

As 10 perguntas que o conselho precisa fazer antes de aprovar *qualquer projeto de IA.*

Um roteiro prático para conselheiros e diretores — com o sinal verde e o sinal de alerta de cada resposta. Nenhum conhecimento técnico é necessário. Coragem de perguntar, sim.

Clareza antes da automação.

Por que este guia existe

Conselhos aprovam orçamentos de IA todos os meses — quase sempre com base em demonstrações impressionantes e promessas de eficiência. O que raramente chega à mesa é o outro lado da conta: o risco regulatório, a dependência de fornecedor, os dados sem base legal, a decisão sem dono. Este guia devolve ao conselho o instrumento mais barato e mais poderoso de governança que existe: a pergunta certa, feita antes do dinheiro.

Você não precisa entender de tecnologia para usá-lo. As dez perguntas são de negócio, responsabilidade e estratégia — exatamente o território do conselho. Quem precisa de resposta técnica é quem está pedindo o orçamento.

Como usar na próxima reunião

1. Leve o guia impresso (ou aberto ao lado) quando um projeto de IA entrar em pauta.
2. Faça as perguntas na ordem. Ouça sem completar a resposta de ninguém.
3. Para cada uma, marque: a resposta se parece com o sinal verde (✓) ou com o alerta (×)?
4. Ao final, some os sinais verdes e aplique a régua abaixo.

A régua de decisão

8-10 ✓	Governança madura. Aprove — com métrica, responsável e data de revisão registrados em ata.
5-7 ✓	Aprove condicionado. Cada alerta vira pendência com dono e prazo antes da liberação do orçamento.
0-4 ✓	Não aprove o orçamento ainda. O problema não é a ferramenta — é a clareza. Diagnóstico primeiro.

Qual problema de negócio esta IA resolve — e como ele é resolvido hoje?

POR QUE IMPORTA

É a pergunta que separa investimento de fetiche. Se ninguém na sala consegue descrever o processo atual — quanto custa, quanto demora, onde falha —, a empresa não está automatizando uma solução: está escondendo um problema atrás de uma ferramenta. E automatizar o caos não organiza o caos; escala o caos, em milissegundos.

✓ RESPOSTA QUE TRANQUILIZA

“Hoje o processo X consome N horas e falha em Y% dos casos. A meta é chegar a Z em 90 dias, medida pela métrica W, que já acompanhamos.”

Problema nomeado, linha de base conhecida e dono definido — antes de qualquer menção à ferramenta.

× RESPOSTA QUE ACENDE O ALERTA

— *“Todo mundo no setor já está usando.”*

— *“A ferramenta faz muita coisa; os usos vão aparecendo.”*

— *“É inovação — não dá para medir agora.”*

Quem assina quando a máquina errar?

POR QUE IMPORTA

Sistemas de IA erram — estatisticamente, por design. A pergunta do conselho não é se, é quando. Sem um responsável humano com nome, cargo e poder de reverter, o erro nasce órfão: e passivo órfão sobe na hierarquia até encontrar o conselho.

✓ RESPOSTA QUE TRANQUILIZA

“Cada caso de uso de alto risco tem um responsável designado e registrado. Quando o sistema erra, essa pessoa responde, corrige e reporta.”

A palavra final tem nome, cargo e responsabilidade — registrada antes do primeiro erro, não depois.

× RESPOSTA QUE ACENDE O ALERTA

— *“O sistema tem 99% de acurácia, é muito confiável.”*

— *“Nesse caso, o fornecedor responde.”*

— *Silêncio, seguido de troca de olhares.*

Quantos sistemas de IA já operam na empresa sem que ninguém nesta sala saiba?

POR QUE IMPORTA

Em quase toda organização, a resposta honesta é “não sabemos”. Ferramentas gratuitas, contas pessoais e extensões de navegador entram sem contrato, sem avaliação de dados e sem dono — é o Shadow AI. Não existe governança do que não está inventariado.

✓ RESPOSTA QUE TRANQUILIZA

“Fizemos uma rodada de anistia e mapeamos N ferramentas em uso, X delas não aprovadas. O inventário é revisado a cada trimestre e cada item tem responsável.”

O número exato importa menos que a existência do inventário — e da coragem de contar a verdade.

× RESPOSTA QUE ACENDE O ALERTA

— *“Aqui ninguém usa nada sem autorização.” (confiança sem inventário é o próprio sintoma)*

— *“A TI bloqueia tudo, então não temos esse problema.”*

Que dados vão alimentar o sistema — e temos base legal para cada um deles?

POR QUE IMPORTA

Dados pessoais inseridos em IA de terceiros sem base legal são infração à LGPD — com sanções de até 2% do faturamento. E há um risco mais silencioso: cláusulas que permitem ao fornecedor treinar modelos com os seus dados transformam o seu ativo em ativo dele.

✓ RESPOSTA QUE TRANQUILIZA

“O DPO avaliou o caso de uso; há relatório de impacto para os cenários de risco; o contrato define finalidade, local de processamento e veda o uso dos nossos dados para treino.”

Privacidade tratada como pré-requisito de adoção, não como pendência para depois do go-live.

× RESPOSTA QUE ACENDE O ALERTA

— *“São só dados internos, não tem problema.”*

— *“O fornecedor é grande, deve estar em conformidade.”*

— *“Depois a gente regulariza com o jurídico.”*

O que acontece se o fornecedor triplicar o preço, mudar as regras ou desaparecer?

POR QUE IMPORTA

Cada processo automatizado sem plano de saída converte uma capacidade da empresa em uma assinatura mensal. Lock-in é a forma mais cara de AI Debt: o custo não aparece na compra — aparece na renovação, quando já não há alternativa.

✓ RESPOSTA QUE TRANQUILIZA

“O processo está documentado fora da ferramenta, os dados são exportáveis em formato aberto, há alternativa mapeada e cláusula de transição no contrato.”

A empresa continua dona do processo; a ferramenta é substituível.

× RESPOSTA QUE ACENDE O ALERTA

— *“Impossível: é o líder de mercado.”*

— *“Se precisar, migrar depois é fácil.”*

— *“Nunca paramos para pensar nisso.”*

Qual métrica de negócio dirá, em 90 dias, se isso funcionou?

POR QUE IMPORTA

Sem linha de base e métrica acordadas antes, o projeto será declarado um sucesso — por quem o comprou. Uso não é resultado: adoção alta com margem parada é custo com aplauso. O conselho aprova resultados, não ferramentas.

✓ RESPOSTA QUE TRANQUILIZA

“A métrica é de negócio — ciclo de venda, taxa de erro, margem. A linha de base de hoje é X. A revisão está marcada no calendário deste conselho, com critério de continuar, ajustar ou encerrar.”

Data de revisão marcada antes da aprovação: o compromisso com a medição nasce junto com o orçamento.

× RESPOSTA QUE ACENDE O ALERTA

— *“O engajamento dos usuários está ótimo.”*

— *“A produtividade percebida aumentou.”*

— *“Os ganhos são intangíveis.”*

Essa decisão poderá ser explicada — e contestada — por um humano?

POR QUE IMPORTA

Clientes, juízes e reguladores farão a mesma pergunta: por quê? “O sistema decidiu” não é resposta jurídica nem reputacional. E supervisão humana de verdade não é clicar em aprovar: é ter informação, tempo e autoridade para discordar da máquina.

✓ RESPOSTA QUE TRANQUILIZA

“Há trilha de registro: quem validou, quando e com base em quê. O operador conhece os limites do sistema e tem autoridade formal para reverter a saída.”

Se ninguém nunca contesta a máquina, não há supervisão — há cerimônia.

× RESPOSTA QUE ACENDE O ALERTA

— “O modelo é caixa-preta, mas funciona.”

— “Revisar tudo mataria o ganho de eficiência.”

— “O time sempre concorda com as sugestões do sistema.”

Se o PL 2338 e a ISO 42001 fossem exigidos amanhã, qual seria o nosso passivo?

POR QUE IMPORTA

Regulação de IA no Brasil não é hipótese — é cronograma. Cada sistema adotado hoje sem governança é passivo comprado a prazo: o AI Debt vence junto com a lei, e o juro é pago em auditoria, multa e reputação.

✓ RESPOSTA QUE TRANQUILIZA

“Mapeamos a distância: temos política de IA publicada (Cláusula 5.2 da ISO 42001), inventário ativo e um plano de adequação com datas e donos para as lacunas.”

Conformidade tratada como consequência de governança — não como corrida de véspera.

× RESPOSTA QUE ACENDE O ALERTA

— “Quando a lei pegar, a gente se adapta.”

— “Isso é problema do jurídico.”

— “Regulação vai demorar anos.”

Quem foi treinado para questionar a máquina — e não apenas para operá-la?

POR QUE IMPORTA

Automação sem letramento produz obediência: equipes que aceitam a saída porque “veio do sistema” — o chamado viés de automação. O elo humano só protege a empresa se souber, e puder, discordar.

✓ RESPOSTA QUE TRANQUILIZA

“Quem opera casos de alto risco foi treinado nos limites e vieses do sistema. Monitoramos a taxa de contestação: se ninguém discorda nunca, investigamos.”

Treinar a usar é operação; treinar a duvidar é governança.

× RESPOSTA QUE ACENDE O ALERTA

— *“O sistema é intuitivo, não precisa de treinamento.”*

— *“Treinamos todo mundo a usar a ferramenta.” (usar não é questionar)*

O que a empresa vai deixar de saber fazer?

POR QUE IMPORTA

Toda automação transfere uma competência para fora da organização. Às vezes é um ótimo negócio; às vezes é o raciocínio que diferencia a empresa saindo pela porta dos fundos — em silêncio. Esta é uma pergunta de estratégia, não de tecnologia: o que decidimos nunca terceirizar?

✓ RESPOSTA QUE TRANQUILIZA

“Mapeamos as competências críticas. Estas decisões permanecem humanas por escolha estratégica, e a documentação e o rodízio preservam o conhecimento do processo.”

Soberania Cognitiva: usar a máquina sem esquecer como se pensa.

× RESPOSTA QUE ACENDE O ALERTA

— *“Se a máquina faz melhor, não precisamos mais saber.”*

— *Ninguém na sala entendeu a pergunta.*

O guia pergunta. *O diagnóstico responde.*

Se a rodada de perguntas revelou mais alertas do que certezas, o problema não é a ferramenta em pauta — é a ausência de um retrato fiel da situação. É exatamente isso que o Diagnóstico Estratégico de Governança entrega: inventário real de sistemas (incluindo Shadow AI), quantificação do AI Debt, matriz de risco e um plano de ação pronto para voltar a esta mesa.

MEÇA EM 5 MINUTOS

Índice de Soberania Cognitiva

clarezaeacao.com.br

LEIA E ASSINE

Manifesto da Soberania Cognitiva

clarezaeacao.com.br/manifesto

ESTRUTURE A POLÍTICA

AI Policy Template (Cláusula 5.2 · ISO 42001)

[download gratuito no site](#)

FALE DIRETO COMIGO

WhatsApp (41) 99236-6848

linkedin.com/in/zzleal

Soberania Cognitiva não é resistência à tecnologia. É a condição para merecê-la.

LUIZ ZASEVSKI LEAL · ARQUITETO DE CLAREZA ORGANIZACIONAL · CLAREZA & AÇÃO
DISTRIBUIÇÃO LIVRE COM ATRIBUIÇÃO · VERSÃO 1.0 · 2026