practia

A company of
publicis
sapient

Insight Anual 2026

PRIORIDADES, TENDÊNCIAS E DESAFIOS TI

Carta do Diretor

Prezados CIOs, CEOs e líderes empresariais:

É um privilégio apresentar a vocês **a edição 2026 do nosso Insight Anual,** uma iniciativa que busca orientar aqueles que definem a agenda tecnológica na região.

Neste ano, damos um passo além: deixamos o diagnóstico para trás e avançamos para a ação. Porque a tecnologia já não apenas acompanha a estratégia, ela se torna o seu motor central.

A inteligência artificial como eixo cultural, a emergência de agentes autônomos, a necessidade de construir confiança digital, a reinvenção da infraestrutura tecnológica, a evolução dos modelos de segurança, a governança inteligente de dados e a resiliência das operações são hoje forças que estão transformando a forma de conceber e liderar as organizações.

Nesse cenário, nossa responsabilidade é oferecer uma leitura crítica e antecipatória, que ajude a capitalizar essas tendências com visão estratégica e foco latino-americano.

Para isso, reunimos a experiência de especialistas e líderes da Practia com o objetivo de identificar os movimentos-chave e analisar suas implicações na gestão e na direção do negócio.

Este relatório foi concebido como uma ferramenta que não apenas interpreta os desafios imediatos, mas também abre espaço para refletir sobre as decisões que definirão o futuro próximo.

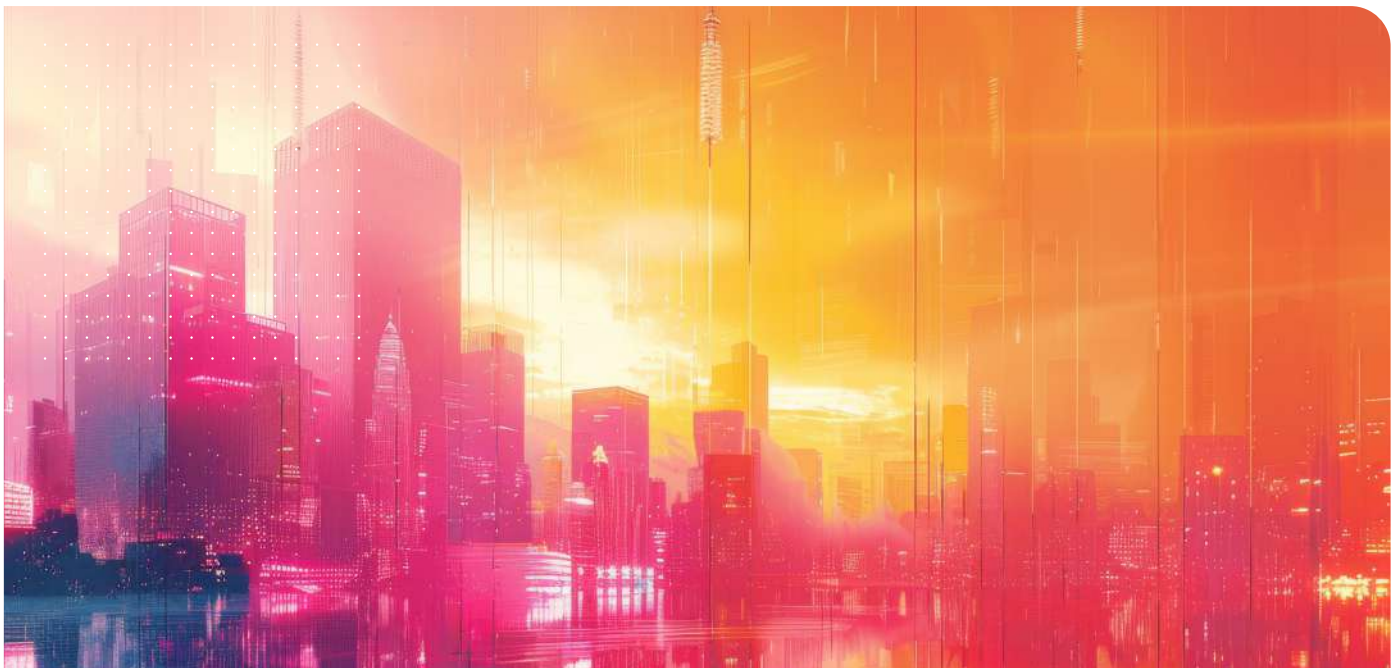
Nossa intenção é contribuir com perspectivas que facilitem a adoção de tecnologias disruptivas, fortaleçam a capacidade de adaptação e potencializem a inovação em todas as áreas da empresa.

Em um ambiente de disrupção constante, **o verdadeiro desafio não está em incorporar soluções tecnológicas isoladas, mas em convertê-las em resultados visíveis: maior resiliência, organizações mais ágeis e crescimento sustentável ao longo do tempo.** Esse é o propósito deste Insight e também a essência do nosso papel como parceiro tecnológico de confiança na América Latina.

Agradecemos a todos que confiam em nosso trabalho e esperamos que as páginas a seguir ofereçam tanto inspiração quanto ferramentas práticas para liderar com sucesso a próxima etapa da transformação digital.

Atentamente,
Sabrina Vázquez Soler
COO LATAM, Practia —
a Publicis Sapient company

Conteúdo



01 Panorama 2026 LATAM: Un renascimento tecnológico

Cada grande mudança tecnológica dá origem a um novo tipo de empresa.

A mecanização impulsionou a fábrica moderna. A informática em escala criou a corporação digital. A internet redefiniu os modelos de escala.

Hoje, estamos diante do surgimento de um novo arquétipo organizacional, sustentado no ***modelo Frontier Firm.***

Esse termo foi **cunhado pela Microsoft,** nossa parceira, no contexto de sua pesquisa sobre o futuro do trabalho com IA, apresentada oficialmente no **Work Trend Index 2024.** Neste relatório, **a empresa** introduz o conceito de *Frontier Firm* para descrever as organizações que estão **liderando a adoção avançada de Inteligência Artificial,** especialmente por meio de **IA generativa, agentes de IA e modelos de trabalho híbridos humano-IA.**

O ano de 2026 encontra o mundo atravessando uma transição profunda: A **tecnologia** deixa de ser um habilitador periférico para se tornar **o núcleo operacional** de economias, estados e organizações, reunidos pela **Inteligência Artificial** como principal motor de produtividade e transformação, integrada ao core do negócio.

Não se trata simplesmente de empresas que "usam" Inteligência Artificial, mas de **organizações desenhadas** desde a sua base para **operar com inteligência integrada** como **sistema nervoso** de seus processos e decisões-chave: automatizando processos, ampliando capacidades humanas e redefinindo a forma como o valor é criado.

Os avanços em IA, automação e computação distribuída estão remodelando os ciclos econômicos e encurtando os horizontes de planejamento. **A competitividade** já não é definida apenas por tamanho, capital ou eficiência marginal, mas pela velocidade com que as empresas incorporam capacidades digitais e conseguem traduzi-las em produtividade real e sustentada.

Nesse contexto, **emerge a "Frontier Firm" como resposta** a um mundo em que a complexidade é permanente, a velocidade é estratégica e a confiança se consolida como um ativo econômico crítico.

Nesse novo tipo de organização, o valor não é gerado pela IA isoladamente, mas por sua integração concreta aos processos de negócio e às atividades produtivas. É ali —e somente ali— que a tecnologia se transforma em capacidade organizacional.

Enquanto a Inteligência Artificial não for incorporada de forma sistêmica e ubíqua aos processos, seu impacto permanecerá latente. Por isso, a produtividade não aumenta automaticamente com a adoção tecnológica, e modelos como a automação avançada de processos tornam-se centrais.

Alguns frameworks de Inteligência Artificial, como o Slingshot, ou a abordagem de IA End-to-End da Bodhi, oferecem uma visão clara de como essa tecnologia está impactando empresas ao redor do mundo, a partir da experiência global da Publicis Sapient.

> *"Consideramos que o valor será determinado pela soma de dois fatores: pessoas e produto (people & product). Isso nos convida a refletir sobre os alcances que a Inteligência Artificial pode ter muito além de sua mera aplicação como tecnologia, adotando um enfoque muito mais integral." comenta o* ***Daniel Yankelevich, Evangelista na Practia.***

Esse novo tipo de organização se define menos por seu setor e mais por sua arquitetura interna. Por isso, falamos de empresas IA-centric: porque reorganizam sua forma de pensar, operar e competir em torno da Inteligência Artificial integrada como forma de funcionamento.

As estimativas da McKinsey reforçam essa tendência: a Inteligência Artificial pode gerar até US$ 4,4 trilhões em valor anual e aumentar entre 0,1% e 0,6% a produtividade laboral global por ano, redefinindo as próprias bases do crescimento econômico.

*Segundo destaca **Miguel Bilello, Special Business Advisor da Practia,** uma pesquisa com CIOs no Cone Sul, conduzida pela Practia — com a participação de 289 empresas — revela que a Inteligência Artificial ainda não atingiu a maturidade de outras tecnologias, mas avança com a força da inevitabilidade: metade das organizações está experimentando, testando e explorando seu potencial; e um terço já ultrapassou o limiar em que a tecnologia deixa de ser uma promessa e se torna um impacto real nos negócios. Não é coincidência, portanto, que a Inteligência Artificial esteja atualmente no topo da agenda dos CIOs, ao lado de transformação, inovação e eficiência operacional. Mas há algo mais profundo: a IA não apenas compartilha essa posição privilegiada, como se tornou a ferramenta essencial para viabilizar essa transformação e essa busca persistente por eficiência que define o contexto atual.*

Nesse cenário, ganha forma o **modelo centauro:** uma lógica de trabalho em que humanos e sistemas inteligentes colaboram de maneira contínua.

As decisões deixam de ser exclusivamente humanas ou totalmente automatizadas para se converterem no resultado de uma interação deliberada entre critério humano, contexto e capacidade computacional.

Esse formato entende que o máximo desempenho está na **combinação:** o valor já não reside em escolher entre pessoas ou máquinas, mas em **desenhar conscientemente como trabalham juntas.**

Daí surge o conceito de **"empresa ampliada"**, uma organização expandida em capacidades. Equipes aumentadas que trabalham junto a agentes inteligentes, plataformas que aprendem com o uso, processos que se ajustam em tempo real e estruturas que se reconfiguram diante da mudança.
A produtividade deixa de depender apenas do esforço humano e passa a se apoiar em sistemas que antecipam, recomendam e executam com precisão crescente.

O mesmo princípio redefine o **talento:** emerge a noção de **"workforce aumentada"**, em que o profissional deixa de ser estático para se tornar evolutivo. Aprender novas capacidades já não é um evento, mas um funcionamento contínuo.

As organizações mais avançadas não buscam perfis "perfeitos", mas pessoas capazes de aprender, colaborar com a tecnologia e se adaptar a ambientes onde as ferramentas mudam constantemente.

Tudo isso configura **um novo modelo operacional.** Esse tipo de organização não se sustenta pela improvisação, mas por capacidades desenhadas **desde a arquitetura do sistema:** Estruturas que combinam velocidade com controle, autonomia com governança e inovação com responsabilidade. São empresas que não reagem à mudança, mas a incorporam como parte natural do seu funcionamento.

Ernesto Kiszkurno, Diretor do mercado vertical regional de General Business na Practia, *comenta que: "Hoje não estamos diante de uma simples melhoria incremental, mas de um verdadeiro processo de decisão natural corporativa. Seguindo a premissa de Darwin, não sobrevive a empresa maior ou mais forte, mas a que melhor evolui. Em nossa região, as organizações que integram a Inteligência Artificial no coração de sua operação não apenas serão mais eficientes: caminharão para modelos mais resilientes, adaptáveis e preparados para liderar o futuro."*

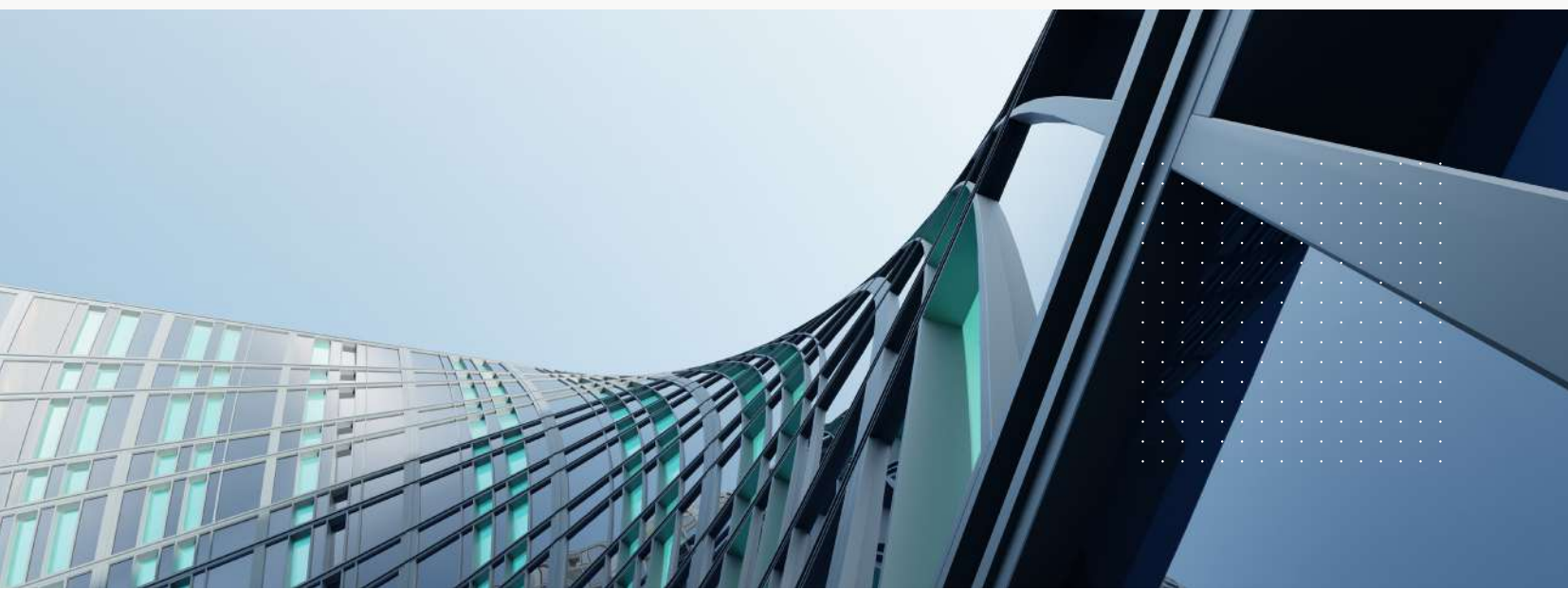
Uma premissa torna-se central: 2026 não é apenas um ano de adoção tecnológica **É um ponto de inflexão em que as empresas redefinem suas capacidades fundamentais para competir, criar valor e se sustentar em um mundo mais digital, mais regulado e mais exigente.**

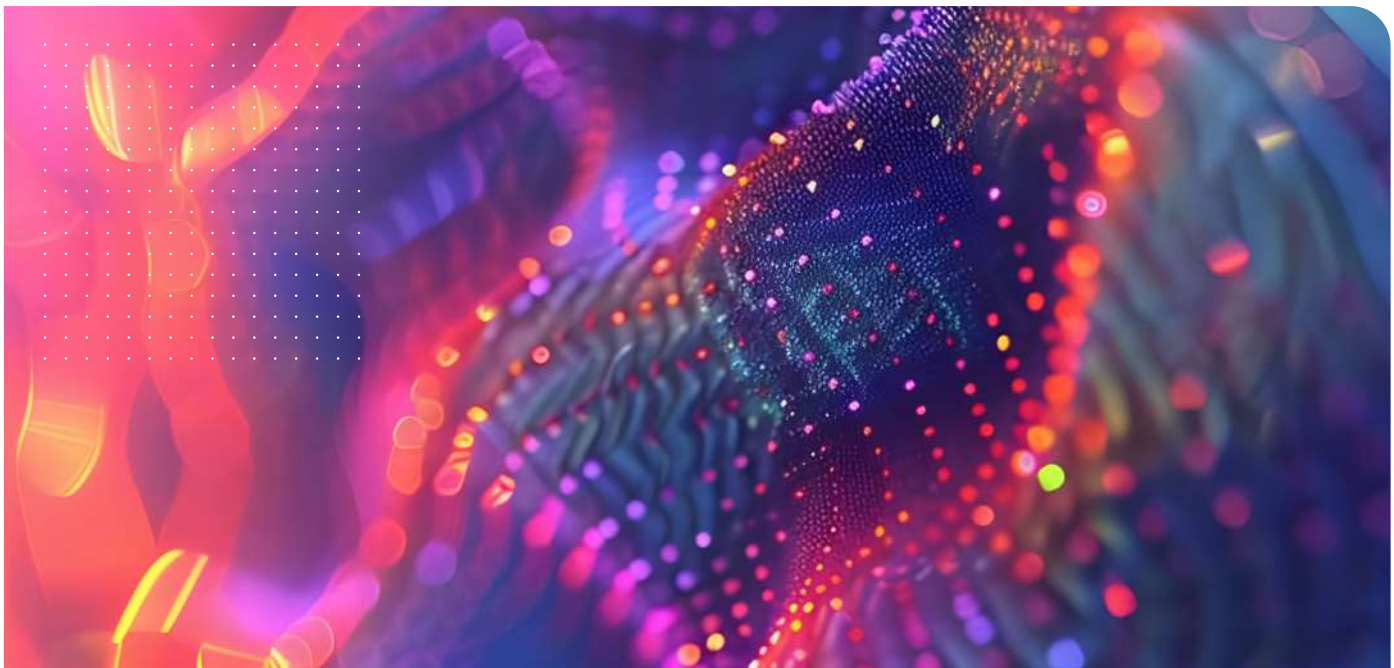
Esse Insight busca explorar como se articula esse novo tipo de organização — **inteligente, resiliente e ampliada** — e quais decisões estratégicas os líderes precisam tomar hoje para construí-la.

Porque o desafio já não é entender para onde a tecnologia vai, mas compreender que tipo de empresa esse novo tempo exige.

Por fim, esse arquétipo emerge como um dos **que melhor descreve o novo limite** competitivo do presente **e se define por operar com uma abordagem IA-centric.**

As organizações que não iniciarem esse movimento correm o risco de ficar para trás — não por falta de inovação, mas por excesso de inércia.





02 IA Centric: Uma empresa ampliada com aceleração do negócio

Durante a última década, a transformação digital avançou em três etapas sucessivas, que redefiniram a relação entre tecnologia, negócio e pessoas. Cada uma respondeu a uma necessidade concreta e preparou o terreno para o paradigma seguinte.

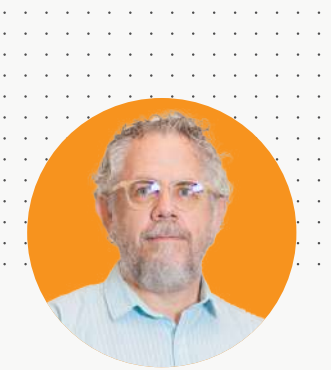
A primeira foi a etapa **User Centric,** que marcou a era da experiência. As organizações passaram a desenhar produtos, serviços e plataformas digitais em torno das necessidades humanas, priorizando usabilidade, personalização e proximidade com o cliente.
A tecnologia começou a se organizar ao redor do usuário.

Então surgiu a abordagem **Data Centric,** no qual o foco deixou de ser exclusivamente a experiência e passou à informação. Os dados tornaram-se um ativo estratégico e a analítica avançada e o machine learning permitiram tomar decisões baseadas em evidências, antecipar comportamentos e otimizar resultados em escala.

Hoje, muitas organizações começam a transitar para uma terceira fase: a das **Empresas IA Centric.** A verdadeira mudança já não está apenas no jogo competitivo, está na forma de operar.

As regras que definiam eficiência, escala e vantagem relativa já não são as mesmas. A Inteligência Artificial obriga a trabalhar de outra maneira, redefinindo como os processos são desenhados, como as decisões são tomadas e como o trabalho é executado.

As organizações não se sentem naturalmente atraídas pela ideia de "ser IA-centric". O que captam é algo mais concreto e incômodo: **a possibilidade de ficar presas ao jogo conhecido enquanto outras começam a operar com uma lógica diferente.**



*Como comenta **Juan V. Echagüe, Diretor de Pesquisa e Desenvolvimento da Practia,** "De certa forma, a decisão de adotar Inteligência Artificial já a tomamos em nossas vidas cotidianas, assim como aconteceu com os telefones celulares. O que precisamos decidir nas empresas é como fazê-lo de forma ética e segura, gerando valor. E como chegar a tempo."*

Nesse novo cenário, a Inteligência Artificial deixa de ser uma ferramenta de apoio e passa a ser um componente estrutural do **núcleo operacional e cognitivo da organização.** A IA não apenas auxilia decisões: participa ativamente de como se decide, como se opera e como se cria valor.

Uma empresa IA Centric integra Inteligência Artificial em **cada camada relevante do seu funcionamiento.**

Convergem ali a IA generativa, os agentes autônomos e o software com inteligência nativa para criar **capacidades organizacionais aprimoradas:** Os modelos aprendem a partir de dados confiáveis, automatizam processos complexos, detectam padrões invisíveis, colaboram com as pessoas para melhorar a alocação de recursos, reduzir fricções operacionais e acelerar a tomada de decisões. Quando esses sistemas são bem desenhados, governados e supervisionados, a organização adquire a capacidade de se adaptar a contextos mutantes com níveis de velocidade e precisão antes inalcançáveis.

As projeções confirmam esse ponto de inflexão. A Gartner antecipa que, para 2026, mais de 80% dos produtos e serviços digitais incorporarão algum nível de inteligência artificial nativa, e que uma parcela crescente dos modelos operacionais evoluirá para estruturas impulsionadas por IA.

Em paralelo, estudos do MIT Sloan mostram que as organizações com funções de IA bem integradas colhem benefícios claros: aumento da produtividade, redução de fricção operativa e orquestração inteligente de processos.

Esses indicadores sugerem um ponto decisivo: em um número crescente de organizações, **o valor estratégico** já não reside em operar contra a IA, mas em operá-la de forma confiável.

Na metodologia da Practia, a priorização de casos de uso de IA não se baseia apenas no apelo tecnológico, mas em uma estrutura organizada que conecta diretamente a estratégia de negócios à sua execução.

"Cada iniciativa é avaliada de forma integral, considerando seu impacto esperado em indicadores-chave de valor, como eficiência operacional, crescimento de receitas, experiência do cliente ou mitigação de riscos. Também avaliamos sua viabilidade técnica, que inclui maturidade da arquitetura, capacidades das equipes e complexidade de integração." Comenta ***Gilberto Strafacci, Gerente na Practia Brasil.***

De forma complementar, é analisado o perfil de riscos regulatórios, éticos e de segurança, assim como a dependência e a qualidade dos dados, para assegurar sua sustentabilidade ao longo do tempo.

Essa visão multidimensional permite construir um portfólio equilibrado entre quick wins e apostas estratégicas de maior impacto, garantindo foco, retorno e uma adoção responsável da IA dentro da organização.

O quão profundo é o impacto desse novo paradigma?

A Inteligência Artificial Integrada surge, então, como um ativo estratégico que **permite construir organizações mais inteligentes, resilientes e adaptáveis.**

Para as corporações, migrar para um modelo IA-centric não é apenas uma decisão tecnológica, mas **uma estratégia clara de competitividade e sustentabilidade.**

A McKinsey alerta que empresas que não integrarem a IA ao núcleo de suas operações poderão enfrentar uma queda significativa de produtividade relativa até o final da década. Em contrapartida, **aquelas que adotarem modelos de IA orquestrados capturarão uma proporção substancialmente maior do valor econômico de seus setores.**

***Mauricio Sansano, Diretor do mercado vertical regional de Energia na Practia** , argumenta: "Na indústria de energia, ser IA-centric já não é uma opção de eficiência, mas uma condição de continuidade competitiva e de mercado. A inteligência artificial começa a definir como se despacham energia, como se prevêem falhas em ativos críticos, como se equilibra a rede e como se tomam decisões sob estresse regulatório e climático. Por exemplo, as utilities que integram a IA em seu core operacional — não como pilotos isolados — serão as únicas capazes de sustentar confiabilidade, custos controlados e transição energética simultaneamente.*

No campo de petróleo e gás, hoje é impossível conceber operações de perfuração em tempo real sem a assistência de agentes especializados que otimizem o ROP, maximizem as condições de segurança e alertem de forma antecipada sobre possíveis travamentos da broca."

Esse paradigma impulsiona, além disso, **uma transformação cultural profunda.**

As organizações IA-centric promovem formas de trabalho mais ágeis, experimentais e colaborativas, nas quais a alfabetização digital, o pensamento crítico e a capacidade de interagir com sistemas inteligentes tornam-se competências essenciais.

Surgem, assim, as **equipes ampliadas, nas quais pessoas e algoritmos trabalham de forma complementar:** Um novo modelo híbrido está surgindo, no qual a Inteligência Artificial assume tarefas repetitivas, analíticas ou de grande volume, enquanto os humanos contribuem com critérios, contexto, criatividade e julgamento ético.

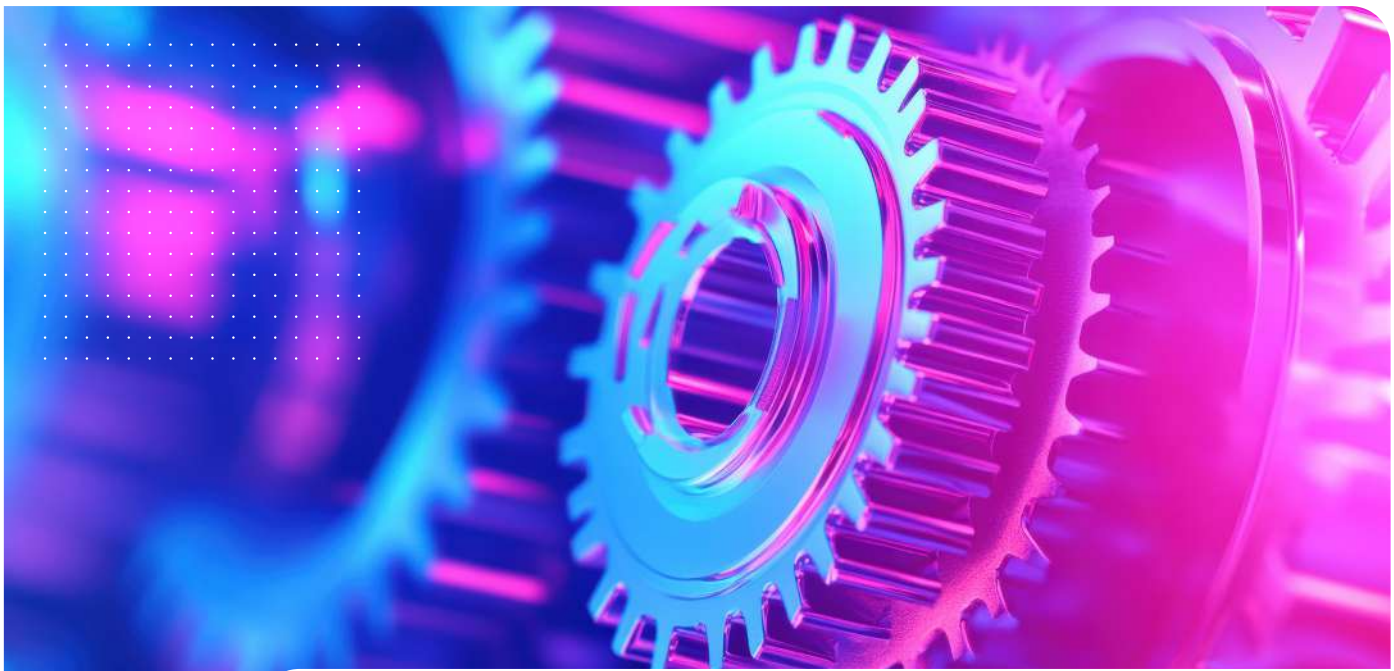
Um zoom regional: A América Latina está sofrendo esse salto?

Na América Latina, a maioria das organizações ainda opera utilizando abordagens centradas em dados ou modelos assistidos por IA. O Índice de Adoção de IA da IBM revelou que a **maior barreira** para a adoção de IA em empresas latino-americanas **são as habilidades, o conhecimento ou a especialização.**

O caminho rumo a organizações totalmente centradas em IA está apenas começando. O investimento regional em pesquisa e desenvolvimento permanece baixo em comparação com as médias globais e está concentrado em poucos países. No entanto, essa realidade coexiste com uma clara aceleração do interesse em reposicionar a Inteligência Artificial como o núcleo operacional dos negócios.

Segundo dados oficiais da IBM, **67% das grandes empresas** latino-americanas já implementaram ou planejam implementar soluções de IA, e muitas delas a posicionam como uma das prioridades estratégicas.

Para a região, adotar um enfoque IA-centric implica uma reconfiguração integral: Reestruturar processos para que sejam mais automatizados e produtivos, tomar decisões informadas por modelos de aprendizado automático contínuo, construir plataformas com inteligência integrada que aprendem com o uso e formar equipes preparadas para trabalhar em colaboração contínua com sistemas inteligentes.



03 Emergência dos agentes: Autonomia e Resiliência Operacional

À medida que a inteligência artificial se integra profundamente aos processos, o desafio deixa de ser o que automatizar e passa a ser **quanto controle, autonomia e capacidade** de ação **delegar aos sistemas.** Em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos, onde velocidade e antecipação se tornam críticas, escalar eficiência apenas com intervenção humana torna-se inviável.

Nesse contexto, **a evolução tecnológica** deixa de ser incremental e torna-se estrutural: a inteligência não apenas auxilia, mas age. A integração da IA aos processos possibilita sistemas capazes de observar, decidir e executar com diferentes níveis de autonomia, redefinindo a forma como as organizações operam, se adaptam e constroem resiliência operacional.

Neste novo estágio, a **IA Generativa** consolida-se como o motor mais visível da produtividade e da criatividade empresarial ampliada, ao acelerar o desenvolvimento de produtos, a personalização e a tomada de decisões, graças à sua capacidade de aprender padrões, sintetizar conhecimento e gerar conteúdo de alto valor.

Segundo a Bain, mais de **60%** das empresas já priorizam incorporar GenAI em suas estratégias de transformação para 2026.

Inteligência 2.0

Durante anos, a Inteligência Artificial foi entendida como um conjunto de modelos que analisavam dados e geravam respostas. Hoje, esse paradigma evolui para uma nova etapa: a dos **agentes inteligentes.**

Essas **entidades de software** têm a capacidade de **observar, raciocinar, aprender e atuar** de forma autônoma para alcançar objetivos concretos, **representando uma mudança estrutural:** Começam a intervir no cotidiano das organizações, permitindo que até 15% das decisões laborais diárias sejam tomadas de forma autônoma.

Seu funcionamento baseia-se em três componentes: **percepção, decisão e ação.**

Por meio de **algoritmos de aprendizado profundo e processamento de linguagem natural** (NLP), podem interpretar contextos complexos, acessar bases de conhecimento e tomar decisões informadas em tempo real.

Segundo estimativas do Gartner, até 2028 **33% das aplicações empresariais incluirão capacidades de agentes,** frente a menos de 1% em 2024.

O que podemos esperar de um Agente Inteligente?

Um agente de IA pode compreender instruções em linguagem natural, planejar uma sequência de ações e executá-las **conectando-se** a aplicações, APIs ou sistemas empresariais. **Os tipos de agentes variam conforme seu nível de autonomia e propósito:**

Reativos: Respondem com base em regras simples (por exemplo, filtros de spam ou sistemas automatizados de climatização).

Baseados em objetivos: Perseguem metas específicas, como otimização de rotas em logística ou transporte.

De aprendizado: Melhoram o desempenho com a experiência, como os motores de recomendação e streaming.

De utilidade: Equilibram variáveis para alcançar eficiência, como termostatos inteligentes ou sistemas de energia adaptativos.

Hierárquicos ou multiagentes: cooperam entre si, compartilhando subtarefas e decisões dentro de um sistema complexo, como frotas de drones ou ecossistemas de bots de suporte.

Esses agentes não operam de forma isolada; comunicam-se entre si dentro de um **sistema multiagente,** no qual cada um executa uma parte do fluxo e todos aprendem a partir da experiência coletiva.

O resultado é um modelo distribuído de inteligência que combina **precisão, velocidade e adaptabilidade.**

Em nível empresarial, os agentes **ampliam a produtividade** e a resiliência operacional.

Tudo converge para Agentic Automation:

O **Agentic Automation** representa a evolução da automação robótica de processos (RPA) e da inteligência artificial tradicional. Enquanto o RPA executa regras predefinidas, a automação agêntica **compreende objetivos, planeja rotas e decide como alcançá-los.**

A principal diferença está no fato de que não exige programação explícita e possui a capacidade de aprender e se adaptar.

"Para o setor de Energia, Utilities e Commodities (E&U), a automação agêntica marca a transição da operação reativa para a operação antecipatória e ótima. Agentes inteligentes podem monitorar redes, prever sobrecargas, coordenar manutenção preditiva e atuar em tempo real diante de eventos climáticos ou falhas sistêmicas. Podem, inclusive, ajustar planos operacionais e adaptá-los a eventos inesperados, como falhas de equipamentos. A resiliência energética do futuro não será construída apenas com mais pessoas ou mais controle, mas com inteligência distribuída governada e uma base sólida de informação que nutra e otimize os modelos", reforça ***Mauricio S.***

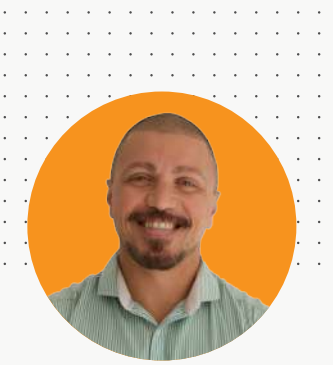
No RPA, os bots executam tarefas repetitivas seguindo fluxos rígidos. Na Automação Agêntica, os agentes podem interpretar, recomendar e decidir quais passos seguir, com base em contexto e aprendizado contínuo. Isso permite escalar a automação em ambientes mutáveis, nos quais as regras variam ou os processos não estão totalmente definidos.

Segundo a McKinsey, a adoção de agentes inteligentes nos processos operacionais pode liberar entre 25% e 40% da capacidade organizacional em workflows críticos, aumentar a produtividade e reduzir erros em tarefas repetitivas, graças à aprendizagem adaptativa, à integração com múltiplos sistemas e à operação autônoma em tempo real.

APA: a visão da Practia

A IA agêntica marca um ponto de inflexão na automação empresarial ao viabilizar a gestão de processos em maior escala e complexidade, em que o foco deixa de ser apenas executar tarefas e passa a planejar, coordenar e orquestrar ações entre sistemas, robôs e pessoas, sob modelos robustos de governança e segurança.

Na Practia, essa evolução não é tratada apenas de forma conceitual: ela se traduz em um modelo próprio que estrutura e operacionaliza esses princípios em contextos reais, por meio do enfoque de **Agentic Process Automation (APA).**



*"**APA"** não é apenas uma metodologia técnica, mas um **marco estratégico** para desenhar, implementar e escalar agentes inteligentes em ambientes corporativos reais, com foco em valor tangível e governança", argumenta **Gilberto Strafacci.***

O modelo combina três princípios centrais:

Distribuição dinâmica do trabalho: Humanos e agentes colaboram de forma simbiótica, atribuindo tarefas conforme capacidade, contexto e valor agregado.

Orquestração inteligente: Múltiplos agentes se coordenam entre sistemas empresariais para executar processos de ponta a ponta, garantindo consistência e rastreabilidade.

Aprendizado contínuo: Os sistemas registram resultados, retroalimentam seus modelos e otimizam o desempenho a cada ciclo operacional.

A diferença com as demais é que, APA incorpora governança desde o desenho, garantindo rastreabilidade, segurança e ética no uso da IA. Isso permite às empresas **experimentar, medir e escalar, sem perder o controle** sobre a tomada de decisões ou comprometer a transparência.

Nossa abordagem está estruturada em quatro etapas:

Exploração: Identificação de processos com potencial agêntico.

Pilotos controlados: Validação de casos de uso com resultados mensuráveis.

Otimização: Integração com sistemas core e ajuste de parâmetros de decisão.

Escalonamento: adoção transversal em toda a organização.

Mais do que eficiência, o valor está em **impulsionar organizações que pensam e atuam com inteligência distribuída:** A automação agêntica inaugura uma nova era na relação entre humanos e máquinas.

À medida que as organizações delegam parte da tomada de decisão e da execução a sistemas autônomos, o centro de gravidade do negócio se desloca: os fluxos tornam-se mais dinâmicos, as operações mais adaptativas e as equipes humanas passam a se concentrar em análise, criatividade e desenho de soluções de alto impacto.

No entanto, **autonomia sem governança é uma ameaça.** O avanço dos agentes deve ser acompanhado por marcos de AI TRiSM, que assegurem integridade, transparência e alinhamento ético.

04 AI TRiSM: Protocolo de Confiança para o Domínio Tecnológico

À medida que a Inteligência Artificial se torna o novo motor operacional das organizações, também emerge uma frente crítica: **A confiança.**

A rápida expansão dos modelos autônomos aumenta a complexidade e amplia a superfície de risco. Viéses invisíveis, decisões opacas, falhas de dados, vulnerabilidades algorítmicas e vazamentos de informações deixaram de ser problemas hipotéticos e se tornaram incidentes reais que **impactam a reputação, a continuidade e a sustentabilidade** das empresas.

A baixa maturidade na gestão de dados e a ausência de modelos sólidos de governança tornaram-se um dos principais fatores de risco para projetos de IA em ambientes produtivos. Em muitas organizações, os modelos operam com níveis insuficientes de supervisão e rastreabilidade, o que gera problemas operacionais e limita sua efetividade. Sem o fortalecimento desses mecanismos de controle, uma parcela significativa das iniciativas de IA dificilmente materializará o valor esperado.

"O surgimento de dispositivos com IA que não apenas processam informação, mas também interagem com o mundo físico e capturam dados diretamente dele, é um dos fenômenos que mais acelerará as mudanças. O simples fato de que um agente de IA possa usar um cartão de crédito, mover-se em sistemas reais, ler e escrever arquivos já tem um impacto enorme e consequências difíceis de dimensionar. Imaginar isso com robôs é um exercício que causa medo, mas também esperança." afirma ***Daniel Y.***

Nesse contexto, **compreender como confiar na Inteligência Artificial de forma segura, ética e sustentável,** tornou-se o novo campo de batalha para os líderes tecnológicos.

A resposta estrutural: AI TRiSM como marco de confiança

AI TRiSM — Artificial Intelligence Trust, Risk and Security Management — consolida-se como o padrão para **gerenciar confiabilidade, segurança, explicabilidade e responsabilidade em sistemas de IA.**

Não se trata de um conjunto de controles, mas sim de uma arquitetura de governança abrangente que rege o modo como as empresas líderes que aplicam IA operam.

Como destacou Mark Horvath, vice-presidente da Gartner: "Os CIOs não podem permitir que a IA controle suas organizações; são necessárias novas formas de gestão de confiança, risco e segurança que os controles convencionais não oferecem."

O modelo AI TRiSM articula quatro capacidades críticas

01 **Confiança e explicabilidade (Trust):** Garantir decisões compreensíveis, auditáveis e justas por meio de IA Explicável (XAI) e detecção de vieses. Estruturas robustas de explicabilidade aumentam a confiança das organizações por parte de clientes e stakeholders.

02 **Gestão de Riscos (Risk):** Identificar e mitigar os riscos operacionais, regulatórios e de reputação decorrentes do uso de IA. Cada incidente causado por IA sem governança pode custar milhões, dependendo do setor.

03 **Segurança (Security):** Proteção de modelos e dados por meio de criptografia, controles de acesso, auditorias e estruturas de Zero Trust AI. A cibersegurança algorítmica é agora um componente tão crítico quanto a segurança de rede ou infraestrutura.

04 **Governança contínua:** Estabelecer corpos interdisciplinares que definam políticas, papéis, métricas e padrões ao longo do ciclo de vida. Estima-se que, até 2026, as organizações com governança ativa de IA aumentarão a adoção real de seus sistemas por parte dos usuários internos.

O mercado global de governança de IA alcançou US$ 12 bilhões em 2024 e deve triplicar até 2034, impulsionado por legislações como o AI Act da União Europeia, o AI Accountability Act nos Estados Unidos e novas regulações emergentes na Ásia e Oceania. Não se trata apenas de conformidade, mas de sustentabilidade do negócio.

*De acordo com **Gilberto:** "Na abordagem da Practia, a governança de IA se traduz em mecanismos operacionais concretos que garantem controle, transparência e geração sustentada de valor. Modelos e agentes são gerenciados por meio de revisões periódicas técnicas e de negócio, com métricas claras de desempenho, deriva de dados, riscos, segurança e conformidade. Cada solução passa por validações formais antes de ir para produção e conta com responsáveis explícitos — negócio, tecnologia e governança —, assegurando que a IA seja gerida com disciplina, rastreabilidade e alinhamento estratégico."*

A dimensão organizacional: Estruturas, papéis e cultura

A adoção do AI TRiSM implica redesenhar a organização. Os modelos de IA responsáveis exigem novas estruturas colaborativas entre Tecnologia, Jurídico, Risco, Ética e Negócio, criando responsabilidade compartilhada sobre os resultados algorítmicos.

O que antes era um projeto de TI torna-se agora uma **prática transversal que demanda cultura ética,**critério especializado e prestação de contas. Por isso, surgem novos papéis específicos, como **AI Product Owners, AI Stewards, Model Risk Officers e Data Custodians,** responsáveis por supervisionar modelos, controlar vieses, garantir rastreabilidade e assegurar alinhamento regulatório.

O AI TRiSM deve se consolidar como uma **prática contínua de gestão de risco e confiança** ao longo de todo o ciclo de vida dos modelos.

Adotar esse marco significa **evoluir de uma IA que funciona para uma IA em que se pode confiar:** Uma inteligência auditável, previsível e controlada.

Aumento de risco: Qual é o novo desafio?

A transição para agentes inteligentes — apresentada no capítulo anterior — intensifica ainda mais a necessidade de marcos robustos como o AI TRiSM.

Agentes autônomos aumentam a superfície de risco operacional ao interagirem diretamente com sistemas internos, dados sensíveis e fluxos de negócios, sem os controles inerentes ao trabalho humano. Sem o AI TRiSM, a autonomia torna-se opaca; com o AI TRiSM, torna-se uma vantagem estratégica.

Com o modelo centauro como referência, essas garantias permitem habilitar autonomia sem comprometer o negócio. A IA agêntica exige monitoramento humano contínuo, rastreabilidade algorítmica, explicabilidade das decisões autônomas, limites de segurança parametrizados e auditoria de objetivos e comportamentos do agente.

A governança como oportunidade na América Latina

A América Latina enfrenta um cenário duplo: altas expectativas tecnológicas e baixa maturidade em governança.

Segundo a IBM, 37% das empresas da região já implementam IA e 45% estão em fase de exploração; entretanto, apenas uma parcela menor dispõe de políticas formais de governança, rastreabilidade ou ética algorítmica.

A américa latina tem um desafio maior: O "bônus demográfico" — entendido como população jovem — já se encerrou. Os recursos naturais, por si só, não serão suficientes para reduzir brechas de crescimento em relação ao resto do mundo.

Por outro lado, há uma vantagem: o surgimento dessas novas tecnologias permite realizar um "leapfrog" — um salto direto de tecnologias antigas para as mais novas, evitando transições intermediárias e recuperando parte da defasagem.

A oportunidade é clara: por não ter um legado complexo, a região pode adotar marcos modernos desde o início. Países como Brasil, Chile, México e Colômbia já avançam em agendas regulatórias, auditoria algorítmica e princípios de responsabilidade em serviços públicos, delineando um novo padrão em construção.

"Construir confiança não freia a inovação — acelera ao conferir legitimidade e sustentabilidade ao longo do tempo. O maior desafio não é apenas tecnológico; é também estratégico e de gestão. Muitas organizações não falham por falta de ferramentas, mas por carecerem de uma rota clara, um marco sólido de governança e uma visão integrada que conecte os objetivos do negócio com os princípios de confiança, risco e segurança." argumenta ***Carlos Lacchini, Líder da Prática de IA & Data Science na Practia***

A visão da Practia: Construir confiança como capacidade interna

Para materializar essa visão, na Practia acompanhamos as empresas na definição de sua estratégia de IA responsável, no desenho de modelos de governança e na gestão da adoção e da mudança organizacional.

O processo deve ser abordado em **cinco etapas sequenciais:**

Diagnóstico de maturidade: Mapear todos os modelos de IA existentes, avaliar sua rastreabilidade e riscos.

Governança integral: Definir papéis, processos e um AI Governance Board com mandato claro, responsabilidades distribuídas e critérios de tomada de decisão.

Explicabilidade e documentação: Implementar XAI e estabelecer padrões de transparência.

Segurança técnica e operacional: Adotar práticas de Zero Trust AI, criptografia, detecção de anomalias e defesa contra ataques adversariais.

Cultura ética e educação: Formar equipes em ética digital, vieses e responsabilidade algorítmica.

A verdadeira vantagem competitiva não vem apenas de somar modelos, mas de somá-los após construir **capacidades internas** que permitam governar, escalar e sustentar a IA ao longo do tempo.

> ***Mauricio S.**, "A partir de sua ampla trajetória no setor, Mauricio S. acrescenta: 'A indústria energética opera infraestruturas críticas onde o erro algorítmico não é tolerável. Nesse contexto, o AI TRiSM deixa de ser um marco de compliance para se tornar um habilitador do negócio. Sem explicabilidade, rastreabilidade e controle sobre modelos e agentes, a IA não escala nessa indústria. A confiança não se acelera depois da adoção: é a condição prévia.'"*

Uma vez que a Inteligência Artificial opera sob marcos seguros, explicáveis e governados, o desafio seguinte é sustentá-la de forma eficiente e sustentável.

Isso abre caminho para o próximo capítulo, no qual a infraestrutura híbrida, o edge computing e a sustentabilidade digital tornam-se **a base para implantar IA confiável em escala.**

05 Green IT: Infraestrutura de negócio alinhada à IA

Em 2026, a **infraestrutura tecnológica** entra em uma nova etapa, impulsionada pela convergência entre **nuvem híbrida, edge computing e a sustentabilidade digital.**

Essa combinação redefine o papel da **infraestrutura** nas organizações: ela deixa de ser um componente de suporte operacional, para se transformar em um **ativo estratégico,** diretamente **alinhado aos objetivos financeiros, regulatórios, ambientais e de gestão de riscos.**

O crescimento exponencial da Inteligência Artificial — em especial dos modelos generativos e dos sistemas agênticos — está pressionando as bases tradicionais da infraestrutura. Estudos recentes alertam que os data centers podem dobrar o consumo global de eletricidade até 2030, caso não ocorram mudanças estruturais.

A escala computacional exigida pela IA obriga a repensar não apenas a capacidade instalada, mas também como, onde e com que eficiência a inteligência é processada. Nesse contexto, **a infraestrutura** deixa de ser uma decisão puramente tecnológica para se tornar uma **decisão econômica, regulatória e reputacional.**

Cada workload de IA, cada modelo treinado e cada inferência executada têm um **custo energético, financeiro e ambiental.** O desafio estratégico já não é apenas quanta potência é necessária, mas **como escalar a inteligência com custo marginal controlado,** *sem comprometer sustentabilidade, conformidade e rentabilidade.*

Uma empresa ampliada sem infraestrutura sustentável torna-se economicamente inviável.

Green IT surge não apenas como uma iniciativa ambiental isolada, mas como um **habilitador direto do crescimento baseado em IA.** A eficiência ambiental passa a ser um componente estrutural do desenho da infraestrutura, no mesmo nível da disponibilidade, da segurança e da escalabilidade.

Como esse paradigma se consolida no mundo?

Esse movimento responde a uma prioridade que já está se consolidando em escala global. Segundo o Gartner, até 2027, 75% das organizações terão implementado programas formais de sustentabilidade em seus data centers. Na mesma linha, projeta-se que, até 2026, 50% das empresas irão gerenciar ativamente o consumo energético de seus ambientes de nuvem híbrida por meio de ferramentas de sustentabilidade.

Esses dados apontam uma tendência clara em direção à otimização energética, à observabilidade ambiental e à rastreabilidade do impacto digital.

"Green IT não é apenas uma iniciativa ambiental para setores como Mineração ou Óleo & Gás: é um paradoxo estratégico. A indústria que fornece energia e recursos naturais precisa, ao mesmo tempo, otimizar o consumo energético da inteligência que governa. Projetar infraestruturas eficientes, híbridas e conscientes do custo energético da IA será tão estratégico quanto produzir energia limpa", afirma ***Mauricio S.***

Os gigantes tecnológicos

O paradigma da infraestrutura passa, então, de "mais potência a qualquer custo" para um equilíbrio entre desempenho, eficiência e sustentabilidade. Em nível global, os grandes fornecedores de tecnologia reforçam essa transformação ao demonstrar que eficiência não é incompatível com inovação:

A Microsoft reporta ter reduzido em mais de 80% o consumo de água em data centers e alcançado até 93% de eficiência energética em ambientes de nuvem quando comparados a infraestruturas tradicionais:

"À medida que a Microsoft continua a crescer e inovar, nosso compromisso com a sustentabilidade ambiental permanece um valor fundamental. Este ano, refletimos sobre nosso progresso em direção às nossas ambiciosas metas para 2030: ser uma empresa com emissões negativas de carbono e de água, com zero resíduos, protegendo os ecossistemas. Ao entrarmos na segunda metade da década, a Microsoft permanece firmemente comprometida com suas metas de sustentabilidade ambiental para 2030." – Microsoft, Relatório de Sustentabilidade Ambiental 2025.

A IBM, por sua vez, informa que 75% da eletricidade utilizada em seus data centers provém de fontes renováveis, além de uma melhoria de 20% na eficiência energética desde 2019.

Esses casos confirmam que adotar Green IT não apenas reduz o impacto ambiental, como também **melhora a competitividade operacional.**

Três práticas marcam o rumo dessa transição:

Green IT busca reduzir a pegada energética do stack tecnológico por meio da otimização de refrigeração, adoção de energias renováveis e arquiteturas eficientes.

FinOps incorpora disciplina financeira ao consumo de nuvem, alinhando custo, uso e valor, transformando a nuvem em investimento gerenciado, e não em gasto imprevisível.

Finalmente, o **modelo edge e cloud híbrido** distribui o processamento para reduzir latência, tráfego de rede e consumo energético, ao mesmo tempo em que atende a requisitos de soberania de dados e resiliência operacional.

Como o negócio é otimizado?

Para o negócio, essa evolução traz benefícios múltiplos e mensuráveis. O impacto é direto: maior resiliência a falhas, conformidade regulatória, melhoria da experiência do cliente e redução do custo total de propriedade (TCO).

A adoção de desktops virtuais (DaaS), por exemplo, permite transferir postos de trabalho para a nuvem, reduzindo o consumo energético local, habilitando modelos de trabalho remoto e fortalecendo a sustentabilidade organizacional.

Além da economia direta, infraestruturas sustentáveis passam a impactar diretamente a competitividade. Fundos de investimento, instituições financeiras e grandes clientes corporativos incorporam métricas ESG e eficiência digital como critérios de decisão.

As organizações que demonstram controle sobre sua pegada tecnológica acessam melhores condições de financiamento, reduzem riscos regulatórios futuros e fortalecem seu posicionamento de marca.

Expansão na América Latina

No contexto latino-americano, a infraestrutura digital atravessa uma fase de forte expansão. A IDC projeta que a taxa de crescimento anual do gasto em serviços de nuvem pública na região superará 29% até 2027.

Embora a América Latina enfrente desafios estruturais — como a lacuna de investimento em centros de dados eficientes, a necessidade de soberania de dados e os marcos regulatórios ambientais em constante evolução — essas tensões coexistem com uma clara tendência de crescente, embora ainda incipiente, adoção da sustentabilidade digital.

Cada vez mais organizações passam a incorporar critérios de eficiência energética e redução de pegada de carbono, integrando-os de forma progressiva às estratégias de TI.

O impacto disruptivo da Inteligência Artificial deixou uma lição inequívoca: potência sem controle, sem otimização de custos e sem consciência ambiental deixa de ser vantagem e passa a ser risco competitivo.

Até 2026, a infraestrutura de negócio será redefinida pela convergência entre nuvem híbrida, edge computing e sustentabilidade digital. Repensar esse arcabouço não é apenas uma decisão tecnológica: é reinventar o negócio, estabelecendo uma condição que habilita competitividade, escalabilidade e sustentabilidade no ecossistema digital da próxima geração.

A próxima fronteira será dotar essa infraestrutura de **inteligência operacional.** Nesse ponto, práticas como Platform Engineering e DevSecOps emergem como catalisadores centrais, redefinindo a forma como as organizações desenham, entregam e sustentam soluções digitais em escala.

06 Aceleração do delivery: Platform Engineering e DevSecOps

Atualmente, a velocidade exigida pelo mercado digital, somada à crescente complexidade das arquiteturas híbridas, à pressão regulatória e à necessidade de garantir segurança e qualidade desde o design, impulsiona as organizações em direção a um novo modelo operacional: **o Platform Engineering.**

Essa abordagem viabiliza a criação de um **ecossistema integral** que redefine a forma como a tecnologia é concebida, entregue e escalada, deslocando o foco de projetos isolados para **capacidades estruturais que sustentam a inovação contínua.**

Nesse contexto, **acelerar o delivery** deixa de ser uma preocupação exclusiva da área de TI para se tornar uma **capacidade estratégica de execução do negócio.**

A **velocidade** com que uma organização transforma visão em produtos digitais — e produtos em valor tangível, torna-se um **diferencial competitivo** em mercados cada vez mais dinâmicos e imprevisíveis.

O delivery eficiente já não depende apenas do talento individual, mas de plataformas que eliminam fricções, reduzem a complexidade e habilitam escala.

Qual é o verdadeiro valor agregado?

Diferentemente do DevOps tradicional — que integrou desenvolvimento e operações para acelerar a entrega — o Platform Engineering representa um passo evolutivo: cria ambientes padronizados, governados e reutilizáveis, nos quais a complexidade técnica fica encapsulada.

Nesse contexto, a plataforma é concebida como um produto interno: projetada intencionalmente para reduzir o atrito cognitivo e operacional e para oferecer recursos de autoatendimento seguros, consistentes e auditáveis, permitindo que as equipes desenvolvam e implementem soluções com maior autonomia, sem comprometer a governança, a qualidade ou a segurança.

Segundo Gartner, **mais de 80% das grandes organizações** terão estabelecido equipes dedicadas de Platform Engineering, e uma parcela significativa já estará experimentando plataformas internas de autosserviço.

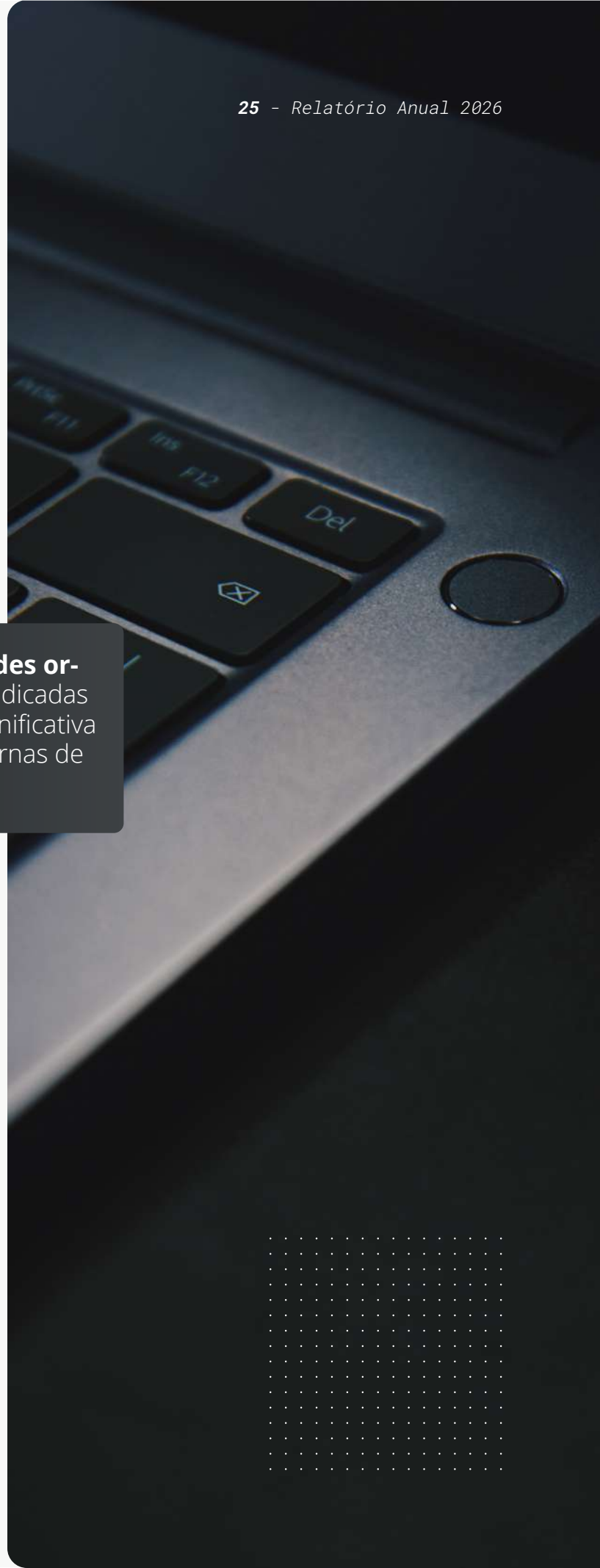
O núcleo operacional da inovação digital moderna

Esse movimento consolida uma transição para modelos de engenharia centrados na experiência do desenvolvedor (DevEx), hoje reconhecida como um ponto crítico para alcançar objetivos estratégicos do negócio e sustentar a inovação em escala.

Um estudo da McKinsey mostra que desenvolvedores que operam em ambientes com automação avançada e ferramentas assistidas por IA concluem tarefas em quase metade do tempo.

O impacto vai além da eficiência técnica: as organizações ganham autonomia sem perder controle, as áreas de TI reduzem a carga operacional reativa e o negócio passa a contar com um delivery mais previsível, seguro e alinhado às prioridades estratégicas.

Em termos concretos, isso significa maior capacidade de inovação, ciclos de entrega mais curtos e uma resposta mais resiliente diante de mudanças de mercado ou disrupções externas.



Este novo modelo **ganha força quando integrado a práticas maduras de DataOps e DevSecOps,** que consolidam qualidade, segurança e governança desde a base. O **DataOps** garante rastreabilidade, confiabilidade e governança dos dados — elementos indispensáveis em organizações impulsionadas por IA. Já o **DevSecOps** incorpora a segurança como princípio de design, e não como um controle posterior.

Nesse contexto, o **DevSecOps** deixa de ser apenas uma prática técnica e se transforma em um **mecanismo de governança contínua** que integra controles automatizados, auditorias, gestão de identidades e validações de conformidade nos pipelines de desenvolvimento, aumentando a velocidade sem comprometer a segurança.

A segurança torna-se ***"secure by default"***, incorporada a cada deploy.

A Microsoft demonstra que a adoção dessas práticas contribui para aumentar a segurança e a confiabilidade dos ambientes produtivos, automatizando a detecção de vulnerabilidades, a gestão de controles e a rastreabilidade nos deployments. Isso reforça a ideia de que **a automação também atua como mecanismo de defesa.**

As plataformas modernas já não são avaliadas apenas pela capacidade de implantar mais rápido, mas por fazê-lo de **forma segura, rastreável e governável,** integradas a **um fluxo contínuo em que cada entrega é mais confiável e menos arriscada.**

"Na Practia, acreditamos que o verdadeiro valor dessa transformação reside em traduzir essa abordagem em valor estratégico. Ter uma plataforma bem projetada não só acelera a entrega, como também reduz a dívida técnica, fortalece a segurança, melhora a colaboração interfuncional e permite decisões mais bem fundamentadas. O resultado é uma organização capaz de responder às mudanças com rapidez, confiança e controle." Sustenta ***Gonzalo Pasquini, Development Practice Manager na Practia.***

Rumo à maturidade do delivery automatizado na América Latina

Na América Latina, as práticas modernas de engenharia e automação já fazem parte do presente operacional de um número crescente de organizações.

Na região, as taxas de adoção de práticas associadas ao DevOps — base fundacional de qualquer estratégia de Platform Engineering — avançam progressivamente em setores como tecnologia, serviços financeiros, comércio e manufatura, com projeções de crescimento sustentado nos próximos anos.

Esse avanço se apoia em uma base estrutural que já está em curso: mais de 80% das empresas latino-americanas utilizam a nuvem de forma habitual, e cerca de 42% estão implementando soluções de nuvem em escala organizacional, segundo um estudo da NTT DATA e do MIT Technology Review.

Essas capacidades não apenas viabilizam flexibilidade de infraestrutura, mas também constituem pré-requisitos técnicos e operacionais para ambientes de entrega contínua, pipelines automatizados e plataformas internas de autosserviço, pilares do Platform Engineering moderno.

Do ponto de vista do impacto econômico, os resultados começam a se refletir. Um estudo da McKinsey sobre transformação digital na América Latina indica que **iniciativas que combinam crescimento do negócio com eficiência tecnológica concentram até 49% do impacto econômico total da transformação,** especialmente em organizações que integram automação, padronização e governança de forma coerente.

Isso confirma que o delivery moderno não é apenas uma melhoria técnica, mas um **vetor direto de geração de valor.**

A região ainda enfrenta desafios estruturais significativos: processos fragmentados, escassez de profissionais qualificados e diferentes níveis de maturidade nas práticas de engenharia. Mesmo assim, a América Latina está emergindo como um mercado promissor para DevOps, e as empresas da região continuam investindo em plataformas internas de DevOps e automação, com o Brasil e o México na vanguarda. Enquanto isso, países como Chile, Colômbia e Argentina estão fazendo progressos significativos na adoção de pipelines de integração contínua e entrega contínua.

A lacuna que define o futuro corporativo

Surge aqui um ponto estratégico de inflexão: **A próxima distinção estratégica** ocorrerá entre organizações capazes de **industrializar o delivery digital** e aquelas que permanecerão presas a modelos de execução artesanal, dependentes de esforço manual, conhecimento tácito e controles reativos.

O caminho para a próxima geração de infraestrutura e delivery não passa por somar tecnologias de forma isolada, mas por **construir plataformas inteligentes** que integrem pessoas, processos e tecnologia sob uma visão comum de **produtividade, segurança e resiliência operacional.**

Esse salto marca a transição para organizações preparadas para competir na economia digital de 2026, onde **a velocidade sem controle deixa de ser vantagem, e governança sem agilidade torna-se inviável.**

O modelo de delivery acelerado e padronizado aumenta inevitavelmente o nível de exposição e risco. Quanto maior a autonomia, automação e velocidade, **maior a necessidade de repensar a segurança como um princípio sistêmico,** e não como uma camada posterior.

É nesse ponto que Platform Engineering e DevSecOps abrem caminho para a próxima evolução: **Um modelo de segurança distribuído, contínuo e contextual,** capaz de acompanhar plataformas, agentes e fluxos automatizados sem frear a inovação.

Esse é o limiar que conduz ao **Zero Trust evoluído,** no qual a segurança deixa de ser um perímetro ou controle pontual para se tornar um **tecido cognitivo que permeia toda a organização,** habilitando confiança, escala e resiliência em ambientes digitais cada vez mais autônomos.

07 Zero Trust Evoluído

No cenário tecnológico de 2026, **a segurança** deixa de ser um problema perimetral para se tornar um **estrutural do modelo de negócio.** A crescente interconexão entre nuvem híbrida, APIs, agentes inteligentes, dispositivos IoT e ambientes multicloud redefine as superfícies de exposição e exige um novo enfoque de proteção: **O modelo de Zero Trust evoluído.**

Nesse contexto, **a cibersegurança** deixa de ser uma função técnica isolada e se consolida como uma **capacidade organizacional estratégica,** diretamente vinculada à continuidade operacional, à confiança do mercado e à sustentabilidade do negócio.

O modelo **Zero Trust tradicional,** centrado na verificação contínua de usuários, dispositivos e aplicações, **marcou um ponto de inflexão na segurança empresarial** da última década. Baseado no princípio de que "nada e ninguém é confiável por padrão", permitiu reduzir brechas em ambientes cada vez mais abertos.

Entretanto, **a escala atual das ameaças e a complexidade dos sistemas digitais exigem uma evolução:** Já não basta controlar acessos, é necessário **antecipar comportamentos, correlacionar sinais e responder de forma autônoma e contínua.**

A incorporação de Inteligência Artificial defensiva redefine completamente a operação do Zero Trust. **A segurança passa de reativa a preditiva:** Os modelos analisam padrões de comportamento, detectam anomalias antes que se tornem incidentes, correlacionam sinais provenientes de identidade, rede, endpoints e dados e orquestram respostas automáticas em tempo real.

A integração de recursos de IA nessas arquiteturas está emergindo como uma tendência que potencializa a automação da detecção e resposta a ameaças, reforçando uma abordagem de segurança adaptativa e autoajustável.

Esse novo modelo baseia-se em confiança dinâmica em cada interação digital e se sustenta em três camadas convergentes:

A primeira é a **identidade como novo perímetro,** onde cada acesso é validado de forma contínua e contextual, considerando variáveis como localização, comportamento, nível de risco e tipo de dispositivo.

A segunda é a **automação defensiva,** que utiliza IA e análise comportamental para antecipar ataques, reduzir falsos positivos e executar respostas autônomas.

O terceiro é a **orquestração inteligente,** que unifica segurança, conformidade e operações por meio de plataformas que aprendem com incidentes e ajustam continuamente as políticas de proteção.

De acordo com projeções da IDC, o gasto global em cibersegurança continuará crescendo em taxa de dois dígitos nos próximos anos, com tecnologias como Zero Trust, gestão avançada de identidades, automação e analítica baseada em IA no centro dos investimentos.

Zero Trust na era IA Centric e agêntica

A adoção de modelos IA-centric e de automação agêntica amplia exponencialmente a superfície de risco. Agentes que executam ações, modelos que tomam decisões e sistemas que interagem entre si sem intervenção humana direta **redefinem a noção tradicional de controle.**

Nesse novo cenário, **escalar inteligência sem escalar confiança equivale a escalar o risco junto com a inovação.**

O Zero Trust evoluído torna-se, assim, o **marco habilitador que permite implantar autonomia sem perder controle,** garantindo que cada identidade, cada fluxo de dados e *cada decisão algorítmica opere sob princípios de verificação contínua, rastreabilidade e responsabilidade.*

Não se trata de frear a automação, mas de **criar as condições** para que a Inteligência Artificial e os agentes autônomos operem de forma segura, auditável e sustentável.

O desafio cultural: Segurança como parte do DNA corporativo

Adotar o Zero Trust evoluído vai muito além de implementar tecnologia: Trata-se de uma **mudança cultural profunda.** Sua base está **na incorporação da segurança desde o design** (security by design), integrando-a em todo o ciclo de vida de produtos e serviços, do desenvolvimento à experiência do cliente.

Esse enfoque promove uma **cultura de corresponsabilidade digital,** na qual a proteção deixa de ser exclusiva da área de TI para se tornar um componente compartilhado do modelo operacional.

Aqui convergem práticas como **DevSecOps,** que integra controles de segurança automatizados aos pipelines de desenvolvimento, e **Platform Engineering,** que oferece ambientes pré-configurados, seguros e governados para acelerar o delivery sem sacrificar a proteção.

Segundo Gartner, organizações que integram segurança em cada fase do ciclo de desenvolvimento reduzem significativamente as vulnerabilidades exploráveis antes do deploy, evidenciando que velocidade, qualidade e segurança não são objetivos em tensão, mas variáveis interdependentes.

Ao incorporar automação defensiva e inteligência artificial, **esse modelo aumenta a capacidade de adaptação e garante a continuidade operacional,** inclusive diante de ataques complexos. Em setores críticos como bancário, saúde ou energia, onde minutos de indisponibilidade podem gerar perdas milionárias por hora, essa capacidade torna-se uma vantagem decisiva.

Segundo um relatório da IBM, organizações com estratégias maduras de Zero Trust, combinadas com capacidades de IA e automação em operações de segurança, conseguiram reduzir em média em US$ 1,76 milhão o custo de cada violação de segurança.

No entanto, o impacto não é apenas financeiro. Em um contexto em que a confiança é um ativo estratégico, o Digital Defense Report da Microsoft aponta que, diante de um ambiente de ameaças crescentes, as organizações que comunicam de forma transparente suas práticas de cibersegurança fortalecem a reputação da marca, a resiliência operacional e a fidelidade do cliente.

Do ponto de vista operacional, o Zero Trust evoluído também impulsiona a produtividade.

As organizações que adotam Zero Trust baseado em IA aumentam significativamente a produtividade de suas equipes de TI ao reduzir tarefas manuais de monitoramento e resposta. Ao mesmo tempo, sua arquitetura facilita a conformidade regulatória, oferecendo rastreabilidade, auditoria contínua e registros automáticos frente a normas de privacidade, segurança e Inteligência Artificial.

Nesse sentido, **o Zero Trust evoluído redefine o papel da liderança tecnológica:** já não se trata apenas de reagir a incidentes, mas de **desenhar organizações nas quais a segurança é inerente à forma como se inova, se entrega valor e se escala o negócio.**

O Zero Trust passa a se consolidar como um **diferencial competitivo.** As organizações que avançam para modelos integrais não apenas reduzem riscos, mas também aceleram a digitalização de processos críticos, fortalecem a conformidade e constroem confiança em mercados cada vez mais exigentes.

Na economia digital de 2026, a confiança deixa de ser uma consequência: Passa a ser uma condição de design. O Zero Trust evoluído protege ativos críticos, viabiliza inovação segura, automação responsável e tomada de decisões confiável em ambientes de alta complexidade.

Uma vez estabelecida essa base de confiança dinâmica, o próximo desafio é estender esses princípios ao ativo mais crítico da organização: **Os dados**

08 Governança de dados e privacidade: A base da confiança e da conformidade

No cenário tecnológico atual, **a governança de dados consolida-se como um pilar estratégico fundamental** na economia digital. Os dados tornaram-se o fundamento sobre o qual se constroem a confiança, a competitividade e a sustentabilidade empresarial. Sua gestão adequada é uma decisão crítica, com impacto direto na estratégia global das organizações.

Daniel Y. *reflete: "Se os dados são um ativo cujo valor sabemos que cresce e muitas organizações os monetizam, por que não os cuidamos como qualquer outro ativo? Ninguém deixaria petróleo ou ferramentas espalhadas por aí sem saber onde estão e sem nenhum cuidado. Se os dados são um ativo, devemos agir de forma coerente."*

A governança é hoje fundamental

O volume global de dados segue crescendo de forma exponencial e, segundo a IDC, estima-se que o Global Datasphere ultrapasse 200 zettabytes até 2026. Esse crescimento é impulsionado pela expansão da Inteligência Artificial generativa, do edge computing e da digitalização industrial. Nesse contexto, os modelos tradicionais de gestão centralizada de dados estão se tornando obsoletos. **A resposta estrutural está em frameworks modernos, como Data Fabric e Data Mesh** que permitem **integrar, governar e escalar dados de maneira descentralizada, mantendo coerência,** controlar e garantir a qualidade da informação.

O **Data Fabric** atua como uma camada inteligente que conecta fontes dispersas (on-premise, nuvem, edge ou SaaS), **para oferecer uma visão unificada e governada dos dados**. A adoção desse modelo possibilita redução de custos operacionais de integração e gestão, além de acelerar a entrega de insights de negócio.

O **Data Mesh** por sua vez, propõe um modelo federado, no qual cada domínio de negócio assume responsabilidade sobre seus próprios dados como "produtos", garantindo qualidade, rastreabilidade e valor contextual. **Esse enfoque distribui a governança, impulsiona a autonomia e transforma o dado em um bem compartilhado,** e não em um recurso fragmentado.

O impacto tático

O desafio de implementar uma estratégia de governança de dados não é apenas técnico, é estratégico.

A adoção de um framework maduro de governança de dados permite às organizações **aumentar a eficiência operacional, reduzir erros analíticos e obter até o dobro de retorno** sobre investimentos em IA e analítica avançada. Esses modelos não apenas aumentam a produtividade, como também geram valor tangível para a organização.

Ao mesmo tempo, o **ambiente regulatório global** impõe novas exigências que demandam respostas urgentes. Na Europa, regulações como o **AI Act** e o **Data Governance Act** estabelecem obrigações estritas de transparência, rastreabilidade e documentação.

Na América Latina, mais de dez países (entre eles Argentina, Brasil, Chile, México e Colômbia) estão avançando em direção a estruturas de proteção de dados inspirados no GDPR europeu.

Essa convergência normativa reforça a governança de dados como uma dimensão estratégica essencial para a competitividade.

Quatro eixos estratégicos

Uma governança de dados efetiva sustenta-se em quatro pilares fundamentais:

Rastreabilidade e qualidade: Garantir que cada dado possua origem verificável e atenda a padrões de integridade e precisão.

Privacidade por design: Incorporar a proteção de dados desde o início de todo desenvolvimento digital (privacy by design), não apenas para cumprir normas, mas para gerar confiança interna e externa.

Segurança e conformidade contínuas: Integrar auditorias automatizadas, criptografia e controle adaptativo de acessos, alinhando a gestão de dados aos princípios de Zero Trust, minimizando riscos e fortalecendo a resiliência dos sistemas.

Ética e transparência: Estabelecer políticas que assegurem o uso legítimo dos dados em modelos de IA, evitando vieses e reforçando a confiança social nas tecnologias emergentes.

O motor que impulsiona a institucionalização

O valor estratégico de uma boa governança de dados torna-se evidente quando ela atua como motor de transformação cultural e organizacional**,** e não apenas como um requisito regulatório.

Segundo **McKinsey,** organizações que institucionalizam uma **cultura sólida de dados e analítica**—integrando dados à tomada de decisão e adotando um enfoque estratégico em analítica avançada—têm uma probabilidade significativamente maior de que suas iniciativas de data & analytics contribuam com ao menos 20% do EBIT (resultado operacional), quando comparadas a empresas com menor maturidade em dados.

Esse movimento cultural fortalece a confiança interna na informação, melhora sua disponibilidade e **potencializa a colaboração entre áreas,** promovendo processos mais coerentes e decisões baseadas em dados de maior qualidade.

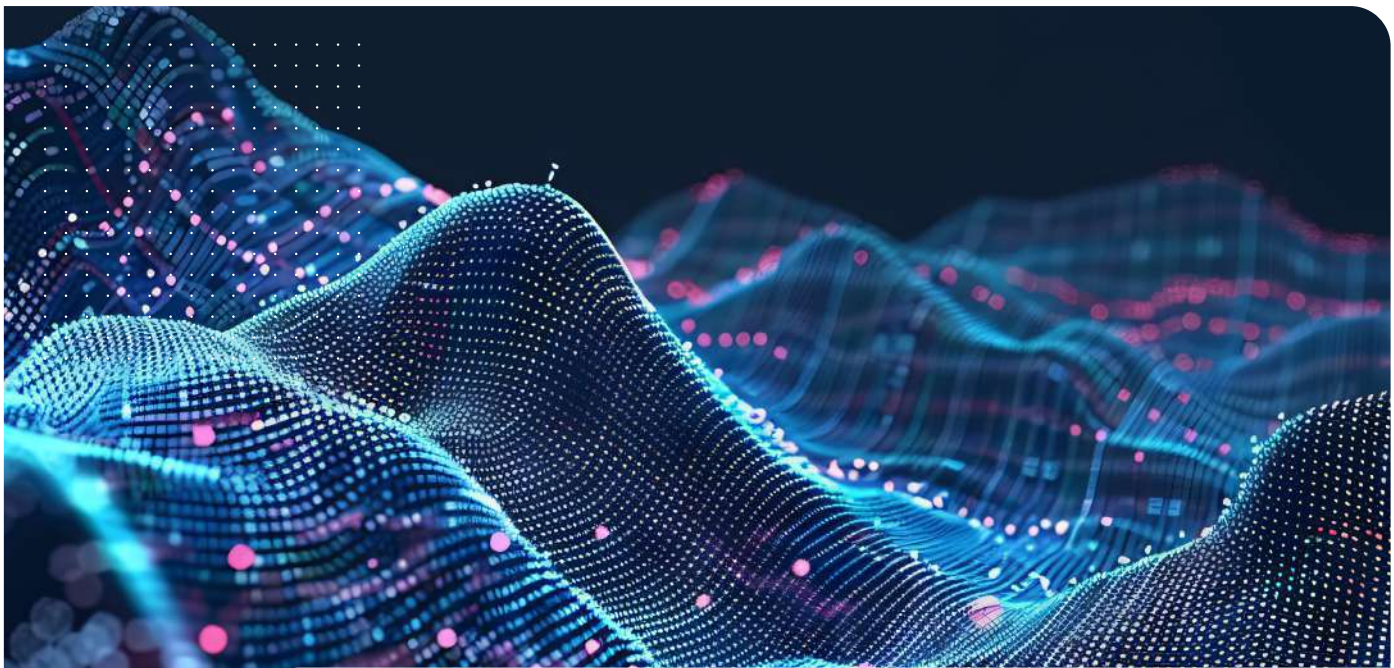
Leandro Tirante, Head of Data na Practia, *afirma. "Nós não gerenciamos dados apenas para cumprir normas. Nós os governamos para sobreviver e escalar. Sem uma base sólida de confiança, a Inteligência Artificial e a digitalização tornam-se apenas promessas vazias."*

Em um ambiente cada vez mais competitivo, a governança de dados consolida-se como uma **alavanca estratégica fundamental:** A forma como uma organização protege, governa e utiliza seus dados pode determinar o sucesso ou o fracasso, não apenas em termos operacionais, mas também na **sustentabilidade de longo prazo e na construção de confiança** com clientes, investidores e demais stakeholders.

A **Practia** acompanha as organizações na criação de uma estratégia integral de governança de dados que conecta a tecnologia aos objetivos de negócio e ao cumprimento regulatório. Sua abordagem abrange desde a definição de políticas de **dados** e rastreabilidade, até a integração de modelos como **Data Fabric e Data Mesh,** garantindo que os dados sejam gerenciados com precisão, ética e responsabilidade.

A convergência entre **governança de dados, privacidade e resiliência** marca um ponto de inflexão na evolução do ecossistema digital. Para as organizações, o fator-chave não está apenas em proteger a infraestrutura, mas em **assegurar a integridade, a rastreabilidade e o uso ético dos dados,** que sustentam as decisões empresariais mais relevantes.

A forma como as empresas gerenciam seus dados torna-se a base para **sustentar a inovação, assegurar a conformidade regulatória e promover um crescimento sustentável** na economia digital do futuro.



09 Organizações elásticas: Como não tropeçar na mesma pedra?

Em 2026, a **elasticidade organizacional** consolida-se como uma das capacidades estratégicas mais críticas para as organizações. A volatilidade global redefine a forma como as empresas precisam planejar, operar e evoluir continuamente.

Hoje, uma empresa elástica —sob a ótica da agilidade— já não se limita a responder a uma mudança ou resistir a uma crise pontual. Ela é projetada para antecipar, absorver, adaptar-se e se recuperar diante de disrupções que deixaram de ser excepcionais para se tornarem estruturais.

O *Global Risks Report do World Economic Forum* aponta que 84% dos líderes globais antecipam que a volatilidade derivada de tensões geopolíticas, fragmentação econômica e choques sociais continuará afetando as operações de suas organizações no curto prazo, consolidando um cenário em que incidentes externos deixam de ser eventos isolados para se tornarem uma condição recorrente de operação.

Nesse contexto, a improvisação tática deixa de ser viável: as empresas necessitam de estruturas que combinem velocidade, foco, coordenação e aprendizado contínuo.

Arquitetura organizacional

A capacidade adaptativa contemporânea não se constrói apenas a partir da infraestrutura tecnológica, mas principalmente a partir da capacidade da organização de responder e se reconfigurar continuamente.

Em ambientes nos quais a incerteza deixou de ser excepcional para se tornar estrutural, sustentar velocidade e alinhamento estratégico depende menos da adoção de novas ferramentas e mais do desenho de organizações capazes de ajustar prioridades, redistribuir esforços e aprender enquanto operam.

Nesse marco — e como praticamos na Practia — modelos ágeis não funcionam como soluções isoladas ou apenas como práticas metodológicas aplicadas no nível de equipe, mas como estruturas organizacionais que habilitam a **elasticidade organizacional:** a capacidade de adaptar-se sem perder direção, de responder sem se desarticular e de evoluir sem precisar se redesenhar a cada nova disrupção.

> *"Esse redesenho da forma como se prioriza, decide-se e coordena o trabalho implica distribuir a tomada de decisão para onde está a informação mais relevante, operar em ciclos mais curtos de inspeção e adaptação e empoderar equipes para experimentar, falhar cedo e ajustar antes de escalar", comenta* ***Martín Cordiano, Agile Product Manager na Practia.***

Em contextos de alta incerteza, o planejamento deixa de ser um exercício de previsão e passa a ser um processo iterativo. As organizações já não podem desenhar planos rígidos de longo prazo; podem, sim, sustentar uma visão estratégica clara, executando ciclos curtos que permitam validar hipóteses, aprender rapidamente e redirecionar esforços sem fricção estrutural.

Sob essa perspectiva, não se trata apenas de resistir à mudança, mas de funcionar de forma eficaz enquanto o contexto muda. Em cenários onde tecnologias habilitadoras como Inteligência Artificial, automação, data fabric e edge computing evoluem mês a mês, a vantagem competitiva já não estará exclusivamente na adoção, mas na capacidade das organizações — e das pessoas que as compõem — de redirecionar rapidamente o uso dessas tecnologias, transformar o erro precoce em aprendizado e converter esse aprendizado em decisões acionáveis.

Gestão da mudança: O motor continua sendo humano

Apesar dos avanços tecnológicos, as transformações continuam falhando onde sempre falharam: *Na dimensão humana.*

A maioria dos fracassos em transformação digital está associada à **falta de estratégias maduras de Change Management,** e não a limitações técnicas. A resiliência organizacional exige comportamentos coletivos sustentados ao longo do tempo: adaptabilidade, transparência, coordenação entre áreas e capacidade de incorporar novas práticas sem fricção.

Em organizações onde a IA redefine papéis, a automação elimina tarefas repetitivas e os times passam a operar em modelos híbridos e distribuídos, **a gestão da mudança torna-se a espinha dorsal da continuidade operacional.**

"Atualmente, para uma adoção cultural consistente, é tão crítico preparar as pessoas quanto preparar as ferramentas", comenta ***Guillermo Ibañez, responsável da Prática de Project Management na Practia.***

Value Management Office (VMO): Governar o valor

Como evolução natural do modelo operacional moderno, surge o **Value Management Office (VMO),** uma estrutura cada vez mais adotada por organizações que buscam capturar valor de forma sustentável.

Martín C, *argumenta que: "Diferentemente dos PMOs tradicionais, o VMO foca em resultados, impacto e alinhamento estratégico, e não apenas na execução de projetos. Aproveitando ciclos curtos de inspeção e adaptação, esse modelo gera vantagens estratégicas, como a captura efetiva de valor contínuo e uma redução significativa nas ineficiências do portfólio. Dessa forma, otimizamos o modelo de gestão estratégica, onde estratégia e operações estão sempre alinhadas, e os dados nos permitem tomar decisões mais assertivas."*

Inteligência Operacional

A capacidade adaptativa das organizações elásticas não depende apenas de processos ou ferramentas, mas de como as pessoas interagem com a informação para tomar decisões em ambientes de mudança constante.

Segundo o relatório *Cost of Complexity* del IBM Institute for Business Value, **a automação inteligente pode resultar numa redução de até 36% nos incidentes relacionados à segurança e numa redução de 28% nos custos de TI,** além do crescimento da receita associado a esses investimentos.

Contudo, esses resultados não decorrem apenas da tecnologia em si, mas também de sua integração eficaz nos fluxos de trabalho das equipes. Nesse contexto, a adaptação deixa de ser meramente uma questão estrutural e se torna uma competência híbrida: humana, tecnológica e organizacional. A tomada de decisões passa a se basear em informações em tempo real, possibilitando dinâmicas de trabalho mais distribuídas, colaborativas e adaptáveis diante das mudanças.

Construir essa capacidade traz um novo desafio estratégico: como preparar as pessoas para operar em ambientes nos quais a Inteligência Artificial e a automação redefinem papéis, habilidades e formas de colaboração?

10 Talento digital: Workforce ampliada

Em 2026, o conceito de **talento digital** passa por uma redefinição profunda. Já não basta contar com profissionais qualificados nem apenas atrair perfis escassos no mercado. Hoje, emerge com força o paradigma da força de trabalho ampliada a **"workforce ampliada".**

Trata-se de um modelo de upskilling estruturado por função e perfil, no qual as capacidades humanas são expandidas de forma sistemática por meio da Inteligência Artificial, da automação e de ferramentas cognitivas integradas ao aprendizado no trabalho, acompanhadas por métricas claras de adoção e produtividade.

Nesse modelo, as organizações deixam de gerenciar apenas "recursos humanos" para desenhar **ecossistemas de talento,** onde pessoas, agentes inteligentes e plataformas tecnológicas colaboram de forma integrada para sustentar a produtividade, a inovação e a resiliência.

Essa mudança responde a uma pressão estrutural: **A escassez global de habilidades digitais consolida-se como um dos principais riscos estratégicos para a execução do negócio.**

*Como comenta **Juan V. Echagüe, Diretor de Pesquisa e Desenvolvimento da Practia,** "De certa forma, a decisão de adotar Inteligência Artificial já foi tomada por nossos clientes, assim como ocorreu anteriormente com a web e os telefones celulares. O que precisamos decidir nas empresas é como fazê-lo de maneira ética e segura,, gerando valor. E como chegar a tempo."*

A maioria dos CIOs em todo o mundo já identifica a falta de competências tecnológicas como o principal obstáculo ao avanço de suas agendas de transformação, em um contexto no qual a demanda por novas funções crescerá rapidamente ao longo do restante da década. Essa lacuna não é temporária, nem pode ser resolvida apenas por meio de contratações; ela é sistêmica e cumulativa.

O verdadeiro desafio já não é atrair talento, **mas transformar continuamente as capacidades internas.**

Upskilling e Reskilling: O novo padrão

Esse cenário obriga a **repensar profundamente os modelos de formação,** desenvolvimento profissional, liderança e colaboração. O **upskilling e o reskilling** deixam de ser iniciativas táticas ou programas isolados de capacitação e passam a constituir uma **política estrutural de sobrevivência competitiva.**

As organizações que investem de forma sustentada em formação digital, academias internas e aprendizado contínuo conseguem não apenas melhorar a produtividade e acelerar a adoção tecnológica, mas também **reduzir a rotatividade em funções críticas e fortalecer sua capacidade de inovação.**

As evidências mostram que, quando o treinamento é mantido ao longo do tempo e integrado ao modelo operacional, consequentemente *isso aumenta a velocidade de lançamento de novos produtos, a qualidade das decisões e a capacidade de absorver mudanças tecnológicas sem atritos.*

A Inteligência Artificial, longe de substituir o talento, redefine seu papel. O impacto manifesta-se em três dimensões simultâneas:

- Por um lado, a automação de tarefas burocráticas e operacionais reduz a carga manual e o erro humano.
- Por outro, a IA amplifica as capacidades humanas, permitindo decisões mais bem informadas, maior velocidade no desenvolvimento e análises mais precisas.
- Por fim, emergem novos papéis híbridos, que combinam critério técnico, pensamento crítico e compreensão ética: perfis que treinam modelos, desenham interações humano-máquina, governam riscos algorítmicos e orquestram arquiteturas avançadas de automação.

A produtividade deixa de depender exclusivamente do número de pessoas e passa a depender de **como combinar talento humano com Inteligência Artificial.**

Workforce no epicentro

Esse avanço tecnológico vem acompanhado de uma mudança cultural inevitável: **A workforce ampliada exige novas formas de liderança e colaboração.**

As equipes de alto desempenho em ambientes digitais compartilham padrões claros: autonomia alinhada a um propósito, transparência em métricas e objetivos, e fluência no uso de plataformas e IA como parte do trabalho diário.

A liderança se desloca de estruturas hierárquicas para um papel habilitador, focado em criar condições para o aprendizado contínuo, a tomada de decisões baseada em dados, a segurança psicológica e a coordenação em ciclos curtos.

"A cultura digital não se impõe por meio de discursos; ela se constrói por meio de práticas visíveis e ferramentas coerentes com o modelo operacional", comenta ***Guillermo Ibañez, responsável pela Prática de Project Management na Practia.***

O desafio latino-americano

Na América Latina, esse desafio manifesta-se com intensidade particular. A região enfrenta uma lacuna persistente de profissionais nas áreas de STEM e tecnologia, acompanhada por déficit em competências avançadas, fuga de talentos e baixa articulação entre academia, empresas e setor público.

Ainda assim, há uma vantagem estratégica relevante: uma força de trabalho jovem, adaptável e com acesso crescente a plataformas em nuvem e formação digital. Essa combinação permite acelerar processos de reconversão por meio de academias internas, programas intensivos de reskilling e modelos de aprendizagem assistida por IA, **reduzindo a dependência exclusiva do mercado externo.**

Nesse contexto, na Practia, uma empresa Publicis Sapient, estamos damos os primeiros passos em um papel ativo orientado ao desenvolvimento do talento digital na região. Enfrentamos esse desafio com uma visão ampla e evolutiva, combinando definição estratégica, formação técnica, acompanhamento cultural e a incorporação progressiva de Inteligência Artificial aplicada ao aprendizado.

Por meio de iniciativas internas em andamento — como academias alinhadas a marcos tecnológicos atuais, programas de reskilling que permitem reconverter perfis operacionais em papéis digitais em ciclos reduzidos e modelos iniciais de equipes ampliadas, nas quais profissionais passam a trabalhar junto a agentes inteligentes — apoiamos as organizações na **construção gradual de capacidades**, evitando ações isoladas e promovendo adoção sustentada ao longo do tempo.

Estamos convencidos de que, na economia digital de 2026, o talento do futuro não será buscado exclusivamente no mercado: **será desenhado, desenvolvido e governado. A força de trabalho ampliada** define como as organizações operam, aprendem e criam valor. E essa mudança inevitavelmente leva a **uma evolução da liderança.**

Ernesto K., *acrescenta que: "Desde nossa organização, entendemos que existe uma oportunidade ao pensar o talento como uma vantagem competitiva que se projeta e se governa, e não como um recurso escasso que precisa ser comprado."*

11 Hoje, a coroa está nas mãos do CIO

Em 2026, o papel do CIO passará pela sua transformação mais profunda desde a sua criação. O que historicamente era uma função focada em garantir a continuidade operacional, a disponibilidade tecnológica e o controle de custos, tornou-se **uma posição central na definição da direção dos negócios.**

O CIO contemporâneo consolida-se como o arquiteto do modelo digital, guardião dos dados, habilitador da Inteligência Artificial e líder cultural de organizações cada vez mais impulsionadas pela tecnologia. Hoje, a **a responsabilidade estratégica está em suas mãos.**

Em um contexto de incerteza crescente e versatilidade, as decisões tecnológicas definem o rumo do negócio e impactam diretamente o desempenho financeiro, o cumprimento regulatório, a reputação e a competitividade das empresas.
Não existe hoje nenhuma decisão relevante —seja de expansão, eficiência, inovação ou sustentabilidade— **que não carregue uma dimensão tecnológica crítica.**

Essa centralidade se explica por uma convergência sem precedentes: arquitetura em nuvem, inteligência artificial, cibersegurança, dados, automação, plataformas internas e talentos aumentados não são mais domínios isolados, mas formam um **sistema interdependente que** define como uma organização opera, aprende**,** se adapta e cria valor.

Governar em meio à complexidade é, em essência, **a nova missão do CIO.**

Do modelo operacional ao modelo arquitetônico

O CIO de 2026 passa por uma transformação profunda. Já não é avaliado apenas pela estabilidade da infraestrutura ou pela eficiência do gasto tecnológico, mas pela capacidade de desenhar modelos operacionais, criar capacidades organizacionais, habilitar Inteligência Artificial responsável, impulsionar talento ampliado e assegurar que os dados sejam geridos como um ativo estratégico.

Seu papel se expande em **quatro dimensões críticas que redefinem seu impacto no negócio:**

Primeiro, o CIO é consolidado como **estrategista corporativo:** Participa ativamente da definição da visão empresarial, contribuindo para o sucesso das iniciativas digitais e para um crescimento mais sustentável da receita associada à tecnologia. A tecnologia deixa de ser suporte e passa a ser insumo estratégico desde a concepção.

Em segundo lugar, atua como **arquiteto de plataformas e capacidades**: Sua responsabilidade deixa de ser administrar sistemas isolados para orquestrar ecossistemas híbridos que integram nuvem, edge, automação, Zero Trust, dados e plataformas internas orientadas a desenvolvedores e áreas de negócio. Essas plataformas tornam-se o sistema nervoso do negócio digital, habilitando velocidade, governança e escalabilidade simultâneas.

Em terceiro lugar, se consolida como **guardião dos dados e da Inteligência Artificial:** À medida que IA generativa e agentes autônomos se integram a processos críticos, rastreabilidade, segurança, ética e valor dos modelos tornam-se responsabilidades inegociáveis. A governança da IA deixa de ser um tema técnico e passa a ser um imperativo estratégico compartilhado com dados, risco e compliance.

Finalmente, assume uma dimensão cada vez mais relevante como **líder cultural e do talento ampliado:** Em organizações nas quais o trabalho é redefinido pela automação e pela IA, o CIO impulsiona aprendizado contínuo, colaboração humano-máquina e liderança distribuída. O impacto é concreto: culturas digitais maduras elevam produtividade, retenção e capacidade de adaptação.

Mauricio S. *comenta: "O CIO deixa de ser um habilitador tecnológico para se tornar um garantidor de continuidade, confiabilidade e transição. Surge como integrador entre dois mundos: TI e OT. Suas decisões impactam diretamente a estabilidade do sistema, o cumprimento regulatório e a capacidade de integrar, automatizar e colocar a IA em operação sem comprometer o fornecimento, a continuidade operacional e o abastecimento."*

Dessa forma, o CIO abandona um papel eminentemente técnico e se transforma em um **guia profundamente humano e empresarial,** capaz de traduzir a complexidade tecnológica em decisões compreensíveis e acionáveis para o negócio.

practia | A company of publicis sapient

O novo mandato: Continuidade e sustentabilidade

Os capítulos anteriores convergem para uma conclusão clara: a resiliência operacional tornou-se uma variável central de valor econômico. Infraestrutura híbrida, Zero Trust evoluído, agilidade em escala, automação e governança de dados não geram vantagens isoladamente; elas geram vantagens quando **integradas sob uma visão coerente.**

Esse papel de integração recai naturalmente sobre o CIO. Organizações onde a liderança em tecnologia adota a resiliência e a continuidade como pilares estratégicos tendem a reduzir significativamente as perdas associadas a interrupções e a acelerar substancialmente os tempos de recuperação.

Liderança tensionada pela IA

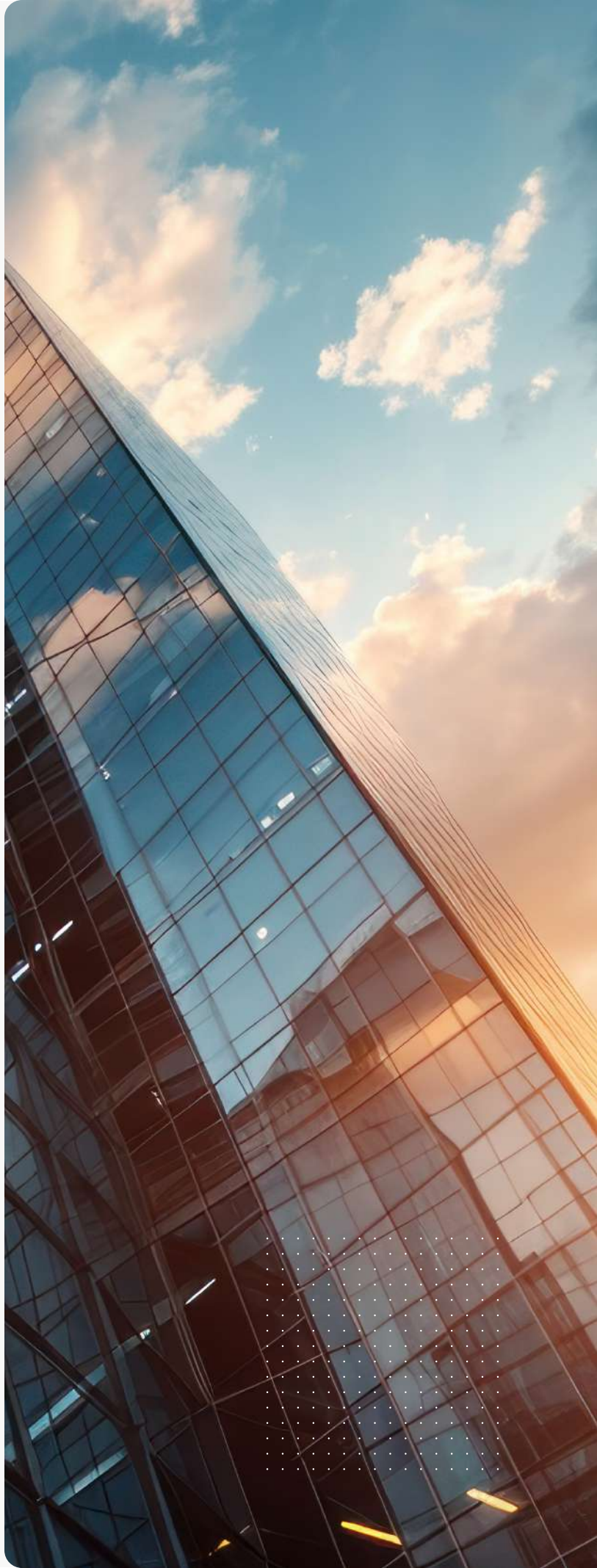
A Inteligência Artificial amplifica, como nunca antes, a dualidade entre oportunidade e risco. Seu potencial para incrementar produtividade, acelerar decisões e habilitar novos modelos de negócio é inegável. **Porém, esses benefícios só se materializam quando a adoção ocorre sob marcos claros de governança, ética, segurança e controle.**

O maior desafio aqui é alcançar um equilíbrio que permita a inovação sem comprometer a confiança; acelere a adoção sem perder a rastreabilidade; conceda autonomia sem expor riscos sistêmicos; e implemente agentes inteligentes sem prejudicar a confiabilidade dos processos. **Dominar a IA exige coragem estratégica e sensibilidade organizacional.**

Quando o CIO lidera ativamente marcos como o AI TRiSM, as organizações reduzem incidentes associados a modelos, ampliam a adoção sustentável da IA pelo negócio e transformam **a confiança no principal acelerador de valor.**

LATAM: O CIO como ponte de transformação

Na América Latina, o papel do CIO adquire relevância adicional. É preciso gerir a adoção de tecnologia em contextos onde coexistem restrições orçamentais, escassez de talentos, legados históricos e uma pressão crescente para



digitalizar processos e modelos de negócio. No entanto, a região demonstra uma aceleração nos investimentos em IA, computação em nuvem, segurança e modernização de dados, bem como na adoção em larga escala de modelos ágeis.

Nesse cenário, o CIO atua como **uma ponte entre estratégia e execução.**

O líder latino-americano conduz a transformação: Ele tem a oportunidade de impulsionar a adoção direta de marcos modernos de IA responsável, plataformas internas, Zero Trust e arquiteturas avançadas de dados, com o objetivo de construir organizações mais competitivas, que não reproduzam erros de mercados mais maduros.

*Como advierte **Miguel Bilello:** "O CIO deixou de ser um guardião de sistemas para se tornar um dos executivos mais influentes da empresa contemporânea, em um mundo no qual não existem mais organizações alheias à tecnologia. Ela se torna onipresente e transforma cada processo, cada decisão e cada atividade da vida corporativa."*

Na Practia, uma empresa Publicis Sapient, sustentamos uma convicção clara: o CIO, atuando como parceiro no desenho de capacidades, é hoje o papel mais influente do ecossistema digital.

Esse estilo de liderança — multifuncional, estratégico, humano e profundamente tecnológico — é o que nos permite encerrar a primeira era da transformação digital e inaugurar uma nova: **A do negócio ampliado,** onde a inteligência coletiva entre pessoas, IA e plataformas se torna um motor de valor sustentável.

*"A pesquisa realizada pela Practia com 289 empresas do Cone Sul revela que mais de 60% dos CIOs reportam diretamente ao CEO, não mais como executores, mas como parceiros estratégicos na árdua tarefa da transformação digital. Mais ainda: 72% participam ativamente da definição da estratégia corporativa e da criação de valor para o cliente, enquanto 91% estão profundamente envolvidos nesse processo de mudança permanente que chamamos de transformação digital" , acrescenta **Miguel.***

Conclusão | 2026: O ano em que a tecnologia se torna o DNA do negócio

O ano de 2026 marca o ponto de inflexão mais profundo desde o início da transformação digital. Não se trata apenas de um avanço tecnológico: **É uma mudança cultural.**

Cada capítulo deste Insight converge para uma ideia central: **A tecnologia deixou de ser um habilitador para se tornar o DNA do negócio, orientando como as organizações existem, operam, se adaptam, criam valor e sustentam a confiança.**

A Inteligência Artificial consolida-se como a **camada cognitiva transversal** que amplifica capacidades humanas, automatiza decisões, redesenha processos e acelera resultados.

A **infraestrutura** evolui para modelos híbridos, inteligentes e energeticamente responsáveis.

A **segurança** deixa de ser um perímetro estático para tornar-se um sistema vivo, preditivo e adaptativo.

Os **dados** consolidam-se como um ativo estratégico, que deve ser governado com rastreabilidade, ética e responsabilidade.

A **resiliência** deixa de ser uma medida defensiva e passa a ser um diferencial competitivo para empresas que utilizam inteligência artificial.

Em paralelo, **o talento** já não compete com **a máquina, ele se complementa** com ela.

A noção de força de trabalho ampliada redefine o trabalho, a produtividade e o aprendizado contínuo.

Inspirado no modelo do **"Centauro",** pessoas e sistemas inteligentes colaboram para expandir a capacidade organizacional a níveis inéditos, dando origem a um novo padrão de desempenho.

Tudo isso configura **uma nova arquitetura empresarial** onde a velocidade de decisão, a confiança operacional e a adaptabilidade estrutural se tornam as moedas mais valiosas do mercado.

As três condições da competitividade moderna

As organizações que liderarão esta década não será necessariamente sobre os maiores ou mais avançados países tecnologicamente, mas sim sobre aqueles que **conseguir manter três condições simultâneas:**

Pensar de forma **IA-centric,** integrando a inteligência artificial em cada camada do negócio, da operação à tomada de decisões estratégicas.

Operar com **resiliência estrutural,** desenhando sistemas capazes de antecipar, absorver e se recuperar do câmbio contínuo.

Construir **talento ampliado,** Com profissionais capazes de aprender, colaborar e criar valor em conjunto com plataformas e agentes inteligentes.

Esse triângulo —Inteligência Artificial, resiliência e talento— **redefine a competitividade contemporânea.**

Já não se trata apenas de executar melhor, mas deaprender mais rápido, decidir com maior precisão e evoluir de forma sustentada.Nesse novo cenário, a improvisação tática deixa de ser uma opção viável.

Se fosse necessário sintetizar este documento em uma única ideia, ela seria a seguinte: **A vantagem dos próximos anos não estará em ter mais tecnologia, mas em desenvolver melhores capacidades para convertê-la em valor.**

O futuro pertence às organizações que vinculam IA com propósito, segurança com estratégia, dados com ética e talento com aprendizado contínuo e liderança com visão.

Na América Latina, essa urgência é ainda maior: a janela para transformar capacidades em vantagem competitiva é mais curta e a margem de erro, menor.

2026 marca o início da era dos Negócios Aumentados, capaz de atingir níveis sem precedentes de produtividade, criatividade e resiliência. O desafio não é mais imaginar o que está por vir, mas sim projetá-lo, governá-lo e construí-lo. **E esse desafio começa agora.**

practia

A company of

publicis sapient

Insight Anual 2026

PRIORIDADES, TENDÊNCIAS E DESAFIOS TI