

PERSPECTIVAS DO FRONT

# A urgência da governança da IA

Data  
& Trust  
Alliance



**A governança de IA** é um sistema de regras, práticas, processos e ferramentas que ajudam uma organização a usar a IA de forma alinhada com seus valores e estratégias, a lidar com os requisitos de conformidade e a obter um desempenho confiável.

**Em 2018**, o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) da Europa colocou as empresas em alerta: proteger os dados dos consumidores e sua transferência digital ou enfrentar sanções pesadas e danos à reputação. Como resultado, a maioria das multinacionais hoje implementou um sistema de governança de dados para gerenciar a conformidade com o RGPD.

framework legal sobre questões de **qualidade de dados**, transparência, supervisão humana e responsabilidade.

As empresas precisarão criar ou expandir os sistemas de governança de IA por toda a organização não apenas para cumprir com uma onda iminente de regulamentações, mas para gerar valor comercial. Os benefícios da governança de IA em escala empresarial podem não aparecer imediatamente, mas serão críticos no longo prazo. Treinar modelos de IA pode sair muito caro; se um modelo precisar ser retreinado por descumprir a lei ou políticas de uma empresa, isso pode gerar custos significativos. Enquanto isso, as empresas que levam em conta a boa governança desde o início podem sair na frente da concorrência.

“Se você não tem governança de IA, não conseguirá adotar soluções de IA em grande escala, porque o que quer que você adote provavelmente não funcionará ou não terá precisão, o que pode criar riscos tanto para você como para a empresa em relação à confiança”, diz Christina Montgomery, vice-presidente e diretora de privacidade e confiança da IBM. “E se você não aproveitar as soluções de IA como empresa, ficará para trás em relação aos seus pares.”

A governança da IA deve moldar o uso da IA por uma organização para que seja:

- **Rastreável:** as organizações devem ser capazes de rastrear as origens dos modelos de IA, bem como os dados que os treinaram.

**“Se você não tiver governança de IA, não conseguirá adotar soluções de IA em escala.”**

**- CHRISTINA MONTGOMERY,**  
vice-presidente e diretora de privacidade e confiança da IBM

Agora, no entanto, os líderes da diretoria executiva enfrentam um desafio maior: construir sistemas de governança capazes de monitorar e implementar o uso ético e responsável da IA. **Nova York** promulgou uma lei recentemente que exige que as empresas que usam IA para decisões de contratação e promoção tenham suas ferramentas auditadas de forma independente quanto a vies, e espera-se que essa lei influencie legislações semelhantes em todo o país. **A Lei de Inteligência Artificial** da União Europeia, amplamente considerada como a regulamentação de IA mais abrangente até o momento, vai muito além, propondo um novo



38%

38% das "empresas com melhor desempenho em IA" têm um framework claro para a governança de IA que abrange o processo de desenvolvimento de modelos.

Fonte: [The state of AI in 2021](#), McKinsey & Company, 2021.

Embora uma boa governança de dados seja um começo, a governança de IA exige uma abordagem mais profunda em relação à [qualidade de dados](#), como a origem dos dados e sua adequação à finalidade pretendida da ferramenta de IA que está sendo treinada.

- **Explicável:** as organizações devem ser capazes de explicar como e por que um modelo de AI produz os resultados que produz. Isso é crucial para quando um auditor de conformidade, um cliente ou até mesmo um stakeholder interno quiser saber como uma decisão específica foi tomada.
- **Confiável :** a governança de IA deve não apenas lidar com a [segurança algorítmica](#), mas também monitorar o desempenho da IA ao longo do tempo para detectar "desvios" ou alterações não intencionais. Por exemplo, os modelos de IA que não demonstram parcialidade quando são implementados podem começar a demonstrar parcialidade mais tarde em seu ciclo de vida, à medida que são atualizados.
- **Responsável :** uma cultura de IA responsável promove uma compreensão em toda a organização e o alinhamento com os princípios da empresa para o uso da IA.

Para tomar boas decisões sobre as ferramentas de IA que adotam, monitorar se o desempenho da IA é confiável, evitar erros dispendiosos e aproveitar os ganhos de produtividade que a IA proporciona, as empresas devem adotar uma abordagem de três etapas para a governança da IA.

## ETAPA 1

### Criar a base para a supervisão da IA

A governança de IA começa com a avaliação da sua situação inicial. Toda organização precisa ter uma visão clara dos pontos fortes e fracos de sua capacidade de implementar ferramentas de IA e gerenciar os riscos relacionados. "É muito importante fazer uma avaliação da maturidade organizacional e um balanço da sua estrutura e de suas ferramentas de avaliação para identificar em que a organização é boa e em que é fraca em termos de gerenciamento", diz Montgomery. "Isso pode parecer algo bastante básico, mas a maioria das organizações não faz isso ou não consegue."

As organizações também devem avaliar metas e prioridades relacionadas à IA para que possam adaptar frameworks de governança às necessidades do negócio. "Os líderes devem ouvir os stakeholders em toda a organização para obter uma compreensão mais profunda do caso de uso", diz Dena Mendelsohn, diretora de privacidade e gerente de conformidade da Transcarent, startup de tecnologia da saúde. "Isso é fundamental para entender o que é necessário em termos de governança, quais partes da organização serão impactadas e como leis e regulamentações futuras podem afetar o negócio."

Muitas empresas afirmam que equipes multidisciplinares são fundamentais para a elaboração de uma estratégia eficaz de governança de IA. Bernardo Tavares, diretor de tecnologia e dados da Kenvue (antiga Johnson & Johnson Consumer Health), diz que a empresa criou um grupo de políticas de IA que inclui sua equipe de insight do consumidor, juntamente com as equipes jurídica, de cibersegurança, privacidade, tecnologia e ciência de dados. "Enquanto empresa de consumo, precisamos entender como podemos ganhar confiança todos os dias pela maneira como usamos dados e IA", diz Tavares. "Isso orienta as decisões políticas e também está relacionado ao nosso código de conduta comercial."



"Enquanto empresa de consumo, precisamos entender como podemos ganhar confiança todos os dias pela maneira como usamos dados e IA."

-BERNARDO TAVARES, diretor de tecnologia e dados da Kenvue

Operacionalizar a governança de IA provavelmente exigirá abordagens novas em termos de estruturas organizacionais, protocolos e tecnologias, mas as empresas que implementaram sistemas de governança de IA estão descobrindo que o investimento vale a pena. De acordo com uma [pesquisa global](#) da McKinsey, 38% das empresas com "alto desempenho em IA" têm um framework claro para a governança de IA que abrange o processo de desenvolvimento de modelos, em comparação com apenas 20% de todas as outras entrevistadas.



## ETAPA 2

### Documentar sua ética

As organizações precisam estabelecer seus próprios valores e ética em toda a empresa em relação à criação e ao uso da IA. Além dos requisitos técnicos, esses são princípios que orientam e respaldam a capacidade de tomar decisões sobre riscos. É importante que essas diretrizes éticas estejam documentadas e acessíveis por toda a organização.

“Muitas das questões abordadas pela governança de IA não têm nada a ver com IA ou tecnologia, mas têm tudo a ver com as questões macro-sociotécnicas relacionadas aos tipos de produtos que você planeja lançar”, diz Montgomery. “Qual é seu norte? Quais são os princípios que definem as tecnologias que você implementa?”

Montgomery diz que a IBM criou não apenas um conjunto de princípios de confiança e transparência, mas também um playbook “Ethics by Design” que ajuda as equipes a implementar esses princípios. Aplicada em milhares de sistemas e processos internos de IA, o framework da governança integrada da IBM permite à empresa:

- Coletar, consolidar, exibir e monitorar o fluxo de trabalho de governança
- Automatizar a captura e a integração de fatos relacionados ao desempenho do modelo e outras métricas de KPIs do ciclo

de vida da IA para acelerar a manutenção de todas as aplicações de IA que uma organização está usando

- Acelerar a criação de modelos em escala, automatizar e consolidar várias ferramentas, aplicações e plataformas e, ao mesmo tempo, documentar a origem dos conjuntos de dados, modelos, metadados associados e pipelines

A base para esses processos é a metodologia Ethics by Design da IBM, um framework que integra soluções éticas técnicas ao ciclo de vida da tecnologia e ao pipeline de desenvolvimento para IA e outros sistemas algorítmicos aplicáveis. O Conselho de Ética de IA da IBM supervisiona e gerencia o framework de governança de IA da empresa e tem autoridade para tomar decisões sobre o uso da IA por parte da empresa.

## ETAPA 3

### Adaptar as estruturas de governança existentes à IA

Embora a IA demande novos tipos de governança, a maioria das empresas não precisa começar do zero. Muitos elementos da governança de IA se sobrepõem aos programas de governança existentes, e as organizações devem avaliar oportunidades para incorporar a governança de IA em suas práticas atuais, como gestão de riscos de terceiros, aquisições, arquitetura empresarial, jurídico, privacidade e segurança da informação, para criar eficiência e gerenciar riscos.



“A ideia é adotar uma mentalidade de governança que continue mantendo os mais altos padrões e possa ser aplicada a todas as novas implementações de IA.”

- **KATIE HIX**, vice-presidente sênior e CIO das equipes de TI de varejo, militar, de grupos e de especialidades da Humana

## Perguntas importantes para a diretoria executiva

- Temos **frameworks e ferramentas de avaliação** que identificam os sistemas de gerenciamento da nossa organização e seus pontos fortes e fracos?
- Já estabelecemos **a ética e os valores em toda a empresa** em relação à criação e ao uso da IA, os princípios que orientam e respaldam as decisões sobre os riscos da IA?
- Qual **abordagem de gerenciamento** é mais adequada para as prioridades estratégicas e a cultura da nossa empresa?

Setores altamente regulamentados, como o financeiro, fornecem um modelo que pode ser útil para empresas menos regulamentadas. Manav Misra, diretor de dados e análise de dados do Regions Bank, diz que o Regions desenvolveu um framework de governança de IA com base em um “modelo de três linhas”, uma estrutura de governança padrão nos serviços financeiros.

- **A primeira linha de defesa** são as pessoas que estão criando modelos de IA ou comprando-os de fornecedores. Essa equipe é responsável por alinhar o projeto e por desenvolver e implementar todos os modelos de IA com a ética e os princípios documentados da organização. Por exemplo, isso inclui garantir que os desenvolvedores não estejam introduzindo vieses, seja consciente ou inadvertidamente.
- **A segunda linha de defesa** é a função de risco. Uma equipe de risco de modelo avalia e valida todo o trabalho que está sendo feito pela primeira linha de defesa. Como parte do processo, uma equipe de conformidade garante que os modelos de IA não estejam usando nenhuma variável de uma classe protegida (por exemplo, a etnia não pode ser uma das variáveis usadas nos modelos para tomar decisões sobre a concessão ou não de crédito).
- **A terceira linha de defesa** é a função de auditoria. O Regions expandiu a equipe de auditoria interna existente no banco, que analisa todas as operações da instituição, para incluir especialistas focados na análise de dados. A equipe de auditoria realiza periodicamente avaliações detalhadas de todos os algoritmos em uso em uma determinada área do negócio.

Outra estrutura de governança comum que é eficaz para a IA é o modelo “hub and spoke” (central e raios). A IBM, por exemplo, centraliza a governança no seu Escritório Central de Privacidade (o “hub”). Para impulsionar a responsabilidade da IA em toda a sua organização global, a IBM trabalha com um conjunto diversificado de stakeholders em cada uma de suas unidades de negócios e regiões para se concentrar na governança da IA (os “spokes”). “Grande parte da execução e da responsabilidade tem que vir de dentro da linha de serviço”, diz Lee Cox, vice-presidente de transformação e operações do Chief Privacy Office da IBM. “É dessa maneira que uma função centralizada se torna mais eficaz, aproveitando e coordenando os recursos em toda a empresa.”

Muitas organizações, especialmente empresas menos maduras e negócios que estão no início do caminho da adoção da IA, podem não ter os talentos e as tecnologias necessárias para implementar um sistema de governança de IA completo. Porém, em vez de adiar os esforços de governança, as empresas devem aproveitar as parcerias para trazer as skills e ferramentas necessárias para estabelecer princípios de IA, estratégias e mecanismos de governança operacional.

Em qualquer empresa, a governança de IA precisará evoluir e se adaptar às mudanças na tecnologia, na regulamentação e nas necessidades comerciais. “Devemos nos ater aos mais rigorosos padrões éticos no uso da IA, inclusive ao operacionalizar programas de governança”, diz Katie Hix, vice-presidente sênior e CIO das equipes de seguros e DTO da Humana. “A ideia é adotar uma mentalidade de governança que continue mantendo os mais altos padrões e possa ser aplicada a todas as novas implementações de IA.” ●



Saiba mais sobre  
[a Data & Trust Alliance](#)

[Receba insights especializados  
sobre IA para empresas](#)