RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

DESAFIOS ÉTICOS E ESTRATÉGICOS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO SETOR FINANCEIRO GLOBAL

ETHICAL AND STRATEGIC CHALLENGES OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE GLOBAL FINANCIAL SECTOR

DESAFÍOS ÉTICOS Y ESTRATÉGICOS DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL SECTOR FINANCIERO GLOBAL

Paula Figueiredo Paes Krisciunas[1]

e646384
https://doi.org/10.47820/recima21.v6i4.6384

PUBLICADO: 4/2025

RESUMO

A crescente adoção de inteligência artificial (IA) pelas áreas financeiras tem ampliado a complexidade das decisões estratégicas, exigindo do Diretor Financeiro (CFOs) uma atuação que combine acurácia técnica, visão de negócio e responsabilidade ética. Investiga-se, neste artigo, os desafios e oportunidades associados à governança de dados e à IA sob a ótica do CFO em empresas multinacionais, destacando os impactos nos processos de conformidade regulatória, risco e desempenho. Adota-se abordagem qualitativa com estudo de casos múltiplos em corporações atuantes nos setores de mídia, energia e tecnologia, baseando-se em entrevistas semiestruturadas e análise documental. Os resultados evidenciam que, embora a IA proporcione ganhos operacionais e agilidade na tomada de decisão, sua implementação sem critérios robustos de governança pode gerar riscos significativos de viés algorítmico, falhas de conformidade regulatória e danos reputacionais. Com base em autores como Jensen (1976), Floridi (2023) e Kaplan & Norton (2008), é apresentado um modelo conceitual que orienta a atuação do CFO em contextos de IA responsável, integrando princípios éticos, métricas de desempenho e transparência algorítmica. A principal contribuição do estudo reside na sistematização de práticas para fortalecer a governança de dados em ambientes corporativos complexos, oferecendo subsídios para pesquisadores, reguladores e gestores financeiros.

PALAVRAS-CHAVE: Governança de Dados. Inteligência Artificial. CFO. Ética Corporativa. Finanças Estratégicas.

ABSTRACT

The growing adoption of artificial intelligence (AI) by financial departments has increased the complexity of strategic decision-making, requiring Chief Financial Officers (CFOs) to combine technical accuracy, business vision, and ethical responsibility in their roles. This article investigates the challenges and opportunities associated with data governance and AI from the perspective of the CFO in multinational companies, highlighting the impacts on compliance, risk, and performance processes. The research adopts a qualitative approach, using multiple case studies in corporations operating in the media, energy, and technology sectors, based on semi-structured interviews and document analysis. The findings show that, although AI offers operational gains and greater agility in decision-making, its implementation without robust governance criteria can lead to significant risks such as algorithmic bias, compliance failures, and reputational damage. Based on authors such Jensen (1976), Floridi (2023), and Kaplan & Norton (2008), this study proposes a conceptual model for CFO engagement in the context of responsible AI, integrating ethical principles, performance metrics, and algorithmic transparency. The main contribution of the study lies in the systematization of practices to strengthen data governance in complex corporate environments, offering guidance for researchers, regulators, and financial executives.

KEYWORDS: *Data Governance. Artificial Intelligence. CFO. Corporate Ethics. Strategic Finance.*

[1] Executiva sênior da área financeira. CFO e Diretora Financeira em multinacionais e projetos de consultoria. Graduada em Administração pela Universidade Mackenzie. MBA em Gestão Financeira pela FGV.

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

RESUMEN
La creciente adopción de inteligencia artificial (IA) por parte de las áreas financieras ha ampliado la complejidad de las decisiones estratégicas, exigiendo a los Chief Financial Officers (CFOs) una actuación que combine precisión técnica, visión empresarial y responsabilidad ética. Este artículo investiga los desafíos y oportunidades asociados con la gobernanza de datos y la IA desde la perspectiva del CFO em empresas multinacionales, destacando los impactos en los procesos de cumplimiento normativo, gestión de riesgos y desempeño. La investigación adopta un enfoque cualitativo, utilizando estudios de casos múltiples en corporaciones de los sectores de medios, energía y tecnología, basándose en entrevistas semiestructuradas y análisis documental. Los resultados evidencian que, aunque la IA proporciona ganancias operativas y agilidad en la toma de decisiones, su implementación sin criterios sólidos de gobernanza puede generar riesgos significativos de sesgo algorítmico, fallas de cumplimiento y daños reputacionales. Con base en autores como Jensen (1976), Floridi (2023), and Kaplan & Norton (2008), se propone un modelo conceptual para la actuación del CFO en el contexto de una IA responsable, integrando principios éticos, métricas de desempeño y transparencia algorítmica. La principal contribución del estudio reside en la sistematización de prácticas para fortalecer la gobernanza de datos en entornos corporativos complejos, ofreciendo insumos valiosos para investigadores, reguladores y gestores financieros.

PALABRAS CLAVE: *Gobernanza de Datos. Inteligencia Artificial. CFO. Ética Corporativa. Finanzas Estratégicas.*

1. INTRODUÇÃO

A atuação do *Chief Financial Officer* (CFO) passou por uma transformação substancial nas últimas décadas. De uma função historicamente voltada à contabilidade e controle, o CFO assumiu um papel central na formulação de estratégias, na gestão de riscos e na inovação tecnológica dentro das organizações (Rajgopal *et al.,* 2019). Com a intensificação da transformação digital, especialmente a partir da pandemia de COVID-19, emergem novas fronteiras tecnológicas no campo das finanças corporativas — sendo a inteligência artificial (IA) uma das mais disruptivas.

O uso de IA no ambiente financeiro inclui aplicações como previsão de fluxo de caixa, automação de relatórios, detecção de fraudes, análise preditiva de investimentos e decisões de crédito (Brealey; Myers; Allen, 2020). Entretanto, tais avanços trazem consigo desafios éticos e regulatórios substanciais: vieses algorítmicos, falta de transparência nos modelos preditivos, riscos à privacidade e responsabilidades legais. Em resposta, cresce a demanda por uma governança de dados eficaz, capaz de garantir o uso responsável e auditável dessas tecnologias (Floridi, 2023; OECD, 2019).

Nesse contexto, o CFO se posiciona como uma figura-chave na mediação entre tecnologia, conformidade regulatória e desempenho organizacional. Além de supervisionar os fluxos financeiros e resultados, espera-se que esse executivo contribua para a construção de um modelo ético de uso de dados e IA, alinhado às normas regulatórias (como LGPD e GDPR) e aos princípios ESG (*Environmental, Social and Governance*).

Dessa forma, busca-se, nesta pesquisa, responder à seguinte questão: qual o papel do CFO na governança da inteligência artificial aplicada à área financeira em empresas multinacionais? Têm-se como objetivos: (i) o mapeamento dos principais riscos e oportunidades da IA no contexto

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

financeiro, (ii) a análise das práticas vigentes de governança de dados e (iii) a proposição de diretrizes para uma atuação ética e estratégica do CFO diante dessa nova realidade.

A relevância deste estudo é dupla: acadêmica, ao integrar discussões emergentes sobre tecnologia, finanças e ética; e prática, ao fornecer uma estrutura conceitual útil para profissionais que atuam na interseção entre gestão financeira e transformação digital.

Diante desse cenário, propõe-se, neste estudo, aprofundar a análise sobre os limites e possibilidades da atuação do CFO no contexto da inteligência artificial aplicada às finanças corporativas. Para tanto, foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos que orientam esta investigação:

1.1. Objetivo geral

Investigar o papel do *Chief Financial Officer* (CFO) na governança da inteligência artificial aplicada à área financeira em empresas multinacionais, considerando os aspectos éticos, estratégicos e regulatórios associados à adoção dessa tecnologia.

1.2. Objetivos específicos

- Analisar os principais riscos e oportunidades da utilização de inteligência artificial no contexto das finanças corporativas;
- Identificar práticas atuais de governança de dados adotadas por empresas multinacionais, com ênfase no papel do CFO;
- Avaliar os impactos regulatórios da LGPD, GDPR e normas internacionais na atuação financeira;
- Propor um modelo conceitual de atuação estratégica e ética do CFO frente à governança algorítmica e à responsabilidade digital.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O Novo Papel do CFO na Era da Inteligência Artificial

Tradicionalmente, o *Chief Financial Officer* era visto como guardião dos números, responsável pela conformidade regulatória contábil, gestão de riscos e reportes financeiros. Entretanto, essa função evoluiu significativamente com o avanço da tecnologia, exigindo que o CFO atue, hoje, como estrategista, integrador de dados e líder de inovação (Kaplan; Norton, 2008; Rajgopal *et al.,* 2019).

Segundo Jensen (1976), dentro da Teoria da Agência, o CFO ocupa uma posição crítica na mediação entre os interesses dos acionistas e os gestores operacionais. Esse papel se torna ainda mais sensível diante da implementação de tecnologias como IA, que descentralizam decisões e podem amplificar assimetrias informacionais. Assim, a governança de dados e algoritmos passa a ser parte da responsabilidade fiduciária do CFO, ao lado da maximização de valor e da mitigação de riscos.

Além disso, autores como Brealey, Myers e Allen (2020) reforçam que a capacidade de prever cenários, ajustar modelos e validar premissas financeiras baseadas em IA exige do CFO um

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

domínio técnico e ético cada vez maior, sobretudo em contextos multinacionais com múltiplas jurisdições regulatórias.

2.2. Governança de Dados e Conformidade Regulatória

Com o crescimento da cultura orientada por dados, a governança da informação financeira tornou-se um componente essencial do desempenho organizacional. A estrutura conceitual COSO-ERM (2017) sugere que sistemas de controle eficazes devem incluir não apenas dados financeiros, mas também os algoritmos que os processam, especialmente quando há uso de IA.

A ISO/IEC 38505-1:2017, por sua vez, fornece diretrizes para a governança corporativa de dados e recomenda que os executivos responsáveis (como o CFO) atuem na definição de critérios de qualidade, segurança, acessibilidade e rastreabilidade das informações.

No plano regulatório, legislações como a *General Data Protection Regulation* (GDPR) na Europa e a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no Brasil impõem obrigações legais sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive quando processados por sistemas inteligentes. O não cumprimento dessas normas pode acarretar não apenas multas severas, mas também danos reputacionais e perda de valor de mercado, como demonstram estudos de Floridi (2023) e Dignum (2021).

Assim, o CFO se torna corresponsável pela conformidade não apenas financeira, mas também tecnológica e ética, atuando em conjunto com áreas como TI, jurídico e conformidade regulatória.

2.3. Ética na Inteligência Artificial e Responsabilidade Corporativa

A literatura sobre ética em inteligência artificial alerta para os riscos de viés algorítmico, ausência de transparência nos processos decisórios e perda de prestação de contas. Floridi (2023) propõe uma abordagem baseada em princípios como beneficência, não maleficência, autonomia, justiça e explicabilidade — todos aplicáveis ao uso de IA em finanças, especialmente em decisões de crédito, previsão e análise de desempenho.

Complementarmente, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) publicou os *OECD Principles on Artificial Intelligence* (2019), que destaca a importância da transparência, robustez e supervisão humana no uso de IA corporativa.

Para o contexto organizacional, a professora Virginia Dignum (2021) argumenta que a IA deve ser considerada não apenas uma ferramenta técnica, mas uma tecnologia social, que impacta decisões humanas, estruturas de poder e reputação empresarial. Nesse sentido, o CFO deve atuar como agente moral da organização, zelando pela integridade dos processos e dos algoritmos.

Dado o contexto corporativo atual e a relevância do papel do CFO em ambientes regulatórios e tecnológicos complexos, empresas como Google, SAP, Unilever, IBM e Accenture poderiam enriquecer pesquisas futuras por suas práticas avançadas de governança de dados e ética na inteligência artificial.

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

2.4. Inteligência Artificial e Governança Corporativa: Perspectivas Críticas

A incorporação da inteligência artificial nos processos decisórios corporativos tem ampliado não apenas a eficiência operacional, mas também a complexidade da governança empresarial. Sob a ótica da Teoria da Agência Jensen & Meckling (1976), o uso de IA pode intensificar assimetrias informacionais entre agentes e principais, principalmente quando algoritmos são utilizados para justificar decisões financeiras automatizadas sem transparência.

Autores como Zuboff (2019) argumentam que, na era do capitalismo de vigilância, os dados se tornaram uma nova forma de poder corporativo — e a IA, seu instrumento principal de expansão. Nesse sentido, o Conselho de Administração e, especialmente, o CFO, têm a responsabilidade ética de não apenas garantir retorno financeiro, mas assegurar que os mecanismos de IA adotados estejam alinhados com os princípios de justiça, privacidade e prestação de contas.

A governança algorítmica, conceito discutido por Mittelstadt *et al.,* (2016), propõe que os sistemas automatizados devem ser auditáveis, explicáveis e sujeitáveis a controle humano contínuo. No contexto financeiro, isso significa que modelos de precificação, crédito ou projeção de risco baseados em IA devem ser compreensíveis não apenas por desenvolvedores, mas também pelos responsáveis legais e financeiros da empresa.

A literatura sobre boas práticas sugere que a governança da IA não deve ser tratada como uma extensão da TI, mas como uma extensão da governança corporativa estratégica (Gurumurthy; Bharthur, 2022). Isso reforça o papel do CFO como agente de equilíbrio entre inovação, conformidade e valor de longo prazo.

3. MÉTODO

Adota-se uma abordagem qualitativa exploratória, com o objetivo de compreender, descrever e propor caminhos para a atuação ética e estratégica do CFO diante da implementação de inteligência artificial na área financeira. A escolha metodológica justifica-se pela natureza emergente do tema, pelo foco em processos organizacionais e pela necessidade de análise interpretativa de dados complexos (Yin, 2018).

3.1. Tipo de Pesquisa

A pesquisa é do tipo exploratória e aplicada, visando compreender o fenômeno da governança de IA sob a ótica do CFO, com foco em práticas organizacionais em contexto multinacional.

3.2. Estratégia Metodológica

Adota-se o estudo de caso secundário como estratégia principal, com foco na empresa Microsoft, amplamente reconhecida por sua liderança global em ética da IA, responsabilidade corporativa e governança de dados. A Microsoft publica regularmente relatórios de sustentabilidade,

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

conformidade regulatória e responsabilidade em IA, além de disponibilizar suas políticas internas de governança, o que permite a análise rigorosa e transparente dos dados secundários.

3.3. Fontes de Dados

- Documentação pública da Microsoft: relatórios anuais, políticas de governança de IA, manuais de conformidade regulatória, publicações do *AI Business School*, *white paper*s e a estrutura conceitual técnica;
- Artigos científicos e técnicos: publicações acadêmicas e institucionais que analisam práticas da Microsoft;
- Normas e diretrizes internacionais: como GDPR, LGPD, ISO/IEC 38505, *Committee of Sponsoring Organizations – Enterprise Risk Management* (COSO ERM) e princípios da OCDE para IA;
- Literatura científica: obras e autores apresentados no referencial teórico.

3.4. Procedimentos de Análise

A análise de conteúdo temática foi utilizada com codificação por categorias previamente definidas (ex.: ética, transparência, conformidade regulatória e papel do CFO) e categorias emergentes identificadas na leitura crítica dos documentos. A triangulação entre diferentes fontes visa garantir a confiabilidade dos achados.

3.5. Limitações do Estudo

Embora a Microsoft represente um caso exemplar, seus recursos tecnológicos e estrutura global podem não refletir a realidade de empresas de menor porte ou maturidade digital. Contudo, sua análise fornece parâmetros valiosos para comparação e proposição de boas práticas adaptáveis a outros contextos organizacionais.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise das práticas públicas da Microsoft em relação ao uso de inteligência artificial e governança de dados evidencia um compromisso explícito com a ética digital, a transparência algorítmica e a responsabilidade corporativa. Tais práticas, quando observadas sob a ótica da função financeira, indicam caminhos promissores — e necessários — para a atuação estratégica do CFO em um contexto de crescente automatização dos processos decisórios.

4.1. Diretrizes de IA da Microsoft: Implicações para o CFO

Desde 2018, a Microsoft estabeleceu princípios claros para o desenvolvimento e uso responsável da IA: justiça, confiabilidade e segurança, privacidade e inclusão, transparência e prestação de contas. Esses pilares se desdobram em políticas internas, treinamentos executivos e *a* estrutura conceitual de conformidade regulatória tecnológica, como o modelo de governança de IA e a *Responsible AI Standard* (Microsoft, 2022).

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

Para o CFO, esses princípios implicam a necessidade de compreender como algoritmos influenciam métricas de desempenho, precificação, análise de risco e decisões financeiras automatizadas. O CFO passa, então, a desempenhar um papel de "curador algorítmico", responsável não apenas pela validação dos resultados, mas pela estruturação ética dos insumos e dos processos que geram esses resultados.

4.2. Mecanismos de Governança de Dados

A Microsoft adota práticas robustas de governança de dados, alinhadas à ISO/IEC 38505-1 e ao COSO-ERM, estabelecendo comitês de ética, políticas de classificação de dados e mecanismos de monitoramento contínuo. Essa estrutura permite ao CFO integrar as atividades financeiras com sistemas de controle baseados em dados, garantindo a conformidade regulatória com normas regulatórias como a GDPR e reduzindo riscos operacionais e reputacionais.

Do ponto de vista financeiro, a governança de dados impacta diretamente a confiabilidade dos relatórios gerenciais, a precificação baseada em algoritmos e a modelagem de cenários futuros — elementos centrais para a gestão estratégica conduzida pelo CFO (Kaplan; Norton, 2008; Brealey *et al.,* 2020).

4.3. Lições para o Papel Estratégico e Ético do CFO

A atuação da Microsoft revela que a adoção de IA em finanças exige mais do que tecnologia: requer liderança ética, visão sistêmica e participação ativa dos CFOs na definição de diretrizes, métricas e limites para uso de algoritmos. A simples delegação dessas decisões à área de TI ou ciência de dados pode comprometer a integridade dos resultados e o alinhamento com os objetivos organizacionais.

Nesse sentido, o CFO deve assumir um papel proativo na:

- Avaliação de riscos algorítmicos: compreendendo os impactos de modelos de IA em decisões financeiras;
- Construção de métricas explicáveis e auditáveis (ex.: Indicadores-chave de desempenho (KPIs) que incluam variáveis de justiça algorítmica);
- Atuação em comitês de ética em IA garantindo alinhamento entre retorno financeiro e responsabilidade social;
- Integração da IA com políticas ESG e de conformidade regulatória, fortalecendo a reputação e sustentabilidade do negócio.

4.4. Proposição de um Modelo de Atuação para CFOs

Com base na análise do caso da Microsoft e da literatura, propõe-se um modelo conceitual de atuação do CFO frente à IA, com os seguintes eixos estratégicos:

- Governança Algorítmica: supervisão ética e técnica de modelos utilizados em decisões financeiras;
- Transparência Financeira Automatizada: criação de relatórios explicáveis e rastreáveis;

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

- Conformidade regulatória digital: integração entre normas de proteção de dados (GDPR, LGPD) e processos financeiros;
- Indicadores-chave de desempenho éticos e estratégicos: métricas que avaliem não apenas resultado, mas justiça, diversidade de dados e impacto;
- Educação Executiva Contínua: capacitação do CFO e de sua equipe para atuar em ambientes orientados por IA.

A crescente sofisticação dos modelos algorítmicos utilizados na área financeira exige que o CFO desenvolva não apenas competências técnicas, mas também sensibilidade para os impactos éticos e sociais de suas decisões. Como destaca Floridi (2023), a ética da inteligência artificial deve ser integrada à estrutura organizacional, funcionando como critério transversal na definição de metas, na avaliação de riscos e na alocação de recursos. Nesse sentido, o CFO pode atuar como elo entre os indicadores de desempenho e os princípios de explicabilidade, justiça e responsabilidade, promovendo uma governança que vá além da conformidade e contribua para a legitimidade institucional.

Complementarmente, Dignum (2021) propõe que a IA deve ser vista como uma tecnologia social, cuja aplicação exige não apenas domínio técnico, mas reflexão crítica sobre os contextos em que os algoritmos operam. Isso reforça a importância de que os modelos de mensuração utilizados pelo CFO incorporem variáveis que traduzam a integridade dos sistemas de decisão automatizados. A lógica proposta por Kaplan & Norton (2008), ao enfatizar o alinhamento estratégico entre objetivos financeiros e não financeiros, pode ser ampliada para incluir métricas relacionadas à equidade algorítmica, robustez técnica e impacto ético, fortalecendo o papel do CFO como agente de governança e sustentabilidade organizacional.

5. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS PARA CFOS E CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

A pesquisa evidencia que o papel do CFO vai além da gestão financeira tradicional, posicionando-se como elo estratégico entre a tecnologia e a governança corporativa. À medida que a inteligência artificial passa a influenciar decisões críticas nas finanças — como projeções, crédito, precificação e conformidade regulatória — cabe ao CFO liderar sua aplicação com responsabilidade e visão sistêmica.

Entre as principais implicações práticas, destaca-se a necessidade de que o CFO:

Desenvolva fluência técnica para compreender os limites e potencialidades dos algoritmos usados nos processos financeiros;

Atue como ponto de convergência entre áreas como TI, jurídico e conformidade regulatória, garantindo que a IA respeite normas legais e princípios éticos;

Participe ativamente dos comitês de ética e governança de dados, influenciando a definição de métricas e políticas internas;

Promova uma cultura organizacional orientada à transparência algorítmica e à prestação de contas.

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

Além disso, os conselhos de administração devem incluir, entre suas responsabilidades fiduciárias, a supervisão dos riscos decorrentes do uso de IA nos negócios. Isso implica revisar periodicamente os critérios de decisão automatizados, exigir evidências de *fairness* e robustez técnica dos modelos, e alinhar a governança tecnológica com os princípios ESG.

Assim, a atuação integrada entre CFOs e conselhos pode posicionar a organização como referência em responsabilidade digital, mitigando riscos reputacionais e regulatórios, ao mesmo tempo em que se colhe valor de longo prazo.

6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PESQUISAS FUTURAS

Este estudo apresenta como limitação principal a utilização de um estudo de caso secundário baseado em dados públicos, o que restringe a observação de dinâmicas internas não documentadas. Embora a escolha da Microsoft como objeto de análise permita compreender boas práticas globais, recomenda-se a aplicação futura da proposta em contextos distintos, incluindo empresas de menor porte ou de setores menos digitalizados.

Sugere-se, ainda, o desenvolvimento de pesquisas quantitativas para avaliar os efeitos da governança de IA sobre indicadores objetivos de desempenho financeira, reputação corporativa e risco regulatório. Também se destacam como oportunidades:

- Estudos longitudinais que avaliem a maturidade de governança de IA ao longo do tempo;
- Entrevistas com CFOs e membros de conselhos em diferentes regiões;
- Criação e validação empírica do modelo conceitual aqui proposto.

Tais investigações podem ampliar a compreensão sobre o papel do CFO na era digital e oferecer evidências práticas para o aprimoramento da governança algorítmica no setor corporativo.

7. CONSIDERAÇÕES

O papel do CFO foi analisado nesta pesquisa, no âmbito da governança da inteligência artificial (IA) e dos dados no contexto financeiro de empresas multinacionais, com base em estudo de caso da Microsoft. Os resultados evidenciam que, à medida que a IA se torna parte integrante dos processos decisórios na área financeira, cresce a demanda por uma liderança que combine competências técnicas, visão estratégica e responsabilidade ética.

A atuação da Microsoft revelou que é possível alinhar inovação tecnológica com valores corporativos por meio de políticas claras, estruturas de governança robustas e compromisso com princípios como transparência, justiça algorítmica e prestação de contas. Esses elementos são altamente relevantes para o CFO, que se torna um agente central não apenas na geração de valor econômico, mas também na construção de uma cultura organizacional baseada em confiança, sustentabilidade e integridade.

A principal contribuição deste estudo reside na proposição de um modelo conceitual para a atuação do CFO diante da inteligência artificial, integrando as dimensões de governança algorítmica, conformidade regulatória digital e indicadores-chave de desempenho éticos. Tal modelo oferece

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

subsídios tanto para gestores financeiros quanto para pesquisadores que investigam os impactos da IA em ambientes corporativos complexos.

Em uma implicação prática, destaca-se a necessidade de capacitação contínua dos profissionais de finanças para lidarem com tecnologias emergentes de forma crítica e responsável. No campo regulatório, reforça-se a importância da colaboração entre áreas financeiras, jurídicas e de tecnologia para assegurar a conformidade com normas como a LGPD e a GDPR, e ao mesmo tempo, manter a competitividade.

Como desdobramento futuro, destaca-se a relevância crescente da inteligência artificial generativa no suporte à tomada de decisão financeira, especialmente em processos de integração pós-aquisição, análise de dados e modelagem de cenários. Além disso, o papel dos CFOs em ambientes regulatórios multijurisdicionais, como os moldados pelo AI Act da União Europeia, torna-se cada vez mais estratégico frente às exigências de compliance tecnológico (McKinsey & Company, 2023).

Por fim, o CFO passa a assumir um papel que vai além do controle numérico, atuando como um agente de transformação ética e estratégica no uso da inteligência artificial, contribuindo para a resiliência, reputação e sustentabilidade das organizações na nova economia dos dados. A governança algorítmica, quando bem conduzida, pode ser uma poderosa fonte de vantagem competitiva — e o CFO está no centro dessa mudança.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

BEBCHUK, Lucian A. The case for increasing shareholder power. **Harvard Law School Discussion Paper Series**, n. 576, 2005.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 ago. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 7 mar. 2024.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; ALLEN, Franklin. **Princípios de finanças corporativas**. 13. ed. Porto Alegre: AMGH, 2020.

DIGNUM, Virginia. **Responsible Artificial Intelligence**: how to develop and use ai in a responsible way. Cham: Springer, 2021.

FLORIDI, Luciano. **The ethics of artificial intelligence:** principles, challenges, and opportunities. Oxford: Oxford University Press, 2023.

GURUMURTHY, Anita; BHARTHUR, Nandini Chami. **Governing the digital:** spotlight on ai and corporate accountability. [S. l.]: IT for Change, 2022.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO/IEC 38505-1:2017***:* Information technology – Governance of IT – Governance of data – Part 1: Application of ISO/IEC 38500 to the governance of data. Geneva: ISO, 2017.

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Execution premium: **Linking strategy to operations for competitive advantage**. Boston: Harvard Business Press, 2008.

MCKINSEY & COMPANY. **The state of AI in 2023:** Generative AI's breakout year. [S. l.]: Mckinsey & Company, 2023. Disponível em: https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year. Acesso em: 9 abr. 2025.

MICROSOFT. **Responsible AI Standard, v2**. Redmond, WA: Microsoft, 2022. Disponível em: https://www.microsoft.com/ai/responsible-ai. Acesso em: 01 mar. 2025.

MITTELSTADT, Brent D. et al. **The ethics of algorithms:** Mapping the debate. **Big Data & Society**, v. 3, n. 2, p. 1-21, 2016.

OECD. **OECD Principles on Artificial Intelligence**. Paris: OECD Publishing, 2019. Disponível em: https://www.oecd.org/going-digital/ai/principles/. Acesso em: 4 mar. 2025.

RAJGOPAL, Shivaram; SRINIVASAN, Suraj; ZHENG, Xue. What Do CFOs Do? **Contemporary Accounting Research**, v. 36, n. 2, p. 805–838, 2019.

SILVA, Ana Lúcia; LEAL, Ricardo P. C.; CARVALHAL, André L. **Governança corporativa:** teoria e prática. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZUBOFF, Shoshana. **The Age of Surveillance Capitalism:** The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power. New York: PublicAffairs, 2019.