



GOVERNAR A TECNOLOGIA, A INOVAÇÃO E A IA: A ÚNICA MANEIRA PELA QUAL OS CONSELHOS PODEM MOLDAR O FUTURO DOS NEGÓCIOS

Com base na Pesquisa pioneira sobre Governança
de Tecnologia, Inovação e IA para Conselhos na América
Latina e Caribe (TIAB)

Embora a tecnologia sempre tenha influenciado a competitividade e a evolução dos modelos de negócio, a natureza das tecnologias emergentes, em particular, a inteligência artificial generativa, está redefinindo o panorama geral dos sistemas empresariais. **Diante dessa nova realidade, os órgãos colegiados de governo corporativo (doravante, Conselhos) da América Latina e do Caribe enfrentam uma tensão crescente: a velocidade da mudança tecnológica está superando sua capacidade de adaptação e, com isso, sua capacidade de gerar valor por meio da governança corporativa.**

Esse desafio se intensifica quando os Conselhos mantêm marcos de análise concebidos para ambientes estáveis e lineares, enquanto a tecnologia impulsiona dinâmicas empresariais que evoluem de forma exponencial e difícil de antecipar. Como consequência, os ciclos estratégicos se encurtam, os fluxos de informação se tornam mais densos e a complexidade se converte em um elemento sistêmico no processo de tomada de decisões.

Nesse contexto, muitos Conselhos continuam presos a uma mentalidade de *business as usual*, gerando um descompasso crescente e acumulativo entre seu papel tradicional e as exigências atuais de governar organizações que demandam fóruns capazes de promover pensamento estratégico, adaptação e inovação, por meio de decisões articuladas entre propriedade, direção e gestão.

Para BID Invest e iDirectores, essa distância entre a velocidade tecnológica e a capacidade de adaptação dos Conselhos constitui um

tema central de competitividade, resiliência e governança responsável.

Por essa razão, para nós a governança TIAB (Tecnologia, Inovação e Inteligência Artificial no âmbito dos Conselhos) não é um tema técnico nem periférico dos processos de decisão empresarial. **Governar organizações que precisam adotar tecnologias que ampliam capacidades humanas, automatizam diversas funções e reconfiguram processos decisórios exige que os Conselhos repensem não apenas como exercem seu papel, mas também sob quais referenciais éticos e fiduciários o fazem.**

À medida que a IA se integra aos processos de tomada de decisão, os Conselhos se veem diante de questionamentos de grande relevância sobre a possível ampliação de sua responsabilidade pelas consequências humanas, sociais e organizacionais da adoção tecnológica:

- 1. Como deve evoluir o papel do órgão colegiado de governo nesse novo ambiente de negócios?**
- 2. Como deve mudar a relação com as linhas gerenciais para apoiar, acompanhar e supervisionar a transformação tecnológica?**
- 3. Como os modelos de governança corporativa devem se transformar para essa nova era?**

Este estudo mostra que a maioria dos Conselhos limita suas discussões sobre TIAB a conversas sem perspectiva de negócio, com análises fragmentadas ou focadas exclusivamente na mitigação de riscos.

Como ocorre globalmente, os próprios Membros de Conselho reconhecem limitações significativas em sua compreensão conceitual e estratégica dessas tecnologias. Além disso, observa-se que, na maioria dos casos em que estruturas formais existem, elas operam com escopo limitado, pouca clareza de propósito e capacidade restrita de influenciar oportunamente os processos decisórios. A capacitação individual não tem sido suficiente para fechar essas lacunas, e as capacidades institucionais para acompanhar transformações tecnológicas permanecem inadequadas diante do nível atual de mudança.

O risco central, portanto, não é tecnológico; é de governança. Empresas que subestimam o baixo envolvimento de seus Conselhos ficam expostas a decisões tardias para identificar oportunidades emergentes, realizar os investimentos necessários, habilitar processos de experimentação e, sobretudo, exigir a prestação de contas da gestão, garantindo que transformações dessa magnitude ocorram de forma oportuna e responsável.

Da mesma forma, esse distanciamento aumenta o risco de alocação inadequada de recursos, fruto de uma compreensão insuficiente do impacto e das necessidades específicas que cada organização enfrenta ao se ajustar aos desenvolvimentos tecnológicos. Essas dinâmicas acabam comprometendo a sustentabilidade empresarial e o valor da companhia para seus acionistas e demais partes interessadas.

Nesse sentido, entendemos que os Conselhos enfrentam o desafio urgente de definir com clareza qual deve ser seu papel diante da governança TIAB e como abordarão o tema de modo a fortalecer processos decisórios que gerem valor e mitiguem riscos de forma adequada.

Este documento é apresentado como parte do projeto TIAB, um marco conceitual desenvolvido para apoiar órgãos colegiados na construção de critérios, capacidades e estruturas que fortaleçam seu envolvimento estratégico nesses temas.

O presente relatório reúne os principais resultados da Pesquisa sobre Governança de Tecnologia, Inovação e IA na América Latina 2025–2026, um estudo pioneiro na região que coletou percepções de 263 Membros de Conselho que participam de mais de 700 colegiados em diversos países, setores e modelos de propriedade. A pesquisa explorou percepções, práticas de governança e expectativas a partir da visão de seus protagonistas: os próprios Membros de Conselho.

Embora esperemos que esses dados sirvam para estimular sua análise e reflexão estratégica no âmbito de seu sistema de governança corporativa, compartilhamos a seguir nossas principais considerações:

- 1. Não basta que temas TIAB cheguem aos Conselhos — é necessário que sejam discutidos com maior profundidade estratégica.*
- 2. A abordagem predominante dos Conselhos é defensiva, com foco na supervisão e baixa contribuição sobre como TIAB pode alavancar o futuro dos modelos de negócio.*

3. O principal obstáculo ao envolvimento dos Conselhos nesses temas é a falta de conhecimento e atualização.

4. O uso de IA não depende de idade ou gênero, mas da disposição individual para se envolver, experimentar e aprender.

5. Há pouca consciência sobre o papel do Conselho na construção de culturas organizacionais voltadas à experimentação e inovação contínua.

6. A arquitetura institucional para governar TIAB é incipiente e ainda não serve como suporte estratégico para decisões de negócio.

7. Conselhos precisam migrar de um enfoque de eficiência operacional com IA para uma lógica de efetividade estratégica.

Esse diagnóstico é fundamental para o desenvolvimento do Toolkit de Governança TIAB, que busca apoiar os Conselhos em seus processos deliberativos e de supervisão.

A IA está evoluindo em alta velocidade e simultaneamente transformando o ambiente de negócios. Nesse contexto, os Conselhos devem não apenas compreender a magnitude do desafio, mas também se comprometer a atualizar continuamente seus conhecimentos, agendas e dinâmicas operacionais para enfrentá-lo de forma eficaz. Para que os sistemas de governança corporativa gerem valor real para as organizações, os Conselhos devem se envolver.

Andres Bernal

**Partner y Co-founder Governance
Consultants & iDirectores**

andresbernal@gcsa.co

Bruno Sbardellini Cossi

**Head of Corporate
Governance BID Invest**
brunosb@iadb.org

Metodologia e alcance da pesquisa TIAB

A pesquisa sobre Governança de Tecnologia, Inteligência Artificial e Inovação (TIAB) para Conselhos na América Latina e no Caribe foi realizada entre agosto e novembro de 2025, com o objetivo de compreender como os órgãos colegiados de governo corporativo estão enfrentando os desafios estratégicos, éticos e fiduciários decorrentes da aceleração tecnológica. O estudo contou com a participação individual de 263 Membros de Conselho, oferecendo uma visão agregada de 704 conselhos em mais de 12 países.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado com 25 perguntas, concebido para capturar uma visão abrangente do estado da governança TIAB na região. O instrumento **foi organizado em três eixos analíticos:**

i. Como os Conselhos priorizam e entendem os temas TIAB, os riscos considerados estratégicos, e sua capacidade de supervisionar talentos, gerir crises e avaliar o impacto tecnológico nos negócios.

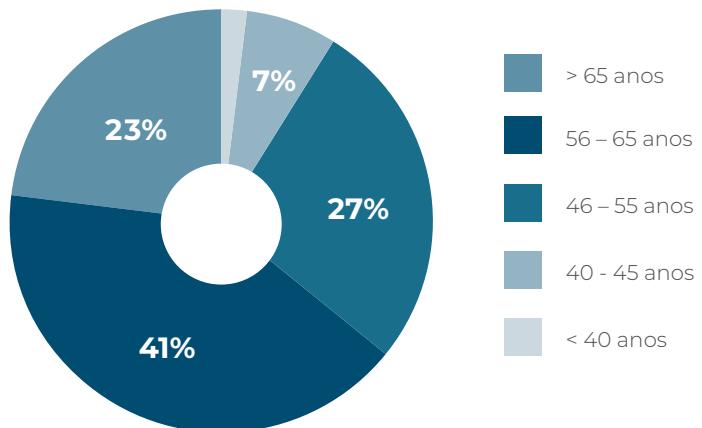
ii. Como TIAB está transformando a governança corporativa, os obstáculos para integrar o tema na agenda do Conselho e o grau de adoção de estruturas e ferramentas que apoiam essa supervisão.

iii. O uso individual de ferramentas de IA pelos Membros de Conselho, sua formação e necessidades de capacitação, bem como suas expectativas sobre o papel futuro do Conselho nos cenários tecnológicos mais prováveis.

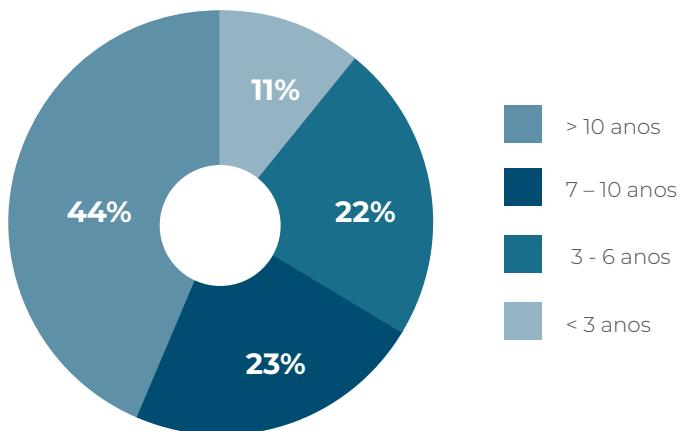
Do ponto de vista demográfico, 41% dos participantes têm entre 56 e 65 anos, 27% estão entre 46 e 55 anos e 23% têm 66 anos ou mais. O nível de experiência também é significativo: dois terços (67%) atuam como Membros de Conselho há mais de sete anos, e 43% superam uma década de experiência. **A distribuição de gênero é de 61% homens e 39% mulheres.**

O estudo também reflete a heterogeneidade institucional dos Conselhos representados.

Distribuição etária dos participantes



Experiência como Membro do Conselho

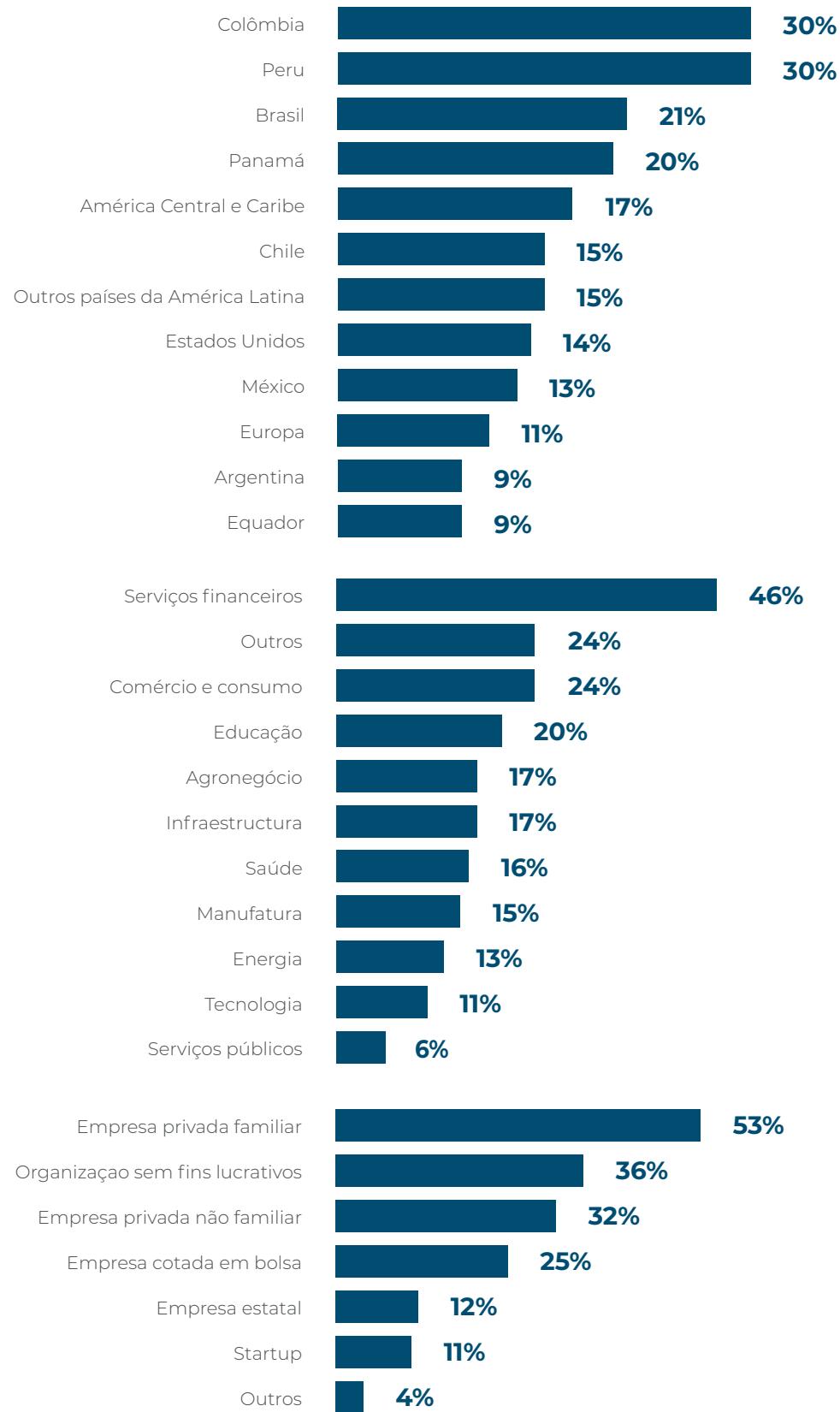


As organizações com presença na Colômbia e no Peru representam 30% do total, seguidas por Brasil (21%), Panamá (20%) e América Central e Caribe (17%). A amostra também incorpora a perspectiva de Conselhos com operações nos Estados Unidos, México, Europa e outros mercados, ampliando a visão comparativa.

Os setores econômicos representados na amostra são igualmente diversos. O setor de serviços financeiros corresponde a 46% dos respondentes, enquanto comércio e consumo (24%) e educação (20%) também têm presença relevante. Além disso, incluem-se organizações de agroindústria, infraestrutura, saúde, manufatura, energia, tecnologia e serviços públicos.

Por fim, a natureza jurídica das organizações reflete a pluralidade do ecossistema de governança na região: empresas familiares privadas (53%), fundações e organizações sem fins lucrativos (36%), empresas privadas não familiares (32%), companhias abertas (25%), empresas estatais (12%) e startups (11%).

**Panorama
organizacional da
amostra: presença
regional, setores e
natureza jurídica**



Nota: Os percentuais refletem a multiplicidade de participações de um mesmo Membro de Conselho em organizações com presença em diferentes geografias, setores e tipos de entidade. As categorias não são mutuamente excludentes, portanto uma mesma pessoa pode estar representada em mais de uma delas.

1.

Não basta que os temas TIAB cheguem com mais frequência aos Conselhos, é necessário que sejam discutidos com maior profundidade estratégica.

Os Conselhos da região reconhecem a relevância dos temas TIAB, mas o nível de prioridade que lhes atribuem ainda é limitado. **A urgência com que essas matérias são percebidas varia conforme o tipo de organização.**

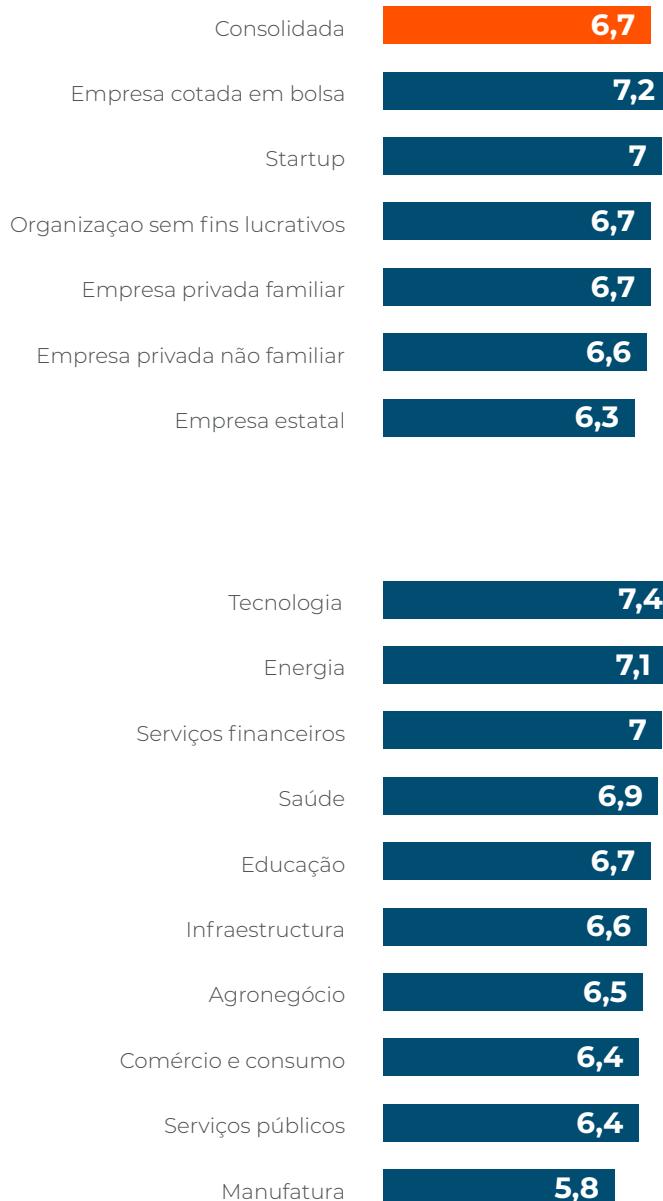
As empresas listadas e as startups indicam níveis mais altos de importância atribuída a esses temas em suas agendas. Em contraste, as empresas estatais registram níveis inferiores, refletindo menor sensibilidade ao ritmo acelerado das transformações tecnológicas.

Esse padrão também se observa no nível setorial: indústrias submetidas a mudanças rápidas — como tecnologia, energia e serviços financeiros — atribuem maior urgência aos temas TIAB, enquanto setores como manufatura, serviços públicos e agroindústria

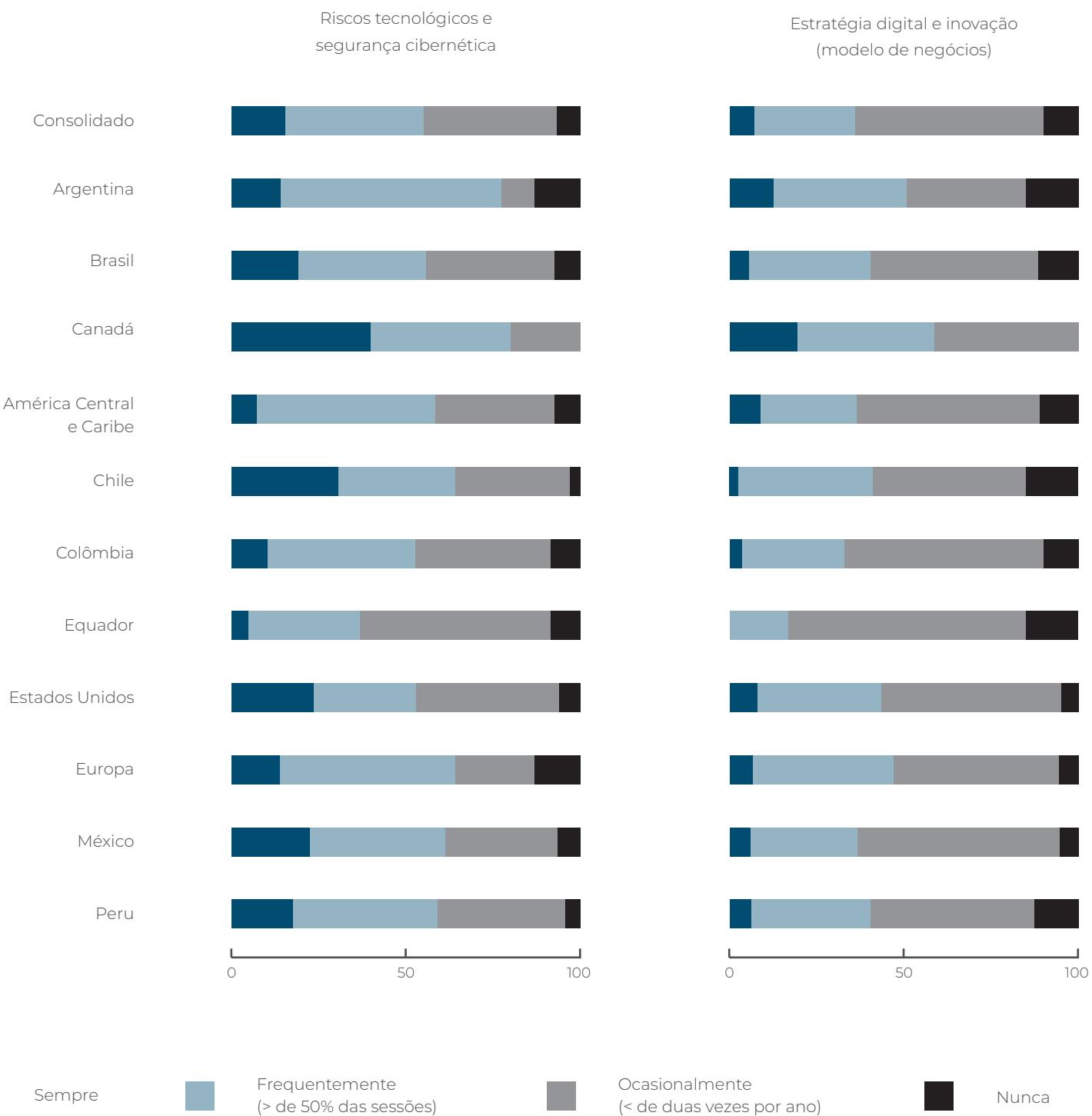
demonstram uma internalização mais lenta dos riscos e oportunidades emergentes trazidos pela tecnologia.

A forma como TIAB ingressa na agenda do Conselho também revela a natureza dessa lacuna. As conversas concentram-se em cibersegurança e riscos tecnológicos, enquanto temas de estratégia digital e inovação têm menor presença. Questões mais estruturais, como inteligência artificial, automação e suas implicações éticas e regulatórias, aparecem apenas de maneira marginal nas discussões. Ou seja, mesmo quando os temas chegam ao Conselho, **são tratados predominantemente sob uma lógica de proteção e defesa, e não como motores de criação de valor por meio da adoção tecnológica.**

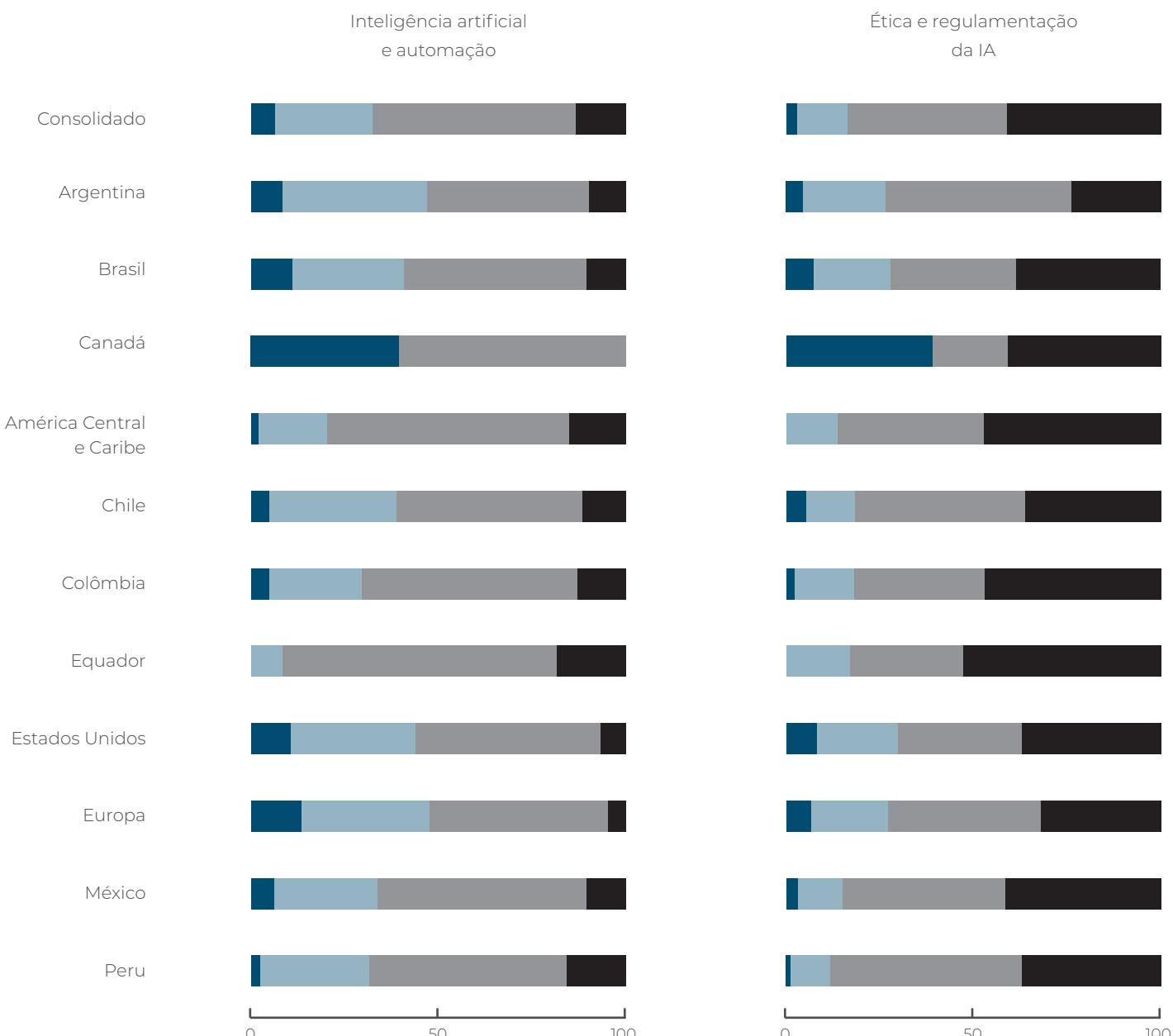
**Nível de importância e urgência atribuído
aos temas TIAB no Conselho**



Frequência com que os temas-chave da governança TIAB são incluídos na agenda do Conselho

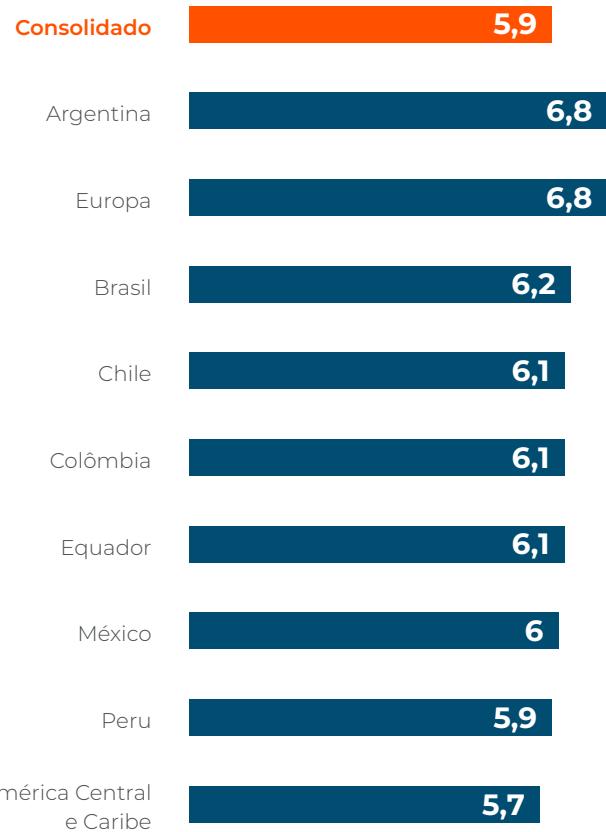


Frequência com que os temas-chave da governança TIAB são incluídos na agenda do Conselho



Legend:
 Sempre (dark blue), Frequentemente (> de 50% das sessões) (medium blue), Ocasionalmente (< de duas vezes por ano) (grey), Nunca (black)

**Nível de profundidade estratégica
das discussões TIAB**



Ainda mais relevante é o fato de que a inclusão dos temas TIAB na agenda do Conselho não se traduz necessariamente em discussões com a profundidade estratégica que essas matérias exigem.

A pontuação consolidada sobre a percepção da profundidade dessas discussões (5,9/10) evidencia um nível de maturidade ainda incipiente. As diferenças observadas entre os países da região, com variações marginais em relação à média, confirmam a persistência dessa mesma lacuna. Em outras palavras, TIAB começa a estar presente, mas ainda não alcança a densidade analítica nem a sofisticação deliberativa necessárias para orientar decisões.

2.

A abordagem predominante dos Conselhos é defensiva e pouco contributiva para a atualização dos modelos de negócio.

À baixa profundidade das discussões soma-se uma autopercepção igualmente baixa sobre a contribuição do Conselho em fatores críticos. Os Membros de Conselho avaliam de forma limitada o nível de contribuição dos conselhos dos quais fazem parte. Algumas das funções essenciais para a adaptação dos negócios nesta era recebem notas reduzidas: orientar estrategicamente a agenda (4,9/10), supervisionar iniciativas (5,0/10) e acompanhar a Alta Administração (5,6/10) estão entre as mais baixas. Mesmo competências relacionadas ao impulso para o remodelamento cultural (5,8/10) e ao pensamento prospectivo (6,0/10) permanecem em níveis modestos.

Em conjunto, esses resultados mostram que a falta de profundidade na discussão TIAB não decorre apenas da ausência do tema na agenda, mas também de uma lacuna nas capacidades coletivas do próprio Conselho para enfrentar esse desafio de forma sistemática.

Os Conselhos em que você participa estão preparados para exercer as seguintes funções em relação à governança da tecnologia e da IA?

6 / 10

Promover pensamento prospectivo e inovação

5,6 / 10

Acompanhar a Alta Administração em decisões complexas

5,8 / 10

Modelar uma cultura aberta à transformação tecnológica

5 / 10

Supervisionar a execução das iniciativas TIAB

5,8 / 10

Tensionar ou contrabalançar propostas

4,9 / 10

Orientar estrategicamente os temas TIAB

Além disso, os mecanismos de atualização disponíveis para os Conselhos concentram-se majoritariamente em aspectos defensivos, como cibersegurança e regulação, enquanto os componentes prospectivos, relacionados ao impacto da tecnologia e da IA na transformação dos modelos de negócio, recebem atenção limitada.

Apenas 34% dos respondentes afirmam ter recebido algum tipo de formação sobre fundamentos, usos ou aplicações da inteligência artificial. **Esse desequilíbrio contribui para que o tratamento dos temas TIAB seja orientado principalmente à proteção contra riscos ou ao impacto imediato do uso de ferramentas**, e não à identificação de oportunidades para alavancar a transformação do negócio por meio da tecnologia, inovação e inteligência artificial.

Qual é a prioridade do Conselho se envolver na gestão dos seguintes riscos?

8 / 10

Ciberataques e segurança digital

7,1 / 10

Dificuldades em reter talentos

7,4 / 10

Obsolescência empresarial

6,7 / 10

Questões legais ou judiciais

7,4 / 10

Atraso competitivo devido à lenta adoção tecnológica

6,2 / 10

Vieses ou impactos negativos da IA

Você recebeu treinamento nas organizações das quais participa sobre os seguintes temas?

44%

Cibersegurança e gestão de riscos tecnológicos

39%

Transformação digital, inovação e mudança cultural

34%

Fundamentos, uso e aplicações da IA

19%

Aspectos legais e regulatórios relacionados com a TIAB

Nesse contexto, preocupa o fato de que as mentalidades predominantes continuem sendo protecionistas e defensivas, mais focadas em preservar o presente do que em explorar caminhos de renovação e transformação dos modelos empresariais.

De modo geral, os respondentes consideram mais prioritário que o Conselho se envolva na gestão de ciberataques e segurança digital do que em desafios estruturais, como a obsolescência do modelo de negócio, as lacunas de talento ou as novas formas de operar que exigem ajustes organizacionais profundos, aspectos centrais para gerir o futuro das empresas.

Essa lacuna não é apenas operacional: ela tem implicações fiduciárias. Um Conselho que não integra TIAB em sua supervisão estratégica corre o risco de descumprir seu dever de antecipação, diligência e vigilância diante de tecnologias que já influenciam diretamente a estratégia, os riscos e a legitimidade empresarial.

3.

O principal obstáculo para o envolvimento dos Conselhos nesses temas é a falta de conhecimento e atualização.

A falta de conhecimento e atualização, segundo a visão dos próprios Membros de Conselho, surge como o principal obstáculo para um engajamento mais ativo em temas TIAB. Entre os respondentes, 67% identificam essa lacuna como a barreira mais relevante, e **cerca de 75% afirmam não contar com processos formais e periódicos de capacitação digital ou em IA nos Conselhos dos quais fazem parte.**

As evidências mostram que a formação tem um efeito positivo, mas não transforma a capacidade do Conselho na escala e na velocidade necessárias. Membros de Conselho que receberam capacitação relatam níveis de preparo superiores para exercer funções-chave em comparação com aqueles que não passaram por formações, com aumentos próximos de um ponto em quase todas as funções avaliadas. No entanto, mesmo entre esse grupo, as avaliações permanecem em faixas moderadas.

Qual você considera ser o principal obstáculo para que os Conselhos abordem adequadamente as questões relacionadas à TIAB?

Falta de conhecimento do Conselho

67%

Dificuldade em traduzir o técnico em estratégico

60%

Limitações da equipe de alta gerência para abordar esses temas

39%

Isso sugere que a oferta formativa atual, geralmente focada em fundamentos técnicos, tendências e ferramentas, **melhora a familiaridade, mas não desenvolve as competências estratégicas, deliberativas e interpretativas necessárias para exercer um papel fiduciário robusto nesse campo.**

Por isso, torna-se essencial promover espaços de formação e discussão voltados aos aspectos de governança de TIAB — critérios de supervisão, marcos deliberativos, perguntas estratégicas e avaliação de riscos — mais do que a elementos técnicos propriamente ditos.

Percepção do nível de preparação dos Conselhos para exercer funções-chave em matéria de governança TIAB

Modelar uma cultura aberta à transformação tecnológica



Promover o pensamento prospectivo e a inovação



Tensionar ou contrabalançar propostas



Acompanhar a Alta Administração em decisões complexas



Supervisionar e execução das iniciativas TIAB



Orientar estratégicamente os temas TIAB



 Membros do Conselho que não receberam treinamento  Membros do Conselho que receberam treinamento

Qual considera ser a sua principal necessidade de formação para fortalecer o seu papel na governança da tecnologia e inteligência artificial a partir do Conselho?

Fundamentos estratégicos de IA

(tecnologias emergentes, seu impacto e compreensão geral por parte do Conselho)

76%

Avaliação e supervisão tecnológica

(indicadores, critérios de investimento, ferramentas para integrar a IA na gestão de riscos)

66%

Riscos e aspectos legais

(cibersegurança, preconceitos, privacidade, dependência tecnológica, quadro normativo)

62%

Governança de algoritmos e ética

(princípios éticos, uso responsável, dilemas fiduciários)

55%

Essa constatação coincide com o que os próprios Membros de Conselho consideram prioritário em seu processo de aprendizagem. **Mais de três quartos da amostra afirmam que sua principal necessidade é fortalecer capacidades conceituais e estratégicas relacionadas à IA, antes da capacitação instrumental ou focada em ferramentas.**

Infere-se desses resultados que os Membros percebem que desempenhar suas funções com solidez requer uma compreensão mais profunda dos fundamentos e da perspectiva estratégica dessas tecnologias, o que posiciona esse tipo de formação como componente-chave para reduzir a atual lacuna de capacidades.

Esse desafio é amplificado pela complexidade intrínseca de TIAB, um campo com múltiplas dimensões (tecnológicas, éticas, estratégicas e organizacionais) que os Conselhos devem abordar de forma integrada, e não fragmentada. Soma-se a isso a crescente proliferação de manuais e guias focados em aspectos muito específicos do marco TIAB, o que, em vez de orientar, pode dispersar a discussão e dificultar a construção de uma visão verdadeiramente integral de governança.

Essa realidade reforça a necessidade de abordagens formativas que permitam aos Membros de Conselho articular critérios transversais e governar a tecnologia a partir de uma perspectiva holística e fiduciária.

4.

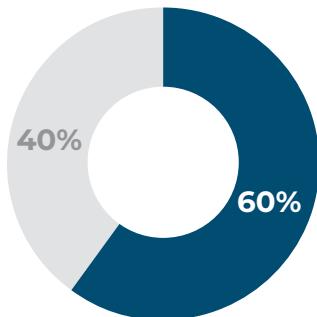
O uso de IA não depende da idade nem do gênero, mas do interesse em se envolver, experimentar e aprender.

A análise do uso individual de ferramentas de inteligência artificial entre os Membros de Conselho revela um achado particularmente significativo. **Ao segmentar a amostra em três faixas etárias** — menores de 40 anos, entre 40 e 55 anos e acima de 55 anos — **não se observam diferenças relevantes nos níveis de adoção de IA no exercício de suas funções. Os dados indicam que nem idade nem gênero explicam o comportamento tecnológico ou o grau de abertura dos Membros de Conselho.**

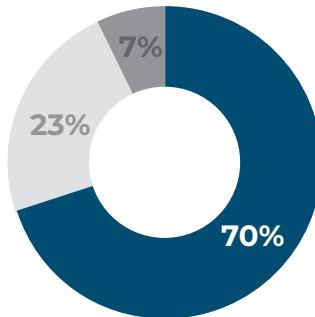
À luz desses resultados, a adoção de IA parece depender principalmente do interesse pessoal em aprender, experimentar e manter-se atualizado. Curiosidade, abertura intelectual e compromisso com o aprendizado contínuo pesam mais do que qualquer distinção

geracional. Esse achado sugere que as lacunas de capacidade para a governança TIAB também estão fortemente relacionadas a fatores atitudinais e que essas disposições individuais podem, eventualmente, permear o funcionamento colegiado e a dinâmica organizacional.

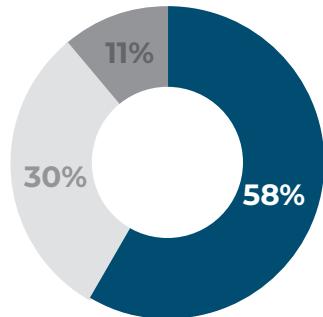
Com que frequência você usa inteligência artificial (ChatGPT) no contexto de suas funções como membro do Conselho?



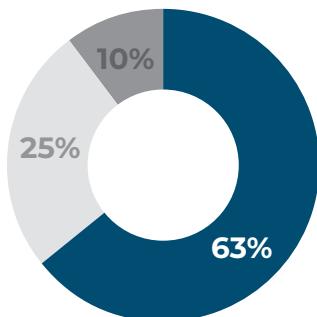
Junior (<40 anos)



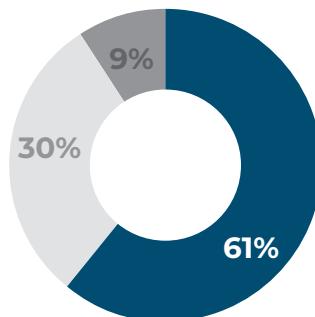
Mature (40 - 50 anos)



Senior (> 55 anos)



Femenino



Masculino



Frequentemente



Ocasionalmente



Não uso

5.

Há uma percepção limitada sobre a contribuição dos Conselhos para construir culturas organizacionais voltadas à experimentação e à inovação contínua.

Embora a adoção individual de novas tecnologias dependa em grande medida da mentalidade e da disposição pessoal, a adoção organizacional exige condições que permitam a experimentação, valorizem a inovação e conectem as capacidades tecnológicas à estratégia do negócio. Essas condições (cultura, talentos, incentivos, priorização, modos de operação e alinhamento estratégico) são influenciadas diretamente pelas decisões do Conselho. No entanto, as evidências mostram que **os Conselhos da região ainda não atuam como impulsionadores plenos**

desses habilitadores, o que limita o foco efetivo, a velocidade e a profundidade com que as organizações conseguem incorporar tecnologia, inovar ou transformar seus modelos de negócio.

Os resultados também evidenciam desafios relevantes na articulação entre o Conselho e os executivos. Os Membros de Conselho avaliam de maneira moderada a capacidade de suas equipes para liderar processos de inovação, transformação tecnológica e adoção de IA (6,0/10).

Percepção dos membros do Conselho sobre a cultura organizacional e o talento tecnológico

De que forma o seu Conselho contribui ativamente para promover uma cultura de experimentação e adoção proativa de novas tecnologias?

5,8 / 10

Ao mesmo tempo, as evidências mostram um envolvimento limitado do Conselho nas definições relacionadas à atração, desenvolvimento e retenção de talentos tecnológicos, com pontuações baixas em praticamente todos os setores.

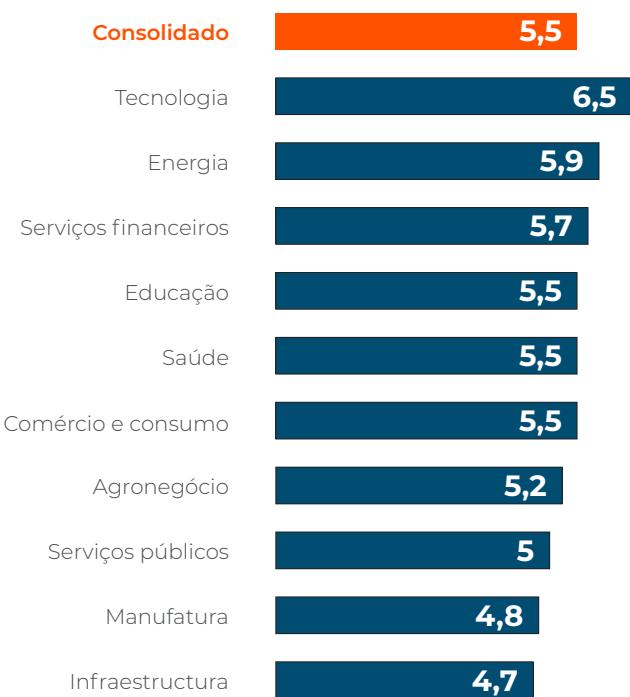
A dificuldade de traduzir aspectos técnicos em implicações estratégicas — identificada pelos Membros de Conselho como o segundo maior obstáculo para avançar na governança TIAB — reflete uma dinâmica institucional que se retroalimenta. **Os Conselhos percebem que as equipes executivas não possuem plenamente as capacidades necessárias para elevar o técnico ao estratégico, e os próprios Conselhos participam pouco das decisões que permitiriam desenvolver o talento requerido para isso.**

Essa combinação gera um ciclo em que as organizações têm poucas opções para identificar suas necessidades de talento e atrair os perfis adequados para construir vantagens competitivas. Isso explica a falta de impulso às condições (culturais e de investimento) necessárias para atrair o talento estratégico no nível executivo. O resultado: um sistema que freia a transformação e deixa a empresa mais exposta à inércia operacional do que à inovação.

Em que medida considera adequado e sofisticado o talento da organização para liderar os processos de inovação, transformação tecnológica e adoção da IA?

6 / 10

Nível de envolvimento dos Conselhos nas decisões relativas à atração, retenção e desenvolvimento de talentos tecnológicos



6.

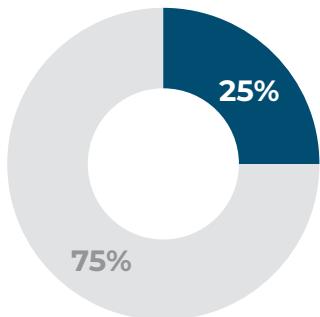
A arquitetura institucional para governar TIAB é incipiente e não é utilizada como suporte estratégico.

Os dados mostram que a maioria dos Conselhos na região não conta com estruturas formais para governar tecnologia, inovação e IA. Apenas 25% indicam possuir processos periódicos de capacitação; 31% mencionam sessões específicas para discutir TIAB; 34% apontam a inclusão de perfis especializados; e entre 34% e 39% afirmam contar com comitês de tecnologia, inovação ou cibersegurança. Em outras palavras, entre 60% e 75% dos Conselhos carecem de mecanismos institucionais para canalizar essas discussões de forma estruturada.

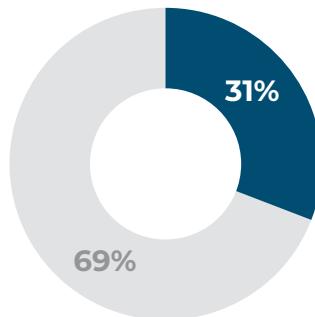
Quatro em cada dez Membros de Conselho afirmam que as decisões TIAB são analisadas

principalmente pelo Conselho pleno (40%), enquanto proporções semelhantes apontam o Comitê de Riscos (35%) ou o Comitê de Tecnologia e Cibersegurança (35%). Esse padrão sugere que as decisões são encaminhadas majoritariamente para órgãos orientados à supervisão e ao controle, instâncias com tempo limitado e nem sempre com as capacidades necessárias para um tratamento aprofundado dos temas

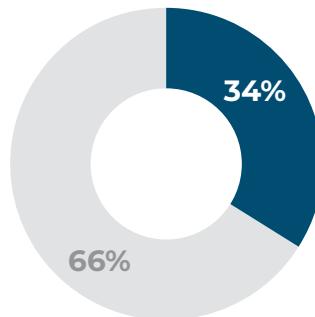
Os Conselhos dos quais você faz parte contam com as seguintes práticas ou estruturas?



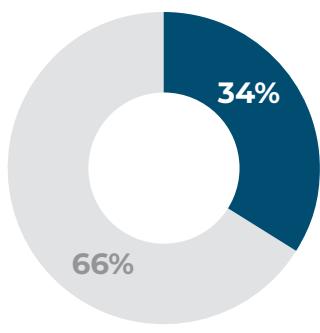
Treinamento periódico em temas digitais / IA



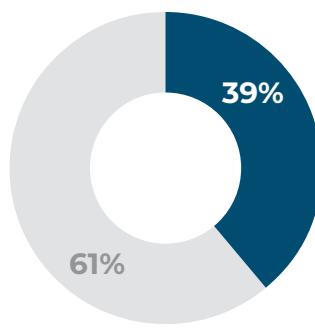
Sessões específicas para abordar a estratégia TIAB



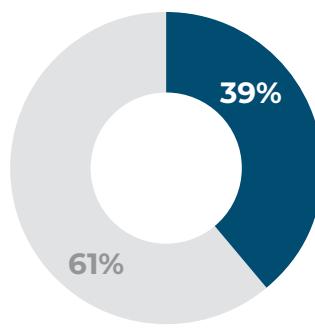
Inclusão de perfis (como membros ou consultores) com experiência TIAB



Comitê de Cibersegurança



Comitê de Tecnologia



Comitê de Inovação

■ Sim ■ Não

A isso se soma um elemento operacional que reforça a dinâmica reativa já observada: mais de 70% dos Conselhos abordam TIAB de maneira ad hoc, discutindo provavelmente projetos específicos, aprovações orçamentárias,

incidentes operacionais ou situações críticas que extrapolam a gestão e não como um tema transversal com implicações estratégicas, operacionais e culturais para toda a organização.

Onde as decisões relacionadas com a TIAB são normalmente analisadas nas organizações em que você participa como membro do Conselho?

Comitê de Inovação

19%

Sessões extraordinárias ou *deep dives* estratégicos

21%

Comitê de Estratégia

21%

Não são analisados de forma estruturada

29%

Comitê de Tecnologia e Cibersegurança

35%

Comitê de Riscos

35%

Conselho em pleno

40%

Embora uma quinta parte dos Conselhos (21%) conte com *deep dives* ou sessões dedicadas a discutir esses assuntos, a baixa presença desses mecanismos confirma que o tratamento de TIAB carece de uma estrutura clara e de uma incorporação permanente à dinâmica de governança. O resultado é uma governança fragmentada, pouco antecipatória e predominantemente defensiva.

No entanto, as evidências mostram que, quando existem mecanismos formais de governança TIAB — como comitês especializados, perfis expertos ou sessões dedicadas — a percepção sobre a profundidade estratégica das discussões aumenta de forma significativa. Nos Conselhos que dispõem desses mecanismos, a avaliação média sobe para 6,2/10, em comparação com 4,8/10 naqueles que não os possuem.

Essa diferença sugere que a institucionalização é um habilitador relevante para elevar a qualidade da deliberação e promover a transição de um enfoque reativo para uma reflexão mais prospectiva e orientada à criação de valor, permitindo que as organizações se adaptem melhor às mudanças do ambiente e antecipem oportunidades emergentes.

Nível de profundidade estratégica das discussões TIAB

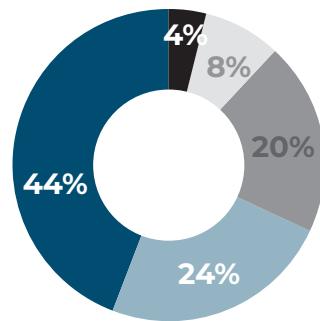
Conselhos que contam com práticas ou estruturas para a governança TIAB

6,2 / 10

Conselhos sem práticas ou estruturas para a governança TIAB

4,8 / 10

Como é tradicionalmente abordada a questão da TIAB nos Conselhos em que participa?



- Os temas específicos são abordados quando surgem
- São discutidos ocasionalmente, sem estrutura nem acompanhamento
- Existe uma estratégia digital formal com acompanhamento por parte do Conselhos
- A governança da tecnologia e da inteligência artificial foi formalmente incorporada nos mecanismos de governança corporativa
- Os temas relacionados à tecnologia e inteligência artificial não são discutidos

7.

É necessária uma visão voltada à efetividade com IA, e não apenas à eficiência operacional.

O uso de inteligência artificial pelos Conselhos continua concentrado em atividades operacionais e de suporte administrativo. Quatro em cada dez Membros de Conselho (40%) relatam que a IA é utilizada principalmente para estruturar atas de reunião ou otimizar processos, revelando um foco direcionado à melhoria da eficiência do funcionamento interno do órgão colegiado. Em contraste, apenas um quinto utiliza essas ferramentas para acessar informações adicionais que permitam analisar, com maior profundidade, cenários de negócio, mercados, riscos ou decisões estratégicas.

Áreas em que a IA é utilizada para apoiar, automatizar ou enriquecer o processo de tomada de decisões

Redação e resumo de atas

40%

Acessar e analisar informações estratégicas

22%

Análise de cenários

21%



Os Conselhos estão usando IA para serem mais eficientes, não necessariamente mais inteligentes, nem para fortalecer a qualidade da deliberação e das decisões colegiadas. Ainda há amplo espaço para que os Conselhos analisem e desenvolvam mecanismos que permitam utilizar a IA como instrumento para ampliar a capacidade analítica, enriquecer discussões estratégicas ou questionar pressupostos. Em um contexto em que a complexidade tecnológica redefine o ambiente competitivo, a IA representa uma oportunidade para que os Conselhos incorporem novos modos de pensar, antecipar e decidir em seus processos decisórios.

Como conceber os sistemas de governança corporativa daqui para frente?

Entre os cenários que os Membros de Conselho consideram prováveis para **os próximos cinco anos, observa-se uma expectativa significativa de mudança na maneira como os Conselhos operam, processam informações e estruturam suas decisões.** Uma proporção relevante, independentemente do nível de familiaridade com temas TIAB, considera plausível que a IA atue como apoio recorrente na análise e preparação de decisões, bem como que a dinâmica das reuniões evolua para formatos mais ágeis e automatizados. Essas projeções indicam uma percepção disseminada de que a transformação tecnológica terá efeitos tangíveis na prática cotidiana dos sistemas de governança.

Um percentual menor, mas ainda expressivo, entende que o crescente volume de informação e a capacidade ampliada de processamento redefinirão as fronteiras de responsabilidade do Conselho. Esse cenário é visto como mais provável por perfis com maior conhecimento tecnológico, sugerindo que esses indivíduos percebem com maior nitidez as tensões institucionais que emergem na discussão sobre

o posicionamento, ou o “lugar”, do Conselho diante de TIAB.

Por outro lado, apenas uma fração reduzida visualiza a possibilidade de que sistemas de IA participem diretamente das decisões do Conselho. Embora percebido como um cenário remoto, já existem jurisdições que experimentaram formalmente o uso de algoritmos em funções consultivas dentro de seus órgãos de governo.

Cenários considerados mais prováveis nos próximos 5 anos

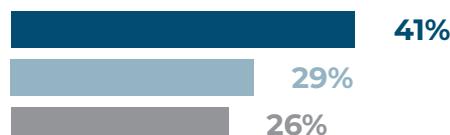
Os conselhos utilizam a IA como consultores no processo de tomada de decisões



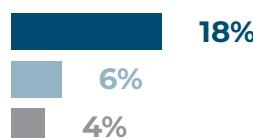
O modelo tradicional de reuniões do Conselho será modificado por mecanismos tecnológicos que tornarão o processo de governança corporativa mais ágil e automatizado



As fronteiras entre o papel do Conselho e da Alta Administração se tornarão cada vez mais difusas, devido à maior capacidade de processamento de informações no nível do Conselho



Algoritmos ou sistemas de IA terão direito a voto em certas decisões do Conselho



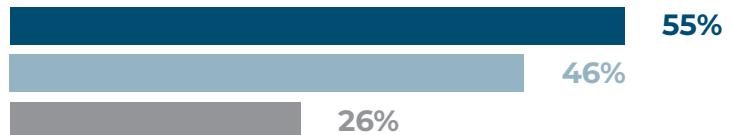
Especialistas

Conhecedores informados

Iniciantes / Baixo nível de conhecimento

Qual deve ser o papel do Conselho em relação à governança TIAB nos próximos 5 anos?

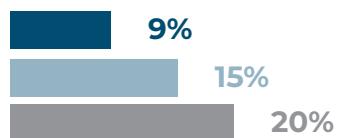
O Conselho deve assumir papel principal nas decisões estratégicas sobre TIAB, antecipando riscos e orientando a transformação



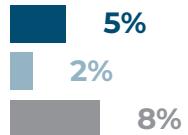
O Conselho e a Alta Administração devem compartilhar a liderança nessas questões



O Conselho deve se concentrar em validar as propostas da Alta Administração, garantindo integridade e alinhamento estratégico



A governança dessas questões deve ficar principalmente sob a responsabilidade da Alta Administração; o Conselho só se envolve na perspectiva da gestão de riscos



Especialistas

Conhecedores informados

Iniciantes / Baixo nível de conhecimento

Essa ambivalência sobre os cenários futuros se amplifica quando se analisam as percepções acerca do que deveria ser o papel do Conselho frente a TIAB. **Os Membros de Conselho não compartilham uma visão comum sobre o grau de liderança, autoridade ou responsabilidade estratégica que lhes cabe.**

Enquanto perfis mais especializados tendem a defender que o Conselho deve assumir um papel central nas decisões estratégicas associadas a TIAB, antecipando riscos e orientando a transformação, aqueles com menor familiaridade tecnológica preferem um modelo de liderança compartilhada com a Alta Administração. Há ainda um segmento minoritário, mas significativo, que considera que esses temas deveriam permanecer principalmente sob responsabilidade da equipe executiva, com o Conselho participando sobretudo a partir de uma perspectiva de controle.

Essa diversidade de posições revela que, além das lacunas de conhecimento e de institucionalização, existe um desalinhamento sobre como a responsabilidade fiduciária deve ser exercida em um contexto de rápida evolução tecnológica. Isso se deve, em parte, à dificuldade intrínseca de medir os riscos e impactos que tanto os avanços tecnológicos quanto o uso de IA geram nos processos de decisão e operação das empresas.

Tomados em conjunto, os resultados sugerem que avançar na governança TIAB requer ao menos três movimentos estratégicos: **(i)** institucionalizar estruturas e rotinas que permitam discussões mais profundas e antecipatórias; **(ii)** elevar o componente estratégico do aprendizado do Conselho, menos centrado em ferramentas e mais em critérios para decidir; **(iii)** alinhar o trabalho

do Conselho à transformação cultural e de talentos necessária para operar com tecnologias exponenciais.

De modo geral, os resultados e percepções aqui apresentados levantam questões fundamentais para o futuro dos Conselhos e dos próprios sistemas de governança corporativa:

1. Até que ponto um nível mais alto de informação e capacidade de processamento por parte dos Membros de Conselho modificará as relações de poder dentro do sistema de governança corporativa?

2. Que mecanismos o Conselho deve criar para se envolver (sem coadministrar), garantindo que decisões tecnológicas se traduzam em implicações estratégicas claras e não fiquem aprisionadas na complexidade técnica?

3. Quem, dentro do sistema de governança, deve ser responsável por promover que a tecnologia não apenas otimize processos atuais, mas possibilite a reinvenção do modelo de negócio para sua sustentabilidade no longo prazo?

4. Quais mudanças culturais e operacionais o Conselho deve assumir para permitir que a organização inove no ritmo exigido por seu entorno?

5. Estamos diante de um futuro no qual o papel dos Conselhos — e até mesmo sua própria existência — poderá precisar ser completamente redefinido?

Essas tensões sobre o que significa governar, quem deve liderar e como se redistribui a responsabilidade por decisões oportunas e suficientes revelam uma paradoxal realidade: os Conselhos antecipam um futuro mais tecnológico, mais automatizado e intensivo em IA, mas seu nível atual de preparação, institucionalização e profundidade estratégica não acompanha essa transformação. Ou seja, os Conselhos estão conscientes da

disrupção tecnológica, mas ainda a governam com ferramentas, estruturas e mentalidades concebidas para outro momento histórico. Diante disso, surge a pergunta: **o que devem fazer agora os indivíduos, os órgãos colegiados e as empresas frente a essa realidade?**

O campo TIAB não é acessório nem delegável; é parte essencial do dever fiduciário. Mesmo na ausência de total clareza entre os Membros de Conselho sobre seu papel e liderança, um ambiente competitivo cada vez mais desafiador exige que os Conselhos avancem além de posições defensivas e assumam uma condução prospectiva, à altura das transformações que eles mesmos reconhecem como inevitáveis.

Sobre este Estudo

O estudo captura percepções e práticas reportadas pelos Membros de Conselho, e não avaliações externas de desempenho institucional. Reflete como esses membros compreendem hoje seu papel, capacidades e estruturas diante de TIAB. Portanto, os resultados devem ser interpretados como um sinal inicial de preparação estratégica, e não como uma auditoria técnica de governança tecnológica.

Este estudo foi realizado no âmbito do projeto de BID Invest de Tecnologia, Inovação e Inteligência Artificial a partir dos Conselhos, desenvolvido por Governance Consultants com o apoio de iDirectores.



@idbinvest
www.idbinvest.org