

Palavra de especialista | Gilmar Camargo, vice-presidente do Conselho Federal de Administração (CFA)

IA sem governança é risco

A inteligência artificial deixou de ser uma promessa para se tornar um fator determinante da competitividade empresarial. Hoje, ela influencia decisões sobre produtividade, eficiência operacional, inovação e gestão de riscos. No entanto, enquanto as diretorias executivas aceleram projetos de IA, muitos conselhos de administração ainda observam essa transformação à distância. Esse desalinhamento representa um dos maiores desafios da Administração contemporânea.

Antes de avançar, cabe um esclarecimento importante. Ao tratar dos conselhos de administração, faço referência aos órgãos colegiados responsáveis por definir os rumos estratégicos das empresas, proteger os interesses dos acionistas e supervisionar a atuação da diretoria executiva. Esses

conselhos não se confundem com os Conselhos Federal e Regionais de Administração (Sistema CFA/CRAs), autarquias responsáveis pela fiscalização do exercício profissional da Administração e cuja missão é proteger a sociedade por meio da regulamentação e da valorização da profissão.

Os dados da pesquisa da StartSe evidenciam uma realidade preocupante: a tecnologia avança em ritmo muito superior à capacidade de parte dos boards de compreendê-la estrategicamente. A ausência de especialistas, de comitês voltados à transformação digital e a baixa renovação dos conselhos revelam que o problema não é apenas tecnológico, mas de governança.

Sob a ótica da administração, a função do conselho nunca foi executar, mas direcionar. Cabe

ao board estabelecer prioridades, avaliar riscos, garantir a sustentabilidade do negócio e preparar a organização para o futuro. Quando a inteligência artificial não faz parte dessa agenda, decisões relevantes passam a ser tomadas sem uma visão integrada dos impactos éticos, regulatórios, financeiros e humanos envolvidos.

Outro aspecto crítico é a cultura organizacional. A resistência à mudança e a baixa prioridade dada ao tema mostram que muitas empresas ainda tratam a IA como uma iniciativa operacional, quando, na verdade, ela redefine modelos de negócio, cadeias de valor e competências profissionais. Ignorar esse movimento pode comprometer a capacidade de adaptação em mercados cada vez mais dinâmicos.

Mais do que dominar aspectos técnicos, os conselhos precisam desenvolver repertório para formular as perguntas certas: quais processos devem ser transformados? Quais riscos precisam ser mitigados? Como garantir o uso responsável da IA? Como preparar pessoas para trabalhar ao lado da tecnologia?

A administração ensina que organizações sustentáveis são aquelas capazes de antecipar cenários e transformar mudanças em vantagem competitiva. Nesse contexto, a inteligência artificial não deve ocupar apenas espaço nas operações. Ela precisa estar no centro das discussões estratégicas dos conselhos. Afinal, o futuro das empresas será definido não apenas pela tecnologia que adotam, mas pela qualidade da governança que orienta suas decisões.

ilustra a direção que o ecossistema produtivo local busca impulsionar. O Hub da Indústria do Distrito Federal atua justamente para promover o uso da tecnologia na cadeia produtiva e elevar a maturidade digital do setor industrial brasileiro. Conduzido desde 2023 pela Fibra, o projeto atende micro, pequenas e médias indústrias por meio de capacitações em grupo, mentorias e consultorias individualizadas sobre temas vitais como gestão, liderança, planejamento estratégico, transformação digital, vendas e redes sociais.

Para o presidente da Fibra, Jamal Jorge Bittar, a modernização deixou de ser um diferencial opcional para se tornar uma questão de sobrevivência: “A eficiência operacional e a inovação tecnológica se tornaram pré-requisitos para a sustentabilidade financeira e a sobrevivência no mercado. O Hub da Indústria é um ambiente de troca de conhecimentos e experiências, de interação e de conexão entre empresas, em sintonia com a administração pública e instituições acadêmicas. Nosso propósito é fomentar a aceleração da transformação digital no setor industrial com foco na competitividade”, sintetiza.

Quando se fala em digitalização e automização nas plantas fabris, contar com profissionais capacitados que dominem as novas tecnologias é um pilar indispensável. No Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai-DF), os trabalhadores encontram opções de cursos para aprender uma profissão ou se aperfeiçoar em suas áreas de atuação, em um portfólio moldado para atender às demandas reais das empresas. Além da formação de mão de obra, a instituição apoia os negócios com soluções práticas para a melhoria de produtos, otimização de processos e redução de desperdícios. O portfólio de consultorias abrange desde a reestruturação de layout no chão de fábrica até a implementação de projetos avançados de inovação e novas tecnologias produtivas.

“Na indústria, a incorporação de novas tecnologias está na gestão, na logística, no chão de fábrica. Há um movimento importante no país, especialmente com a Nova Indústria Brasil, que criou um ambiente favorável à transformação digital. É muito importante que nossas empresas estejam preparadas para aproveitar essas oportunidades, portanto temos trabalhado bastante nesse sentido”, conclui Jamal Jorge Bittar, que também preside o Conselho Regional do Senai-DF.

O abismo tecnológico entre os conselhos de administração e a revolução digital

77%

dos conselheiros e executivos afirmam que o conselho não tem expertise em IA para apoiar decisões estratégicas — ou o tema sequer é discutido.

68%

das empresas não possuem um comitê dedicado à transformação digital.

61%

consideram o ritmo de renovação dos conselhos insuficiente ou parcialmente inadequado às necessidades da companhia.

Obstáculos

Falta de prioridade estratégica

32%

A IA já está no nível operacional, mas em 8 a cada 10 empresas, o conselho ainda não tem repertório para governar essa transformação.

Resistência cultural

25%

Fonte: StartSe

característica, se regulamos o mínimo de qualidade, conseguimos elevar o nível de todo o setor”, pontua Marcelo.

Exceção que confirma

Histórias de sucesso como a da Pré-Moldados Brasil, contudo, ainda representam uma exceção em um cenário corporativo que patina diante da inovação. Enquanto a inteligência artificial já se impõe como uma força implacável sobre a produtividade, a eficiência e a competitividade nas áreas operacionais e no C-level, um levantamento da StartSe revela que essa agenda encontra barreiras severas justamente onde as grandes

diretrizes deveriam nascer: nos conselhos de administração.

Respondido integralmente por 77 conselheiros, executivos e lideranças, o estudo expõe uma desconexão profunda entre a urgência da transformação digital e a maturidade estratégica das instâncias de governança. O levantamento detalha os principais pontos de fricção que impedem os conselhos de liderar essa revolução, começando pela falta de repertório técnico: dos 74 líderes que avaliaram o tema, 61 afirmam que o conselho não possui expertise suficiente em inteligência artificial para apoiar decisões estratégicas, ou que o assunto sequer chegou ao nível de discussão do conselho administrativo.

Essa lacuna é agravada pela ausência de estruturas dedicadas, já que, entre os 72 respondentes sobre a governança corporativa, 49 indicam que a companhia não possui um comitê voltado para a transformação digital.

Além da falta de estruturas formais, o estudo aponta uma renovação lenta nas instâncias de liderança, visto que, sobre sucessão e renovação das cadeiras, 61% dos 75 respondentes consideram o ritmo atual insuficiente ou parcialmente inadequado às necessidades estratégicas da empresa. Por fim, no que tange às barreiras culturais e de priorização, o maior obstáculo apontado para modernizar o conselho foi

a falta de prioridade estratégica (32%), logo seguida pela resistência cultural (25%).

Esses dados demonstram que, especialmente em empresas de capital fechado e organizações familiares, a adoção da IA esbarra em um desafio que vai muito além da tecnologia: exige governança, visão de longo prazo e repertório estratégico — elementos fundamentais que o mercado ainda tenta alcançar para transformar iniciativas isoladas em diretrizes sistêmicas.

Ecossistema de apoio

O sucesso de iniciativas como a Tanderá na Pré-Moldados Brasil