Newsletter - ACBrasil
Nº 131 - 25 de setembro de 2026

NESTA EDIÇÃO

Opinião: *Comitê de IA é importante. Mas significa ter governança?*, por **Lia Pullen Parente**

Sustentabilidade: *O "S" do ESG*, por **Tânia Zambellil**

Economia & Negócios: *Juros em direções opostas: até quando o Brasil pode se descolar do resto do mundio?*, por **Marcelo Fonseca**

Olá! Esta é a sua newsletter da ACBrasil

Um clipping sobre as iniciativas da ACBrasil
e temas relevantes para a governança corporativa

Empresas criam comitês de IA para orientar decisões

Empresas de diferentes setores estão montando estruturas de governança para definir prioridades, organizar projetos e treinamentos na área de inteligência artificial (IA). Segundo estudo da companhia de pesquisas Gartner com 1,8 mil lideranças globais, mais da metade (55%) atuava em organizações que mantinham comitês de IA desde 2024. Para especialistas, a tendência é que o movimento ganhe força nos próximos anos, a fim de supervisionar todas as atividades ligadas aos novos modelos de linguagem. “O objetivo não é limitar a inovação, mas criar condições para que ela aconteça em escala, com segurança e previsibilidade”, avalia Maikon Silva, sócio de risco de TI da consultoria Grant Thornton Brasil. . Uma matéria sobre a tendência pode ser acessada aqui (para assinantes):

https://valor.globo.com/carreira/noticia/2026/08/20/companhias-criam-comites-de-ia-para-orientar-decisoes.ghtml

Opinião

Comitê de IA é importante. Mas significa ter governança?

Lia Pullen Parente, presidente do CA da ACBrasil
https://www.linkedin.com/in/liapullenparente/

Li a reportagem do Valor sobre empresas que estão criando comitês de inteligência artificial para orientar prioridades, investimentos, projetos e treinamentos. É um movimento que considero muito importante. A IA já deixou de ser um tema restrito à tecnologia e passou a envolver estratégia, pessoas, dados, riscos e modelo de negócio.

Acredito muito na criação desses comitês. Minha ressalva é: instituir um comitê não significa, por si só, ter governança de IA.

Nos projetos de diagnóstico e governança dos quais tenho participado, vejo com frequência uma distância entre a estrutura formal e o que acontece no dia a dia. A empresa pode ter um fórum executivo, uma política aprovada e ferramentas autorizadas. Ainda assim, se não souber como a IA está sendo usada, com quais dados, em quais processos e com quais resultados, a governança continua incompleta.

O comitê é uma instância de decisão. Governança é o sistema que faz essas decisões virarem prática.
Isso envolve papéis claros, critérios de uso, responsabilidades, regras para dados, processos de avaliação, métricas, treinamento e acompanhamento. Sem esse sistema, o comitê corre o risco de discutir temas importantes sem conseguir mudar a operação real.

Há outro cuidado a ser considerado. Também não acredito que todas as decisões sobre IA devam ser centralizadas no comitê.

Se cada nova ferramenta, automação ou caso de uso precisar passar por aprovação colegiada, a organização cria uma fila. E, quando o caminho formal fica lento demais, surgem caminhos paralelos. É justamente aí que a Shadow AI tende a crescer.

Governança não deveria significar pedir autorização para tudo. Deveria significar saber o que pode ser feito com autonomia, o que exige condições adicionais e o que realmente precisa de decisão colegiada.

Na minha visão, o comitê deve se concentrar nas de-cisões de portfólio, prioridades, investimentos, casos de maior risco, exceções, fornecedores estratégicos e resultados. E sua composição importa. Além das áreas que aprovam ou controlam, é importante ter quem conhece o uso da IA no dia a dia. Seus membros também precisam de um repertório mínimo sobre riscos, limites e possibilidades da tecnologia. Sem isso, o colegiado pode oscilar entre dois extremos igualmente ruins: aprovar tudo pelo entusiasmo ou barrar tudo pelo receio.

Já o uso de ferramentas previamente avaliadas e institucionalizadas precisa acontecer dentro de regras conhecidas e com autonomia.

Há ainda um aspecto que considero essencial: governança funciona melhor quando entra no começo, e não no fim. Se ela aparece apenas na última etapa para aprovar ou rejeitar um projeto já desenhado, tende a ser percebida como barreira. Quando participa desde a concepção, pode ajudar a definir o escopo, os dados que poderão ser utilizados, os riscos relevantes e os controles necessários. Isso reduz retrabalho e permite que os projetos avancem com mais segurança desde o início.

Esse equilíbrio é importante porque governança de IA precisa cuidar de risco e de valor ao mesmo tempo.
A primeira pergunta é: podemos fazer?

Ela nos leva a privacidade, segurança, propriedade intelectual, supervisão humana, conformidade e apetite a risco.

A segunda é: vale a pena fazer?

Aqui entram produtividade, qualidade, receita, redução de custo e retorno sobre investimento.

Tenho insistido nessa distinção entre gestão de risco e gestão de valor. Uma organização pode controlar bem os riscos e, ainda assim, investir em iniciativas que não geram resultado. Também pode capturar ganhos rápidos enquanto acumula riscos que ainda não consegue enxergar.

Saber o que está sendo usado e medir o que está sendo produzido é o que torna a adoção sustentável.

É aí que vejo um papel importante para o Conselho de Administração.

O Conselho não deve escolher ferramenta, aprovar prompt ou entrar no detalhe operacional dos projetos. Mas precisa assegurar que a organização tenha direção, responsáveis, apetite a risco definido e informação suficiente para acompanhar o que está acontecendo.
Antes de discutir a composição de um comitê, inclusive, o Conselho deveria procurar entender o estado real da organização: onde a IA já está sendo usada, onde há risco relevante, onde já existe valor e onde faltam controles.

Sem essa visão, corre-se o risco de desenhar uma governança para uma realidade imaginada, e não para a que de fato existe.

Vejo com bons olhos o avanço dos comitês de IA. Eles mostram que o tema começou a ocupar o espaço institucional que merece.

Mas talvez a pergunta mais útil para um conselheiro não seja:

"Já temos um comitê de IA?"

Talvez seja:

"Temos, de fato, capacidade de governar a IA que já está dentro da organização?"

As opiniões dos articulistas não refletem, necessariamente, a posição da ACBrasil a respeito dos temas abordados

---

Sustentabilidade

O "S" do ESG

Tânia Zambelli, da Comissão de Sustentabilidade da ACBrasil

https://www.linkedin.com/in/taniazambelli/

No artigo anterior, Ariosto nos trouxe uma reflexão importante sobre o "E" de Environmental (Ambiental) dentro da agenda ESG. Ele mostra como a questão ambiental deixou de ser apenas uma preocupação de conformidade para se tornar um fator estratégico de sobrevivência, crescimento e competitividade das organizações. Eu concordo plenamente.

Mas, ao pensar no "S" de Social, eu imediatamente me perguntei: de que adianta cuidarmos do planeta se não cuidarmos das pessoas que vivem nele? Talvez seja essa uma das grandes provocações que o "S" do ESG nos apresenta.

O Social trata de pessoas, de direitos humanos, diversidade e inclusão, saúde e segurança, condições dignas de trabalho, desenvolvimento, equidade, relações com as comunidades, cadeia de fornecedores e tantos outros aspectos que fazem parte da relação das organizações com a sociedade.

Mas, para mim, o "S" vai além de uma lista de temas ou indicadores. Ele nos convida a olhar para a forma como as organizações se referem às pessoas. Durante muito tempo, elas foram chamadas de "recursos humanos". Hoje, talvez seja necessário fazer uma mudança ainda mais profunda e compreender que essas pessoas têm histórias, expectativas, talentos, vulnerabilidades, sonhos e necessidades diferentes. Uma sugestão, é ressignificar a expressão "desenvolvimento de pessoas", criando condições para que cada pessoa possa ampliar suas capacidades, exercer seu potencial e construir uma trajetória profissional digna.

A filósofa Martha Nussbaum, em sua abordagem das capacidades, propõe justamente uma reflexão sobre aquilo que as pessoas são efetivamente capazes de fazer e ser. Para ela, uma sociedade justa precisa criar condições para que as pessoas possam desenvolver capacidades fundamentais para uma vida digna. É aí que surge a pergunta: estamos criando ambientes onde as pessoas conseguem ser e fazer o seu melhor?

Ao fazer essa pergunta, me remeto ao "S" também na forma como lideramos. O que assistimos ainda é uma falta da política de diversidade verdadeiramente efetiva, porque na prática, algumas pessoas continuam sem voz. O erro é tratado com punição e o medo passa a orientar decisões. As pessoas estão presentes, mas não são ouvidas. A saúde organizacional está debilitada porque os resultados são alcançados à custa do adoecimento das pessoas. E não existe responsabilidade social quando a dignidade humana é colocada em segundo plano diante da pressão por resultados.

A pesquisadora Amy Edmondson, de Harvard, há décadas estuda a chamada segurança psicológica: a percepção de que um ambiente é seguro para que as pessoas possam falar, fazer perguntas, admitir erros, pedir ajuda e assumir riscos interpessoais. Sua pesquisa relaciona segurança psicológica à aprendizagem e ao desempenho das equipes. Esse é um tema que pode revelar muito mais sobre a cultura de uma organização, do que muitos indicadores.

Aqui eu enfatizo que o Social precisa chegar à estratégia. Não pode ficar restrito ao RH. Ele precisa estar presente nas decisões do conselho, da alta liderança e de todas as áreas da organização.

Os Princípios Orientadores da ONU sobre Empresas e Direitos Humanos estabelecem que as empresas devem respeitar os direitos humanos e atuar para evitar, prevenir e enfrentar impactos adversos relacionados às suas atividades. Portanto, cuidar do "S" não é fazer caridade. É assumir responsabilidade pelos impactos sociais do negócio.

E quando o E encontra o S? Talvez uma das melhores formas de compreender a integração do ESG seja justamente perceber que seus pilares não existem isoladamente. A Organização Internacional do Trabalho utiliza o conceito de transição justa, defendendo que a construção de economias ambientalmente sustentáveis deve ser inclusiva, gerar trabalho decente, reduzir desigualdades e não abandonar pessoas. É uma conexão poderosa entre o E e o S. Não basta transformar o negócio e pensar em políticas, relatórios, metas e indicadores. Precisamos cuidar de como essa transformação acontece para as pessoas.

Então, sustentado nesse conceito, que tipo de organização queremos construir? Penso que a resposta a essa pergunta seja a maior responsabilidade das lideranças e dos conselhos. Acredito que o "S" nos chama para uma mudança de olhar. Ele nos lembra que sustentabilidade não é apenas sobre aquilo que deixaremos para as próximas gerações. É também sobre como estamos tratando as pessoas que estão conosco hoje. Portanto, o "S" do ESG é muito estratégico e, acima de tudo, é também muito humano.

Se o E nos desafia a cuidar do planeta, o S nos desafia a cuidar das pessoas. E quando conseguimos unir os dois, começamos a compreender que sustentabilidade não é apenas preservar recursos. É construir um futuro no qual negócios, pessoas e sociedade possam prosperar juntos.

https://www.ohchr.org/en/countries/europe-central-asia-region/un-human-rightsin-europe https://transicaojusta.org.br/
https://journals.sagepub.com/
https://www.academic-oup.com/

Economia & Negócios

Juros em direções opostas: até onde o Brasil pode se descolar do mundo?

Marcelo Fonseca, associado da ACBrasil
https://www.linkedin.com/in/marcelomfonseca/

O ambiente econômico internacional voltou a mostrar que, em 2026, a palavra de ordem continua sendo incerteza. Tensões geopolíticas, pressão sobre os preços de energia, gargalos nas cadeias de suprimentos e dúvidas sobre a trajetória da inflação voltaram a ocupar espaço relevante nas decisões dos bancos centrais. Nesse contexto, chama atenção o movimento aparentemente oposto entre as duas maiores economias das Américas: enquanto o Brasil procura avançar em um processo de redução da taxa Selic, os Estados Unidos voltaram a elevar os juros.

Em 16 de setembro, o Federal Reserve (Fed) elevou em 0,25 ponto percentual a meta para a taxa dos Fed Funds, para o intervalo entre 3,75% e 4,00% ao ano. Foi a primeira alta desde 2023. No comunicado, o Fed destacou que a atividade econômica continua avançando em ritmo sólido, enquanto a inflação permanece elevada. A inflação voltou a exigir atenção maior, ao mesmo tempo em que a economia americana continua apresentando sinais de resistência. O ponto central, portanto, é que o mercado voltou a conviver com a possibilidade de juros americanos estruturalmente mais altos por mais tempo.

No Brasil, o processo de flexibilização monetária avançou em 2026, mas em ritmo bastante cauteloso. A Selic encontra-se em 13,75% ao ano, enquanto as expectativas para a trajetória futura dos juros continuam sensíveis à inflação, ao câmbio, à atividade econômica e, sobretudo, às condições fiscais. Aqui, vale ressaltar que mesmo com uma economia relativamente fechada em algumas dimensões, o país está integrado aos fluxos internacionais de capital. O nível dos juros americanos influencia a remuneração relativa dos ativos globais, o comportamento do dólar e as condições de financiamento internacional. Por isso, quando os Estados Unidos aumentam os juros, o Brasil precisa considerar não apenas os efeitos domésticos da política monetária, mas também a possível alteração do diferencial de juros e do prêmio de risco.

O câmbio é uma das principais

pontes entre os dois mundos

Uma eventual valorização do dólar diante do real pode encarecer produtos importados, insumos industriais, combustíveis e diversos bens comercializáveis. Dependendo da intensidade e da persistência desse movimento, o câmbio pode dificultar o processo de desinflação.

Não significa que uma alta dos juros americanos produzirá automaticamente uma forte desvalorização do real. O câmbio depende de diversos fatores, entre eles os preços das commodities, o saldo comercial brasileiro, o fluxo de investimentos, a percepção de risco e as próprias expectativas sobre a política monetária doméstica.

O diferencial de juros continuará sendo importante A comparação entre Brasil e Estados Unidos ajuda a entender esse problema. Com a Selic em 13,75% e os Fed Funds entre 3,75% e 4,00%, o diferencial nominal de juros continua bastante elevado em favor do Brasil. Mas o investidor internacional não olha apenas para essa diferença. Ele considera também inflação esperada, risco cambial, risco fiscal, liquidez, estabilidade institucional e perspectivas de crescimento.

O que isso significa para empresas?

Para as empresas brasileiras, o cenário recomenda cautela. Juros ainda elevados significam custo de capital elevado, maior dificuldade para projetos com retorno de longo prazo e maior peso das despesas financeiras sobre o resultado.

Ao mesmo tempo, um ambiente internacional mais volátil exige maior atenção à exposição cambial, ao custo de matérias-primas importadas e às condições de financiamento externo.

Nesse cenário, decisões de investimento precisam ser analisadas não apenas pelo retorno esperado, mas também pela sensibilidade do projeto a diferentes cenários de juros, câmbio e inflação. É justamente aqui que ferramentas como planejamento financeiro, orçamento, gestão de caixa, análise de cenários e acompanhamento de indicadores econômicos deixam de ser instrumentos meramente administrativos e passam a desempenhar papel estratégico.

Boas-vindas!

A ACBrasil se congratula com seus mais recentes associados:

Anderson Viana
https://www.linkedin.com/in/vianaanderson/

Diretor de Projetos de Expansão Logística da RUMO

Cristiane Barata
https://www.linkedin.com/in/cris-barata/
Mentora estratégica. Fundadora Papilio Empresarial e da Papilio Agentes Inteligentes (pAI)

Delfim Oliveira
https://www.linkedin.com/in/delfim-oliveira-72448024/
Diretor-executivo em três empresas do ramo de combustíveis e logística

Denise Cantarelli
https://www.linkedin.com/in/denise-p-cantarelli/
CEO Aloha. Atuação em Mindfulness (UNIFESP) com foco na Saúde Emocional e NR1

Miguel Lowndes Dale
https://www.linkedin.com/in/miguel-lowndes-dale-70b0a253/

CEO com foco em Foco em: experiência em processos de turnaround, renegociação e reestruturação de dívidas, gestão de caixa e controles financeiros

Dica de leitura

O Mapa e o Território

Alan Greenspan tenta explicar, a partir de dentro do próprio establishment econômico que ajudou a construir, por que os modelos de risco e previsão falharam em antecipar a crise de 2008. O livro tem sua tese central no ponto em que os modelos formais capturam bem os aspectos racionais e mensuráveis da economia (o "mapa"), mas sistematicamente subestimam o papel dos impulsos psicológicos coletivos, sobretudo o medo, que se propaga de forma mais rápida e violenta do que a euforia (o "território" real do comportamento humano). Para conselheiros empresariais, a importância do livro está menos nas recomendações macroeconômicas de Greenspan e mais em seu alerta epistemológico: modelos de risco, projeções financeiras e frameworks de governança são simplificações úteis, mas perigosas quando o conselho passa a tratá-los como a própria realidade.

O Mapa e o Território. Alan Greenspan.
Editora Portfólio-Penguin, 2013.

Datas

5 de outubro

Dia das Micro e Pequenas Empresas
Dia do Empreendedorismo no Brasil

Nesta data celebram-se simultaneamente o Dia Nacional da Micro e Pequena Empresa e o Dia do Empreendedor. A data marca a sanção do Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/1999), mecanismo que formalizou o tratamento jurídico diferenciado para o segmento. De acordo com dados do Sebrae, os pequenos negócios representam cerca de 99% das empresas ativas no país, respondem por 30% do Produto Interno Bruto (PIB) e concentram a maior fatia da geração de empregos formais.

Para a ACBrasil, a relevância desse ecossistema vai além dos números macroeconômicos. A sustentabilidade e a longevidade dessas organizações dependem diretamente da implementação de práticas adequadas de governança corporativa, planejamento estratégico e mitigação de riscos — pilares centrais da atuação de um conselheiro.

Ainda não se associou à ACBrasil?

Junte-se a nós através do QR Code

ACBrasil

Pela integridade na governança

A Associação de Conselheiros do Brasil (ACBrasil) tem por finalidade promover, fortalecer, congregar e representar profissionais que atuam como conselheiros em organizações públicas e privadas, com e sem fins lucrativos, tendo como meta implantar princípios e práticas de Governança Corporativa, em prol do desenvolvimento sustentável, considerando os negócios como catalisadores das mudanças necessárias e gerando impacto positivo sobre a sociedade.