



Pronto para liderar?

Resultados do Quiz de
Prontidão do Gartner

Quão prontos estão as lideranças de tecnologia e negócios do Brasil para transformar tecnologia em resultados para suas organizações?



A autoavaliação dos participantes da Jornada Fronteiras da Liderança nos oferece uma ideia



O Índice de Prontidão do Líder 2026 fez 14 perguntas aos executivos

participantes da jornada, abordando situações relacionadas à geração de valor com IA, à **construção de uma força de trabalho humano-IA e à cibersegurança e resiliência**. Mais do que saber o que esses líderes pensam sobre os temas, a ideia era entender como afirmam agir diante de decisões concretas do dia a dia.

Antes de tudo, **os resultados dessas autoavaliações funcionam como um guia para que cada participante identifique capacidades já desenvolvidas e pontos que ainda precisam evoluir**. Mas, quando analisados em conjunto, eles também ajudam a construir uma visão mais ampla sobre como líderes de tecnologia e negócios estão lidando com algumas das principais exigências trazidas pela IA.



*Esses dados não refletem uma pesquisa do Gartner.



Pronto para liderar?

Resultados do Quiz de
Prontidão do Gartner



Como está o nível de prontidão?

Os resultados
mostram uma
concentração
bastante clara
no estágio
intermediário
da jornada.



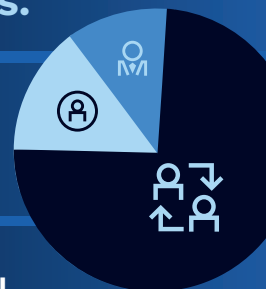
14,3% ficaram entre os
Líderes Estabilizadores.



68,6% dos participantes
foram classificados como
Líderes em Transição



17,1% chegaram ao perfil
Líder Preparado



Mas o que isso significa?



Líder Estabilizador | 14,3%

Tem na segurança, na continuidade e na redução de riscos alguns de seus principais critérios de decisão. Essa cautela pode ser especialmente valiosa em ambientes regulados, mas o próximo passo é criar mecanismos que permitam avançar com confiança sem esperar que todas as respostas já estejam disponíveis.



Líder em Transição | 68,6%

Já deixou uma atuação puramente reativa e apresenta resultados concretos, mas ainda precisa transformar boas iniciativas em capacidades replicáveis em toda a organização. O desafio está menos em começar e mais em institucionalizar aquilo que já funciona.



Líder Preparado | 17,1%

Opera com IA mais integrada à estratégia, capacidade de mensurar valor e maior maturidade na transformação do workforce e na gestão de riscos. Para esse grupo, o desafio passa a ser distribuir essas capacidades pela organização, evitando que dependam apenas de determinados líderes ou equipes.



Pronto para liderar?

Resultados do Quiz de
Prontidão do Gartner



Os comportamentos mais comuns em cada categoria



Líder Estabilizador

Entre os Estabilizadores, aparece uma postura mais orientada à experimentação controlada e à evolução gradual. A grande maioria testa agentes de IA em ambientes controlados enquanto define a governança, e a mesma proporção ainda concentra o desenvolvimento das pessoas em programas de treinamento. Em IA & Valor, muitos também acompanham projetos e aprendizados, mas ainda não vinculam diretamente cada iniciativa a métricas de P&L. Também é o grupo em que a dificuldade com pessoas aparece com mais força, já que muitos dizem que preparar e redesenhar o workforce é a dimensão em que se sentem menos preparados.



Líder em Transição

É um grupo marcado principalmente pela combinação de práticas mais maduras com processos ainda em consolidação. Metade já mapeia funções críticas e cria trilhas de requalificação, enquanto muitos envolvem TI e negócio nas decisões sobre autonomia da IA. Ao mesmo tempo, a priorização ainda tende a acontecer caso a caso para quase metade dos respondentes. Em segurança, a maioria já adicionou camadas específicas para IA, mas pouquíssimos têm um playbook dedicado para incidentes envolvendo a tecnologia.



Líder Preparado

Aqui, a diferença aparece principalmente na sistematização. Entre os Preparados, quase a totalidade tem cadenciamento, checkpoints e métricas para acompanhar iniciativas depois que entram em produção. O mesmo acontece na medição da prontidão das pessoas por indicadores vinculados a resultados e no redesenho de papéis e na absorção de tarefas repetitivas com IA após programas de upskilling. Além disso, muitos têm roadmap para ampliar a autonomia dos agentes por estágios, e a mesma proporção apresenta ao board a segurança em linguagem econômica, relacionando risco, valor protegido e investimento.



Pronto para liderar?

Resultados do Quiz de
Prontidão do Gartner

Como os líderes
responderam
cada uma das
provocações
da pesquisa



01

1 | Quando o CEO
pergunta pelo
retorno das
iniciativas de IA

40,0%
apresentam status
dos projetos e
aprendizados
acumulados

37,1%
entregam métricas
de valor vinculadas
ao P&L

22,9%
mostram 2 ou 3
casos com resultado
financeiro
comprovado

2 | Como decidem
quais ideias de IA
vão primeiro para
produção

40,0%
avaliam impacto e
viabilidade caso a
caso

31,4%
aplicam critérios
padronizados de
valor, risco e
velocidade

28,6%
priorizam apoio da
liderança e urgência
do negócio

3 | Como está
distribuído o
portfólio de IA

42,9%
misturam eficiência e
crescimento sem
categorização
definida

31,4%
aplicam critérios
padronizados de
valor, risco e
velocidade

25,7%
dividem
deliberadamente entre
eficiência, crescimento
e inovação

4 | O que acontece
seis meses depois
de uma iniciativa
entrar em
produção

40,0%
têm cadenciamento,
checkpoints e
métricas
preestabelecidas

31,4%
revisitam a iniciativa
diante de um
problema ou de uma
oportunidade

28,6%
não apresentam
checkpoint formal

5 | Quando um agente
autônomo pode
assumir decisões
operacionais

45,7%
testam em
ambientes
controlados
enquanto definem
governança

28,6%
têm roadmap de
autonomia por
estágios + TRISM

25,7%
começam por
processos de baixo
risco



Pronto para liderar?

Resultados do Quiz de
Prontidão do Gartner

Como os líderes
responderam
cada uma das
provocações
da pesquisa



022

6 | Diante da
necessidade de
novas habilidades
para metade
do time

42,9%
mapeiam funções
críticas e criam
trilhas de
requalificação

31,4%
redesenham funções
e redistribuem
papéis entre pessoas
e IA

25,7%
lançam treinamentos
e monitoram a
participação

7 | Como avaliam
se o time está
pronto para
trabalhar com IA

45,7%
usam métricas
individuais de
prontidão ligadas
a resultados

28,6%
realizam avaliações
periódicas de
competências

25,7%
observam a entrega
e o uso efetivo da IA

8 | Quem decide o
grau de
autonomia da IA

62,9%
decisão conjunta
entre TI e negócio,
com Jurídico/
Compliance quando
necessário

25,7%
utilizam framework
baseado em
decisão, risco
e impacto

11,4%
deixam a decisão
com a área
de negócio

9 | O que mudou seis
meses após um
programa de
upskilling

42,9%
papéis foram
redesenhados,
tarefas absorvidas
pela IA e indicadores
melhoraram

42,9%
processos foram
otimizados e
surgiram aplicações
práticas em algumas
áreas

14,3%
aumentaram o
vocabulário e a
confiança para falar
sobre IA

10 | Quando a IA evolui
mais rápido que o
modelo de
trabalho

54,3%
tratam o modelo
de trabalho como
produto, com ciclos
de evolução

40,0%
estabilizam o
que funciona antes
de adicionar
complexidade

5,7%
revisam somente
quando pressão ou
incidente tornam
a mudança inevitável



Pronto para liderar?

Resultados do Quiz de
Prontidão do Gartner

Como os líderes
responderam
cada uma das
provocações
da pesquisa



11 | Como lidam com
uma arquitetura de
segurança anterior
à IA generativa

54,3%
adicionam camadas
específicas para IA

31,4%
revisam a arquitetura
considerando
vetores específicos
de IA

14,3%
fortalecem os
controles existentes

12 | Diante de um
incidente de IA
que exponha
dados de clientes

40,0%
têm protocolos
específicos para IA
estão em construção

34,3%
adaptam o
protocolo tradicional
ao contexto de IA

25,7%
têm playbook
dedicado aos riscos
de IA

13 | Quando o board
pergunta se a
empresa está
segura para
escalar IA

48,6%
apresentam mapa
de riscos e planos
de mitigação

28,6%
mostram painel
econômico de risco
× valor protegido ×
investimento

22,9%
evidenciam controles,
certificados e histórico
de incidentes

14 | Prioridade em que
se sentem menos
preparados

54,3%
preparar e
redesenhar o
workforce

31,4%
gerar e provar valor
com IA

14,3%
sentem-se igualmente
preparados nas duas
prioridades

