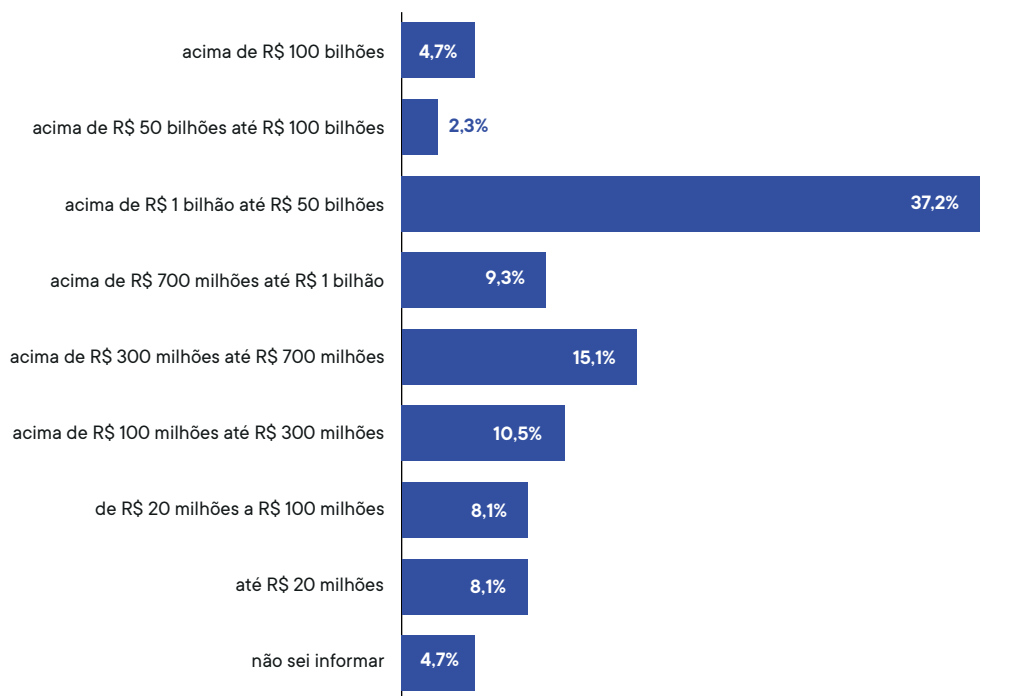
Figura 8. Receita bruta anual da empresa no último exercício social

(a) Conselhos que utilizam IA



n = 58 conselhos de administração; fonte: elaborada pelos autores (2026)

(b) Conselhos que não utilizam IA



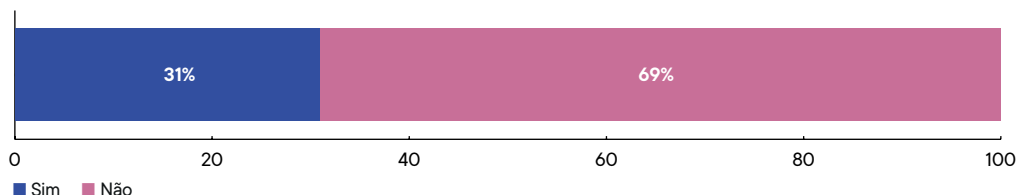
n = 86 conselhos de administração; fonte: elaborada pelos autores (2026)

- Entre as empresas cujos conselhos utilizam IA, a maior participação corresponde à faixa de receita entre R\$ 1 bilhão e R\$ 50 bilhões, com 24,1% dos casos, seguida pela faixa entre R\$ 20 milhões e R\$ 100 milhões, com 19%;
- entre as empresas cujos conselhos não utilizam IA, a faixa entre R\$ 1 bilhão e R\$ 50 bilhões também apresenta a maior participação, com 37,2% dos casos, seguida pela faixa acima de R\$ 300 milhões até R\$ 700 milhões, com 15,1%. Nas demais faixas, as participações individuais não ultrapassam 10,5%.

3.2 Aplicação e governança da IA nos conselhos que a utilizam

Esta subseção examina como a IA tem sido incorporada às práticas dos conselhos de administração. A análise contempla o letramento dos conselheiros, as áreas e finalidades de aplicação, as tecnologias utilizadas, os mecanismos de orientação e supervisão e as percepções sobre os impactos e riscos da tecnologia e sobre o nível de preparo dos conselhos.

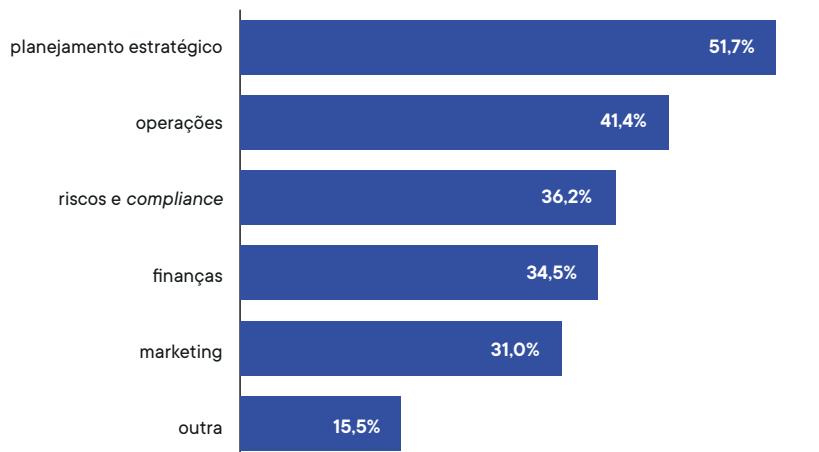
Figura 9. Treinamentos específicos sobre IA para o conselho



n = 58 conselhos de administração; fonte: elaborada pelos autores (2026)

- Em 69% dos casos, as empresas não ofereceram treinamentos específicos sobre IA para o conselho, enquanto 31% contaram com esse tipo de iniciativa;
- a predominância de respostas negativas indica que a utilização da IA pelos conselhos nem sempre é acompanhada por iniciativas formais de letramento.

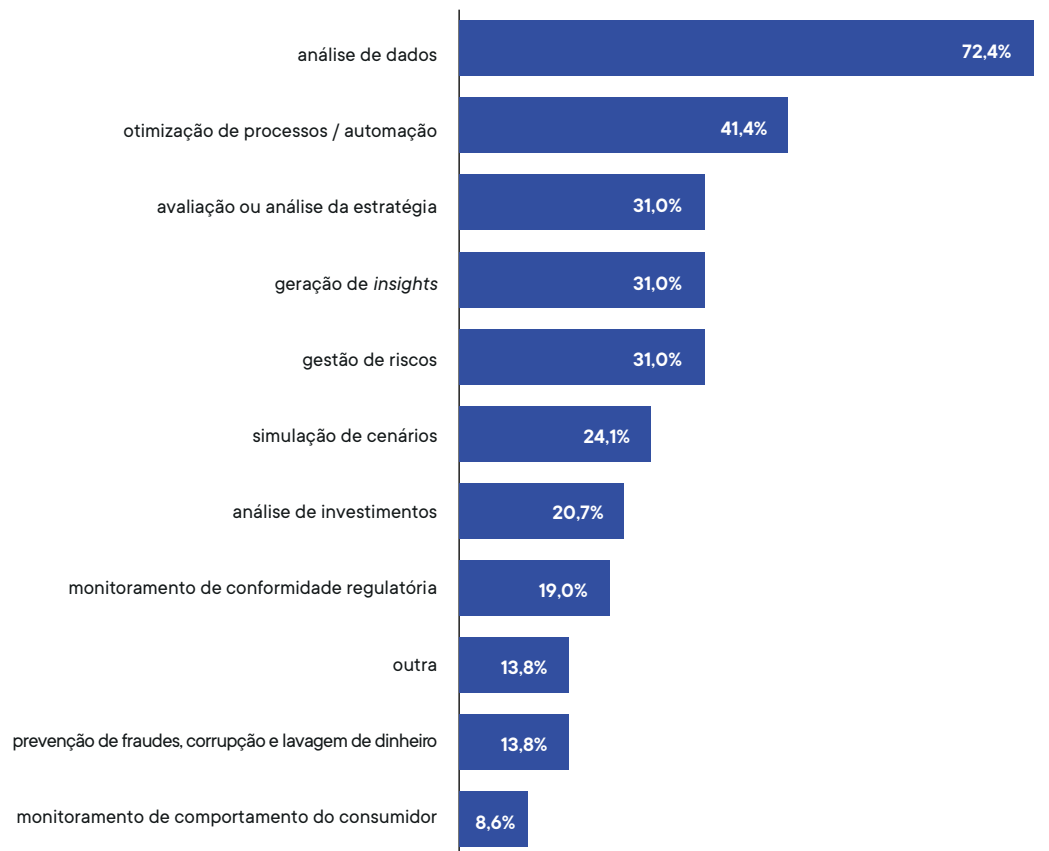
Figura 10. Áreas do processo decisório em que IA foi ou está sendo aplicada no conselho



n = 58 conselhos de administração, gerando 122 respostas (participantes poderiam assinalar mais de uma alternativa); fonte: elaborada pelos autores (2026)

- O “planejamento estratégico” é a área mais mencionada, em 51,7% dos conselhos, seguido por “operações” (41,4%) e “riscos e compliance” (36,2%);
- “finanças” e “marketing” também apresentam participação relevante, com 34,5% e 31%, respectivamente;
- os resultados mostram que a aplicação da IA abrange diferentes áreas do processo decisório no contexto do conselho de administração.

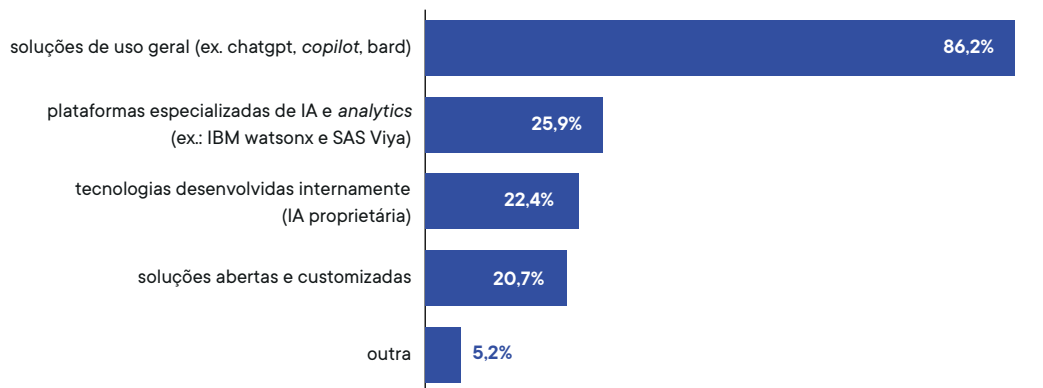
Figura 11. Finalidades para a utilização da IA no conselho



n = 58 conselhos de administração, gerando 178 respostas (participantes poderiam assinalar mais de uma alternativa); fonte: elaborada pelos autores (2026)

- A “análise de dados” é a finalidade mais recorrente, presente em 72,4% dos conselhos, seguida pela “otimização de processos/automação”, com 41,4%;
- “gestão de riscos”, “geração de *insights*” e “avaliação ou análise da estratégia” foram mencionadas, cada uma, em 31% dos conselhos;
- os resultados indicam que a IA é utilizada principalmente como recurso de suporte analítico, mas também está presente em atividades relacionadas à estratégia, aos riscos, aos investimentos e à conformidade.

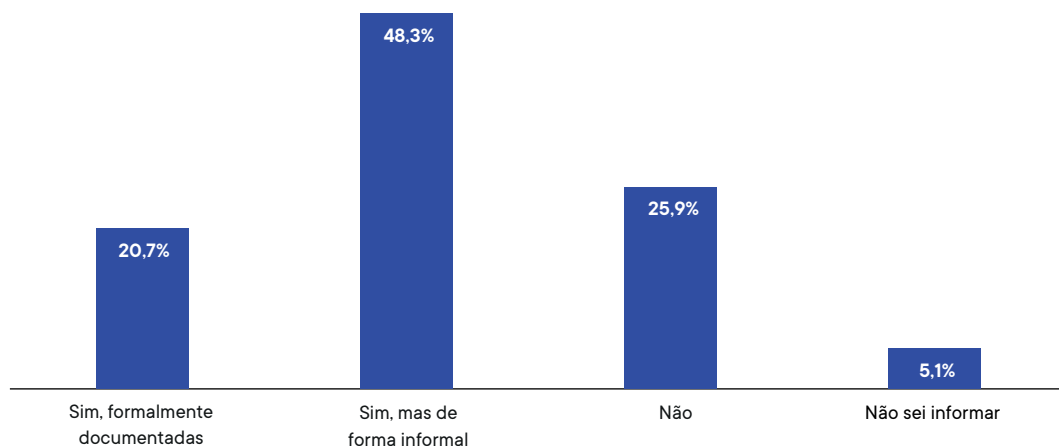
Figura 12. Tipo de tecnologia ou solução de IA utilizada pelo conselho



n = 58 conselhos de administração, gerando 93 respostas (participantes poderiam assinalar mais de uma alternativa);
fonte: elaborada pelos autores (2026)

- As soluções de IA de uso geral, como ChatGPT, Copilot e Bard, constituem o tipo mais utilizado, estando presentes em 86,2% dos conselhos analisados;
- *softwares* especializados, tecnologias desenvolvidas internamente e soluções abertas e customizadas foram identificados em 25,9%, 22,4% e 20,7% dos casos, respectivamente;
- os resultados mostram que o uso da IA pelos conselhos se apoia predominantemente em soluções de uso geral, enquanto as demais modalidades apresentam menor incidência.

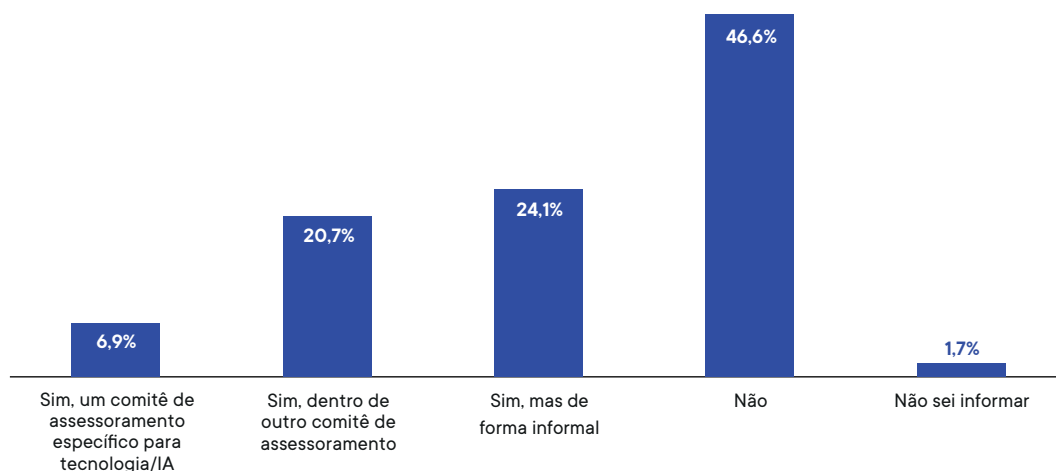
Figura 13. Diretrizes ou princípios éticos na adoção de IA pelo conselho



n = 58 conselhos de administração; fonte: elaborada pelos autores (2026)

- Em 48,3% dos casos, as diretrizes ou os princípios éticos relacionados à IA existem de maneira informal, enquanto 20,7% contam com orientações formalmente documentadas;
- em 25,9% dos conselhos analisados, não foram estabelecidas diretrizes ou princípios específicos;
- embora alguma forma de orientação esteja presente na maioria dos conselhos, sua formalização ainda é limitada.

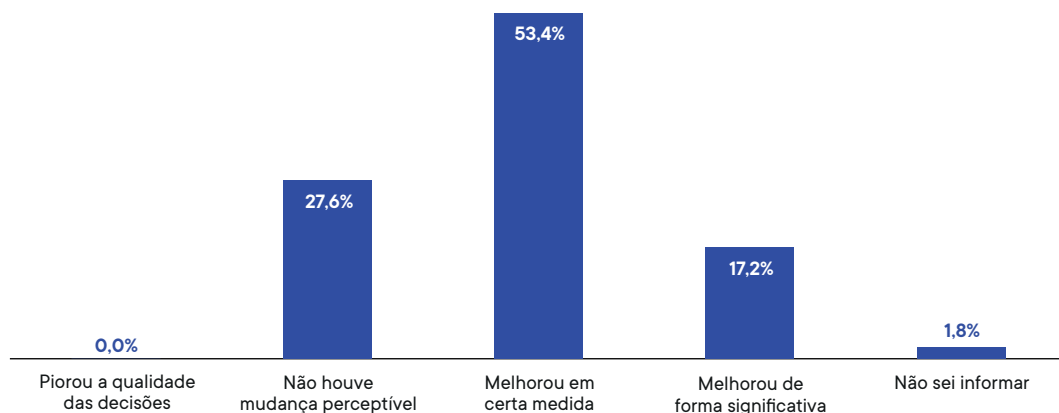
Figura 14. Instância responsável por supervisionar o uso de IA no conselho



n = 58 conselhos de administração; fonte: elaborada pelos autores (2026)

- Em 46,6% dos casos, não há uma instância responsável pela supervisão da IA, enquanto essa atividade ocorre de maneira informal em 24,1%;
- estruturas formais de supervisão estão presentes em 27,6% dos casos, seja pela atribuição da responsabilidade a um comitê existente, com 20,7%, seja pela constituição de um comitê específico de tecnologia ou IA, com 6,9%;
- os resultados mostram que, na maioria dos conselhos analisados, a supervisão da IA ainda não está formalmente atribuída a uma instância específica ou preexistente.

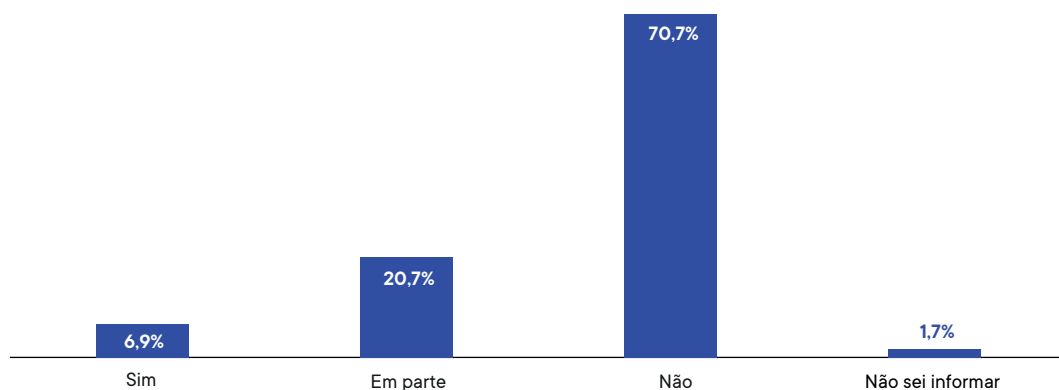
Figura 15. Impacto da IA na qualidade das decisões estratégicas do conselho



n = 58 conselhos de administração; fonte: elaborada pelos autores (2026)

- A percepção sobre o impacto da IA é predominantemente positiva: em 53,4% dos casos, foi identificada melhora em certa medida; e melhora significativa em 17,2%;
- em 27,6% dos casos, não houve mudança perceptível, enquanto nenhum conselho registrou percepção de piora na qualidade das decisões;
- o resultado reforça a ideia de que a tecnologia agrega valor às discussões estratégicas, ainda que de forma incremental.

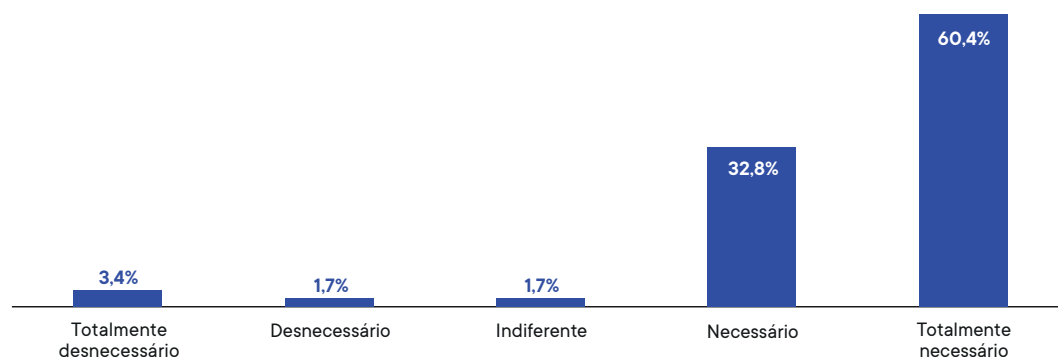
Figura 16. O uso de IA pode comprometer a autonomia ou a responsabilidade individual dos conselheiros?



n = 58 conselhos de administração; fonte: elaborada pelos autores (2026)

- A grande maioria dos respondentes (70,7% dos casos) não considera que o uso da IA possa comprometer a autonomia ou a responsabilidade individual dos conselheiros;
- por outro lado, 27,6% reconhecem essa possibilidade total ou parcialmente, sendo 20,7% em parte e 6,9% de forma integral.

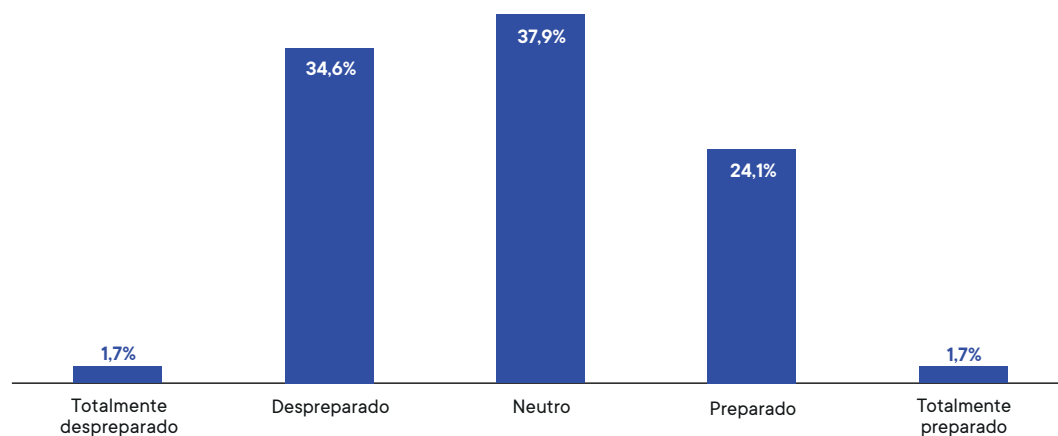
Figura 17 Necessidade de letramento dos conselheiros sobre o uso e supervisão da IA



n = 58 conselhos de administração; fonte: elaborada pelos autores (2026)

- A necessidade de letramento é amplamente reconhecida: em 60,4% dos conselhos, ela foi considerada totalmente necessária, e necessária em 32,8%, representando em conjunto 93,2% dos casos;
- tal percepção contrasta com a oferta de treinamentos específicos identificada na Figura 9, presente em apenas 31% dos conselhos analisados.

Figura 18. Nível de preparo do conselho para lidar com os desafios e oportunidades da IA



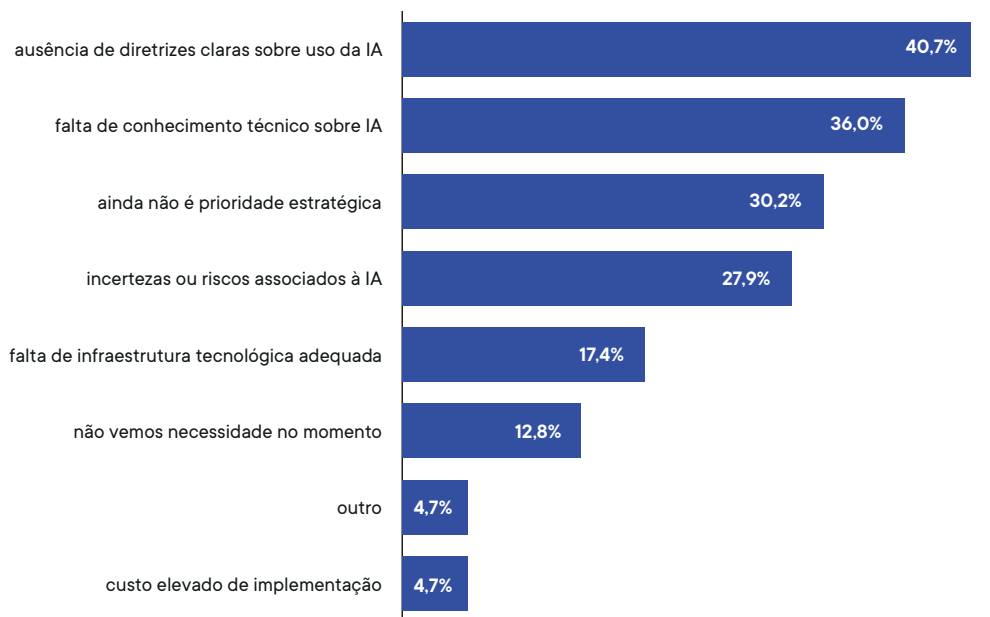
n = 58 conselhos de administração; fonte: elaborada pelos autores (2026)

- As avaliações concentram-se nas categorias neutro, com 37,9% dos casos, e despreparado, com 34,6%, enquanto 24,1% consideram o conselho preparado;
- em conjunto, as avaliações indicam que os conselhos analisados não são percebidos, pelos próprios respondentes, como preparados para lidar com os desafios e as oportunidades relacionados à IA.

3.3 Conselhos de administração que não utilizam IA

Esta seção examina os 86 casos em que não foi relatada a utilização de inteligência artificial pelos conselheiros. A análise contempla os principais motivos para a não adoção da tecnologia, a percepção sobre sua possível incorporação nos próximos anos e os riscos associados ao seu uso nos conselhos de administração.

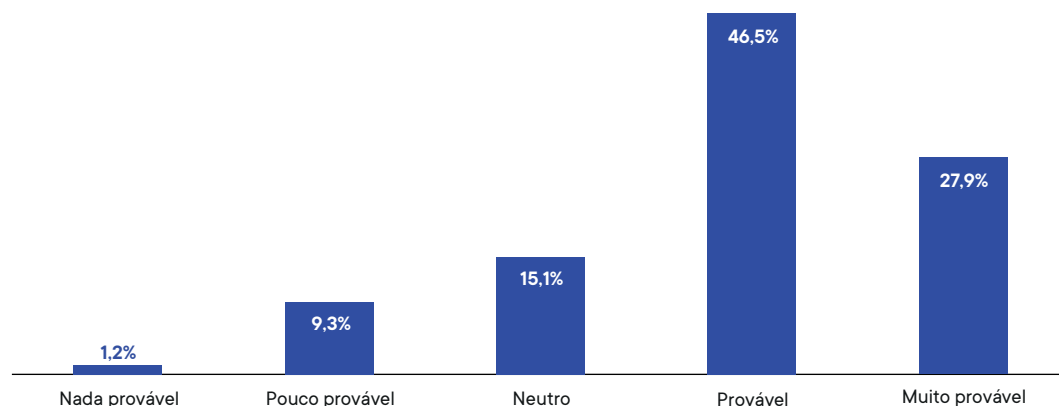
Figura 19. Principais motivos para a não adoção da IA pelo conselho



n = 86 conselhos de administração, gerando 150 respostas (participantes poderiam assinalar até três alternativas);
fonte: elaborada pelos autores (2026)

- A “ausência de diretrizes claras” é o motivo mais mencionado, presente em 40,7% dos casos, seguida pela “falta de conhecimento técnico”, com 36%, e pelo fato de a tecnologia ainda não ser considerada prioridade estratégica, com 30,2%;
- “incertezas ou riscos associados à IA” foram apontados em 27,9% dos casos, e a “falta de infraestrutura tecnológica adequada” em 17,4%;
- os resultados indicam que os motivos mais recorrentes estão relacionados à orientação para o uso da IA, ao domínio técnico e à priorização estratégica, enquanto o custo de implementação apresenta menor incidência, com 4,7%.

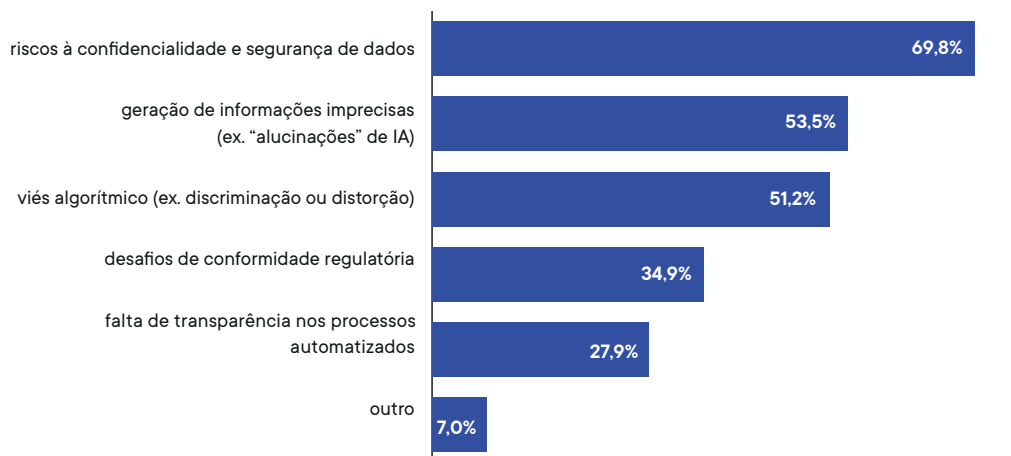
Figura 20. Probabilidade de que ferramentas de IA sejam adotadas pelo conselho nos próximos anos



n = 86 conselhos de administração; fonte: elaborada pelos autores (2026)

- A adoção de ferramentas de IA nos próximos anos foi considerada provável em 46,5% dos conselhos e muito provável em 27,9%, totalizando 74,4%; em sentido oposto, 10,5% avaliaram essa possibilidade como pouco ou nada provável;
- os resultados indicam que, entre os conselhos que não utilizam IA, predomina a percepção de que a tecnologia poderá ser adotada nos próximos anos.

Figura 21. Principais riscos associados ao uso de IA pelos conselhos



n = 86 conselhos de administração, gerando 210 respostas (participantes poderiam assinalar mais de uma alternativa); fonte: elaborada pelos autores (2026)

- Os “riscos à confidencialidade e segurança de dados” são os mais mencionados, com 69,8% das respostas, seguidos pela “geração de informações imprecisas”, com 53,5%, e pelo “viés algorítmico”, com 51,2%;
- “desafios de conformidade regulatória” foram apontados em 34,9% dos casos, e a “falta de transparência nos processos automatizados”, em 27,9%;
- os resultados mostram que, entre os conselhos de administração que não utilizam IA, as principais preocupações se concentram na proteção dos dados, na confiabilidade das informações produzidas e na possibilidade de vieses.

3.4 Síntese dos resultados quantitativos

Os resultados quantitativos mostram que a utilização da IA pelos conselhos de administração está presente em empresas de diferentes setores, faixas de receita e naturezas de capital. A mesma diversidade aparece entre as empresas cujos conselhos ainda não utilizam a tecnologia. As características apresentadas permitem contextualizar a composição dos dois grupos, mas não estabelecer, isoladamente, associações entre o perfil das empresas e a adoção da IA.

Os achados também revelam dois cenários complementares. Entre os conselhos que já utilizam IA, a tecnologia alcança diferentes áreas e finalidades, mas sua incorporação nem sempre é acompanhada pela formalização de diretrizes, pela atribuição de responsabilidades de supervisão e pela oferta de letramento. Entre os que ainda não utilizam IA, predominam barreiras relacionadas à orientação, ao conhecimento técnico, à priorização estratégica e aos riscos percebidos, embora seja majoritária a expectativa de adoção nos próximos anos. O Quadro 1 sintetiza os resultados para os dois grupos.

Quadro 1. Síntese dos principais resultados quantitativos

Dimensão	Conselhos que utilizam IA	Conselhos que não utilizam IA
Situação atual	A IA é aplicada em diferentes áreas do processo decisório e utilizada sobretudo como recurso de suporte analítico.	A não adoção está relacionada principalmente à ausência de diretrizes claras, à falta de conhecimento técnico, à limitada priorização estratégica e às incertezas ou aos riscos associados à tecnologia.
Aplicações e finalidades	Destacam-se as aplicações em planejamento estratégico, operações, riscos e <i>compliance</i> , finanças e marketing. A análise de dados é a finalidade mais recorrente, seguida pela otimização de processos e automação.	Não se aplica
Tecnologias	Predominam as soluções de IA de uso geral. Plataformas especializadas de IA e <i>analytics</i> , tecnologias desenvolvidas internamente e soluções abertas e customizadas apresentam menor incidência.	Não se aplica
Governança e estrutura	As diretrizes relacionadas à IA são predominantemente informais; as estruturas formais de supervisão são menos frequentes no conselho. A oferta de letramento específico também é limitada diante da necessidade amplamente reconhecida pelos participantes.	A ausência de diretrizes claras e a falta de conhecimento técnico estão entre os principais motivos apontados para a não adoção.
Impactos e possibilidade de adoção futura	Predomina a percepção de melhora na qualidade das decisões estratégicas e de preservação da autonomia e da responsabilidade individual dos conselheiros, embora parte dos casos reconheça possíveis tensões nessas dimensões.	A adoção futura foi considerada provável ou muito provável na maioria dos casos, indicando que predomina a percepção de que a tecnologia poderá ser incorporada nos próximos anos.
Pontos de atenção	Destacam-se o letramento dos conselheiros, a formalização de diretrizes, a definição de responsabilidades de supervisão e o preparo do colegiado.	As principais preocupações envolvem confidencialidade e segurança dos dados, geração de informações imprecisas, vies algorítmico, conformidade regulatória e transparência.
Síntese	A utilização da IA alcança diferentes atividades dos conselhos e é associada a contribuições para o processo decisório, mas sua governança ainda é predominantemente informal.	A expectativa de adoção futura convive com barreiras de orientação, conhecimento, priorização estratégica e gestão dos riscos associados à tecnologia.

Fonte: elaborado pelos autores (2026)

Em conjunto, os resultados apontam para uma questão transversal: a governança da IA não constitui apenas uma consequência de sua adoção, mas também uma condição para que ela ocorra de maneira estruturada. Entre os conselhos que utilizam a tecnologia, diretrizes, letramento e supervisão humana mostram-se necessárias para conduzir e acompanhar seu uso. Entre aqueles que ainda não a utilizam, a ausência de orientação e conhecimento aparece como obstáculo à própria incorporação.

Assim, a provável expansão da IA nos conselhos tende a ampliar a importância do letramento dos membros, da proteção das informações, da formalização de princípios e da definição de responsabilidades. Os dados sugerem que o **principal desafio não se limita à disponibilidade de soluções tecnológicas, mas envolve a preparação dos conselhos e das organizações para utilizá-las de maneira consciente, supervisionada e coerente com seus deveres de governança.**

4. Análise Qualitativa

Este capítulo apresenta os resultados da etapa qualitativa da pesquisa, organizados em eixos temáticos identificados a partir da análise das entrevistas. Inicialmente, são examinados os diferentes estágios e formas de incorporação da inteligência artificial aos conselhos de administração, abrangendo usos individuais, aplicações institucionais e possíveis contribuições para a atuação do colegiado. Em seguida, discutem-se as condições para sua utilização, especialmente a governança dos dados, a confidencialidade e o enfrentamento da IA sombra, bem como suas implicações para o julgamento humano, a responsabilidade fiduciária e a dinâmica deliberativa.

A análise aborda ainda as novas exigências de letramento e atuação dos conselheiros, os mecanismos de governança considerados necessários e as perspectivas para o uso futuro

da tecnologia. Por fim, são registradas diferenças de ênfase observadas nos depoimentos, sem atribuição causal a características individuais dos participantes.

4.1 Formas de incorporação e aplicações da IA

Este primeiro eixo reúne os depoimentos que tratam do estágio atual de adoção, das diferenças entre uso individual e institucional e da evolução de aplicações instrumentais para usos mais estratégicos.

a) Entre o discurso e a prática: uma adoção ainda desigual

Um dos resultados mais consistentes das entrevistas é a existência de uma **distância entre a intensidade do debate sobre IA e seu uso efetivo no âmbito do conselho. Os estágios de adoção variam significativamente.**

Em alguns conselhos, a IA permanece

limitada à gravação de reuniões, à transcrição e à elaboração preliminar de atas. Em outros, conselheiros utilizam ferramentas individualmente para pesquisa, resumo de documentos, preparação de análises e comparação de informações. Há ainda experiências mais avançadas, nas quais a IA consulta bases internas, acompanha decisões anteriores e funciona como instrumento estruturado de apoio ao processo de governança e monitoramento de performance dos conselheiros.

A heterogeneidade dos casos impede que se fale em um único estágio de maturidade. Uma entrevistada sintetizou sua percepção da seguinte maneira: “*eu estou vendo no conselho uma utilização marginal*” (Entrevistada 1). Em outra entrevista, o uso institucional observado restringia-se praticamente à gravação e transcrição das reuniões, sem integração com *board packs*, simulações de cenários ou monitoramento externo. O quadro contrasta, entretanto, com práticas individuais mais sofisticadas. Conselheiros já recorrem a múltiplos modelos para pesquisar, resumir documentos, produzir apresentações e preparar materiais previamente às reuniões. Na mesma direção, Ahern¹³ observa que o nível de prontidão para

IA varia muito conforme o porte e o setor da empresa e que nem todas conseguem identificar valor concreto na adoção. A autora também diferencia usos simples, como ferramentas generativas para sumarização e apoio administrativo, de usos mais transformadores, em geral acessíveis a empresas maiores e com mais recursos.

Surge, assim, uma primeira distinção analítica relevante: **a adoção da IA pelo conselho não equivale ao uso da IA pelos conselheiros**. O segundo fenômeno parece avançar mais rapidamente do que o primeiro, e há clara diferença entre o grau de autonomia no uso da IA e o seu *locus* de utilização, o que dialoga com os achados de Ahdadou et al.¹⁴. Observa-se, também, que a distância entre discurso e prática não decorre apenas de maturidade desigual: em alguns casos, pode haver superestimação deliberada ou retórica do uso da IA, prática próxima do *AI washing*, com possíveis consequências reputacionais e jurídicas para a organização¹⁵.

13. D. Ahern, *Directors' duties in the age of agentic artificial intelligence: how can boards navigate corporate purpose and the stakeholder interests of employees around AI adoption?*, 2026.

14. M. Ahdadou et al., *Artificial intelligence in corporate boards: A dual-dimensional framework for integration across autonomy and structural levels*, 2026.

15. D. Ahern, *Directors' duties in the age of agentic artificial intelligence: how can boards navigate corporate purpose and the stakeholder interests of employees around AI adoption?*, 2026.

b) A IA começa pela eficiência, mas seu potencial está na qualidade da decisão

As aplicações inicialmente encontradas são predominantemente instrumentais. Transcrição, elaboração de atas, resumos, planilhas, pesquisa e organização documental aparecem reiteradamente nos depoimentos.

Não se deve, porém, subestimá-las. Um dos problemas recorrentes dos conselhos é o volume de informação submetido aos membros e o tempo disponível para processá-la. A IA pode reduzir o esforço dedicado à recuperação e organização de dados, liberando tempo para funções que exigem maior capacidade analítica.

A questão aparece de forma particularmente clara em um depoimento sobre preparação para reuniões. Diante de um relatório de 60 páginas recebido apenas um dia e meio antes de uma reunião, o conselheiro relatou ter recorrido à IA para preparar um resumo, e avisou tal fato ao colegiado. Segundo ele: *“Desta vez eu pedi para a IA fazer um resumo, então vocês me perdoem se eu for falar alguma besteira aqui”* (Entrevistado 2).

O episódio é relevante não apenas pela utilização da ferramenta, mas também pela transparência. A IA permitiu lidar com uma deficiência no processo de governança, isto é, o encaminhamento tardio de material extenso, mas não eliminou a consciência do conselheiro

sobre os limites da análise realizada, e nem dispensou a explicitação do uso da ferramenta. Também foram identificados **usos mais avançados. Entre eles estão análise comparativa de mercados, avaliação de alternativas para expansão empresarial, revisão de documentos complexos e identificação de riscos.** Em uma experiência, a IA foi utilizada para “chacoalhar” cláusulas de um contrato e identificar problemas capazes de influenciar a negociação.

Outra possibilidade relevante consiste na criação de memória institucional. Quando atas, recomendações e deliberações estão adequadamente estruturadas, a IA pode recuperar decisões anteriores, acompanhar pendências e confrontar recomendações históricas com resultados efetivamente alcançados. Uma das experiências analisadas chegou à criação de um *“analista digital do conselho”*, destinado a examinar decisões, propor planos e monitorar seu desenvolvimento ao longo do tempo (Entrevistada 3).

c) Da análise retrospectiva ao conselho mais estratégico

Embora os usos identificados ainda sejam predominantemente instrumentais, os entrevistados apresentam uma **visão positiva quanto ao potencial da IA para transformar o trabalho do conselho.**

Grande parte das reuniões continua dedicada a compreender números passados, revisar apresentações e discutir material preparado pela administração. A IA pode reduzir o componente retrospectivo e permitir que os conselheiros concentrem maior atenção em estratégia, cenários e riscos futuros.

As entrevistas projetam reuniões mais interativas, nas quais análises adicionais poderão ser solicitadas durante a própria discussão, reduzindo ciclos de preparação e retorno. A expectativa é que a IA possibilite que se dedique menos tempo à revisão histórica (olhar para o retrovisor) e mais tempo à estratégia. **Outra função potencial é a de contraditório algorítmico.** Um entrevistado sugeriu que a IA poderia exercer o papel de “advogado do diabo”, questionando premissas e expondo riscos antes da decisão.

A contribuição mais promissora da tecnologia pode, portanto, não estar em responder pelo conselho, mas em aumentar a qualidade das perguntas que o próprio colegiado é capaz de formular.

4.2 Governança de dados, confidencialidade e IA sombra

Este eixo concentra as condições informacionais e de segurança

que antecedem ou acompanham a utilização da IA.

a) Sem governança de dados, a inteligência artificial pode apenas acelerar problemas existentes

Os depoimentos revelam que a discussão sobre IA rapidamente conduz a uma questão anterior: a qualidade dos dados e da arquitetura de informação. A capacidade de um modelo produzir análises úteis depende dos dados disponibilizados, de sua organização, integridade e contexto. A adoção tecnológica não corrige automaticamente deficiências estruturais de informação.

A constatação foi sintetizada de forma especialmente expressiva por um participante: “*agiliza a bagunça*” (Entrevistado 7). A expressão foi utilizada para descrever organizações que implementam IA sobre dados desorganizados e arquitetura de informação inadequada. Outro participante formulou crítica semelhante ao observar iniciativas nas quais a IA é sobreposta a processos deficientes, dados incompletos e ausência de redesenho organizacional (Entrevistado 10). Segundo ele, a tecnologia estaria sendo colocada sobre estruturas antigas como uma solução superficial, sem revisão do trabalho e do desenho da organização.

O achado sugere que a IA não pode ser implementada isoladamente. Ela pressupõe governança de dados, classificação das informações, definição de acessos, proteção de conteúdo estratégico e critérios sobre quais dados podem circular em sistemas externos.

Para Langenbucher¹⁶, dados enviesados, pouco representativos ou inadequadamente selecionados podem reproduzir discriminações existentes e resultar em previsões de baixa qualidade. Um conjunto de dados muito restrito pode gerar um modelo que funciona bem em um universo específico, mas que não pode ser generalizado para outros contextos.

b) Confidencialidade e IA sombra: o risco que antecede a política

As entrevistas mostram que a adoção informal pode preceder a institucionalização da IA. O fenômeno aparece quando conselheiros, executivos ou funcionários utilizam contas pessoais ou ferramentas não autorizadas para resumir documentos, melhorar textos, realizar pesquisas ou analisar materiais corporativos. A dificuldade é que o documento inserido na ferramenta pode conter informação confidencial, estratégica ou pessoal. A organização pode, portanto,

estar exposta antes mesmo de decidir oficialmente adotar IA.

Ahern¹⁷ observa que empregados, contratados e fornecedores podem estar utilizando IA de forma não autorizada e conclui que, independentemente do porte ou modelo de negócio, é sensato que o conselho institua uma política corporativa para uso e supervisão da IA. Um participante declarou não ter evidência direta da prática entre seus pares, mas afirmou: “*eu tenho zero dúvida que tem*” (Entrevistado 2), referindo-se ao uso informal de IA por conselheiros, sem comunicação formal.

Uma entrevistada identificou riscos relacionados ao armazenamento de informações confidenciais em servidores externos e observou que a anonimização não elimina necessariamente possibilidades de reidentificação ou inferência (Entrevistada 3).

As respostas institucionais encontradas variam da proibição de plataformas externas ao desenvolvimento de ambientes internos, ao uso de versões corporativas e à criação de políticas que diferenciam dados sensíveis de informações que podem ser processadas externamente.

16. K. Langenbucher, *Ownership and Trust-A corporate law framework for board decision-making in the age of AI*, 2024.

17. D. Ahern, *Directors' duties in the age of agentic artificial intelligence: how can boards navigate corporate purpose and the stakeholder interests of employees around AI adoption?*, 2026.

Os resultados apontam, portanto, para um paradoxo regulatório: a ausência de regras não impede o uso; pode apenas torná-lo invisível. Quanto mais a organização demora a fornecer alternativas seguras e definir parâmetros, maior pode ser o incentivo ao uso não autorizado.

4.3 Apoio algorítmico, julgamento humano e responsabilidade fiduciária

Este eixo reúne análises sobre os limites da atuação da IA, a preservação da autoridade humana e os riscos cognitivos associados à dependência da tecnologia.

a) Responsabilidade fiduciária: a tecnologia pode apoiar, mas não responder

Talvez a maior convergência entre os depoimentos esteja na **rejeição da transferência da responsabilidade decisória para a inteligência artificial**. Mesmo os entrevistados mais favoráveis à tecnologia recusam a ideia de que uma recomendação produzida por IA possa afastar ou reduzir os deveres dos membros do conselho.

Uma entrevistada foi categórica ao tratar da atribuição jurídica da decisão: “se eu usar a IA para alguma coisa, quem responde pelo que quer

que seja, sou eu” (Entrevistada 3). Na mesma direção, um entrevistado rejeitou expressamente a possibilidade de os administradores alegarem que determinada decisão resultou da ferramenta. A responsabilidade, segundo o depoimento, não desaparece alegando-se que “foi a IA que fez” (Entrevistado 4). A formulação mais sintética surgiu em outro depoimento sobre a eventual presença de agentes digitais no colegiado: a IA poderia ter “voz, mas não voto” (Entrevistada 6).

A distinção entre voz e voto oferece uma possível arquitetura conceitual para a governança da IA em conselhos. **A tecnologia pode produzir informação, questionar premissas, estruturar cenários e até participar funcionalmente da discussão. O ato deliberativo e a responsabilidade correspondente, entretanto, devem permanecer atribuíveis a seres humanos identificáveis.** Ou seja, o dever tradicional de agir no melhor interesse da companhia continua aplicável mesmo diante de uma tecnologia nova e em rápida evolução¹⁸.

b) O desafio não é apenas técnico: é cognitivo

Outra preocupação recorrente envolve o comportamento do próprio conselheiro diante da qualidade

18. *Ibidem*.

aparente das respostas geradas por IA. Sistemas generativos podem apresentar conclusões com linguagem persuasiva e tom de segurança, mesmo quando a base é incompleta, enviesada ou incorreta. **A sofisticação da resposta pode, portanto, produzir confiança superior à qualidade efetiva do conteúdo.** Por operar com base em probabilidades (sistema preditivo), a IA pode inventar informações falsas que parecem corretas (fenômeno chamado de “alucinação”).

Em uma das entrevistas, a questão foi resumida pela expressão “*lixo entra, lixo sai*” (Entrevistado 4), utilizada para ressaltar a influência da qualidade dos *prompts* e da informação fornecida ao modelo. Cada vez mais se percebe a importância de formular bem as perguntas feitas às ferramentas de IA, a fim de obter respostas de valor para a organização.

O risco é agravado quando a ferramenta substitui progressivamente a reflexão, levando a um viés de automação. Um dos depoimentos alerta para a possibilidade de terceirização da decisão e para efeitos de longo prazo sobre a capacidade cognitiva, o raciocínio e o processamento de informações complexas, fenômeno chamado de *deskilling*. Daí a ideia de que a IA deveria operar como “analista digital”, capaz de apoiar e criticar o julgamento humano, mas não de substituí-lo.

A preocupação adquire especial importância no conselho porque o valor do colegiado não reside simplesmente na acumulação de informação, mas na experiência, na interpretação contextual, na divergência, na formulação de perguntas, na capacidade de decidir diante de incerteza e na assunção de responsabilidade pelos resultados decorrentes do seu uso. A percepção dos entrevistados dialoga com o que a literatura acadêmica vem apontando sobre os impactos do desenvolvimento da IA, em diferentes estágios, nas decisões da alta liderança¹⁹, sem retirar do ser humano a decisão final. A IA ajuda a responder “o que provavelmente acontecerá?”, mas o conselho continua responsável por responder “o que devemos fazer diante disso?”²⁰.

c) O limite da IA: decisões que exigem ruptura, valores e julgamento humano

Os depoimentos revelam uma distinção recorrente entre decisões baseadas em dados históricos e decisões que exigem interpretação moral, social ou humana. A IA possui grande capacidade para recuperar padrões, comparar alternativas e

19. E. Ney, *Diretorias e conselhos ciborgue: A inteligência artificial na alta liderança*, 2023.

20. K. Langenbucher, *Ownership and Trust-A corporate law framework for board decision-making in the age of AI*, 2024.

sintetizar informação existente. Seu funcionamento, entretanto, permanece essencialmente apoiado em dados e relações anteriormente observados.

A dependência de dados passados constitui uma **vantagem para determinadas decisões e uma limitação para outras**. Questões relacionadas a propósito organizacional, valores inegociáveis, impacto sobre pessoas e ruptura deliberada com padrões anteriores foram apontadas como espaços nos quais a responsabilidade humana precisa ser preservada.

Assim, a fronteira mais relevante talvez não seja entre decisões “feitas com IA” e “feitas sem IA”. A diferença decisiva pode estar entre apoio algorítmico e delegação decisória. **O conselho poderá utilizar intensamente a IA e, ainda assim, preservar sua natureza humana, desde que a tecnologia expanda o repertório disponível sem adquirir autoridade para determinar o resultado da deliberação.**

4.4 Letramento e novas exigências para a atuação dos conselheiros

Este eixo examina como a IA modifica as competências esperadas dos membros do conselho e amplia a relevância do letramento tecnológico.

a) A IA eleva a exigência sobre o conselheiro

Paradoxalmente, **a automação de tarefas informacionais pode tornar a função do conselheiro mais exigente, e não menos, elevando o padrão de diligência esperado**²¹. Uma entrevistada observou que, com a IA disponível antes da reunião, já não haveria justificativa para ocupar o tempo do colegiado com perguntas elementares destinadas apenas a compreender o material. Segundo o depoimento, “a barra subiu para conselheiro agregar valor” (Entrevistada 5).

O resultado aponta uma transformação qualitativa do trabalho do conselho. À medida que a tecnologia consegue sintetizar informações, responder a perguntas básicas e antecipar questões previsíveis, **o valor humano migra para atividades de maior complexidade**: questionar pressupostos, interpretar situações inéditas, articular conhecimentos distintos e formular alternativas que não decorrem automaticamente dos padrões históricos. A IA não reduz a responsabilidade humana; ao contrário, exige capacidade de compreender, interrogar e avaliar *outputs*, tornando mais rigoroso o dever de diligência esperado²².

21. D. Ahern, *Directors' duties in the age of agentic artificial intelligence: how can boards navigate corporate purpose and the stakeholder interests of employees around AI adoption?*, 2026.

22. *Ibidem*.

A mudança também desafia a tradicional valorização da senioridade como sinônimo de competência. Uma das participantes afirmou que “a experiência está ficando obsoleta muito rápido” (Entrevistada 1). Outro depoimento identificou uma inversão importante na relação entre idade e conhecimento tecnológico: em matéria de IA, profissionais mais jovens podem dominar ferramentas que membros mais experientes do conselho ainda desconhecem. O mesmo depoimento descreveu um desalinhamento “entre quem manda, quem faz, e quem sabe”.

b) Letramento: o conselho não pode pressupor que já sabe

A insuficiência do letramento em IA apareceu de maneira reiterada. Embora alguns participantes tenham buscado formação individual, vários relataram ausência de programas estruturados especificamente destinados ao uso da IA por conselheiros. Um depoimento foi particularmente crítico em relação a uma cultura de autossuficiência nos conselhos: “o conselho assim, é como se nós não precisássemos de nada, né? Nós já sabemos tudo” (Entrevistada 3).

A afirmação é relevante porque a governança de IA exige mais do que familiaridade cotidiana com as ferramentas. Saber utilizar um *chatbot* não equivale a compreender qualidade de dados, vieses, violações

éticas, segurança, alucinações, soberania dos dados, arquitetura dos modelos ou implicações fiduciárias. Os dados apontam para um **modelo de letramento em duas camadas. Todos os conselheiros precisam de um nível mínimo de letramento em IA; simultaneamente, alguns membros ou estruturas de apoio podem desenvolver conhecimento mais especializado**²³. A especialização, contudo, não deve criar dependência por parte do restante do colegiado e nem transformar o especialista em autoridade incontestável.

4.5 Efeitos da IA sobre a dinâmica deliberativa

Este eixo trata especificamente dos impactos da tecnologia sobre o funcionamento coletivo do conselho.

a) IA e dinâmica colegiada: do ganho de informação ao risco de *groupthink*

A introdução da IA também pode alterar a dinâmica interna do conselho. Se vários conselheiros utilizam a mesma ferramenta, alimentada por dados e premissas semelhantes, existe risco de convergência excessiva das análises.

²³. *Ibidem*. M. Ahdadou et al., *Artificial intelligence in corporate boards: A dual-dimensional framework for integration across autonomy and structural levels*, 2026.

A diversidade formal de pessoas pode coexistir com uma homogeneização invisível da informação que sustenta suas posições. Os entrevistados reconheceram o problema e enfatizaram a importância de repertório, conhecimento e capacidade de formular boas perguntas para evitar dependência de especialistas ou de ferramentas.

Há, porém, um **segundo efeito menos evidente. A gravação e o monitoramento automatizado das reuniões podem afetar a disposição dos membros para divergir, experimentar ou manifestar posições ainda não completamente estruturadas.** Uma entrevistada questionou se, sabendo que toda a reunião permaneceria registrada e que as ações seriam automaticamente acompanhadas, alguns participantes poderiam “*ficar um pouco intimidados de antagonizar ou de ser muito arrojado*” (Entrevistada 5).

A tecnologia que aumenta a *accountability* pode, portanto, produzir um efeito colateral sobre a espontaneidade deliberativa. Os relatos indicam que uma **governança eficiente não significa necessariamente maximizar o monitoramento. Os controles também precisam considerar confiança, qualidade do debate e espaço para divergência.**

4.6 Regulação e estruturas de governança

Este eixo aborda as regras internas e externas destinadas a orientar o uso da IA e a distribuir responsabilidades por sua supervisão.

a) Regulação: entre a necessidade de limites e o risco de cristalização prematura

Não houve consenso absoluto entre os entrevistados sobre a forma apropriada de regulação. Parte dos participantes manifesta cautela diante de uma regulamentação estatal excessivamente detalhada em uma tecnologia cuja evolução ocorre em velocidade elevada. Outros consideram necessária a atualização das normas societárias para deixar expressamente claro que o uso de agentes digitais não transfere nem reduz a responsabilidade fiduciária.

Apesar das divergências, existe **convergência quanto à necessidade de regras internas.** Políticas de dados, identificação de ferramentas autorizadas, classificação das informações, procedimentos de diligência, revisão humana e delimitação de usos permitidos e proibidos surgem como elementos recorrentes. Um dos entrevistados acrescenta que uma política de IA deveria ser precedida ou acompanhada por uma política

de dados e evoluir continuamente conforme novos usos, riscos e falhas forem identificados (Entrevistado 10).

Os resultados apontam, portanto, para um modelo regulatório em camadas: governança organizacional imediata, padrões setoriais ou de mercado (autorregulação) e, quando necessário, disciplina jurídica de riscos que ultrapassem o perímetro da organização.

4.7 Diferenças exploratórias de ênfase segundo o gênero

A comparação das entrevistas por gênero não revelou posições antagônicas sobre a adoção da inteligência artificial. Em ambos os grupos houve ampla convergência quanto à necessidade de preservar o julgamento humano, impedir a transferência da responsabilidade fiduciária para a tecnologia, investir em letramento e estabelecer mecanismos de governança para proteção de dados e validação dos resultados.

As diferenças observadas foram sobretudo de ênfase. Entre as mulheres, apareceram com maior intensidade preocupações relacionadas aos efeitos humanos e relacionais da tecnologia, à preservação da autonomia do conselheiro, aos impactos sobre confiança, criatividade, comportamento no colegiado e decisões que afetam

diretamente pessoas. A Entrevistada 6, por exemplo, chamou a atenção tanto para a responsabilidade humana quanto para o possível efeito de um monitoramento excessivo sobre as relações de confiança, defendendo que agentes digitais possam ter “voz, mas não voto”. A Entrevistada 5 observou que a gravação e o acompanhamento automatizado das reuniões podem fazer com que participantes fiquem “*um pouco intimidados de antagonizar ou de ser muito arrojado*”, sugerindo um efeito potencial da tecnologia sobre a espontaneidade e a qualidade da deliberação. A Entrevistada 3, por sua vez, enfatizou de maneira particularmente direta a imputação pessoal da responsabilidade ao afirmar que, se utilizar IA, “*quem responde pelo que quer que seja, sou eu*”.

Entre os entrevistados do gênero masculino, embora as dimensões de responsabilidade, integridade e julgamento humano também tenham aparecido de forma consistente, houve maior recorrência de questões relacionadas à implementação concreta da tecnologia, arquitetura e qualidade dos dados, produtividade, custos, infraestrutura, desenvolvimento de soluções próprias e desenho de mecanismos formais de governança. O Entrevistado 7, por exemplo, resumiu o problema de introduzir IA sobre estruturas informacionais deficientes ao afirmar que a tecnologia apenas “*agiliza a bagunça*”, associando

a geração de valor à organização prévia dos dados. O mesmo entrevistado destacou ainda custos de *tokens*, governança financeira e necessidade de controle da escala de utilização. Outros entrevistados homens enfatizaram a construção de ambientes fechados, protocolos de segurança, testes de fornecedores e aplicações práticas em contratos e análise estratégica.

4.8 Síntese dos resultados qualitativos

Os resultados qualitativos evidenciam que a incorporação da inteligência artificial aos conselhos de administração ainda ocorre de maneira heterogênea e, em muitos casos, incipiente. As aplicações mais disseminadas concentram-se em atividades preparatórias e operacionais, como transcrição de reuniões, elaboração preliminar de atas, resumo de documentos, pesquisa e organização de informações. Em experiências mais estruturadas, a tecnologia começa a apoiar a recuperação da memória institucional, a análise de cenários, a identificação de riscos, o questionamento de premissas e o acompanhamento de decisões. Os achados apontam, assim, para uma transição entre usos

predominantemente instrumentais e aplicações mais diretamente relacionadas ao processo decisório.

Um dos principais resultados é a distinção entre o uso individual da IA pelos conselheiros e sua adoção institucional pelo conselho. Enquanto as ferramentas disponíveis podem ser rapidamente incorporadas às rotinas pessoais, sua utilização organizacional exige políticas, infraestrutura, avaliação de fornecedores, proteção de dados e definição de responsabilidades. A diferença de ritmo entre os dois planos ajuda a explicar a ocorrência da IA sombra, caracterizada pelo uso de soluções pessoais, não homologadas ou não declaradas fora dos mecanismos formais de orientação e supervisão. A ausência de regras, portanto, não impede necessariamente o uso da tecnologia, mas pode torná-lo menos visível e mais difícil de controlar.

À medida que a IA se aproxima do núcleo do processo deliberativo, a questão central deixa de ser apenas sua adoção e passa a envolver as condições, os limites, os controles e as responsabilidades associados à sua utilização. Em resposta a tais exigências, a análise permite sistematizar cinco princípios emergentes para orientar a governança da IA nos conselhos (Quadro 2).

Quadro 2. Princípios emergentes para a governança da IA nos conselhos de administração

Princípio	Orientação
Responsabilidade humana	A utilização da IA não afasta e nem reduz a responsabilidade fiduciária dos conselheiros. A tecnologia pode apoiar a análise e formular recomendações, mas a decisão e as suas consequências permanecem atribuídas às pessoas investidas de autoridade institucional.
Governança e proteção dos dados	A confiabilidade das aplicações depende da qualidade, da integridade e da organização dos dados. São necessários critérios para classificação das informações, controle de acessos, definição das ferramentas autorizadas e delimitação dos conteúdos que podem ser processados em ambientes externos.
Capacidade crítica e validação humana	As análises produzidas pela IA devem ser submetidas ao exame crítico dos conselheiros, incluindo a verificação das fontes, das premissas, da adequação dos dados e dos limites dos sistemas utilizados. A validação humana deve integrar o processo decisório de maneira substantiva.
Letramento contínuo dos conselheiros	Os membros do conselho devem desenvolver conhecimentos suficientes para utilizar, questionar e supervisionar a IA. Competências especializadas podem estar presentes em alguns integrantes ou estruturas de apoio, sem afastar a responsabilidade do colegiado.
Qualidade da deliberação estratégica	Os ganhos de eficiência, rastreabilidade e acesso à informação devem ser conciliados com a diversidade de perspectivas, a liberdade de manifestação e o espaço para o contraditório. O uso da IA não deve favorecer a homogeneização das análises e nem inibir a divergência.

Fonte: elaborado pelos autores (2026)

Esses princípios convergem para uma concepção segundo a qual a IA pode exercer papel cada vez mais relevante na dimensão informacional e analítica da atuação do conselho, sem adquirir autoridade institucional para determinar o resultado da deliberação. A formulação **“voz, mas não voto”** sintetiza a ideia: a tecnologia pode pesquisar, organizar, comparar, simular, questionar e recomendar, mas o julgamento e a responsabilidade permanecem humanos. O aumento da autonomia operacional dos sistemas não lhes atribui dever fiduciário, legitimidade institucional ou capacidade de assumir as consequências jurídicas e organizacionais de uma decisão.

A disseminação da IA também tende a elevar as exigências sobre os próprios conselheiros. À medida que tarefas de pesquisa, síntese e organização da informação são automatizadas, a contribuição dos membros do conselho se desloca para capacidades de maior complexidade, como formular perguntas relevantes, compreender o contexto, reconhecer incertezas, integrar perspectivas distintas e considerar consequências não plenamente representadas nos dados. A tecnologia reduz o custo de produzir informação e análise preliminar, mas amplia a importância da interpretação, da contextualização, do discernimento e da aprendizagem contínua.

A análise exploratória dos depoimentos segundo o gênero dos participantes não revelou posições antagônicas em relação à IA. Foram observadas diferenças de ênfase, com maior recorrência, entre as mulheres entrevistadas, de preocupações relacionadas à responsabilidade pessoal, à confiança, à autonomia e aos efeitos humanos do monitoramento, enquanto, entre os homens, apareceram mais frequentemente questões ligadas à infraestrutura, aos dados, aos custos e à implementação da tecnologia. A convergência entre os dois grupos, contudo, mostrou-se mais expressiva do que suas diferenças, especialmente quanto à preservação da responsabilidade humana, ao letramento, à proteção das informações e à supervisão dos sistemas. Em razão do caráter exploratório e do número de participantes, as diferenças identificadas não permitem estabelecer relações causais atribuíveis ao gênero.

Os depoimentos também não revelaram consenso sobre a conveniência de uma legislação específica e abrangente neste estágio de desenvolvimento tecnológico. Houve, porém, convergência quanto à necessidade de regras internas claras. Políticas de dados, definição das plataformas autorizadas, classificação das informações, deveres de transparência, diligência sobre

fornecedores e procedimentos de validação podem ser desenvolvidos independentemente do ritmo da regulação. A governança da IA deve ainda considerar seus aspectos econômicos e operacionais, incluindo custos de implementação, utilização e acompanhamento dos sistemas.

Em síntese, o efeito mais profundo da IA sobre a governança corporativa talvez não esteja na simples substituição de tarefas humanas, mas na redefinição daquilo que agrega valor à atuação do conselheiro. A IA torna mais fácil obter respostas, mas não necessariamente formular as perguntas corretas; amplia a capacidade de processar informações, mas não elimina a necessidade de avaliar sua relevância; identifica padrões, mas não assume responsabilidade pelas consequências de uma escolha.

O desafio central será assegurar que a crescente capacidade analítica da tecnologia permaneça subordinada à responsabilidade fiduciária, ao pensamento crítico, à diversidade de perspectivas e ao julgamento humano que legitima a decisão estratégica.

4.9 Agenda para pesquisas futuras

Os resultados evidenciam uma agenda relevante para futuras investigações sobre os efeitos da IA na estrutura e

no funcionamento dos conselhos de administração. Estudos posteriores poderão examinar suas implicações para a composição dos colegiados, a preparação das reuniões, o volume e a qualidade das informações submetidas aos conselheiros, o registro das deliberações, o exercício do contraditório, a manifestação de posições minoritárias e a avaliação de desempenho dos próprios membros. Também será importante investigar como a adoção da tecnologia afeta a distribuição de responsabilidades entre conselho, administração, fornecedores e desenvolvedores dos sistemas.

A dimensão ambiental constitui outra frente de pesquisa. Embora os impactos energéticos e hídricos decorrentes do funcionamento da IA tenham sido contemplados no roteiro das entrevistas, o tema apareceu de forma pouco estruturada nas discussões dos conselhos analisados. A lacuna pode ser explorada por pesquisas que examinem como os conselhos incorporam os impactos ambientais associados à infraestrutura computacional e aos centros de dados em suas decisões, políticas de governança e processos de supervisão.

4.10 Limitações da pesquisa qualitativa

Os resultados da etapa qualitativa devem ser interpretados à luz de seu caráter exploratório. As entrevistas

foram realizadas com dez participantes selecionados intencionalmente em razão de sua experiência em conselhos de administração e governança corporativa. Embora a seleção intencional tenha possibilitado a obtenção de depoimentos aprofundados em diferentes contextos organizacionais, os achados não são estatisticamente generalizáveis para o conjunto dos conselhos brasileiros. A diversidade de setores, portes, estruturas societárias e níveis de maturidade em governança e tecnologia ampliou a variedade de experiências analisadas, mas também limitou a comparação direta entre os casos.

As evidências são baseadas nas percepções e experiências relatadas pelos participantes e não foram confrontadas sistematicamente com a observação de reuniões, a análise de atas, políticas internas, sistemas tecnológicos ou outros documentos das organizações mencionadas. Por isso, os resultados permitem compreender como os entrevistados interpretam as práticas, os benefícios, os riscos e os impactos associados à IA, mas não verificar de forma independente sua extensão, frequência ou efetividade. A confidencialidade necessária à pesquisa também restringiu a apresentação de características organizacionais que poderiam contextualizar mais detalhadamente algumas experiências.

Por fim, os resultados correspondem às práticas e percepções observadas no período da pesquisa, em um contexto de rápida transformação tecnológica e institucional. Diferenças no conhecimento, na experiência prática e na exposição dos participantes à IA recomendam cautela para não confundir usos efetivamente existentes com expectativas sobre aplicações futuras. Além disso, a análise temática

possui natureza interpretativa, ainda que tenha sido conduzida de forma sistemática e apoiada nos depoimentos coletados.

As limitações apontadas não reduzem a relevância dos achados, mas delimitam seu alcance como evidências qualitativas destinadas a aprofundar a compreensão de um fenômeno ainda emergente.

5. Considerações finais

Esta pesquisa buscou compreender como a inteligência artificial vem sendo incorporada aos conselhos de administração, considerando suas formas de utilização, seus benefícios e riscos percebidos e as condições necessárias à sua governança.

A combinação das abordagens quantitativa e qualitativa permitiu identificar padrões gerais relacionados ao uso da tecnologia e aprofundar as experiências, percepções e tensões associadas à sua inserção nas práticas dos conselhos.

Os resultados indicam que a IA já está presente em diferentes atividades relacionadas à atuação dos conselhos e que sua contribuição para o processo decisório é percebida de maneira predominantemente favorável.

Ao mesmo tempo, sua utilização convive com letramento ainda limitado, diretrizes frequentemente informais e reduzida presença de estruturas de supervisão. Entre

os conselhos que ainda não utilizam a tecnologia, a ausência de orientação e conhecimento aparece como obstáculo à adoção, embora predomine a expectativa de que ela venha a ocorrer nos próximos anos.

A análise qualitativa aprofunda o quadro ao mostrar que a incorporação da IA não se limita aos usos formalmente reconhecidos pelas organizações. A adoção institucional pode avançar em ritmo diferente de sua utilização individual pelos conselheiros, criando zonas de pouca visibilidade e supervisão. Os depoimentos também evidenciam que os benefícios e os riscos da tecnologia dependem das condições em que ela é inserida: a IA pode ampliar a capacidade analítica e qualificar a preparação das decisões, mas também reproduzir deficiências relacionadas aos dados, aos processos e à clareza das responsabilidades.

Mais do que uma inovação passageira, a IA tende a se tornar parte permanente do ambiente informacional em que os conselhos de administração atuam. Por isso, a questão central já não parece ser se a tecnologia será incorporada, mas como sua utilização será orientada e quais capacidades humanas e institucionais deverão ser preservadas.

A IA amplia o acesso à informação e a capacidade de análise, mas não resolve, por si só, os problemas de governança. Ao contrário, pode tornar mais visíveis e relevantes questões anteriores à própria tecnologia, como a qualidade dos dados, a clareza das responsabilidades, a preparação dos conselheiros e a efetividade dos mecanismos de supervisão. Seu valor dependerá, portanto, menos da

sofisticação das ferramentas e mais da capacidade das organizações de integrá-las de maneira consciente às suas estruturas decisórias.

Assim, o papel do conselho não perde importância, mas se transforma.

Quanto maior a capacidade da tecnologia de produzir respostas, maior será o dever do colegiado de formular as perguntas relevantes, interpretar contextos, confrontar premissas e decidir diante de situações que envolvem incerteza, valores e consequências humanas. A incorporação responsável da IA dependerá, em última instância, de os conselhos saberem utilizar a tecnologia sem transferir a ela a autoridade, o discernimento e a responsabilidade que fundamentam sua própria legitimidade.

6. Referências

AHDADOU, Manal; AHDADOU, Ayoub; AAJLY, Abdellah & TAHROUCH, Mohamed. “Artificial intelligence in corporate boards: a dual-dimensional framework for integration across autonomy and structural levels”. *Data Science and Management*, v.9, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dsm.2025.12.001>.

AHERN, Deirdre. “Directors’ duties in the age of agentic artificial intelligence: how can boards navigate corporate purpose and the stakeholder interests of employees around AI adoption?”. *Cambridge Forum on AI: Law and Governance*, v. 2, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1017/cfl.2026.10049>.

AGNESE, Paolo; ARDUINO, Francesca Romana & DI PRISCO, Domenico. “The era of artificial intelligence: what implications for the board of directors?”. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, v. 25, n. 2, 2025, pp. 272–287. DOI: <https://doi.org/10.1108/CG-06-2023-0259>.

BALASUBRAMANIAN, Natarajan; YE, Yang & XU, Mingtao. “Substituting human decision-making with machine learning: implications for organizational learning”. *Academy of Management Review*, v. 47, n. 3, 2022, pp. 448–465. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0470>.

BRAZIL. Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. *Diário Oficial da União*, Brasília, 1976. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm. Acesso em: 1 jun. 2026.

GREGORY, Holly. “AI and the role of the board of directors”. *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*, 2023. Disponível em: <https://corpgov.law.harvard.edu/2023/10/07/ai-and-the-role-of-the-board-of-directors/>. Acesso em: 9 jun. 2026.

GUEST, Greg; BUNCE, Arwen & JOHNSON, Laura. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, v. 18, n. 1, 2006, pp. 59–82. DOI: <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>.

IANSTITI, Marco & LAKHANI, Karim R.. “Competing in the age of AI: how machine intelligence changes the rules of business”. *Harvard Business Review*, v. 98, n. 1, 2020, pp. 60–67. Disponível em: <https://hbr.org/2020/01/competing-in-the-age-of-ai>. Acesso em: 8 jun. 2026.

LANGENBUCHER, Katja. Ownership and trust: a corporate law framework for board decision-making in the age of AI. *ECGI Working Paper Series in Law*, Working Paper n. 758/2024, 2024. Disponível em: http://ssrn.com/abstract_id=4746241. Acesso em: 2 jun. 2026.

MÖSLEIN, Florian. “Robots in the boardroom: artificial intelligence and corporate law”. In: BARFIELD, Woodrow & PAGALLO, Ugo (ed.). *Research handbook on the law of artificial intelligence*. Edward Elgar Publishing, 2018, pp. 614–635. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781035316496.00036>.

NEY, Eduardo Chukr Mafra. “Diretorias e conselhos ciborgue: a inteligência artificial na alta liderança”. *GV-executivo*, São Paulo, v. 22, n. 4, 2023, pp. 20–26. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/89634/85270>. Acesso em: 8 jun. 2026.

OUABOUC, Brahim & YAHYAOU, Taoufiq. “Artificial intelligence and corporate governance: a review of recent literature”. *International Journal of Strategic Management and Economic Studies*, v. 4, n. 1, 2025, p. 52–66. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21244584>.

PETRIN, Martin. “The impact of AI and new technologies on corporate governance and regulation”. *Singapore Journal of Legal Studies*, 2024, pp. 1–17. Disponível em: <https://law.nus.edu.sg/sjls/wp-content/uploads/sites/14/2024/05/firstview-march24-MartinPetrin.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2026.

SHRESTHA, Yash Raj; BEN-MENAHM, Shiko M. & VON KROGH, Georg. “Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence”. *California Management Review*, v. 61, n. 4, 2019, pp. 66–83. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125619862257>.



CENTRO DE ESTUDOS
EM ÉTICA, TRANSPARÊNCIA,
INTEGRIDADE E COMPLIANCE

Av. das Nações Unidas, 12.551
21º andar - São Paulo - SP
CEP 04578-903
São Paulo e região 11 3185 4200
Outras localidades 4020 1733
e-mail: ibgc@ibgc.org.br
www.ibgc.org.br

Av. Nove de Julho, 2029
São Paulo - SP
CEP 01313-902
Telefone: (11) 3799-3799
e-mail: srasp@fgv.br
eaesp.fgv.br

A inteligência artificial amplia horizontes, revela padrões e oferece novas possibilidades para a atuação dos conselhos de administração. Mas nenhuma tecnologia substitui a responsabilidade de compreender contextos, confrontar premissas e decidir diante da incerteza.

Esta pesquisa convida organizações e conselheiros a avançarem para além da simples adoção, refletindo sobre as condições necessárias para um uso consciente, seguro e responsável. Em um mundo com respostas cada vez mais acessíveis, a qualidade da atuação do conselho dependerá da relevância das perguntas, da clareza dos critérios e da responsabilidade pelas escolhas realizadas.

Patrocínio Master:



Patrocínio:

