

# Reporte Global de IA 2026: um guia estratégico para quem lidera com IA

De pilotos a resultados: Transformando a visão de IA em valor

# Índice

**03** Quem está liderando em IA?

---

**07** Como as líderes em IA gerenciam suas organizações

---

**24** Sobre a pesquisa

---

**26** Enfrentando o desafio da IA com protagonismo

---

# Quem está liderando em IA?

**Na era da IA, as fronteiras entre estratégia de negócios e estratégia de tecnologia estão desaparecendo. Hoje, a estratégia de IA e a estratégia de negócios estão se tornando uma só.**

Uma tecnologia inovadora que antes atuava como coadjuvante na transformação digital tornou-se o centro das atenções, com a GenAI e a Agentic AI exercendo um impacto importante. O destino operacional e econômico das organizações agora depende diretamente da rapidez e da responsabilidade com que conseguem industrializar a IA.

A primeira edição do guia "**Reporte Global de IA 2026**" baseia-se em uma pesquisa abrangente com mais de 2.500 executivos C-level e outros tomadores de decisão em 15 setores e 35 países, distribuídos em 5 regiões. A análise abrange os avanços em IA, GenAI e Agentic AI, assim como diversas abordagens à IA, incluindo modelos privados, soberanos e sustentáveis.

De forma geral, os dados mostram que as organizações com visão de futuro estão evoluindo de um estágio inicial — em que a IA era tratada como um complemento ao plano de negócios — para uma integração completa, em que a IA é o plano de negócios.

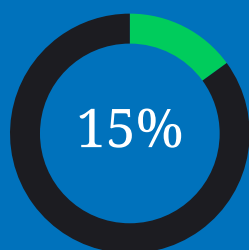
Para apresentar um quadro mais claro dessa tendência, classificamos as organizações como **líderes em IA**, caso todas as afirmações a seguir sejam verdadeiras, conforme as respostas dos entrevistados:

- Sua estratégia de IA está bem definida ou em fase de desenvolvimento.
- Seu nível de maturidade em IA é "avançado" ou "evoluído".
- Seus lucros com IA são significativamente superiores aos de seus concorrentes.

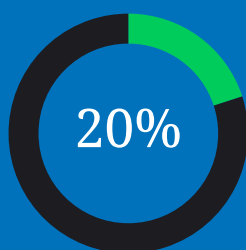
Também identificamos o grupo oposto, os **atrasados em IA** — organizações cuja estratégia de IA é pouco definida (ou inexistente), que classificam seu nível de maturidade em IA como "iniciante" ou "exploratório" (ou que ainda não avançaram nessa questão), e que não obtiveram resultados positivos com a implementação da IA (muitas vezes não obtiveram lucro algum ou até mesmo registraram perdas).

## Como dividimos a amostra

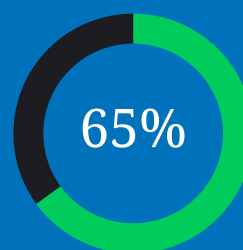
Entre os **2.567** respondentes, identificamos:



**397**  
como "líderes em IA"



**516**  
como "atrasados em IA"



**1.654**  
como "não classificados", no  
"grupo intermediário"

Quando comparamos os líderes em IA com todas as demais organizações mencionadas neste guia estratégico, o grupo de "todas as demais organizações" inclui tanto os atrasados em IA quanto os não classificados — totalizando **2.170 respondentes (85%)**.



## Definição dos níveis de maturidade em IA

- **Sem planos:** A organização ainda não explorou o uso de IA.
- **Exploratório:** Estratégias e planos estão sendo considerados, mas ainda não há adoção nem capacidade técnica disponível.
- **Inicial:** A organização está nos primeiros passos, com experiência limitada e poucos casos de uso.
- **Habilitado:** O uso é esporádico e parcialmente isolado; há pilotos de viabilidade e adoção restrita por unidades de negócios, geralmente em funções secundárias.
- **Maduro:** O uso é amplo e estratégico em unidades e funções de negócios, com governança robusta, práticas recomendadas e cargas de trabalho escaláveis.
- **Evoluído:** A IA está integrada a funções centrais e secundárias, assim como à entrega contínua de serviços; a inovação liderada por IA acelera a transformação dos negócios e promove avanços em resultados empresariais.

## Como as líderes em IA se destacam

### Nossos dados mostram que as líderes em IA são exceções em crescimento e margem de lucro.

Essas organizações têm quase **2,5 vezes mais chances** do que as demais de registrar crescimento de receita superior a 10% e **3,6 vezes mais chances** de operar com margens iguais ou superiores a 15%.

Embora algumas dessas líderes sejam organizações muito grandes — como detalhado abaixo —, elas aparecem em todas as faixas de receita analisadas em nossa pesquisa.

Em resumo, as líderes em IA:

- **Superam o mercado: 62,8%** registraram crescimento de receita superior a 10% no último exercício fiscal, em comparação com **25,3%** das demais organizações.
- **Estão presentes em diferentes portes (com viés para as muito grandes): 17,1%** têm receita superior a US\$ 25 bilhões, frente a **12,6%** das outras organizações.
- **Frequentemente possuem operações de grande escala: 23,9%** das organizações têm mais de 50 mil colaboradores, em comparação com **15,5%** das demais.
- **Operam com margens superiores: 33,8%** apresentam margens iguais ou superiores a **15%**, enquanto apenas **9,4%** das demais organizações alcançam essa margem.

As líderes em IA estão distribuídas entre os 15 setores pesquisados, mas os dados mostram que elas aparecem com maior frequência em seguros (**11,6%** em comparação com **11,3%**), bens de consumo embalados (**9,6%** em comparação com **6,8%**), tecnologia, mídia e telecomunicações (**7,8%** em comparação com **4%**), varejo (**6,1%** em comparação com **4,2%**) e ciências da vida (**4,8%** em comparação com **4,1%**).

Por outro lado, os líderes são menos frequentes nos setores de bancos e investimentos (**10,1%** em comparação com **11,8%**), indústria automotiva (**7,6%** em comparação com **11,7%**) e energia e serviços públicos (**1,8%** em comparação com **4,7%**).

## 9 características das organizações líderes em IA

Neste guia, detalhamos as nove principais características das líderes em IA, para ilustrar como operam e por que já estão obtendo os benefícios de seus investimentos em IA.

**Estratégia: As organizações líderes tratam a IA como um motor central de crescimento e reestruturam as suas estratégias com base nessa premissa.**

### 01 Alinhamento estratégico e agilidade

As líderes em IA se destacam ao alinhar rigorosamente a IA à estratégia de negócios, transformando foco e velocidade em retornos financeiros expressivos.

### 02 Abordagem de ponta a ponta com foco

As organizações de alto desempenho concentram-se em domínios de alto valor que permitem ganhos econômicos significativos e redesenham fluxos de trabalho de ponta a ponta.

### 03 Efeito "Flywheel"

Essas organizações líderes estabelecem um ciclo em que os investimentos iniciais geram resultados rápidos, que por sua vez impulsionam reinvestimentos sucessivos e sustentam o crescimento.

### 04 Reinvenção do core

As líderes em crescimento reconstróem aplicações centrais integrando a IA, em vez de se limitarem a complementos superficiais.

**Execução: as líderes em IA se destacam por fundações resilientes, pessoas capacitadas, adoção e governança conectadas e parceiros especializados.**

### 05 Segurança em escala

As líderes desenvolvem stacks escaláveis e seguros, localizam ou transferem infraestrutura de IA para ambientes privados ou soberanos, e investem na eliminação de limitações operacionais de infraestrutura.

### 06 IA especializada

Essas pioneiras utilizam a IA para potencializar o impacto de colaboradores experientes e altamente qualificados — e não para substituí-los.

### 07 Mudança com aderência

Organizações de alto desempenho tratam a adoção de IA como um programa de mudança organizacional e adotam práticas construtivas de gestão da mudança para reduzir resistências.

### 08 Governança para escalar

As líderes centralizam a governança de IA, formalizam a supervisão em nível corporativo e fortalecem o papel de Chief AI Officers (CAIOs) para gerenciar riscos e alinhar a inovação.

### 09 Crescimento com parceiros estratégicos

As organizações de alto desempenho contam com parceiros externos estratégicos e adotam modelos de colaboração baseados em resultados, que aceleram a geração de valor com IA.

“

Uma vez alinhadas as estratégias de IA e de negócios, a ação mais eficaz é escolher um ou dois domínios com alto potencial de valor e redesenhá-los de ponta a ponta com IA.”

**Abhijit Dubey**, Chief Executive Officer e Chief AI Officer, NTT DATA, Inc.

# Como as líderes em IA gerenciam suas organizações

**As líderes em IA sabem que apenas investir em novas tecnologias não é suficiente para alcançar os resultados desejados. É preciso reinventar a forma como suas organizações operam. Para elas, o todo é realmente maior que a soma das partes.**

Nossa pesquisa mostra que essas organizações de alto desempenho adotam uma abordagem fundamentalmente diferente e muito mais abrangente para estrutura, tomada de decisão e gestão da mudança. Elas combinam clareza estratégica com agilidade operacional, tratando a IA como uma capacidade organizacional transversal — e não como um conjunto de experimentos isolados.

O que realmente diferencia essas líderes é a forma deliberada com que gerenciam o negócio em torno da IA: alinhando a estratégia com métricas bem definidas, redesenhando processos de ponta a ponta, incorporando governança em todos os níveis de design e tomada de decisão, fortalecendo talentos especializados e escalando de forma responsável em fundações seguras.

Essas organizações operam mais como sistemas em constante aprendizado, onde cada sucesso alimenta novos investimentos e parceiros de ecossistema desempenham um papel central na aceleração do valor. Embora exista cautela, ela vem acompanhada de um nível elevado de precisão — em estratégias e táticas de IA — essencial para estabelecer operações AI-native com eficiência.

Neste capítulo, detalhamos as nove práticas organizacionais — da estratégia à execução — que diferenciam as líderes em IA das demais empresas. Explicamos como essas práticas as capacitam a crescer mais rápido e com mais eficiência, ao mesmo tempo que garantem retornos consistentes de seus investimentos em IA.



## A stack: GenAI, Agentic AI e controles de proteção

O sucesso abrangente da IA — que engloba GenAI e Agentic AI — está fundamentado em quatro pilares: dados de alta qualidade, engenharia de dados de ponta, computação robusta e infraestrutura escalável. Esses fundamentos permitiram o amadurecimento do ecossistema de IA, com cada camada desempenhando um papel específico e estratégico.

- **GenAI (a criadora):** Uma força revolucionária popularizada em 2022, os sistemas GenAI transformam dados em diálogos e ideias em rascunhos. Estimulam a criatividade e democratizam o acesso à informação, gerando insights e estabelecendo um novo padrão de produtividade em todos os setores.
- **Agentic AI (a executora):** O avanço revolucionário do momento, a Agentic AI amplia a GenAI do conceito à ação, com sistemas autônomos e orientados por resultados que executam, interagem e otimizam em ciclos fechados. A Agentic AI transforma fluxos de trabalho estáticos em ecossistemas adaptativos.
- **IA privada, soberana e sustentável (as protetoras):** À medida que o stack de IA se torna mais complexo, as organizações buscam maior controle e conformidade. A IA privada protege dados proprietários, enquanto a IA soberana assegura conformidade com estruturas jurídicas e regulatórias que determinam onde os dados podem ser processados e armazenados. Já a IA sustentável equilibra computação, ética e emissões de carbono para garantir viabilidade de longo prazo.

Individualmente, essas camadas representam avanços técnicos consistentes. Coletivamente, formam a base da IA corporativa — tornando-a uma arquitetura coesa, governada e preparada para organizações inteligentes.

## Alinhamento estratégico e agilidade

**As líderes em IA se destacam ao alinhar rigorosamente a IA à estratégia de negócios, transformando foco e velocidade em retornos financeiros expressivos.**

Organizações que alinham totalmente suas estratégias de IA e negócios têm muito mais chances de obter benefícios financeiros concretos do que aquelas que não o fazem. Mais de **8 em cada 10** organizações com estratégias totalmente alinhadas (**83,6%**) relatam um aumento de lucro relacionado à IA de **5%** ou mais no último ano fiscal, em comparação com **77%** daquelas com alinhamento parcial e **58%** das que não possuem nenhum alinhamento.

### Relato de aumento de lucro de 5% ou mais com IA



Além disso, essas líderes em IA adotam uma postura proativa, optando por agir primeiro em vez de esperar — e isso se reflete diretamente nos resultados.

- **46,1%** das líderes em IA afirmam querer “agir com rapidez e liderar o mercado”, em contraste com **25,4%** das atrasadas e **33,3%** das demais organizações.
- Apenas **16,6%** das líderes em IA afirmam “deixar que outros assumam os riscos primeiro”, contra **25,2%** das atrasadas e **17,4%** das demais organizações.

### Intenção de “agir com rapidez e liderar o mercado” com IA



## Disposição para “deixar que outros assumam os riscos primeiro” com IA



Para o conselho de administração, a evolução da IA até se tornar o sistema operacional da organização representa algo importante: a IA está assumindo um papel crescente na definição e ativação dos principais alavancadores econômicos da empresa — como crescimento, margem, risco e talento. As decisões sobre modelos aceleram a velocidade e determinam níveis de serviço; arquiteturas de dados definem capacidades de mercado ou estratégias de precificação; e agentes de IA passam a ser fontes cada vez mais relevantes de diferenciação em desempenho e vantagem competitiva. Decisões que antes cabiam à equipe de TI agora ocupam o centro da estratégia no nível do conselho, moldando as diretrizes que serão executadas por toda a organização. **Em resumo: o sucesso com IA é o sucesso do negócio.**

## Abordagem de ponta a ponta com foco

**As organizações de alto desempenho concentram-se em domínios de alto valor que permitem ganhos econômicos significativos e redesenham fluxos de trabalho de ponta a ponta.**

Como os casos de uso voltados ao crescimento geram valor econômico significativo, as líderes em IA priorizam implementações em domínios de alto valor, com retornos claros e pontuais. Elas redesenham os fluxos de ponta a ponta para viabilizar ganhos quase imediatos em produtividade e benefícios econômicos.

Essas priorizações incluem aplicações de IA em interações com o front-office — como marketing, vendas e/ou atendimento ao cliente. As líderes também dão ênfase à automação e otimização de processos no back-office e nas operações intermediárias (mid-office).

Segundo os dados, **73,3%** dessas líderes usam IA para apoiar atividades de front-office e **85,6%** para operações de back-office e/ou mid-office. Em comparação, apenas **44%** das organizações atrasadas concentram a IA no front-office, embora **71,1%** relatem uso no back e/ou mid-office.

Entre as demais organizações, **58,7%** usam IA no front-office e **73,8%** no back e/ou mid-office.



### Uso da IA para apoiar interações no front-office



### Uso da IA para apoiar interações no back-office e no mid-office



Mais uma vez, as líderes em IA alcançam resultados superiores porque sabem exatamente onde o valor é criado — e investem decisivamente nessas áreas.



## Tornando-se uma organização AI-native

**A transformação de fluxos e processos faz parte da jornada de uma organização rumo a um estado nativo de IA.**

Enquanto o conceito cloud-native está associado à elasticidade e escalabilidade, o modelo AI-native está centrado em adaptabilidade e autonomia. Arquiteturas AI-native integram raciocínio, feedback e autocorreção em todas as camadas. Mais do que hospedar inteligência, essas arquiteturas são projetadas para se adaptar com autonomia, reconfigurando-se continuamente a partir de dados de desempenho e mudanças no ambiente de negócios.

Um modelo de negócios AI-native é aquele em que as decisões, os processos e os resultados são considerados com base em recursos, definidos por software e orientados por agentes. Esse modelo exige uma reestruturação completa e ascendente da organização — em linha com as diretrizes das lideranças executivas sobre a estratégia de IA.

## Efeito "Flywheel"

**Essas organizações líderes estabelecem um ciclo em que os investimentos iniciais geram resultados rápidos, que por sua vez impulsionam reinvestimentos sucessivos e sustentam o crescimento.**

Nossa pesquisa mostra que o nível de investimento em IA faz diferença — e que o sucesso dos investimentos impulsiona novos aportes.

As líderes em IA têm quase o dobro de probabilidade, em comparação com outras organizações, de classificar seus investimentos em IA como “muito significativos” — e muitas delas planejam crescimentos relevantes nos próximos dois anos, justamente por já começarem a ver resultados.

Quase **7 em cada 10** líderes em IA (**68,2%**) relatam ter investimentos muito significativos em IA, em comparação com **45,5%** das atrasadas e apenas **34,6%** das demais organizações.

Além disso, **64,5%** das líderes em IA planejam ampliar significativamente seus investimentos nos próximos dois anos, em comparação com **45%** das atrasadas e **40,3%** das demais.

### Investimento muito significativo em IA (atual)



### Planejam aumento significativo em investimento em IA nos próximos dois anos



O otimismo com relação à geração de novas receitas com IA é mais evidente entre líderes técnicos e estratégicos, como Chief Software Officers (CSOs), e também entre executivos de alto escalão, como CEOs — com **54,5%** dos CSOs e **48,3%** dos CEOs declarando-se “extremamente confiantes” nesse sentido.

A área financeira, por outro lado, adota uma postura mais cautelosa, defendendo casos de negócio mais robustos e controles mais rígidos. Apenas **38,8%** dos CFOs demonstram o mesmo nível de confiança observado entre CSOs e CEOs.



## Reinvenção do core

### As líderes em crescimento reconstroem aplicações centrais integrando a IA, em vez de se limitarem a complementos superficiais.

Executivos C-level reconhecem cada vez mais um fato crucial: é possível ter ambições ousadas com IA, montar equipes de alto nível e adotar modelos avançados — mas, se a infraestrutura for fragmentada, frágil ou sem segurança, a organização perderá agilidade, assumirá riscos desnecessários e comprometerá o retorno estratégico da IA. Com ferramentas desconectadas, surgem problemas como custos duplicados, controles inconsistentes e interfaces que falham sob a pressão de usuários e operações críticas.

Toda liderança já testemunhou promessas grandiosas de IA que não avançaram por conta de infraestrutura inadequada e erros acumulados. Se a gestão de identidade, os fluxos de dados e os serviços de rede estiverem frágeis, nada se sustenta.

### IA integrada, não como acessório

Não surpreende que, em comparação com as atrasadas e com as demais organizações, as líderes em IA estejam investindo mais na reconstrução de aplicações centrais com funcionalidades incorporadas de IA, em vez de depender de complementos superficiais.

As líderes em IA são mais propensas (**34,5%**) a adotar essa estratégia, em comparação com **14,5%** das atrasadas e **18%** das demais organizações.

#### Reconstrução de aplicações centrais com IA incorporada (em vez de adicionada)



A segunda abordagem mais comum para modernização de aplicações com IA — a ampliação de aplicações existentes por meio de complementos (add-ons) ou APIs — é mais utilizada pelas atrasadas (**40,8%**) e pelas demais organizações (**37,6%**) do que pelas líderes, das quais apenas **32%** recorrem a esse método.

#### Aprimoramento de aplicações existentes com complementos de IA ou APIs



A implantação híbrida de IA — soluções plug and play com algum grau de co inovação — é atualmente a abordagem mais comum entre as organizações, sendo adotada por **50,1%** das líderes, **35,1%** das atrasadas e **48%** das demais organizações.

### Uso de implantação híbrida de IA (plug and play com co inovação)



Quase metade das líderes em IA (**45,3%**) afirma que buscaria soluções personalizadas de co inovação com o apoio de parceiros estratégicos de integração de sistemas. Em comparação, apenas **36,6%** das atrasadas e **39,6%** das demais organizações seguiriam por essa abordagem.

### Busca por co inovação personalizada com parceiro estratégico de TI



## Segurança em escala

**As líderes desenvolvem stacks escaláveis e seguros, localizam ou transferem infraestrutura de IA para ambientes privados ou soberanos, e investem na eliminação de limitações operacionais de infraestrutura.**

Ao implementar IA, as líderes são mais propensas (**31,5%**) do que os demais grupos a priorizar stacks tecnológicos escaláveis e seguros. Elas sabem que fundações seguras e padronizadas reduzem atritos. Também aceleram a escalabilidade com conformidade. Essa prioridade é observada em apenas **22,1%** das atrasadas e **30,1%** das demais organizações.

### Prioridade para stacks tecnológicos escaláveis e seguros



### O poder de uma plataforma

**Uma plataforma de IA resiliente, unificada e nativa em cloud** cria uma base compartilhada onde modelos, agentes, produtos de dados, mecanismos de governança e critérios de avaliação coexistem.

A organização define, uma única vez, o que deve ou não ser permitido na plataforma. Essas definições se tornam políticas que controlam acesso a dados, segurança, roteamento de modelos, uso de agentes, registros (logging) e retenção.

A observabilidade unificada fornece uma visão comum sobre latência, custo por inferência, desvio de modelos, resultados de agentes e eventos de segurança.

Os benefícios incluem integração mais rápida de casos de uso, reúso de componentes, autonomia governada e uma linguagem comum para finanças, risco e tecnologia. Essas plataformas também podem ser integradas a ecossistemas maiores, aproveitando os diferenciais de soluções de terceiros.

As organizações não conseguem escalar o que não conseguem governar. À medida que evoluem de provas de conceito para plataformas de produção e sistemas Agentic, a questão deixa de ser “conseguimos fazer isso?” e passa a ser “conseguimos comprovar que fazemos isso com segurança, de forma imparcial e garantindo um retorno positivo — sempre?” Se a estratégia for se tornar AI-native, a infraestrutura precisa garantir que a IA seja escalável com segurança e viabilidade financeira.

Uma das principais preocupações entre as organizações é a geopolítica, que tem acelerado a migração para modelos privados e soberanos. A proteção de dados em diferentes geografias tornou-se a principal preocupação de governança para as líderes em IA — e muitas têm respondido localizando ou transferindo suas infraestruturas de IA.

Nossos dados mostram que as organizações líderes em IA são mais propensas (**59,4%**) a sinalizar a proteção de dados ou soberania de dados em determinadas regiões como uma das principais preocupações de governança. Esse percentual é de **49,6%** entre as atrasadas e **54,5%** entre as demais organizações.

### Sinalizam a proteção ou soberania de dados como prioridade de governança em determinadas regiões



## Definição de IA soberana e privada

# 1

### IA soberana: a resposta geopolítica

À medida que as regulamentações globais se tornam mais rígidas, a IA soberana surge como uma necessidade estratégica para manter os dados, os recursos computacionais e o controle dentro de fronteiras nacionais ou regionais. Ambientes de IA soberana muitas vezes são exigidos por políticas públicas, mas também oferecem vantagens em termos de redução de riscos, resiliência operacional e conformidade.

Para empresas multinacionais, a IA soberana se assemelha à antiga era dos data centers privados: ambientes personalizados, em conformidade e com contenção geográfica. De serviços públicos a instituições financeiras, ela ganha espaço em mercados e setores nos quais a residência dos dados, a infraestrutura crítica e o controle local não são negociáveis.

# 2

### IA privada: a preferência por controle

Diferentemente da IA soberana, a IA privada reflete preferências organizacionais, e não limites políticos. O controle, nesse caso, é orientado pela sensibilidade dos dados — como propriedade intelectual, dados regulamentados ou questões econômicas decorrente da propriedade em vez do aluguel da infraestrutura.

A IA privada permite que as organizações otimizem custo, desempenho e governança ao mesmo tempo. Também representa a porta de entrada para arquiteturas AI-native, em que os sistemas são projetados desde a base para assimilar incertezas, resistir a ataques e escalar com agilidade diante de contextos de mercado e regulatórios em constante mudança.

As organizações líderes em IA também buscam evitar limitações de infraestrutura em suas estratégias de expansão. Elas são transparentes quanto à dívida técnica e estão dispostas a financiar os ajustes necessários para superá-la. Para essas organizações, o principal “obstáculo” de infraestrutura — selecionado por **29,5%** das líderes — são as altas demandas de manutenção, que desviam recursos críticos e tempo da inovação. Esse mesmo fator foi apontado por apenas **17,2%** das atrasadas e **16,5%** das demais organizações.

### Consideram as altas demandas de manutenção como principal “obstáculo” de infraestrutura



## IA especializada

**Essas organizações pioneiras utilizam a IA para potencializar o impacto de colaboradores experientes e altamente qualificados — e não para substituí-los.**

Toda revolução tecnológica também é uma transformação humana. Com a IA, essa mudança acontece em um ritmo muito mais acelerado. O que antes levava décadas, agora se consolida em poucos anos.

A Agentic AI, em especial, está redefinindo o papel do trabalho. Em vez de cargos fixos, as organizações passarão a estruturar funções com base em ciclos de decisão: ingestão de dados, interpretação, ação e avaliação. Algumas etapas serão totalmente automatizadas. Outras permanecerão híbridas, com supervisão humana.

Como resultado, a força de trabalho do futuro será formada por ecossistemas colaborativos. Neles, as pessoas definirão propósito e parâmetros, enquanto os agentes de IA serão responsáveis pela execução e otimização.

Nossa pesquisa mostra que, para as organizações líderes em IA, a prioridade não é substituir pessoas, e sim aprimorar sua capacidade de gerar valor. Elas buscam profissionais capacitados, com fluência em IA e conhecimento institucional, capazes de atuar em áreas críticas do negócio — com requalificação direcionada, sempre que necessário.



### Reequilíbrio de portfólios de talento

**O planejamento da força de trabalho agora precisa considerar três novas categorias laborais que, ao longo do tempo, redefinirão as hierarquias internas.**

- 01 Profissionais aprimorados**  
Trabalhadores do conhecimento, analistas e engenheiros cujas funções são potencializadas por ferramentas de IA, com ganhos significativos de produtividade.
- 02 Operadores supervisores**  
Responsáveis por monitorar, escalar e garantir a conformidade ética em sistemas Agentic.
- 03 Profissionais AI-native**  
Especialistas em engenharia de prompt, governança de dados, avaliação de modelos e otimização econômica.

As organizações líderes em IA são mais propensas (**28,9%**) a capacitar profissionais experientes com ferramentas de IA, deixando as tarefas aprimoradas por IA a cargo de profissionais mais juniores. Esse percentual é de **22,5%** entre as atrasadas e **24,3%** entre as demais organizações.

### Capacitam profissionais experientes com ferramentas de IA



## Mudança com aderência



### Organizações de alto desempenho tratam a adoção de IA como um programa de mudança organizacional e adotam práticas construtivas de gestão da mudança para reduzir resistências.

Tornar-se uma organização plenamente habilitada em IA exige uma gestão de mudança cuidadosa e eficaz. Isso porque a transformação impulsionada por IA é tão emocional quanto operacional. A “temperatura” da força de trabalho — confiança, medo, curiosidade ou resistência — será determinante para o sucesso até mesmo dos planos mais bem elaborados.

Dentro das organizações, os sentimentos oscilam entre entusiasmo e ansiedade. Os colaboradores reconhecem o potencial de produtividade da IA. Mas também temem que seus cargos ou habilidades se tornem obsoletos. Como resultado, muitos resistem à adoção da IA por receio de perder seus próprios empregos no processo.

Enquanto isso, líderes de negócio precisam de colaboradores experientes e com visão estratégica para promover a adoção da IA em toda a empresa. Quando esses profissionais dominam a IA, tornam-se defensores da mudança e frequentemente emergem como campeões da transformação — visíveis, ativos e eficazes. Quase metade das organizações líderes em IA (**45,3%**) atribui maior peso à gestão da mudança com foco em escopo, escala e integração da IA aos fluxos de trabalho — tratando a adoção como uma mudança organizacional, e não como um simples desenvolvimento de tecnologia. Apenas **34,3%** das organizações atrasadas e **37,3%** das demais organizações estão adotando essa abordagem.

### Usam uma gestão eficaz da mudança para definir escopo, escala e incorporar a IA aos fluxos de trabalho

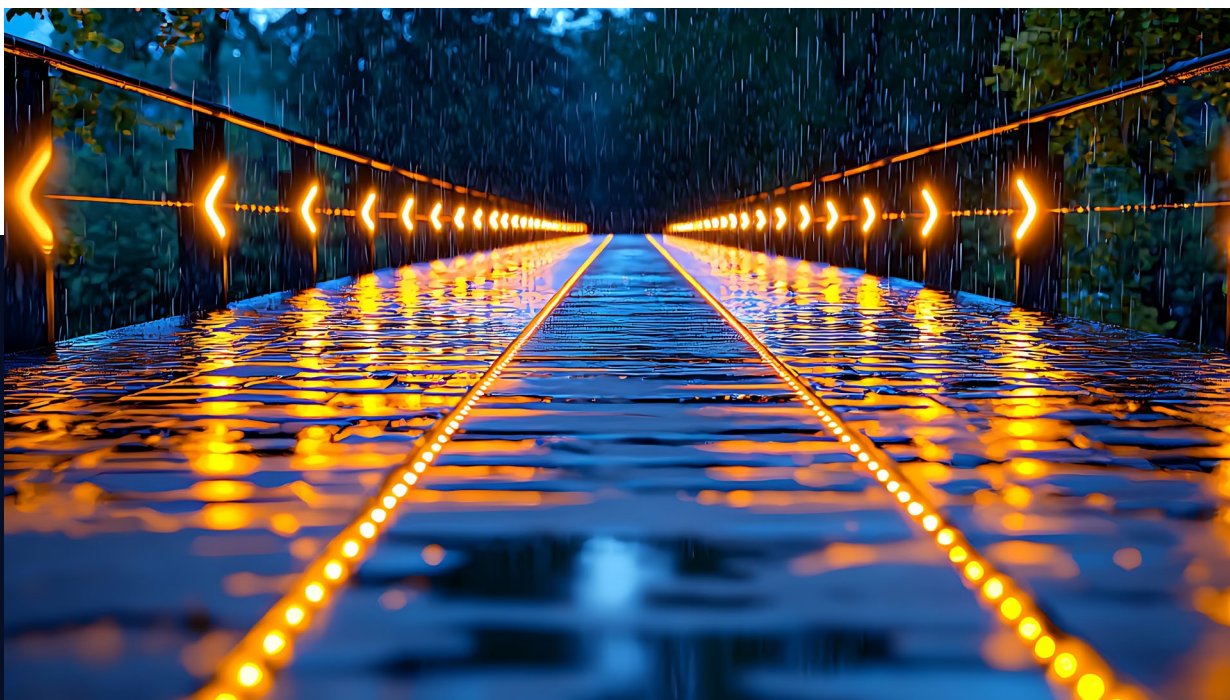


A preparação das líderes — tanto em estratégia quanto em execução — proporciona maior confiança em suas decisões. Uma parcela significativa dessas organizações (**73%**) declara ter uma mentalidade positiva e proativa em relação à IA. Em comparação, apenas **45,7%** das atrasadas e **68,4%** das demais organizações expressam esse mesmo grau de otimismo.

### Sentimento positivo em relação à IA (confiança, entusiasmo ou admiração)



Definitivamente, nenhuma organização pode conquistar — ou manter — o status de liderança em IA sem gerenciar de forma eficaz o lado humano da estratégia.



## Governança para escalar

**As organizações líderes centralizam a governança da IA, formalizam a supervisão em nível corporativo e fortalecem o papel de CAIOs dedicados para gerenciar riscos e alinhar a inovação.**

Nossos dados mostram que as organizações líderes em IA avançaram com clareza para modelos de governança capazes de garantir consistência, controle e escalabilidade entre as áreas de negócio.

Mais da metade dessas líderes (**55,9%**) segue um modelo centralizado de governança da IA, em comparação com **33,3%** das atrasadas e **37,6%** das demais organizações.

### Adotam modelo centralizado de governança da IA



As líderes não enxergam a IA como um projeto de TI, mas como uma capacidade estratégica da organização – **56,2%** afirmam ter um comitê de direção de IA com um patrocinador executivo, líderes de domínio e representantes das áreas jurídica, de segurança e outras. Esse percentual é de **46%** entre as atrasadas e **44,7%** entre as demais organizações.

### Possuem comitê de direção de IA (AI Steering Committee)





## Mantendo a IA sob controle

Diferentes estruturas podem desempenhar um papel vital no apoio à liderança e na condução da organização para uma adoção responsável da IA.

**Escritório de governança da IA:** Coordena políticas, conformidade e auditoria entre equipes. Alinha a organização a padrões regulatórios, éticos e organizacionais.

**Comitê de revisão da IA:** Aprova novos casos de uso com base na taxonomia de riscos. Revisa resultados de avaliação. Exige medidas corretivas antes da promoção de modelos.

**Conselho de segurança e confiabilidade:** Monitora incidentes, taxas de desvio e reversão, e desvio de modelos ou agentes.

**Equipe operacional de IA:** Conduz avaliação, observabilidade, desenvolvimento e direcionamento.

Ao padronizar decisões e ativos de referência, essas estruturas aceleram a escalabilidade sem comprometer segurança ou conformidade.

As líderes em IA são mais propensas (**77,8%**) a contar com um CAIO dedicado (Chief AI Officer). Esse percentual é de **61,6%** entre as atrasadas e de **60,9%** entre as demais organizações. Além disso, **28%** das líderes afirmam que seu CAIO é responsável pelo risco corporativo associado à IA. Esse número cai para **16,1%** entre as atrasadas e **23,2%** entre as demais organizações.

### Possuem um CAIO dedicado



### Possuem CAIO dedicado responsável pelo risco corporativo em IA





## O papel do CAIO

O surgimento do CAIO representa uma transformação na liderança corporativa. Como estrategista de nível executivo, responsável por integrar as agendas de negócios e tecnologia, o CAIO agrega valor real à gestão da mudança.

### As 3 principais atribuições do CAIO:

#### 1. Orquestração estratégica

Alinhar os investimentos em IA aos resultados de negócios e ao nível de risco.

#### 2. Integração operacional

Incorporar a IA com segurança nos sistemas produtivos, com observabilidade e disciplina de custos.

#### 3. Tradução cultural

Desmistificar a IA para o conselho e orientar as equipes técnicas sobre implicações econômicas.

## Crescimento com parceiros estratégicos

### Players de alto desempenho contam com parceiros externos estratégicos e adotam modelos de colaboração baseados em resultados, que aceleram a geração de valor com IA.

Para acelerar a captura de valor com IA, as líderes recorrem mais intensamente a parceiros externos, provedores de serviços, especialistas e consultores — e adotam modelos comerciais baseados em resultados. Mais de um terço (**39,3%**) das líderes concentra esforços em colaborações externas (por exemplo, com especialistas da indústria, fornecedores de serviços ou conselheiros governamentais), em comparação com **27,3%** das atrasadas e **35,4%** das demais organizações.

### Foco em colaborações externas



Quanto aos modelos comerciais para implantação de IA, as líderes também são mais propensas a adotar modelos centrados em parceria, como modelos de colaboração baseados em receita (revenue sharing) ou resultados (gainsharing). Entre as líderes, **46,4%** demonstram preferência por esse modelo, em comparação com **35,5%** das atrasadas e **39,5%** das demais organizações.

### Preferem modelos de colaboração baseados em receita ou resultados





## Encontrando um parceiro especializado para uma IA bem governada

### A maioria das organizações já entende que lidar com a complexidade da IA exige orientação especializada.

Com a IA cada vez mais entrelaçada à infraestrutura tecnológica, às operações de negócio e ao planejamento estratégico, o desafio atual é desenvolver conhecimento contínuo.

Um parceiro especializado combina modelos, ferramentas, arquiteturas, governança e expertise em sustentabilidade em um programa coerente — com princípios de IA responsável integrados em todas as camadas de design e entrega.

Os critérios de seleção para provedores de serviços que priorizam uma IA responsável devem incluir:

01

#### Lições aprendidas

A partir da aplicação e testes de estratégias de IA em sua própria organização.

07

#### Segurança e proteção

Incluindo red teaming, validação contínua e capacidade de resposta a incidentes.

02

#### Arquitetura multicloud e com múltiplos LLMs

Para evitar dependência de fornecedores ou limitação regional.

08

#### Conhecimento regulatório

Para traduzir diretrizes em padrões internos executáveis.

03

#### Especialização em integração de sistemas

Porque a IA não prospera em ambientes isolados.

09

#### Guias práticos de sustentabilidade

Com foco em eficiência energética e empoderamento humano (para que a IA aprimore talentos, em vez de substituí-los).

04

#### Calculadoras de ROI e custo

Para reduzir a complexidade na gestão de custos da IA.

10

#### Parcerias

Capazes de formar ecossistemas entre provedores de tecnologia e hyperscalers.

05

#### Governança transparente de dados e modelos

Incluindo contratos, linhagem de dados, escopo de recuperação e privacidade desde a fase de concepção (privacy by design).

11

#### Expertise local

Para complementar o conhecimento global.

06

#### Frameworks bem definidos

Para garantir equidade, responsabilidade e supervisão humana.

# A liderança em IA tornou-se sinônimo de liderança empresarial

**Nossa pesquisa global sobre IA, com base na experiência de mais de 2.500 líderes seniores, confirma o que muitos já percebem: a IA deixou de ser coadjuvante para ocupar o centro da criação de valor. A estratégia de IA é, agora, a própria estratégia.**

As organizações que encaram a IA como vetor de crescimento — reconstruindo suas fundações e gerenciando os impactos humanos — estão avançando com clareza. Os dados mostram que as organizações líderes em IA superam as demais em crescimento, margens e resiliência operacional — muitas vezes com ampla vantagem. Elas alinham, de ponta a ponta, as estratégias de IA e de negócios. Priorizam casos de uso de alto valor. Tomam decisões com rapidez. O impacto inicial impulsiona novos investimentos, alimentando um flywheel que acelera resultados e impulsiona diferenciação competitiva.

Um dos sinais mais claros de maturidade está na forma como essas organizações se estruturam. Operam cada vez mais como empresas nativas em IA, com fluxos de trabalho redesenhados, governança centralizada, infraestrutura escalável — e talentos capacitados, não substituídos.

Líderes constroem plataformas — não pilotos. As organizações líderes integram a IA ao núcleo do negócio, em vez de apenas conectá-la de forma superficial. Estabelecem parcerias sólidas, governam com rigor, agem com responsabilidade — e colhem resultados consistentes.

Olhando para o futuro, é evidente que a IA está se tornando o sistema operacional da empresa moderna. Crescimento, margem, risco e talento serão moldados pela forma como exploramos GenAI, Agentic AI e IA soberana — dentro de uma arquitetura digital resiliente e estratégica.

A ascensão da força de trabalho híbrida — em que humanos e agentes de IA atuam lado a lado — é uma realidade inegável. Recrutar, treinar e liderar não apenas pessoas, mas também agentes de IA, exigirá uma nova abordagem em liderança, gestão da mudança e design operacional.

Nossa pesquisa global comprova que a liderança em IA já é inseparável da liderança empresarial. Na nova era da vantagem competitiva, as organizações precisarão de visão ousada, execução disciplinada e disposição para se reinventar. Aquelas que agirem com velocidade, clareza e responsabilidade ampliarão — rapidamente — o seu diferencial de desempenho.



[Visite nosso site para ver como a NTT DATA pode ajudar você a definir um caminho para o futuro com a GenAI.](#)

“ A responsabilidade pela IA agora pertence ao conselho de administração e exige uma agenda em escala corporativa... As organizações líderes em IA já estão usando essa tecnologia para obter um diferencial, crescer e reinventar a forma como humanos e máquinas criam valor juntos.”

**Yutaka Sasaki**, Presidente e CEO Global, NTT DATA Group



## Explore nossos dados de pesquisa em profundidade

A pesquisa do Reporte Global de IA 2026 representa mais um marco em pesquisa primária e produção de conhecimento da NTT DATA. Fique atento a novos insights e perspectivas com base nas descobertas do estudo — e entre em contato conosco para entender como nosso conjunto global de dados, aliado à nossa experiência em consultoria e serviços, pode garantir o sucesso da sua organização.

# Sobre a pesquisa

## Nossa pesquisa primária abrange 35 países em 5 regiões, distribuídos em 15 setores da economia

A amostra inclui 2.567 entrevistados globais, compostos por tomadores de decisão de grandes empresas de tecnologia (53%) e de outros setores (47%) — em sua maioria atuando em cargos C-level.

### América do Norte 575

Canadá: 75

EUA: 500

### América Latina 300

Argentina: 50

Brasil: 50

Chile: 50

Colômbia: 50

México: 50

Peru: 50

### Europa 745

Áustria: 30

Bélgica: 75

França: 75

Alemanha: 115

Itália: 75

Luxemburgo: 30

Holanda: 75

Portugal: 50

Espanha: 75

Suíça: 30

Reino Unido e Irlanda: 115

### África 75

África do Sul: 75

### Ásia-Pacífico 872

Austrália: 112

China: 50

Hong Kong: 50

Índia: 115

Indonésia: 50

Japão: 110

Malásia: 50

Nova Zelândia: 30

Filipinas: 50

Singapura: 75

Coreia do Sul: 30

Taiwan: 50

Tailândia: 50

Vietnã: 50

## A pesquisa em números

### Funções empresariais

CEO: **10%**  
CAIO: **4%**  
TI: **31%**  
(5% engenheiros de software)  
Segurança de TI: **11%**  
Digital: **6%**  
Operações: **21%**  
Suporte não relacionado a TI: **17%**  
(jurídico/conformidade, risco, finanças, RH etc.)

### Expertise

TI: **31%**  
Operações: **21%**  
CEO e/ou CAIO: **14%**  
Segurança da informação: **11%**  
Digital: **6%**  
Jurídico, risco e conformidade: **6%**  
Finanças: **5%**  
RH: **3%**  
Marketing: **3%**

#### Inclui:

Principais tomadores de decisão ou membros da equipe decisora: **94%**  
Influenciadores de decisão ou orçamento: **6%**

### Tamanho da organização

2.501 a 5.000: **5%**  
5.001 a 10.000: **11%**  
10.001 a 15.000: **33%**  
15.001 a 50.000: **34%**  
+50.001: **17%**

### Níveis de cargo

C-suite: **79%**  
VP/Head/Diretor: **15%**  
Gerente Sênior: **6%**

#### A C-suite inclui:

CIO ou CTO: **16%**  
CEO: **10%**  
COO: **8%**  
CCO ou CXO: **8%**  
CDO: **6%**  
CISO: **6%**  
Diretor Jurídico, de Risco ou Conformidade: **6%**  
CFO: **5%**  
CAIO: **4%**  
CHRO: **3%**  
CMO: **3%**  
Chief Software Engineer: **2%**  
Outros cargos C-level: **2%**

### 15 setores

Automotivo: **11%**  
Bancos e investimentos: **12%**  
Bens de consumo (CPG): **7%**  
Energia e serviços públicos: **4%**  
Saúde: **5%**  
Ensino superior e pesquisa: **5%**  
Seguro: **11%**  
Ciências da vida e farmacêuticos: **4%**  
Logística, viagens e transporte: **5%**  
Manufatura: **11%**  
Mineração e recursos naturais (incluindo petróleo e gás): **7%**  
Setor público: **4%**  
Varejo e comércio eletrônico: **5%**  
Cadeia de suprimentos: **4%**  
Telecomunicações, mídia e tecnologia: **5%**

## Metodologia de pesquisa

### **Todo o conteúdo do Reporte Global de IA 2026 é baseado em dados de pesquisa independentes.**

Os participantes foram pré-selecionados e, depois, escolhidos por amostragem aleatória, com base no fato de terem influência direta ou indireta sobre as decisões relacionadas à IA em suas organizações — ou poder de decisão nesse contexto.

Os dados da pesquisa foram coletados em um questionário on-line, aplicado em setembro e outubro de 2025. O trabalho de campo primário foi conduzido para a NTT DATA pela STRAT7 Jigsaw, agência internacional de inteligência de mercado e análise estratégica, com equipe exclusivamente sênior.

A integridade, validação e análise dos dados foram realizadas pela equipe especializada de “Pesquisa Primária e Benchmarking” da NTT DATA. A validação dos dados e a análise de discrepâncias foram realizadas em conjunto com a STRAT7 Jigsaw, seguindo padrões reconhecidos de pesquisa de mercado, boas práticas e normas metodológicas do setor. Os dados finais são apresentados com nível de confiança de **99%** e margem de erro de **3%**.

**Dezembro de 2025**

# Enfrentando o desafio da IA com protagonismo

### **A NTT DATA é uma das líderes mundiais em IA e infraestrutura digital, com competências incomparáveis em IA em escala corporativa, cloud, segurança, conectividade, data centers e serviços de aplicações.**

Temos o compromisso de impulsionar o sucesso dos nossos clientes e promover impacto positivo na sociedade por meio da inovação responsável. Nosso portfólio completo de serviços em IA abrange desde modelos, dados e plataformas até ecossistemas seguros, governança estruturada e frameworks de conformidade e ética.

Desenhamos ecossistemas de IA personalizados para organizações de todos os setores. Nosso Smart AI Agent™ Ecosystem conecta agentes especializados diretamente aos processos críticos de negócio.

Combinando presença local com escala global, somos o parceiro estratégico ideal para transformar sua estratégia de IA em estratégia de negócios — e acelerar sua evolução jornada rumo a um ambiente nativo em IA.

**Para saber mais, visite [br.nttdata.com](https://br.nttdata.com).**

A NTT DATA é uma empresa líder global em serviços de tecnologia e negócios, com receita superior a US\$ 30 bilhões, especializada em IA e infraestrutura digital. Aceleramos o sucesso dos clientes e geramos impacto positivo na sociedade por meio da inovação responsável. Como Global Top Employer, contamos com especialistas em mais de 70 países. A NTT DATA faz parte do NTT Group.



