

CIO & IT EXECUTIVE 2025

PELOS OLHOS
DA DATUM



Falar que **“Inteligência Artificial”** foi o assunto mais comentado na *Conferência Gartner CIO & IT Executive 2025* é chover no molhado. Mas o que o evento entregou de diferente dos tantos outros pautados pelo mesmo tema?

Tirou o foco da tecnologia em si e propôs discussões sobre os aspectos que têm definido o sucesso da sua aplicação (e sobre os quais todo líder de tecnologia deveria se inteirar): estratégia, liderança e pessoas.

Ficou claro que a corrida pela IA não se resume a adotar ferramentas de última geração, mas também envolve repensar como as organizações têm tomado decisões, conduzido mudanças e gerado valor.

Nosso time esteve por lá conferindo as principais palestras desta edição. Neste material, compilamos os insights mais relevantes dos painéis que acompanhamos, com o olhar de quem está na linha de frente, ajudando grandes empresas a colocar inovação no mundo.

Boa leitura!

Verdades sobre o futuro dos negócios

E nenhuma delas é apenas “IA”. Confira os insights da palestra “Visão de Tecnologias Emergentes 2026 – Negócios Autônomos são o Futuro”, de Frank Buytendijk, Distinguished VP Analyst do Gartner

A era do “negócio digital” chegou ao fim. O que antes era um diferencial virou padrão e, agora, o próximo passo é o **Negócio Autônomo**: organizações que aprendem, evoluem e geram valor de forma contínua, usando tecnologia para se autoaperfeiçoar. Mais do que automação, trata-se de **repensar o papel das pessoas, dos clientes e até das estruturas de negócio**.

O futuro do trabalho não é o fim dos empregos

O avanço da automação não elimina o trabalho humano, mas o transforma. As pessoas **deixam de executar tarefas e passam a gerenciar e supervisionar** sistemas inteligentes. Até 2035, o número de profissionais nessa função deve crescer dez vezes. Com a escassez global de mão de obra, essa colaboração entre humanos e máquinas será vital para sustentar o crescimento.

O cliente do futuro pode ser... uma máquina

Os clientes-máquina (algoritmos que compram, negociam e interagem em nome de humanos) já despontam como um novo tipo de consumidor. Persistentes e racionais, eles redefinirão o que significa “atendimento”. Até 2040, **o “cliente do ano” pode muito bem ser um algoritmo**, e as empresas precisarão de sistemas capazes de aprender e responder com a mesma fluidez que um ser humano.

A IA precisa de um corpo (mesmo que virtual)

A próxima fronteira é a IA corporificada, que **aprende interagindo com o mundo real**, assim como uma criança. Essa abordagem permite que sistemas de

IA percebam, testem e ajustem seu comportamento com base em experiências concretas. É o passo essencial para tornar agentes autônomos verdadeiramente inteligentes e contextuais.

O blockchain volta ao centro da transformação

Com milhões de agentes de IA realizando microtransações em tempo real, os sistemas tradicionais de back-office não darão conta. O blockchain reaparece como base dessa nova economia, permitindo tokenizar e rastrear valor digitalmente com segurança e velocidade. O negócio autônomo pode, enfim, ser o caso de uso que o blockchain esperava.

O objetivo final é ser mais humano

O ápice da autonomia não é a tecnologia, mas o propósito. Na chamada “Geração 3” dos negócios autônomos, empresas se tornam redes vivas, parecidas com sociedades. O foco muda de **“produtividade” para propósito e de “valor para o acionista” para valor para o cliente**. Como disse o CIO da Univé: “Os membros não querem um seguro, eles querem se sentir seguros.”

Sua estratégia de TI foi feita para o mundo de ontem?

Conheça 4 lições para prosperar na incerteza, apresentadas por Tomas Nielsen, Distinguished VP Analyst do Gartner, na palestra "Como Cria Uma Estratégia De TI Em Tempos de Disrupção: Armadilhas e Melhores Práticas"

O cenário global nunca foi tão imprevisível. O índice de incerteza política mundial está em níveis recordes, muito acima do que vimos em crises anteriores. Ainda assim, a maioria dos CEOs planeja aumentar os investimentos em tecnologia, **o que torna a execução estratégica mais importante do que nunca**. O Gartner identifica quatro lições essenciais para que a TI continue gerando valor em meio ao caos.

1. Em tempos de disrupção, dobre a aposta na estrutura

Quando tudo parece instável, o instinto é abandonar o planejamento. Contudo, o caminho certo é o oposto. CIOs de alto desempenho reforçam o vínculo entre as ações de TI e os resultados de negócio, mantendo um "fio lógico" que conecta ambição e execução. Essa clareza permite ajustar rapidamente o rumo sem perder o propósito.

2. Plano não é estratégia

Muitas empresas confundem planos operacionais com estratégia. A diferença está no horizonte e na intenção:

- **Estratégia:** define "o que" e o "porquê" em 3 a 5 anos;
- **Plano estratégico:** explica como chegar lá;
- **Plano operacional:** detalha projetos e orçamentos.

Sem distinguir esses níveis, a TI perde a conexão com o valor de negócio e acaba apenas executando tarefas.





3. Faça apostas sem arrependimento

Prever o futuro é impossível, mas preparar-se para ele é essencial. Aposte em iniciativas que trazem valor em qualquer cenário, como conformidade regulatória, segurança cibernética, fundamentos tecnológicos e capacidades omnichannel. E mantenha 20% do orçamento livre para reagir rapidamente a mudanças.

4. Meça o que importa: o caminho, não só o resultado

As métricas de liderança mostram se a estratégia está no rumo certo antes que seja tarde. Enquanto as métricas de resultado revelam o impacto final, as de liderança funcionam como um alerta precoce. Assim, evitam desperdícios e permitindo ajustes ágeis.

Em um mundo em constante mudança, prosperam as empresas que **revisam, aprendem e ajustam o curso continuamente**. Sua estratégia ainda tenta prever o amanhã ou já aprendeu a se adaptar a ele?

Além do Hype: o que realmente está em jogo quando falamos de IA

Dixie John e Gabriela Vogel, do Gartner, falaram sobre como o verdadeiro desafio da Inteligência Artificial está menos na tecnologia e mais na capacidade humana de aplicá-la de forma estratégica e equilibrada.

Por trás das promessas e dos alertas sobre a IA, há um território bem menos óbvio. E é nele que estão as decisões que realmente definem o sucesso. A tecnologia avança em ritmo acelerado, mas **o verdadeiro gargalo continua sendo humano: nossa capacidade de aprender, adaptar e absorver o que ela pode oferecer.** A diferença entre o que a IA já consegue entregar e o quanto estamos prontos para usá-la ainda é enorme.

Enquanto isso, o medo de que a IA vá eliminar empregos não encontra respaldo nos números. **Apenas 1% das perdas de postos de trabalho hoje são atribuídas diretamente à automação.**

O impacto mais profundo está na forma como as empresas redistribuem talentos e redefinem funções.

Mas nem tudo são ganhos imediatos. Muitos líderes ainda subestimam a “conta do dia 100”: os custos que continuam a aparecer muito depois da implantação inicial. Treinamentos, gestão de mudanças e manutenção de modelos podem facilmente corroer o ROI, principalmente em um cenário em que **78% das organizações latino-americanas já relatam prejuízos ou, no máximo, empate** com seus investimentos em IA.



Outro ponto sensível é a escolha de fornecedores. Nesse mercado, optar por uma big tech não é apenas adquirir software, é praticamente ingressar em um novo ecossistema, com suas próprias regras e dependências. Esses “estados-nação digitais” movimentam cifras comparáveis ao PIB de metade dos países do mundo, **o que torna cada parceria uma decisão estratégica de longo prazo.**

Por fim, há o fator mais sutil (e perigoso): a atrofia de habilidades. À medida que a IA assume tarefas cognitivas, corremos o risco de desaprender o que antes dominávamos. **O desafio das empresas é equilibrar o uso inteligente da automação com a preservação e o desenvolvimento das competências críticas.** E, ao mesmo tempo, estimular profissionais que ajam como “canivetes suíços”, capazes de combinar criatividade, pensamento crítico e ferramentas de IA para resolver qualquer problema.

Navegar na era da inteligência artificial não é uma questão de hype ou medo, mas de maturidade. As organizações que entenderem que **a vantagem competitiva nasce do equilíbrio entre tecnologia e fator humano** estarão mais bem preparadas para moldar o futuro em vez de serem moldadas por ele.



Esqueça tudo o que você ouviu sobre IA substituindo seu ERP

Na palestra “Prepare-se para o Renascimento das Aplicações Inteligentes nas Organizações”, Tad Travis, VP Analyst do Gartner, fez 5 revelações sobre o futuro das aplicações corporativas. Vem conferir!

A ideia de que a IA substituirá sistemas como ERPs e CRMs ainda é mais ficção do que realidade. Segundo o Tad Travis, do Gartner, estamos entrando em uma nova era: **a renascença das aplicações corporativas**, que será marcada por uma evolução inteligente, não por uma substituição.



1. Substituição total? Não tão cedo

Nos próximos três anos, a maioria das empresas continuará dependendo de seus sistemas legados. Apenas 15% das organizações relatam valor significativo em agentes de IA já implementados. O foco, portanto, deve ser em usar a IA para aprimorar o que já existe, e não em jogar tudo fora.



2. Aplicações que se adaptam às pessoas

Chega de interfaces padronizadas: a nova geração de softwares será moldada ao estilo de trabalho de cada usuário. A IA permitirá experiências adaptativas (dinâmicas, personalizadas e baseadas em prompts), aumentando produtividade e satisfação



3. O “lixo digital” como ativo estratégico

E-mails, mensagens, transcrições e documentos informais passam a ter valor. Esse “conhecimento fluido”, antes ignorado, será explorado por LLMs e grafos de conhecimento para gerar insights e decisões mais rápidas e precisas



4. A estratégia vencedora: comprar, construir e combinar

Em vez de escolher entre desenvolver ou adquirir soluções, o caminho mais eficaz é equilibrar os dois. Compre o que é padrão, construa o que é diferencial e combine tudo por meio de IA, APIs e integrações inteligentes.



5. A revolução será incremental.

Transformar as aplicações corporativas não exige rupturas drásticas. Como mostrou a Lenovo, a evolução vem em etapas pequenas e contínuas, integrando IA a processos existentes.

Ou seja, o futuro das aplicações empresariais não é sobre substituir sistemas, mas torná-los mais inteligentes.

Do mercado para você: cases de sucesso

Lições de gigantes brasileiras na corrida da IA

Você sabia que os gastos globais com IA devem atingir a marca de 1.3 trilhão de dólares até 2029? Essa projeção da IDC é reforçada por uma pesquisa do Gartner, que mostra que **até 2027, 99% das empresas esperam implementar IA, 95% IA generativa e 84% iniciativas de hiperautomação.**

Mas, para além dos números astronômicos e do buzz, o que a jornada real de implementação revela? Líderes da Vibra e Bridgestone mostraram que adotar IA vai muito além da tecnologia.

Inovação surge na crise

A automação começou como resposta a choques externos: a privatização da Vibra e a pressão de mercado na Bridgestone. A necessidade imediata tornou a inovação uma questão de sobrevivência.

Pessoas em primeiro lugar

Na Vibra, a automação foi apresentada como forma de “devolver horas” aos colaboradores, liberando tempo para atividades de maior valor. Integrar RH e Tecnologia garantiu que pessoas e tecnologia evoluíssem juntas.

Métricas podem enganar

A Bridgestone percebeu que métricas tradicionais subestimam sua eficiência. A automação não corrige falhas, mas eleva a performance a novos patamares.

Simplifique antes de automatizar

Revisar e simplificar processos antes de automatizá-los maximiza resultados e evita desperdício de tempo e recursos.

Como a Stone acelerou aplicativos e reduziu custos com uma única plataforma

O crescimento rápido do grupo Stone (Stone, Ton e Pagarme) trouxe um desafio comum: sistemas fragmentados que prejudicavam produtividade e experiência do cliente. A solução veio com a unificação dos dados em uma plataforma centralizada, gerando os seguintes impactos:



73% menos código:

com uma camada de leitura centralizada usando Elasticsearch, a Stone integrou suas soluções em uma experiência coesa. Isso eliminou a complexidade dos apps, reduzindo 73% do código, acelerando desenvolvimento e simplificando manutenção.



Experiência 81% mais rápida

o tempo de resposta para consultas caiu de 390ms para 72ms. Atendimento e operações internas ganharam agilidade, permitindo resolver problemas na primeira chamada e redefinindo o padrão de resposta da companhia.



Estratégia contraintuitiva:

antes de qualquer implementação, a equipe realizou uma Prova de Conceito detalhada, testando Elasticsearch versus NoSQL e antecipando problemas de produção. O resultado foi a redução de riscos e expertise consolidada antes do rollout.



40% de economia:

a simplificação gerou benefícios em cascata, como 70% menos interrupções, 68% menos risco de violação de SLA, 71% menos vulnerabilidades críticas e 40% de redução de custos. Menos sistemas significam menos pontos de falha e maior eficiência.

Revolução de IA no Bradesco

A implementação de IA em larga escala no Bradesco vai muito além de chatbots ou projetos-piloto. Ela envolve processos, pessoas e cultura.



IA para funcionários antes de clientes: A BIA (Bradesco Inteligência Artificial) começou como ferramenta interna para gerentes, facilitando consultas a normativos e produtos. Validada internamente, evoluiu para atender clientes e, hoje, atende mais de 20 milhões de usuários.

Squads híbridas: o banco opera com equipes mistas de humanos e agentes de IA. Enquanto a IA executa tarefas operacionais complexas, as pessoas focam em liderança, colaboração e inovação, aumentando produtividade em cerca de 30%.

Inclusão financeira através da tecnologia: no projeto “Renda BRA 5.0”, a IA analisou dados internos e externos (Open Finance, redes sociais, apps de consumo), ampliando em 30% a base de clientes elegíveis para crédito e gerando R\$ 250 milhões anuais, além de reduzir o tempo de desenvolvimento em 50% usando multiagentes.

A base invisível da inovação: a plataforma Bridge integra LLMs, garante segurança e monitoramento e centraliza agentes pré-construídos. Essa fundação tecnológica permite escalar soluções de alto impacto, como MentorIA (18% mais produtivo na cobrança) e Copiloto de Áudio (redução de 75% no tempo de atendimento).

A cultura como principal desafio: a resistência das pessoas é o maior obstáculo. Treinamento, aculturação e democratização do conhecimento são essenciais para reduzir medo e acelerar a adoção. A tecnologia só entrega valor quando a cultura evolui junto.

De humano para humano

O que ninguém te conta sobre a gestão da mudança

Destaques da palestra apresentada por Shawn Murphy, Sr. Director Analyst do Gartner



Mudanças tecnológicas são algo exatamente novo. Mas quando elas influenciam no trabalho, as lideranças ainda falham em gerenciar o lado humano da transformação. **Hoje, organizações enfrentam múltiplas mudanças anuais, e 79% dos funcionários têm baixa confiança em líderes que não conduzem bem esse processo.** O sucesso não depende do que está mudando, mas de como a mudança é conduzida. Líderes eficazes aumentam em 1,5 vezes a eficácia das iniciativas e conseguem que 92% dos funcionários estejam dispostos a se adaptar.

Seguindo o exemplo da NASA, **mudanças devem ser planejadas de forma iterativa, em ciclos curtos, monitorando sinais organizacionais e da força de trabalho.** A Sanofi aplicou essa abordagem com Change Product

Owners, metodologias ágeis e redes de colaboração internas, aumentando a adaptação e o engajamento. Na Novartis, o sucesso veio ao lidar com o impacto emocional da mudança, em vez de tentar convencer sobre seus benefícios. Ferramentas como a “curva da mudança” ajudaram funcionários a regular suas respostas, aumentando a eficácia da adoção quase quatro vezes.

A mudança não deve ser apenas gerenciada; deve ser internalizada. Capacitar indivíduos a identificar perdas e se voluntariar em novas experiências cria uma força de trabalho adaptável e resiliente. Isso aumenta a adoção de mudanças e fortalece a capacidade organizacional a longo prazo.

O ingrediente que falta na sua fórmula de inovação

Destaques da palestra apresentada por Gabriela Vogel, VP Analyst no Gartner

Ter tecnologia de ponta, talentos excepcionais e orçamento robusto não garante inovação. O verdadeiro catalisador é a segurança psicológica: **a confiança de que você pode expor ideias, dúvidas ou preocupações sem ser punido ou humilhado.** Segurança psicológica não é gentileza excessiva. É a liberdade de dizer, com respeito, quando uma ideia não funciona, permitindo que as melhores propostas sobrevivam e impulsionem resultados superiores.

Equipes seguras não evitam conflitos; elas têm debates intensos sobre ideias e processos, focando no problema e não na pessoa. Esse conflito produtivo refina soluções e acelera a inovação. Times altamente seguros também são altamente responsáveis. Cobrar resultados e desafiar colegas só funciona de forma saudável quando há segurança, transformando cobrança em compromisso compartilhado com a excelência.

No ambiente digital, a falta de contexto pode criar uma falsa sensação de alinhamento. O silêncio por evitar desconforto sufoca debates essenciais e mata a inovação. A segurança psicológica se constrói em quatro etapas: inclusão, aprendizado, contribuição e desafio. A verdadeira inovação surge no quarto estágio, onde todos podem questionar o status quo e testar ideias criticamente (como faz a Pixar em suas salas de “destruição de propostas”).

Segurança psicológica é concreta, mensurável e essencial para equipes inovadoras. Não se trata de evitar desconforto, mas de criar coragem para enfrentar desafios produtivamente.

Sua equipe está pronta para ter esse tipo de troca?



 [datum_ti](#)

 [datumti](#)

 [datumit.com](#)