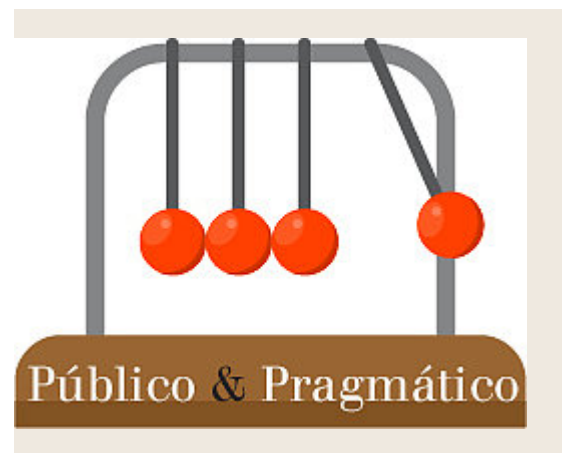


Como a aplicação de IA pode ajudar a governança no 3º Setor?

28/09/2025

A adoção de IA (inteligência artificial) pelas organizações do terceiro setor tem se tornado crescente: demandas por agilidade, melhor *accountability* e ampliar o alcance social crescem, enquanto recursos destinados às suas atividades seguem limitados. Para entidades que atuam na ponta com as comunidades — distribuindo auxílio, coordenando logística e gerindo transferências durante emergências —, a capacidade de prestar contas é condição de confiança pública.

O programa SOS Chuvas, da Cruz Vermelha Brasileira — Filial Minas Gerais, ilustra esse desafio. Foram emitidos 4.371 cartões, beneficiadas cerca de 18 mil famílias e injetados R\$ 2.562.600 na economia local. Em operações de emergência, a diferença entre decidir rápido e decidir certo é a diferença entre ajuda efetiva e dano reputacional. Esses números mostram porque automação e análise avançada não são meros dados trazidos sem contexto, mas instrumentos que apoiam a governança operacional.



IA como ferramenta agregadora de informação

Um problema operacional recorrente que pode ser resolvido com IA é a fragmentação das informações de *stakeholders*: listas e critérios advindos de bancos de dados distintos (instituições parceiras, fornecedores, bancos e cadastros públicos de beneficiários) frequentemente usam identificadores diferentes, formatos inconsistentes e atualizações defasadas. Nesses cenários, pode ocorrer duplicidades, correspondências parciais ou critérios divergentes, o que tornaria o beneficiário possivelmente inelegível.

A IA pode mitigar esse risco com técnicas de *entity resolution* (reconhecimento e consolidação de informações de diferentes bases para se chegar à mesma pessoa), checagens probabilísticas e correlação de sinais entre fontes, acelerando a identificação de fraudes ou falhas que, manualmente, demorariam dias ou semanas para emergir.

Aplicações práticas

Além da gestão das informações dos *stakeholders*, a IA pode se tornar uma grande aliada em diversas outras frentes, como já ocorre no setor privado:

- Automação de *due diligence* de parceiros, doadores e fornecedores;

- Chatbots para tirar dúvidas frequentes 24 horas por dia, liberando a equipe para casos complexos;
- Triagem e priorização automática de denúncias em canais de ética;
- Monitoramento de doações e transações financeiras com detecção de atipicidades em tempo real;
- Geração automática de roteiros de auditoria e *dashboards* com os principais KPIs;
- Agentes autônomos que auxiliam no mapeamento e análise de riscos nas atividades;
- Análise preditiva para planejamento de recursos e identificação de beneficiários prioritários.

Essas aplicações da IA reduzem o trabalho manual e aumentam a capacidade de foco da equipe para atividades complexas ou no apoio para tomada de decisões estratégicas, o que é fundamental para o terceiro setor, que geralmente é carente de *headcount* para exercer atividades corporativas ou de *back office*.

Contudo, as mesmas ferramentas que ampliam capacidade também trazem riscos. Aplicação de soluções treinadas em dados incompletos podem reproduzir vieses contra grupos vulneráveis; a explicabilidade e prestação de contas pode ficar mais complexa a depender da utilização; e falsos negativos podem permitir fraudes e desvios passarem despercebidos. Há riscos de falhas de segurança que podem expor dados de beneficiários vulneráveis, violando a LGPD ou regras de confidencialidade.

Em termos de governança, padrões internacionais podem oferecer um roteiro prático para essas organizações. A ISO 37.301, por exemplo, fornece um arcabouço técnico para estruturar um sistema de gestão de compliance, definindo responsabilidades, avaliação de risco e melhoria contínua — elementos essenciais para que a introdução de IA não crie lacunas de controle.

Roteiro para começar

Para organizações sem fins lucrativos com recursos limitados, propomos três passos imediatos e de baixo custo para a implementação do uso de IA:

1. **Mapear processos e riscos:** Identificar os principais fluxos de trabalho que podem ser otimizados com IA, avaliando os riscos organizacionais inerentes.
2. **Capacitar um ponto focal:** Eleger e treinar ao menos um responsável em novas tecnologias, governança e gestão de riscos para liderar essa jornada. Essa pessoa pode, inclusive, ser responsável por difundir o letramento em IA para os demais colaboradores e reduzir a resistência cultural ao uso desse tipo de tecnologia.
3. **Estabelecer regras claras com parceiros:** Incluir cláusulas contratuais com fornecedores de tecnologia que regulem o uso de IA, o tratamento de dados (quando se tratar de dados pessoais, em conformidade com a LGPD) e as responsabilidades de cada parte.

Algumas dessas medidas, inclusive, podem ser feitas em parceria com empresas privadas que possuam programas de ESG e possam ajudar a fomentar atividades com finalidade social, exercidas pelo terceiro setor. Alternativamente, não se deve excluir a possibilidade de uso de

ferramentas de IA de baixo custo ou *open source*.

A implementação responsável de uma governança em IA, em linha com a própria governança do terceiro setor (Lei nº 13.019/2014), também requer comunicação transparente com os principais *stakeholders*: explicar quais processos e decisões utilizam IA e podem ser automatizadas, quais dados são usados, incluindo dados pessoais e dados pessoais sensíveis, e como beneficiários e parceiros podem questionar uma decisão caso venha a ter algum cerceamento de direitos.

Além disso, instituições devem estabelecer KPIs mensuráveis para seus processos executados (ou parcialmente executados) por IA. Complementarmente, em termos de governança, pode-se estabelecer um comitê que acompanhe essa jornada com o objetivo de mitigar riscos, em um ciclo permanente PDCA (*Plan-Do-Check-Act*).

A IA facilita os controles, mas amplifica falhas quando a governança é mal estruturada. Para evitar esse problema, o próprio terceiro setor, e as entidades relacionadas, pode fomentar guias práticos e repositórios de boas práticas. Com isso, poderá se lograr um ganho na prestação de serviços à sociedade, fazendo-se mais (e melhor) com menos recursos.

Fonte: <https://conjur.jumps.com.br/2025-set-28/como-a-aplicacao-de-ia-pode-ajudar-a-governanca-no-3o-setor/>