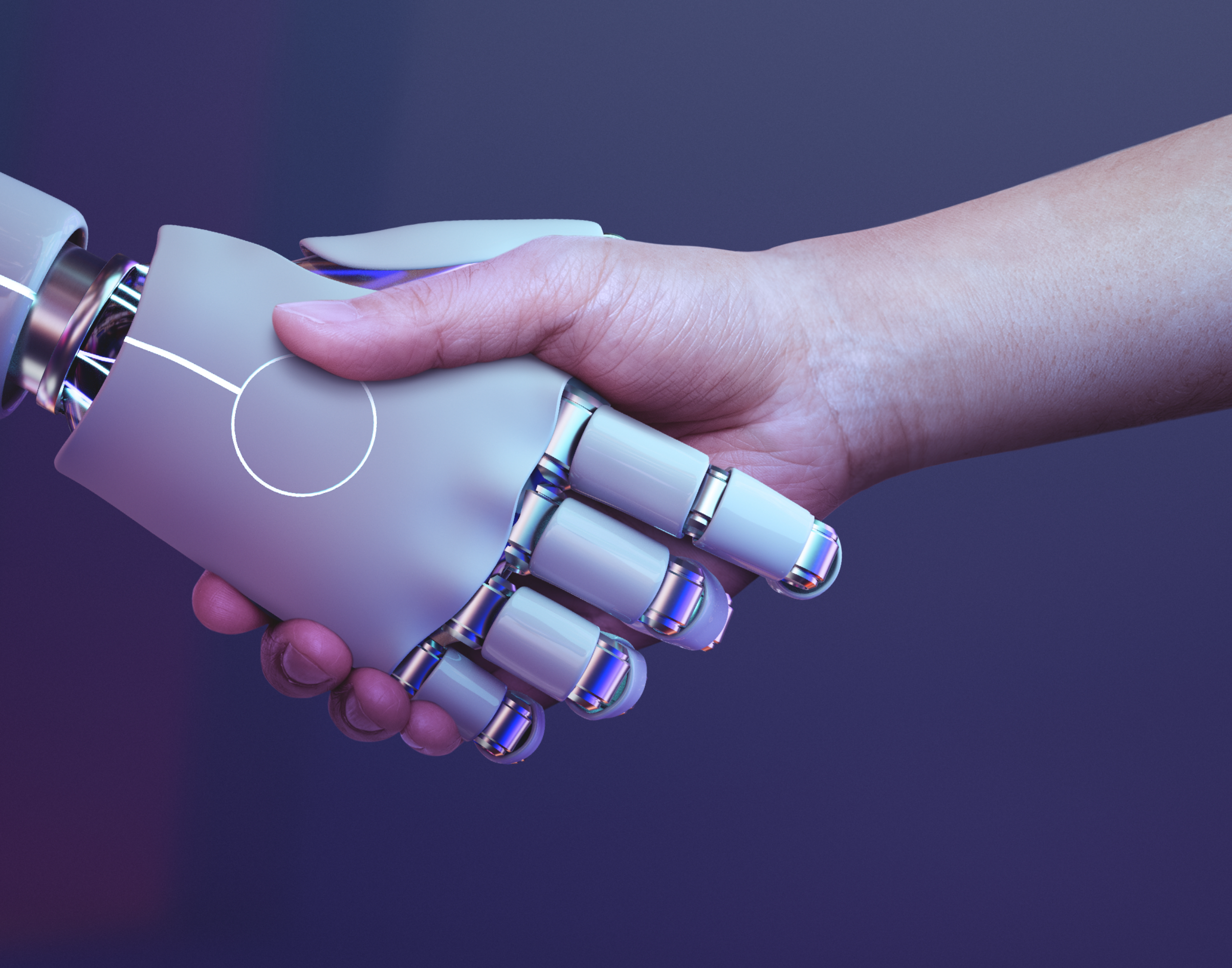




Como inovar de forma ética com Inteligência Artificial (IA)

Um guia para gestores e líderes de equipe

Introdução

A inteligência artificial (IA) está deixando de ser apenas uma tecnologia emergente para se tornar um eixo central das estratégias empresariais.

No Brasil, já são mais de 9 milhões de empresas que utilizam a IA de alguma maneira no ano de 2025, segundo dados da AWS.

Através desses números, percebe-se que inovar com IA já não é mais uma opção, mas uma necessidade estratégica para competir em um mercado global cada vez mais orientado por dados e automação.

Porém, há também o lado humano e ético da questão, uma vez que a mesma IA que potencializa resultados pode trazer sérios riscos como discriminação algorítmica, mau uso de dados pessoais, perda de autenticidade no trabalho criativo e crises reputacionais.

Assim, para garantir que a inovação baseada em IA dentro das empresas seja responsável, oferecemos neste ebook soluções para lidar com essa tecnologia combinando eficiência e confiança, além de crescimento e impacto social positivo.

A partir disso, **o papel do gestor nesse processo é de articulador da transformação**, sem precisar ser especialista em programação, por exemplo, mas com a missão de construir estratégias que alinhem a inovação aos valores da organização.

Boa leitura!

Índice

A ascensão da Inteligência Artificial nos negócios

04

O que significa inovar com ética?

05

Dados, privacidade e responsabilidade legal

08

A relação entre IA, criatividade e trabalho humano

10

Caminhos para inovação ética com IA

12

Cases de Inovação com IA

14

Conclusão

15

A ascensão da Inteligência Artificial nos negócios

A IA não está mais restrita apenas a grandes corporações de tecnologia, de maneira que já se faz presente em bancos, hospitais, lojas de varejo, escritórios de advocacia, escolas e startups.

Segundo um estudo do Sebrae, **44% dos pequenos negócios já incorporaram soluções de IA para melhorar seus processos e atender os clientes de forma mais eficiente.**

A partir disso, a adoção da IA pode contribuir com até US\$ 15,7 trilhões para a economia global até 2030, tornando-se uma das maiores forças de transformação econômica da história recente, de acordo com uma pesquisa da PwC em conjunto com a Microsoft.

Especificamente no Brasil, dados mostram que 75% da população já interage com IA em seu dia a dia, embora apenas 54% compreenda o que o termo significa, o que ressalta uma lacuna de entendimento e, até mesmo, um grande analfabetismo digital.

Dentro das empresas, isso ocorre quando líderes implementam novas tecnologias muitas vezes sem clareza dos riscos e impactos, ou ainda sem a preocupação de apresentar e explicar as inovações para os colaboradores.

Dessa forma, surgem alguns desafios em relação à implementação de IA dentro das empresas, como privacidade de dados, vieses algorítmicos, transparência, uso indevido da ferramenta, responsabilidade pelas decisões baseadas em informações fornecidas pela IA, entre muitos outros.

Apesar disso, existem muitos exemplos positivos que mostram o grande poder de inovação da IA se utilizada com ética e responsabilidade, tais como hospitais que utilizam a IA para análise de exames e previsão de complicações clínicas.

Já na área do varejo, empresas personalizam promoções e experiências digitais com base no histórico dos clientes, por exemplo.

Ou ainda, na parte de recursos humanos, recrutadores automatizam parte da triagem de currículos dentro dos processos seletivos.

O que significa inovar com ética?

Inovar com ética **é usar a tecnologia para criar valor sem comprometer princípios básicos de justiça, transparência e respeito humano.**

Ao levar em consideração conceitos de ética tratados ao longo da história humana, percebe-se que até hoje eles são relevantes.

Por exemplo, o filósofo Kant defendia que a ética deve ser baseada no dever e no respeito à dignidade humana, o que, traduzindo para esse contexto de IA, significa que as ferramentas tecnológicas devem sempre estar a serviço das pessoas.

Assim, **não basta apenas entregar resultados mais rápido ou reduzir custos, pois é preciso que o processo seja confiável, sustentável e respeite normas e direitos humanos.**

A partir disso, para garantir que essa ferramenta seja utilizada da melhor forma possível, a UNESCO adotou em novembro de 2021 a Recomendação sobre a Ética da Inteligência Artificial (IA), o primeiro instrumento normativo global dedicado ao tema.

Nesse documento, são reconhecidos os impactos positivos e negativos da IA sobre a sociedade, os direitos humanos, o meio ambiente e a cultura, propondo princípios universais para orientar seu desenvolvimento e uso responsável.

Ao enfatizar o foco na dignidade humana, na justiça social, na inclusão, na proteção ambiental e na cooperação internacional, são definidos valores e princípios como proporcionalidade, privacidade, segurança, transparência, explicabilidade, não discriminação, responsabilidade e governança ética.

Além disso, também são estabelecidas áreas prioritárias de ação, como avaliação de impacto ético, políticas de dados, gênero, saúde, cultura, educação, trabalho e sustentabilidade.

Para melhor entender cada um dos princípios, abaixo está um pequeno resumo do que significam alguns deles:

- **Proporcionalidade:** a IA deve ser usada de forma proporcional ao objetivo, sem causar danos indevidos. Assim, sempre que possível, deve-se priorizar benefícios e minimizar riscos.
- **Direito à privacidade e proteção de dados:** as tecnologias precisam respeitar a privacidade dos indivíduos, assegurando o controle sobre seus próprios dados e cumprindo normas de proteção de dados, como a LGPD no Brasil.
- **Segurança:** os sistemas de IA devem ser projetados para proteger usuários contra falhas, abusos e ataques, garantindo resiliência e confiabilidade.
- **Transparência e explicabilidade:** os sistemas devem ser compreensíveis, com registros claros de como decisões são tomadas, para que possam ser auditados e contestados quando necessário. Ou seja, é importante deixar claro quando e como a IA está sendo usada.
- **Não discriminação e Justiça:** a IA deve ser desenvolvida e aplicada de forma a evitar preconceitos e promover a equidade, garantindo acesso amplo e justo aos seus benefícios. Assim, são evitados vieses e discriminação em decisões automatizadas.

- **Responsabilidade:** empresas, governos e desenvolvedores devem assumir responsabilidade sobre os impactos da IA, o que inclui vieses, falhas e consequências sociais. Assim, as decisões críticas devem ter supervisão humana, evitando que a IA substitua completamente o julgamento humano em questões éticas, sociais ou legais.
- **Humanidade:** a IA precisa respeitar os direitos humanos e proteger a dignidade ao colocar o bem-estar das pessoas acima da eficiência, impedindo usos que desumanizem, explorem ou violem liberdades individuais.
- **Sustentabilidade:** o uso da IA deve considerar impactos ambientais, sociais e econômicos, promovendo soluções alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

O objetivo de diretrizes como essas da UNESCO é garantir que a IA contribua para o bem comum, reduzindo desigualdades e respeitando a diversidade cultural.

Entretanto, ao mesmo tempo em que se promove um tipo de inovação responsável e colaborativa entre empresas, o meio ambiente e a sociedade, também há um alerta sobre os riscos do uso predatório de dados e da desigualdade digital.

Nas próximas seções, vamos aprofundar alguns tópicos principais relacionados aos princípios de ética na inovação com inteligência artificial.

Dados, privacidade e responsabilidade legal

Na era digital, dados são uma fonte muito importante de informações para empresas em vários sentidos. Porém, **se não utilizados de maneira correta e transparente, podem comprometer a credibilidade de uma empresa.**

Por isso, a inovação ética exige que líderes enxerguem dados não apenas como recurso técnico, mas como um contrato de confiança com clientes, parceiros e colaboradores.

Para que a utilização e tratamento de dados sejam feitos da maneira apropriada, existem normas a serem seguidas.

No Brasil, por exemplo, a **Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)** estabelece regras para coleta, armazenamento e uso de informações pessoais.

Para os gestores, resumidamente, isso significa:

- Garantir consentimento claro e informado;
- Proteger dados contra vazamentos;
- Nomear Encarregados de Proteção de Dados;
- Treinar equipes em boas práticas de privacidade.

Aqui entra também outro conceito muito importante quando se fala de seguir regras e normas: o **compliance**.

Ele pode ser definido como o conjunto de práticas, normas e processos que garantem que uma organização atue de acordo com leis, regulamentos externos e regras internas, criando uma cultura de integridade e responsabilidade.

Assim, **não se trata apenas de cumprir a lei, mas de construir reputação como uma empresa que respeita os direitos digitais.**

Por outro lado, o mau uso de dados pode gerar consequências severas.

Um exemplo é o caso da Cambridge Analytica, empresa que utilizou indevidamente dados do Facebook de 50 milhões de pessoas para manipulação política.

Esse escândalo resultou em multas bilionárias e muitos danos de reputação para a Meta.

A IA tem enorme potencial de ampliar a eficiência das organizações, mas também pode reproduzir preconceitos sociais.

Quando algoritmos são treinados em dados enviesados, as decisões geradas tendem a refletir esses vieses. Um exemplo clássico ocorreu em ferramentas de recrutamento que favoreciam homens para cargos de liderança, pois os dados históricos refletiam uma predominância masculina em tais posições.

Por isso, é preciso promover auditorias constantes, testar sistemas em diferentes contextos culturais e sociais, além de garantir diversidade nos times que desenvolvem e supervisionam a IA.

Isso porque, quanto mais plural for a equipe, maior será a chance de identificar vieses invisíveis para grupos homogêneos, o que favorece as estratégias de negócio e garante uma boa reputação para a empresa.

Como a tecnologia pode atuar de forma autônoma, existe um dilema de quem seria o responsável por uma possível falha nos resultados fornecidos pela IA.

Por isso, é preciso definir claramente papéis e responsabilidades, o que leva à criação de comitês internos de governança da IA, que avaliam riscos, documentam decisões e o passo a passo de como a tecnologia foi utilizada.

Além disso, **é essencial garantir que decisões finais passem pela supervisão de pessoas qualificadas.**

A relação entre IA, criatividade e trabalho humano

É fato que a IA pode ser uma grande aliada do trabalho criativo, de maneira que ferramentas generativas ajudam a elaborar rascunhos de campanhas, produzir imagens, compor músicas e até criar protótipos de produtos.

Se, por um lado, os profissionais agora têm mais tempo para se concentrarem em tarefas de maior valor estratégico, por outro, existe um risco de diminuição da atividade cerebral relacionada à criatividade, segundo uma pesquisa do MIT.

No livro Criatividade S.A., Ed Catmull, cofundador e presidente da Pixar Animation Studios, fornece um guia sobre liderança, inovação e cultura organizacional enquanto conta sua jornada dentro do estúdio de animação.

Ao compartilhar os bastidores da empresa responsável por filmes como Toy Story, Procurando Nemo e Up, ele mostra como foi possível manter a criatividade em alta enquanto crescia como negócio.

Catmull defende que a criatividade só floresce em ambientes onde as pessoas se sentem seguras para errar e aprender, além de enfatizar que a criatividade é coletiva, e não individual. Ou seja, é interessante utilizar ferramentas para auxiliar no processo criativo, mas não para substituí-lo.

Dessa forma, quando se fala em IA, ela pode ajudar com ideias em um processo de brainstorming, por exemplo, sem que a imaginação das pessoas seja completamente podada.

Assim como na Revolução Industrial, o surgimento de robôs automatizados nas fábricas gerou um medo de substituição das pessoas por máquinas, com a IA não seria diferente.

Porém, assim como já ocorreu anteriormente, os profissionais não são substituídos e, sim, realocados para outras funções relacionadas àquelas novas tecnologias e que estejam dentro das suas habilidades.

Por isso, **especialistas defendem o princípio da IA centrada no humano, o qual também é reforçado pelos princípios éticos do bem-estar das pessoas acima da tecnologia.**

Nessa visão, as máquinas auxiliam, mas não substituem a decisão final de profissionais capacitados.

Para líderes, isso significa criar fluxos de trabalho híbridos, em que a IA faz análises e recomendações, mas a palavra final cabe às pessoas.

Além disso, é fundamental documentar critérios de decisão, garantindo rastreabilidade e auditoria.

Nesse contexto, **a inovação responsável é aquela que alia a eficiência tecnológica à ética do cuidado humano.**

Outro dilema atual envolve a autoria de obras criadas com IA, quando surge a dúvida, por exemplo, de quem é o autor de uma música composta por algoritmos.

Esse é um tema em debate atualmente, que ainda não possui diretrizes firmadas.

No entanto, **as empresas podem ter uma postura preventiva em relação ao assunto, ao informar quando um material foi gerado com IA, ao respeitar fontes e créditos de inspiração e ao exercer a criatividade e originalidade, não plagiando conteúdos já existentes.**

Caminhos para inovação ética com IA

Empresas que adotam práticas éticas ganham não apenas em reputação, mas também em performance, pois os consumidores estão cada vez mais atentos ao comportamento e aos princípios das marcas.

Com isso, as organizações que mostram compromisso com valores éticos relacionados a diferentes áreas como social, meio ambiente e tecnologia, tendem a conquistar uma maior fidelidade por parte dos clientes.

Assegurar que a inteligência artificial seja utilizada de forma ética depende, em grande parte, da atuação das lideranças, as quais devem fazer a ponte entre inovação e ética.

Assim, cabe aos gestores definirem diretrizes, orientarem suas equipes e acompanharem de perto como as novas tecnologias são aplicadas.

Para isso, algumas ações estratégicas podem fazer diferença:

1

ESTABELECEER PRINCÍPIOS ÉTICOS SÓLIDOS

O primeiro passo é definir valores norteadores para a empresa, como respeito à privacidade, transparência, justiça e responsabilidade em sintonia com a sua missão e a respectiva cultura organizacional.

2

IMPLANTAR UM COMITÊ DE GOVERNANÇA DE IA

Outro passo inicial muito importante nesse contexto trata-se de formar um grupo multidisciplinar com representantes de diversas áreas como tecnologia, jurídico, compliance, RH e negócios para poder analisar riscos, criar políticas e supervisionar projetos de IA com maior embasamento e visão estratégica de diferentes áreas.

3

CAPACITAR E CONSCIENTIZAR COLABORADORES

A partir dos princípios de transparência e explicabilidade, é essencial que tanto colaboradores quanto gestores compreendam os dilemas éticos e as boas práticas no uso da IA, além de suas possibilidades e limitações.

Para isso, oferecer treinamentos e workshops periódicos é uma forma de garantir que todo o time esteja capacitado e atualizado sobre as novas tecnologias.

4

ADOTAR FERRAMENTAS DE MONITORAMENTO

Considerando o princípio da não discriminação, é fundamental implementar soluções práticas de controle de qualidade, que sejam capazes de avaliar decisões algorítmicas e identificar vieses, sempre com supervisão humana.

5

CRIAR CANAIS DE DENÚNCIA E FEEDBACK

Disponibilizar meios para que funcionários e clientes relatem suas preocupações reforça a confiança e permite ajustes rápidos, além de fortalecer a comunicação e a transparência dentro e fora da empresa.

6

VALORIZAR A DIVERSIDADE NAS EQUIPES DE DESENVOLVIMENTO

Seguindo a mesma lógica de uma formação plural do comitê de governança de IA para criar sistemas mais justos e inclusivos, grupos de trabalho diversos também identificam mais facilmente vieses dentro de suas próprias áreas e projetos, o que evita maiores problemas no futuro.

7

INTEGRAR A IA ÀS PRÁTICAS DE COMPLIANCE

Como os princípios do compliance vão ao encontro dos princípios éticos, uni-los à governança de IA já existente garante consistência para prevenir riscos legais, financeiros, operacionais e reputacionais, além de assegurar que a empresa mantenha padrões éticos em todas as suas atividades.

Ao aplicar essas ações estratégicas, os líderes atuam como ponte entre tecnologia e valores humanos, assegurando que a IA seja utilizada não apenas como ferramenta de negócio, mas também como um reforço à reputação e ao propósito da organização.

Ou seja, **a liderança deve ser o catalisador de uma mentalidade que valoriza tanto a performance quanto os princípios e valores.**

Cases de Inovação com IA

Na mesma linha da Recomendação sobre a Ética da Inteligência Artificial da UNESCO, a **Microsoft** lançou o Padrão de IA Responsável da Microsoft, no qual define diversos requisitos para o desenvolvimento responsável de produtos utilizando IA.

Muitos dos princípios da política de IA da Microsoft são comuns aos da UNESCO, como justiça, privacidade, segurança, transparência, inclusão e responsabilidade.

Para orientar o desenvolvimento, uso e governança da inteligência artificial de modo que seja confiável, seguro, ético e transparente, a Microsoft apresenta um conjunto de diretrizes internas que transformam princípios abstratos em práticas concretas dentro da empresa.

A partir disso, várias empresas aplicaram ferramentas de IA em seus negócios e atingiram ótimos resultados.

Um exemplo é o da ONG global **CARE**, cuja missão é combater a pobreza e promover a igualdade no mundo.

Ela utiliza uma plataforma de IA para analisar respostas de pesquisas e avaliar a preparação para emergências, o que ajuda a identificar melhorias necessárias e a agir com mais rapidez em caso de crises.

Por fim, um último exemplo é o do banco **Raiffeisen Bank International (RBI)**, que criou uma IA para automatizar tarefas repetitivas e resumir documentos regulatórios.

Tal solução aumentou a produtividade dos funcionários e melhorou o atendimento ao cliente, além de que, a partir dela, foi possível estabelecer um caminho para ampliar o uso de IA generativa em toda a empresa.

Conclusão

A inteligência artificial já não é o futuro, é o presente das empresas.

Com isso, o desafio é garantir que sua adoção seja ética, responsável e sustentável, sem tirar o foco das pessoas no mundo corporativo.

Nesse contexto, gestores e líderes têm papel central nessa jornada, pois são eles que alinham a visão estratégica às práticas cotidianas, que educam equipes, fomentam criatividade, desenvolvem habilidades e constroem uma relação de confiança com os clientes.

Portanto, a pergunta não é se as empresas devem usar a IA, mas como devem usá-la. E a resposta está em um equilíbrio entre tecnologia, estratégia e humanidade.



E então, o que você achou deste ebook? Ele foi útil para você?

Para expandir seus conhecimentos, acesse o blog da **PUC-Rio Digital** e confira mais conteúdos sobre tecnologia, direito, economia criativa e inteligência artificial.

Além disso, você sempre pode contar com a PUC-Rio Digital para dar o próximo passo na sua carreira, se tornando um especialista na sua área de atuação estudando de onde estiver.

Acesse o site e confira nossas opções de pós-graduações 100% online ministradas pelas mentes mais brilhantes do Brasil e do mundo.

CONHEÇA OS CURSOS



Este ebook foi redigido por **Bruna Hartmann**, Engenheira Mecânica e especialista em Desenvolvimento Humano e Felicidade Corporativa. Líder do Hart Instituto de Desenvolvimento Humano para Engenharia. [Linkedin](#).

Referências

Bastos, N. (2025). Criatividade não pode ser trocada por IA, diz líder de assistente virtual. CNN Brasil. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/noticias/criatividade-nao-pode-ser-trocada-por-ia-diz-lider-de-assistente-virtual/>

BBC. (2018). Entenda o escândalo de uso político de dados que derrubou valor do Facebook e o colocou na mira de autoridades. G1. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/entenda-o-escandalo-de-uso-politico-de-dados-que-derrubou-valor-do-facebook-e-o-coloco-u-na-mira-de-autoridades.ghtml>

Catmull, E., Wallace, A. (2023). Creativity, Inc.(The Expanded Edition): Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration. Random House.

CNN. (2025). IA alcança 93% dos brasileiros, mas apenas 54% entendem o que é, diz estudo. CNN Brasil. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/tecnologia/ia-ja-alcanca-93-dos-brasileiros-mas-so-54-dizem-entender-o-termo/>

Lobo, A. P. (2025). Nove milhões de empresas brasileiras usam IA para fazer a diferença no negócio. Convergência Digital. Disponível em: <https://convergenciadigital.com.br/mercado/nove-milhoes-de-empresas-brasileiras-usam-ia-para-fazer-a-diferenca-no-negocio/>

Marconi, E. (2025). Estudo do MIT revela que IA pode comprometer atividade cerebral e criatividade. Exame. Disponível em: <https://exame.com/inteligencia-artificial/estudo-do-mit-revela-que-ia-pode-comprometer-atividade-cerebral-e-criatividade/>

Microsoft. (2025). Raiffeisen Bank International launches its own ChatGPT using Azure OpenAI Service. Microsoft. Disponível em: <https://www.microsoft.com/en/customers/story/21406-raiffeisen-bank-international-azure>

Microsoft. (2024). CARE leverages data and Azure AI to prepare for global emergencies. Microsoft. Disponível em: <https://www.microsoft.com/en/customers/story/1782023295346525585-care-power-bi-nonprofit-en-united-states>

Microsoft. (2025). IA Responsável da Microsoft: Ferramentas e práticas. Microsoft. Disponível em:
<https://www.microsoft.com/pt-br/ai/tools-practices#carousel-ocaf26-0>

Microsoft. (2022). Microsoft Responsible AI Standard, v2. Microsoft. Disponível em:
<https://www.microsoft.com/pt-br/ai/principles-and-approach>

Microsoft News Center Brasil. (2019). Inteligência artificial poderá contribuir em mais de US\$ 15,7 trilhões para a economia global até 2030. Microsoft. Disponível em:
<https://news.microsoft.com/pt-br/inteligencia-artificial-podera-contribuir-em-mais-de-us-157-trilhoes-para-a-economia-global-ate-2030/>

PwC. (2025). Previsões de negócios com IA para 2025. PwC. Disponível em:
<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2025/previsoes-de-negocios-com-ia-para-2025.html>

Queiroz, V. (2025). 44% dos pequenos negócios usam inteligência artificial, diz Sebrae. CNN Brasil. Disponível em:
https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/44-dos-pequenos-negocios-usam-inteligencia-artificial-diz-sebrae/#goog_rewarded

Sampaio, R. C., Sabbatini, M., Limongi, R. (2025). Pesquisadores brasileiros lançam diretrizes para o uso ético e responsável da Inteligência Artificial Generativa (IAG). SciELO em Perspectiva. Disponível em:
<https://blog.scielo.org/blog/2025/02/05/pesquisadores-lancam-diretrizes-ia/>

Santiago, L. (2025). Como a IA está redefinindo o que é ser criativo? Meio & Mensagem. Disponível em:
<https://www.meioemensagem.com.br/eventoproxima/como-a-ia-esta-redefinindo-o-que-e-ser-criativo>

UNESCO. (2025). Ética da Inteligência Artificial (IA) no Brasil. UNESCO. Disponível em:
<https://www.unesco.org/pt/fieldoffice/brasilia/expertise/artificial-intelligence-brazil>

UNESCO. (2021). Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence. UNESCO Digital Library. Disponível em:
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137>