



# | Agenda do CIO para 2025 |

Alcance resultados de negócios excepcionais com quatro estratégias inovadoras para a liderança.

Gartner®

# Sobre a Agenda do CIO

Nossa Pesquisa anual sobre CIOs e executivos de tecnologia (Pesquisa sobre CIOs) é a maior da categoria do mundo, revelando as principais prioridades e iniciativas de seus pares de função no próximo ano.

Neste ano, também consultamos mais de 1.100 diretores de experiência, líderes de áreas de negócios e outras funções corporativas além da TI para obtermos a opinião da diretoria executiva e compartilhar um panorama sobre os padrões de interação entre CIOs e CxOs que geram excelentes resultados de negócios.

A Agenda do CIO para 2025 ajudará você a lidar com as mudanças na liderança tecnológica e oferecer mais suporte para os CxOs e usuários de tecnologia dentro e fora da área de TI, além de progredir em sua carreira.

Insights de mais de 4.200 executivos

**3.100+ CIOs**

Líderes de funções de TI

**1.100+ CxOs**

Líderes da diretoria executiva fora da área de TI

Representando



**USD 351 bilhões**  
em gastos com TI



**USD 17,6 trilhões**  
de receita



**88**  
países

Fonte: Gartner

# Introdução

Nossa pesquisa com mais de 3.100 diretores de tecnologia da informação em todo o mundo constatou que os CIOs e CxOs encaram os investimentos em tecnologia e as oportunidades digitais sob perspectivas muito diferentes.

Essas diferenças nos ajudaram a identificar um grupo que se destaca digitalmente. Consideramos esses CIOs e CxOs com alto desempenho como a **vanguarda digital**. Esse recorte foi constatado pela primeira vez em nossa Pesquisa sobre CIOs de 2024, mas estudado em mais detalhes para o ano de 2025.

---

**A vanguarda digital: um grupo de profissionais que se destaca digitalmente, alcançando resultados excelentes a partir de seus investimentos nessa área tecnológica. Esses líderes têm de 1,5 a 2 vezes mais probabilidade de alcançar ou superar as metas de resultados das iniciativas digitais em comparação com seus pares.**

---

Sua proatividade terá uma relevância ainda maior em 2025, quando as demandas relacionadas à TI continuarão crescendo – embora os orçamentos dificilmente superarão a inflação.

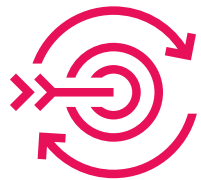
## O trabalho não tem fim!

A demanda por TI continua  **aumentando**.

- ✓ Faça **mais com menos**;
- ✓ Demonstre **apreço pelo dinheiro**;
- ✓ Garanta **excelência na execução**;
- ✓ Gere **lucro**;
- ✓ Impulsione **a inovação tecnológica**.

# O que diferencia os CIOs que se destacam digitalmente?

A Pesquisa sobre CIOs de 2025 constatou que **somente 48%** das iniciativas digitais em toda a empresa alcançam ou superam as metas de resultados de negócios.



## Confira as características únicas dos profissionais que se destacam:

**Estrategicamente, eles adotam uma abordagem de duas frentes em relação ao crescimento, facilitando o processo para que:**

- Outros CxOs também colaborem na liderança do digital;
- Parceiros fora de TI desenvolvam recursos digitais em conjunto com essa área.

**Taticamente, eles:**

- Buscam criar uma experiência de plataforma atraente para todos os usuários de tecnologia na empresa, e não apenas para o pessoal da TI. Além disso, priorizam plataformas de dados, integração e desenvolvimento que facilitam o desenvolvimento de soluções arquitetonicamente eficientes e seguras por todos os usuários de tecnologia, dentro e fora da TI;
- Promovem a conscientização arquitetônica. Esses profissionais incentivam a participação dos CxOs nas decisões sobre TI (dos casos de uso aos fornecedores) e orientam as áreas de negócios sobre gestão de fornecedores de tecnologia, custo total de propriedade, segurança cibernética ou arquitetura empresarial (AE);
- Incentivam e expandem as inovações dos negócios. Todos os CIOs continuarão implantando tecnologias emergentes como IA em 2025. No entanto, os CIOs da vanguarda digital ajudam os CxOs a identificar oportunidades de inovar, reconhecer casos de uso de IA e viabilizar a inovação orientada pelos negócios;
- Desenvolvem usuários de tecnologia de negócios e de TI. Os CIOs da vanguarda digital têm quase três vezes mais probabilidade de priorizar e auxiliar as áreas de negócios a prever seus requisitos de habilidades tecnológicas.



**71%** das iniciativas digitais lideradas pelos profissionais da vanguarda digital alcançam ou superam as metas de resultados na empresa. Eles adotam duas abordagens diferentes:

### Compartilham a responsabilidade pela entrega digital

Embora a importância da TI para o negócio digital esteja cada vez mais clara, apenas 48% das iniciativas digitais em toda a empresa alcançam ou superam as metas de resultados. Contudo, a Agenda do CIO para 2025 identificou um grupo de CIOs e CxOs que apresenta resultados recorrentes: a vanguarda digital.

Os CIOs e CxOs da vanguarda digital compartilham a responsabilidade pela entrega digital, de ponta a ponta. Dessa maneira, eles respondem igualmente pelos resultados de negócios digitais. Seus desempenhos são indissociáveis: o sucesso de um depende do outro.



**Quando os CIOs compartilham a responsabilidade pela entrega digital com os CxOs, eles têm de 1,5 a 2 vezes mais probabilidade de maximizar o valor a partir dos investimentos realizados nessa área tecnológica.**

### Democratizam os recursos digitais

Os CIOs que impulsionam o compartilhamento da responsabilidade pelo digital com os CxOs alcançam resultados de negócios melhores a partir dos investimentos nessa área. Os CIOs da vanguarda digital facilitam o processo de liderança colaborativa com os CxOs. Eles também incentivam os funcionários em áreas de negócios a crescerem ao lado da TI.

O CIO da vanguarda digital compartilha, do início ao fim, a responsabilidade pela entrega digital com seu CxO ou líder de negócios para:

- Ajudar a facilitar o processo para que os CxOs colaborem com os CIOs na liderança das iniciativas digitais;
- Desenvolver iniciativas digitais em conjunto com as equipes de TI.

Além disso, eles desempenham inúmeras atividades em sua entrega digital, como, por exemplo:

- Liderar iniciativas de projetos/produtos como responsáveis pelos produtos;
- Entregar soluções desenvolvidas com linguagem de programação de baixo código;
- Desempenhar tarefas tecnológicas complexas.

O CIO é responsável por fomentar o relacionamento da vanguarda digital com o CxO. Cada CxO da vanguarda digital conta com a orientação de um CIO para capacitá-lo, bem como a sua equipe, visando à liderança colaborativa da entrega digital com a TI.

## AÇÃO 1

# Forneça plataformas fundamentais sólidas

Resumo: os CIOs devem facilitar o uso das plataformas digitais para todos os usuários de tecnologia na empresa (inclusive quem não faz parte da TI).



**Em 2025, mais de 80% dos CIOs planejam investir em recursos básicos, como segurança cibernética, IA generativa, inteligência de negócios e análise de dados, além de tecnologias de integração, como APIs.**

Essas tecnologias-base impulsionam a inovação, aprimoram a eficiência operacional e ajudam as empresas a manter a vantagem competitiva em um cenário cada vez mais digital. Os CIOs da vanguarda digital sabem que muitos dos desenvolvedores em potencial estão em áreas de negócios fora da TI.

Os CxOs da vanguarda digital entendem que a tecnologia é fundamental para resultados de negócios excelentes e desejam firmar uma parceria com o CIO. Em média, as áreas de negócios alocam 26% de seus funcionários para o desenvolvimento, a implementação ou a gestão da tecnologia.

Todos os funcionários da organização têm grande potencial para desempenhar tarefas tecnológicas. Os CIOs podem contar com os usuários de tecnologia nas áreas de negócios, mas precisam facilitar o desenvolvimento de soluções digitais com plataformas intuitivas e atraentes.

## AÇÃO 2

# Promova a conscientização arquitetônica

Resumo: os CIOs devem facilitar o processo para que todos os usuários de tecnologia trabalhem com a TI.

Os CIOs da vanguarda digital capacitam os funcionários das áreas de negócios, e não apenas a equipe de TI, para que eles utilizem as plataformas digitais a fim de desenvolver soluções digitais. Se a meta for adaptar a TI visando à colaboração otimizada com colegas de outras áreas, todos – as áreas de negócios e a própria TI – precisarão compreender os fundamentos da arquitetura e da segurança.

Atualmente, apenas 17% das equipes de AE ensinam as partes interessadas a pensar como arquitetos. Essa atitude cria obstáculos desnecessários para os CxOs, criando um caminho que dificulta o entendimento dos diretores de experiência sobre as especificidades dos fornecedores de tecnologia, os requisitos de segurança cibernética ou as muitas interdependências que existem no trabalho tecnológico. Os CIOs da vanguarda digital que desejam liderar colaborativamente se comunicam com clareza e orientam os CxOs para que alcancem o sucesso nessas áreas.

Na realidade, 80% dos CIOs da vanguarda digital priorizam modificar os processos de TI e a forma de trabalhar para capacitar as áreas de negócios a atuar com agilidade, em comparação com 30% entre os demais CIOs.

Os CIOs devem fornecer orientação técnica específica aos CxOs da vanguarda digital, que valorizam muito a opinião da TI e reconhecem sua contribuição com o raciocínio arquitetônico e os requisitos não funcionais.

## Os CxOs da vanguarda digital valorizam o suporte arquitetônico da TI

A importância atribuída às orientações da TI – CxOs da vanguarda digital x outros CxOs



n = 500 CxOs fora da TI (unidade de negócios, líderes de P&L e dirigentes de funções corporativas)  
Fonte: Gartner

AÇÃO 3

# Desenvolva habilidades dos usuários de negócios e de tecnologia

Resumo: os CIOs devem desenvolver habilidades de liderança digital e tecnologia em toda a empresa.

Praticamente 65% dos CIOs da vanguarda digital ajudam as áreas de negócios a identificar seus requisitos de habilidades tecnológicas, em comparação com 22% dos demais CIOs. Semelhante à conscientização arquitetônica, os CxOs da vanguarda digital desejam contar com a contribuição do CIO para desenvolver as habilidades digitais de suas equipes. Eles recorrem aos CIOs para ajudá-los a treinar seus usuários de tecnologia, estabelecer a liderança digital em sua área de negócios, formar comunidades de prática e desenvolver as habilidades de IA de seus funcionários.

**Na verdade, os CxOs da vanguarda digital procuram a TI, e não o departamento de RH, para desenvolver as habilidades digitais de suas equipes.**

Por sua vez, esse investimento nas habilidades tecnológicas fora da TI facilita para que os CxOs compartilhem a responsabilidade por suas iniciativas digitais, além de minimizar a falta de funcionários de TI. Para a empresa, o resultado é um aumento na taxa de sucesso das iniciativas digitais.



**Em 2024, apenas 16% dos CIOs deram prioridade a formação de uma força de trabalho tecnológica em toda a empresa, mas todos que seguiram esse caminho verão grandes retornos com base na iniciativa.**



AÇÃO 4

# Incentive e expanda as inovações dos negócios

Resumo: os CIOs devem facilitar a identificação, o incentivo e a expansão da inovação orientada pelos negócios.

O investimento em tecnologias emergentes, como IA, plataformas de desenvolvimento de baixo código/sem código e plataformas de nuvem da indústria, é necessário para os negócios digitais, mas não basta para impulsionar a inovação.

Os CxOs que compartilham a responsabilidade por suas iniciativas digitais esperam que a TI respalde a inovação dos negócios além da aquisição das plataformas. Eles compreendem que essas tecnologias emergentes são fundamentais para a inovação digital do mundo atual e que precisam da ajuda da TI e do CIO para utilizar esses recursos visando ao sucesso dos negócios.

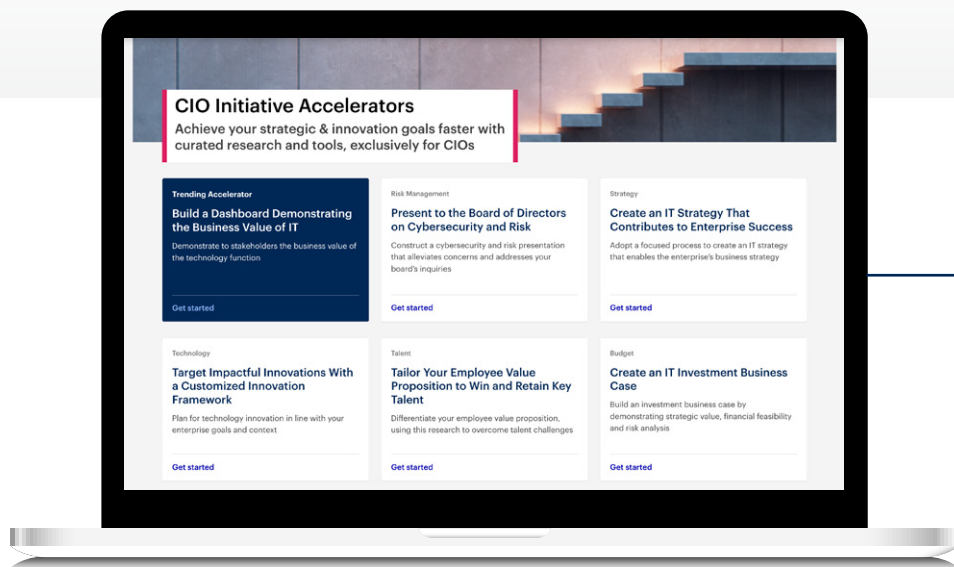
A propósito, em comparação com os demais CxOs, os CxOs da vanguarda digital têm probabilidade 1,8 maior de valorizar o suporte da TI na identificação de oportunidades de inovar e 1,6 maior de valorizar esse mesmo apoio para identificar casos de uso de IA e viabilizar a inovação orientada pelos negócios.



**Apenas 18% dos CIOs consideram que a inovação é um recurso orientado pelos negócios.**

# Gartner CIO Initiative Accelerators

As ferramentas de autoatendimento cuidadosamente selecionadas fornecem orientação passo a passo sobre execução, completa com modelos para download, estudos de caso e lições rápidas – tudo em uma experiência unificada.



## Cada acelerador de iniciativas oferece...

- ✔ Orientação passo a passo
- ✔ Ferramentas de execução para download
- ✔ Ativos abrangentes para orientar suas ações
- ✔ Uma experiência de autoatendimento cuidadosamente selecionada

**Tailor Your Employee Value Proposition to Win and Retain Key Talent**

**Purpose**  
Differentiate your employee value proposition, using this research to overcome talent challenges

**Outcome**  
Over 50% of prospects would choose a job with the right EVP attributes (work-life balance, career path, skills, flexibility) over one paying 10% more

**Resources**  
Case Study  
Downloadable Templates  
Keys to Success  
Pitfalls to Avoid  
Recommended Reading

**Suggested Partners:** CIO, CHRO and their direct reports

**Best Practice EVPs**

**1 Clear Step-by-Step Guidance**

**2 Comprehensive Assets to Lead Your Actions**

**3 Downloadable Execution Tools**

**Step 1**  
Identify What Needs to Change About Your Current EVP

**Step 2**  
Update Your Technology Talent EVP

**Step 3**  
Deliver on and Communicate the New EVP to Existing and Potential Employees

**Employee value proposition (EVP):** The set of attributes that the labor market and candidates value as the value they gain through employment with the organization

**Step 1**  
**Identify What Needs to Change About Your Current EVP**

Examine your EVP, and ensure it delivers a compelling message for current and prospective employees that differentiates it from that of your competitors.

**EVP Framework**

**Interview Technology Employees About What They Care About Most in the Current Climate**

**EVP Employee Survey (.pptx)**

Collaborate with HR to survey and interview technology talent regarding a variety of issues that includes:

- Opportunities
- People
- Rewards
- Organization
- Work environment

→ Saiba mais

Gartner

Gartner®

## Avance a sua estratégia de TI participando de uma conferência do Gartner!

Em uma era de disrupção contínua, o cargo de um diretor de tecnologia da informação está evoluindo rapidamente. Diretores de tecnologia da informação devem ampliar seu impacto para liderar a TI além de sua função, formando parcerias com pares da diretoria para acelerar os modelos de negócios digitais, habilitar o trabalho futuro e impulsionar o crescimento dos negócios.

Junte-se as nós em nossas conferências para diretores de tecnologia da informação para descobrir insights excelentes para ajudar você a impulsionar as suas prioridades essenciais.



### Não perca.

Veja o calendário de conferências e encontre o evento ideal para você.

→ [Explore o calendário](#)



### Conferências do Gartner em números

**460.000+**

agendas selecionadas, organizadas e apresentadas, informadas por mais de 460 mil interações com clientes por ano

**2.500+**

especialistas em pesquisa e consultoria oferecendo pesquisas exclusivas e consultorias individuais no local

**60.000+**

profissionais de negócios e tecnologia participando globalmente todos os anos

**1.000+**

provedores de soluções na vanguarda da tecnologia

# Aproveite insights exclusivos para impulsionar resultados de negócios...

Descubra insights amplos e detalhados de analistas para seu cargo/mercado/indústria, além de insights de pares e ferramentas de fluxo de trabalho e de comparação

## Capacite as equipes

Defina o valor para você, sua equipe e os pares da diretoria executiva para impulsionar resultados de negócios

## Economize tempo

Conheça a definição de sucesso, concentre-se no que mais importa e acelere os resultados

## Conquiste confiança

Alinhe-se, compare o desempenho e priorize áreas para aprimorar

## Economize dinheiro

Conheça as tendências para escolher a tecnologia certa, além de negociar os melhores preços e condições

## Minimize os riscos

Aprenda com parceiros e pares, beneficiando-se da associação

## ...com um parceiro de organizações que somam USD 12 trilhões em receita



**Insights relevantes extraídos de uma visão ampla**

**11.000+**

membros no cargo de CIO

**4.000+**

colaboradores da diretoria executiva

**15.000+**

clientes empresariais

**12.500+**

análises de propostas



**Validação de estratégias e interações com pares, presencialmente e online**

**40+**

eventos em diferentes destinos por ano

**75.000+**

participantes em eventos em diferentes destinos

**100.000+**

membros da comunidade de pares na rede do Gartner



**Ferramentas, diagnósticos e pesquisas objetivas para impulsionar resultados excelentes**

**70+**

comparações entre cargos

**600.000+**

avaliações de produtos e serviços

**465.000+**

interações com clientes

**11.500+**

documentos publicados por ano

→ [Saiba mais sobre as soluções do Gartner para CIOs.](#)

# Em vez de apenas viabilizá-la, lidere a inovação

**Estratégias eficazes começam com a compreensão das tendências.** A orientação assertiva sobre a inovação exige mais do que execução. É preciso entender em detalhes o cenário tecnológico em evolução.

Para realmente impulsionar o valor comercial e manter a vantagem competitiva, os CIOs devem permanecer a par das principais tendências de tecnologia que moldarão o futuro. Tecnologias como IA, computação quântica e robótica não são mais opcionais. Agora, elas são essenciais para o crescimento dos negócios. Os CIOs que forem hábeis para aproveitar essas tendências poderão impulsionar tanto a eficiência operacional quanto novos fluxos de receita.



Compreenda detalhadamente os fatores que moldarão sua estratégia digital ao conferir as **principais tendências estratégicas de tecnologia do Gartner de 2025**.



# Insights práticos e objetivos

Explore estes recursos e ferramentas adicionais gratuitos para executivos de TI:

## Ferramenta

### Gartner BuySmart™

Simplifique o caminho da sua equipe rumo a decisões de tecnologia mais assertivas, fundamentadas por insights do Gartner líderes do setor.

[Comece](#)

## Ferramenta

### Gartner Digital Execution Scorecard™

Obtenha acesso a um conjunto abrangente de referências de estratégia digital para acelerar a tomada de decisões e impulsionar a execução.

[Saiba mais](#)

## Ferramenta

### IT Score para diretores de tecnologia da informação

Compare os principais processos funcionais e atividades com o IT Score do Gartner.

[Saiba mais](#)

## ebook

### O Relatório sobre CIOs

Veja os principais desafios dos CIOs relatados pelos clientes do Gartner, e quais as melhores formas de enfrentá-los.

[Baixe agora](#)

Já é um cliente?

Obtenha acesso a mais recursos no seu portal do cliente. [Login](#)

# Conecte-se conosco

Obtenha insights práticos e objetivos que impulsionam decisões mais inteligentes e um desempenho mais sólido nas suas prioridades essenciais. Fale conosco e torne-se cliente:

**EUA:** 0800 891 3339

**Internacional:** +44 (0) 3330 607 044

Torne-se cliente

**Saiba mais sobre as soluções do Gartner para diretores de tecnologia da informação**

[gartner.com.br/pt-br/diretor-de-tecnologia-da-informacao](https://gartner.com.br/pt-br/diretor-de-tecnologia-da-informacao)

**Acompanhe os insights mais recentes**



**Participe de uma conferência do Gartner**

[Veja as conferências](#)