

O futuro *do trabalho*

O impacto da IA na transformação
de sua força de trabalho em 2025

HAYS



O futuro do trabalho

Megatendências na implementação de IA

Por que você precisa ler este relatório

A integração da Inteligência Artificial (IA) em seus esforços contínuos de transformação digital representa o mais recente desafio no que, sem dúvida, parece ser um tsunami de mudanças. Ondas crescentes de tecnologia, à medida que testemunhamos formas cada vez mais ambiciosas de inovação, tornarão esse processo ainda mais complexo.

Diante dessa maré de mudanças, você precisa ter a visão certa, as partes interessadas certas, os dados e a infraestrutura certos e as habilidades certas. Sem esses pilares, muita coisa pode dar errado.

Para tranquilizar, a maioria das organizações ainda está nos estágios iniciais. Um [estudo da EY](#) revelou que 90% das empresas estão nos estágios iniciais para atingir a maturidade da IA de geração.

No entanto, não se engane: muitas organizações não planejam permanecer nesse ponto por muito tempo. Sabemos que você não pode se dar ao luxo de ficar para trás. É por isso que este relatório foi elaborado

para ajudá-lo a navegar pelo próximo ano. Nós lhe daremos uma referência sobre o cenário global de talentos em tecnologia, compartilhando dados sobre o volume de empregos e os fatores que afetam a oferta e a demanda específicas para funções de tecnologia. Com uma compreensão clara dos números, trabalharemos em nossos blocos de construção para a implementação e adoção bem-sucedidas da tecnologia, transformando casos de uso isolados envolvendo IA em eficiências estrategicamente focadas e orientadas pela tecnologia em nível empresarial.

Com base na experiência de colegas de todo o mundo e de especialistas de fora do ecossistema da Hays, compartilharemos dicas práticas para garantir que sua força de trabalho esteja preparada para os desafios de amanhã.

Dirk Hahn



Dirk Hahn
Chefe do Executivo

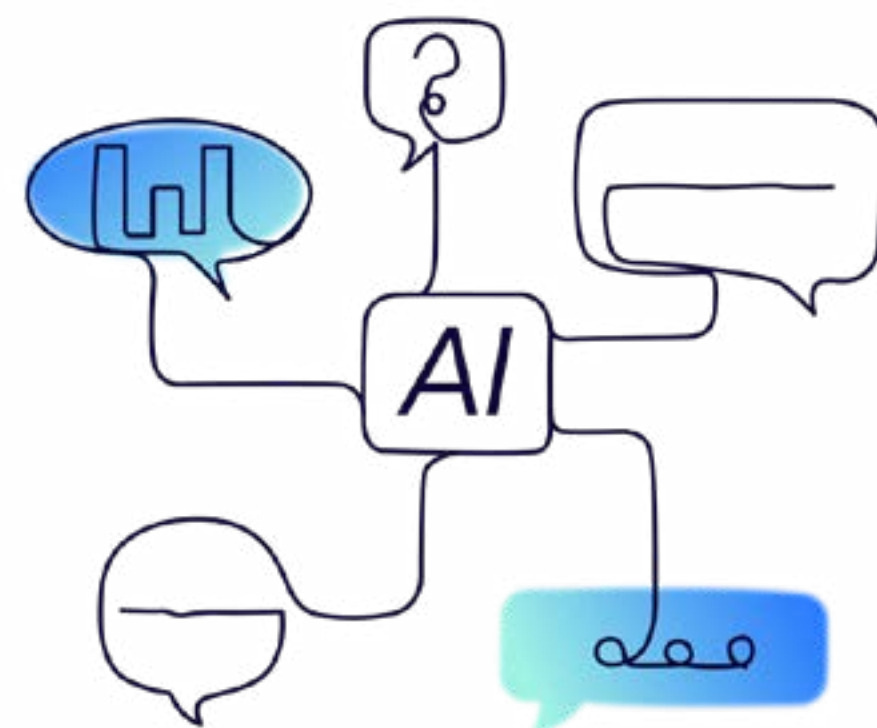
Megatendências que impedem o progresso

A implementação e a adoção de novas tecnologias no ecossistema de uma organização não acontecem de forma isolada. Os líderes seniores devem estar cientes dos processos e das pessoas que serão afetados pela inovação, bem como do impacto que isso terá sobre as percepções.



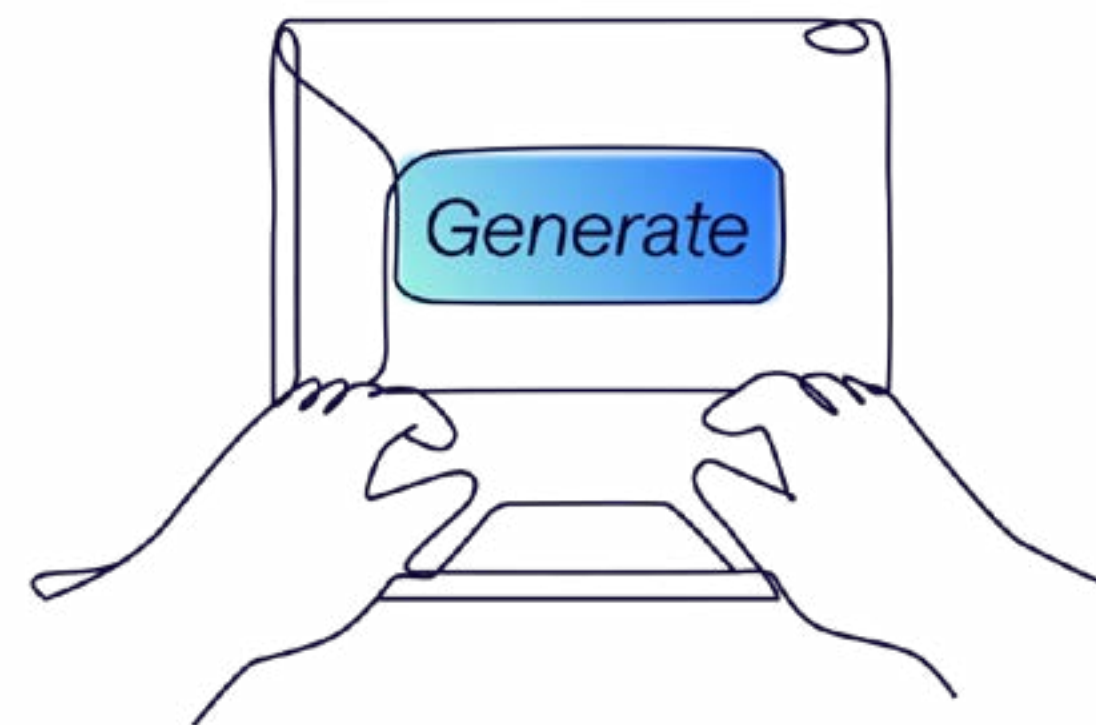
O sentimento anti-AI está crescendo

Uma pesquisa com quase 2.000 estudantes mostrou que, embora muitos estejam “muito familiarizados” com a IA generativa, isso não se traduz em maior confiança. Esse sentimento é compartilhado por várias gerações; em 2024, foram realizados protestos “Pare a AI” em 13 países, pedindo a interrupção do desenvolvimento de novos modelos de IA até que sua segurança seja [“completamente avaliada”](#).



Todos eles parecem ser especialistas em IA

A relativa “novidade” da IA significa que a experiência não é um indicador eficaz de conhecimento. Com tantos especialistas compartilhando suas ideias e opiniões, pode ser difícil filtrar a grande quantidade de informações e, o que é mais importante, determinar o impacto que elas terão em seus negócios.



A escassez de talentos freará o progresso

As organizações têm dificuldades para encontrar candidatos com as habilidades adequadas, no lugar certo e ao custo adequado. Com novas tecnologias, habilidades de vida útil curta e falta de capacitação ([uma pesquisa da Hays](#) descobriu que 60% dos funcionários não se sentem apoiados para se preparar para a IA no trabalho), a crise de talentos é uma realidade tangível.



As organizações estão buscando pequenas vitórias

Para evitar ficar para trás, muitas empresas estão implementando rapidamente casos específicos de uso de IA. Isso melhorará a produtividade a nível individual, mas não reflete uma estratégia que transforme fundamentalmente a forma como o trabalho é realizado.

O futuro do trabalho

Como a IA está impactando o mercado de trabalho

Dados globais sobre a demanda de mão de obra

Combatendo o “ciclo da moda”

Cada novo avanço na tecnologia traz consigo uma infinidade de literatura declarando a “morte” de algumas funções e o surgimento de novas habilidades, muitas vezes causando histeria global à medida que as organizações competem por um recurso finito. Já vimos a mesma história se repetir várias vezes, desde a Internet até a automação robótica de processos.

A inteligência artificial geradora está, sem dúvida, pronta para transformar o mercado de trabalho. Prevê-se que ela agregará um imenso valor financeiro ao aumentar a produtividade e aprimorar as habilidades existentes. No entanto, os benefícios serão distribuídos de forma desigual entre as funções e os setores, com vários fatores externos, inclusive a incerteza econômica e a instabilidade geopolítica, causando grandes discrepâncias na adoção.

Tomar decisões informadas sobre sua força de trabalho

Para determinar a composição de sua força de trabalho, é essencial tomar decisões baseadas em dados.

É por isso que utilizamos nossos dados globais de volume de empregos. Analisamos o número de empregos registrados em tecnologia em todo o mundo para entender melhor a demanda por habilidades essenciais à medida que as organizações desenvolvem seu roteiro de transformação digital.

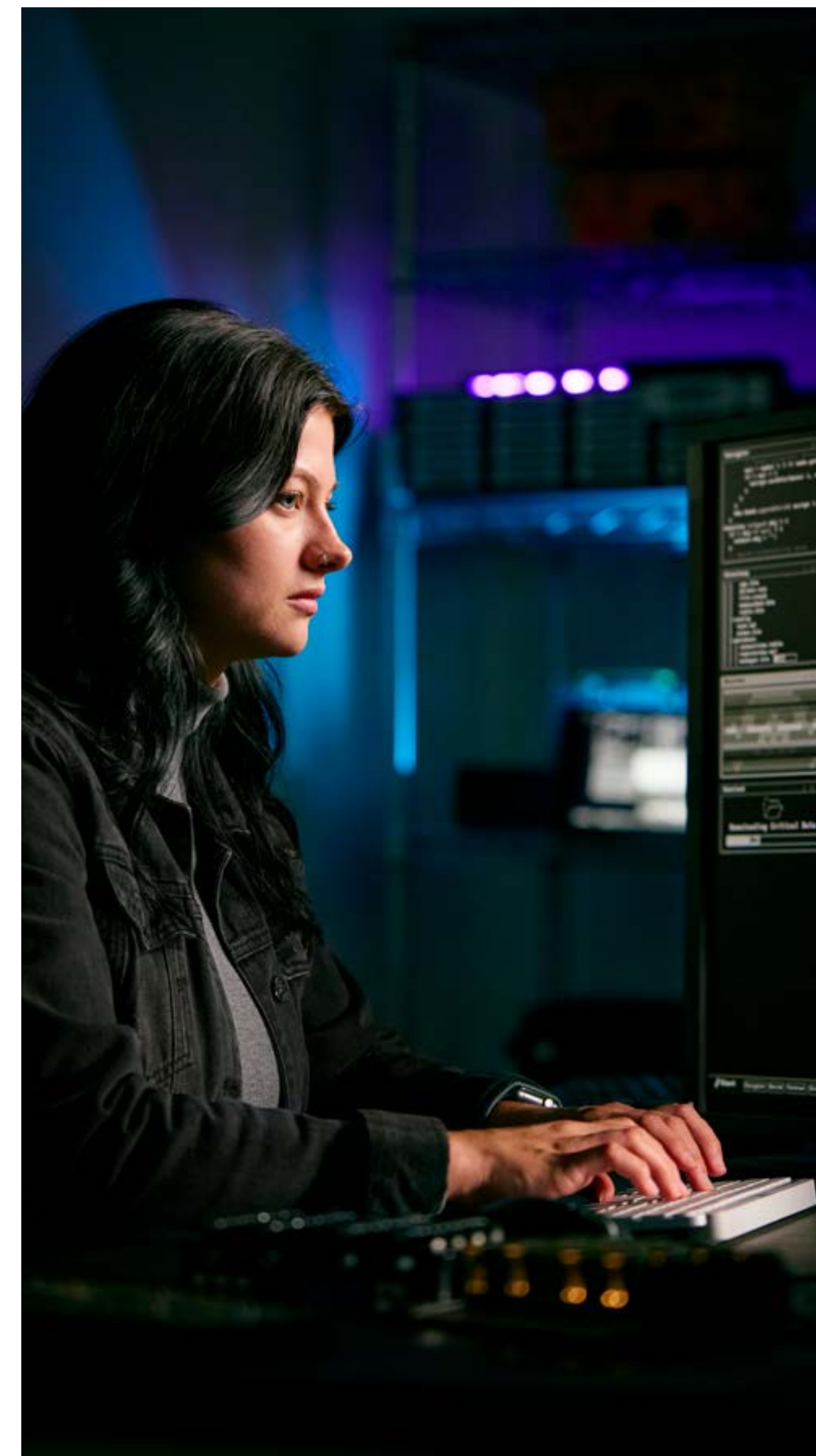
Nosso conjunto de dados abrange desde o início de 2022 até o final de 2024. Esse período prolongado foi escolhido deliberadamente para entender como o lançamento da IA generativa alterou a demanda por determinadas funções. As flutuações no volume de empregos registrados nos permitem entender como as organizações estão ajustando sua busca por habilidades.

Mergulhando nos dados

Começamos explorando algumas das habilidades onde o impacto nos empregos tem sido mais evidente, já que a demanda tanto diminui quanto persiste em diferentes especialidades. Em seguida, aprofundamos em papéis específicos, dividindo os tipos de contrato para entender melhor como as organizações estão utilizando certas habilidades para realizar o trabalho.

Finalmente, ampliamos a perspectiva para oferecer uma visão global da demanda, detalhando as habilidades mais procuradas, divididas por país. Nossos especialistas trazem seus conhecimentos para dar forma à história por trás dos números.

Foi isso que encontramos ►



Uma visão geral do cenário de talentos tecnológicos

Desenvolvimento de software

é a área de habilidades mais demandada globalmente, embora a demanda tenha diminuído rapidamente até 2024.

Realizar transformações é uma das principais preocupações das organizações, com a função de

“gerente de projetos” sendo registrada como a função mais demandada até 2024.

Os prestadores de serviços se tornaram um recurso fundamental para as organizações em 2024, com

21%

mais funções contratuais registradas em comparação com empregos permanentes.



As funções de ERP/CRM têm registrado um aumento

constante na demanda desde 2022, evitando em grande parte os altos e baixos enfrentados por outras áreas de habilidades.



Quais funções estão diminuindo a demanda?

Desenvolvedores de software

Examinamos o volume de empregos registrados na especialidade de “Desenvolvimento de software” de janeiro de 2022 a dezembro de 2024. Nossos dados mostram uma diminuição acentuada no número de empregos registrados, refletindo uma redução geral na demanda.

Também incorporamos dados de crescimento global, ilustrando o difícil contexto econômico em que as organizações estão operando, à medida que buscam maneiras de fazer mais com menos recursos.

Nossa pontuação de “impacto da IA” indica o grau em que a IA poderia afetar essa área de habilidade específica. Uma pontuação entre 50-60 sugere que a função está sujeita a um impacto moderado, com algumas tarefas automatizadas e a necessidade de melhorar as habilidades para realocar recursos.

Crescimento real do PIB (variação percentual anual)	2022	2023	2024
	3.6	3.3	3.2



Hays Global Data Dashboard: oferta e demanda por cargos de tecnologia. Dados atualizados em 3 de fevereiro de 2025. ** Pontuação de impacto de IA da Horsefly. Dados atualizados em 3 de fevereiro de 2025.

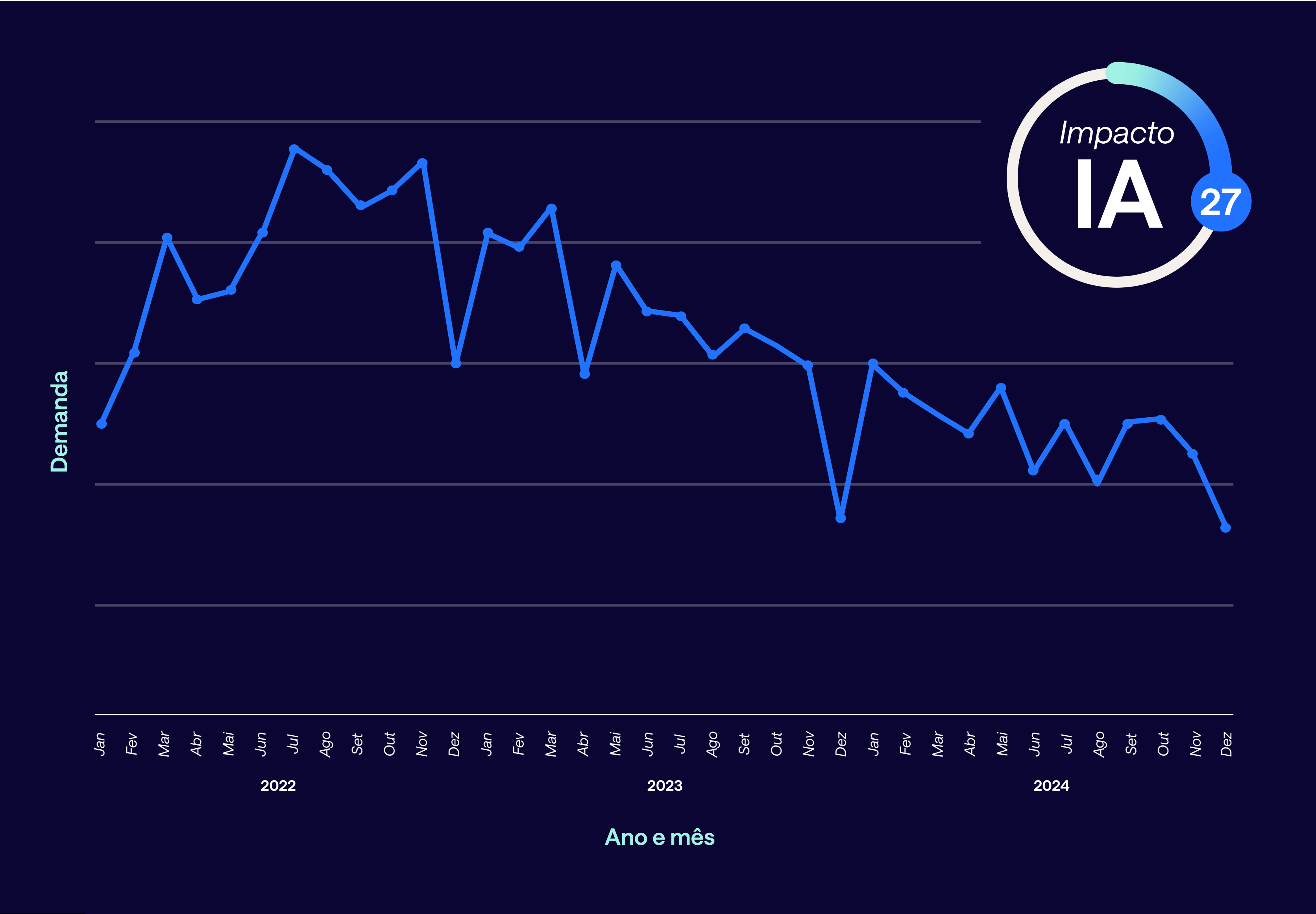
Quais funções estão diminuindo em demanda?

Infraestrutura

A análise dos nossos dados de empregos registrados revela outro período desafiador para as funções de infraestrutura.* Embora tenha havido um aumento pós-pandemia em 2022, o crescimento global estagnado de longo prazo reduziu o interesse em investimentos e gastos em larga escala.

Nossa pontuação de “impacto da IA” mostra o grau em que a IA poderia afetar essa área de habilidade específica.** Uma pontuação de 27 indica que alguns elementos da função estão sujeitos à automação, portanto, recomenda-se aprimorar e retreinar as habilidades para garantir que os principais elementos da função continuem a agregar valor à medida que a IA automatiza determinadas tarefas.

Crescimento real do PIB (variação percentual anual)	2022	2023	2024
	3.6	3.3	3.2



Hays Global Data Dashboard: oferta e demanda por cargos de tecnologia. Dados atualizados em 3 de fevereiro de 2025. ** Pontuação de impacto de IA da Horsefly. Dados atualizados em 3 de fevereiro de 2025.

A redução da demanda é o resultado de mudanças nas perspectivas

Com um foco incansável na produtividade, a incorporação de tecnologias como a IA não é mais vista como “trapaça” ou enganosa. Em vez disso, as organizações estão incentivando ativamente os funcionários a usar essas tecnologias para reduzir o tempo gasto em tarefas repetitivas ou demoradas.

As diretrizes variam de acordo com a organização, mas com o sinal verde para inovar, vimos funções como a de desenvolvedores de software “incorporarem” recursos de IA generativa que realocam tarefas, reduzindo o esforço físico necessário e mantendo a qualidade do resultado.

Com menos trabalhadores necessários para gerar o mesmo resultado, a demanda

por desenvolvedores de software diminuiu naturalmente. Junto com a automação, há também uma perspectiva econômica nessa discussão, especialmente para funções de suporte mais tradicionais dentro da “Infraestrutura”.

Jon Sampson, diretor administrativo da Hays Americas, comenta: “Do ponto de vista dos EUA, estamos em um período prolongado de reajuste. A COVID-19 criou um boom na demanda; a desaceleração que estamos vendo é parcialmente o resultado de organizações se ajustando a uma nova norma.

Para muitos, isso significa pressões orçamentárias. Os departamentos de tecnologia estão sujeitos à mesma pressão, pois as

organizações buscam oportunidades para reduzir custos em todas as funções. Isso levou a uma pausa em muitos projetos e a uma redução nos gastos de capital, o que explica a queda constante na demanda por funções de “Infraestrutura”. Estamos vendo muitos trabalhadores contratados, especialmente nos EUA, chegando ao fim dos projetos e sendo “descomissionados” em vez de renovados”, explica Jon.

De modo geral, é importante ver esses declínios como parte de uma mudança mais ampla nas habilidades, em vez de os empregos serem simplesmente perdidos para a automação.

Vejamos como esse talento está sendo redistribuído.



Estudos indicam que a IA generativa pode acelerar os seguintes processos:

Desenvolver códigos

35% - 40%

Códigos de refatoração

20% - 30%

Executar códigos

45% - 50%



Demanda sustentada por habilidades de CRM

“Observamos uma demanda constante por funções de ERP e CRM nos últimos 12 meses, refletindo o difícil equilíbrio que a maioria das organizações enfrenta. As ofertas de produtos e serviços precisam ser inovadoras e a experiência do cliente profundamente pessoal, mas os custos operacionais precisam ser gerenciados e otimizados sempre que possível.

Paralelamente, estamos vendo que alguns fornecedores de grande escala estão encerrando produtos legados. Veja a transição para o SAP S/4HANA, por exemplo. Trata-se de uma solução baseada em nuvem que busca escalonar e se adaptar em um ritmo que as opções locais simplesmente não conseguem igualar.

Essa transição levará ao fim da manutenção e do suporte para os sistemas SAP ECC, forçando as organizações a fazer a mudança e, subsequentemente, criando funções nas funções de ERP/CRM e de nuvem para garantir a prontidão para a implementação.”



Adam Shapley

Diretor administrativo da Hays Technology Solutions, Austrália e Nova Zelândia

As funções de nuvem permanecem resilientes

“A demanda contínua por funções baseadas na nuvem reflete como as organizações estão gerenciando, processando e armazenando dados. Observamos um ligeiro aumento e um reajuste global subsequente em 2023, mas, de modo geral, a demanda por essas habilidades permaneceu resiliente, mesmo com o surgimento de novas tecnologias.

O que é interessante é a mentalidade de “estilo HQ” que vemos com frequência na tecnologia de nuvem. Muitas organizações se sentem confortáveis com a terceirização ou até mesmo com o off-shoring de tarefas de codificação ou de entrada de dados, mas há um desejo claro de manter outras tarefas próximas ao “centro de poder”.

Isso se reflete em nossos dados: a demanda por funções permanentes permaneceu praticamente estável, enquanto o número de funções contratuais diminuiu ligeiramente.”



Ulrich Krämer

Diretor de Vendas e Transformação de Canais da Hays, Alpine e Nordicscos

As preocupações com a segurança criam demanda por cibersegurança.

“2024 foi um ano difícil. Apesar da [incerteza econômica](#) e das mudanças políticas, a demanda por cargos em Cyber permaneceu resiliente.

A queda na demanda foi devido à menor rotatividade entre profissionais seniores.

A demanda por cargos de nível médio permaneceu estável, pois as organizações ainda precisam proteger seus dados. Novas tecnologias, como IA, tornam os processos mais eficientes, mas também apresentam perigos.

Brechas na tecnologia de nuvem podem causar grandes perdas financeiras e danos à reputação, então as organizações precisam garantir que têm as habilidades necessárias para se proteger contra ataques.

Com mais organizações adotando uma abordagem ‘cloud-first’, veremos uma crescente demanda por cargos em Cyber e especialidades em Dados. Dados, Nuvem e Cyber – essas áreas de habilidades são interligadas. Se uma organização as vê como entidades separadas, ela falhará.”



James Walsh

Diretor de Negócios (Segurança Cibernética, Dados e Nuvem) para a Hays, Reino Unido e Irlanda

Aumento da demanda por dados e análises avançadas

“Com os orçamentos sob pressão e as organizações hiperfocadas na produtividade, os dados são uma ferramenta importante na tomada de decisões estratégicas.

De modo geral, estamos observando uma demanda por pessoas que consigam criar uma história a partir dos números, desde profissionais da área financeira até gerentes de projetos. O resultado das máquinas nos dá talvez 80% da resposta, mas é necessário talento qualificado para aprimorá-lo e torná-lo adequado ao propósito.

Concentrando-se especificamente nas funções de tecnologia, muitas empresas estão atualmente no processo de “limpeza” de seus dados para melhorar a qualidade dos resultados. Muitas vezes, trata-se de um projeto de alto impacto e com prazo determinado, e isso se reflete na forma como as organizações estão empregando talentos estrategicamente: a demanda por trabalhadores temporários e contratados permanece amplamente resiliente, enquanto o número de funções permanentes está diminuindo ligeiramente.”



Jon Sampson

Diretor Administrativo da Hays, Américas

Uma olhada mais de perto nos principais trabalhos

Empreiteiros	Permanente
01 Analista de negócios	01 Gerente de projetos
02 Gerente de projetos	02 Analista de dados
03 Analista de dados	03 Analista de dados
04 Engenheiro de dados	04 Engenheiro de dados
05 Gerente do Exchange	05 Desenvolvedor Java
06 Arquiteto de soluções	06 Engenheiro de DevOps
07 Scrum Master	07 Desenvolvedor de software
08 Engenheiro de rede	08 Engenheiro de rede
09 Desenvolvedor .NET	09 Arquiteto de soluções
10 Desenvolvedor Java	10 Cientista de dados

“ Não é surpresa que os gerentes de projeto sejam proeminentes tanto em funções contratuais quanto permanentes. As organizações estão hiperfocadas na preparação para a IA, o que está criando uma variedade de empregos baseados em projetos, à medida que buscam atualizar seus sistemas de tecnologia legados.

No Reino Unido, essa mudança se manifestou principalmente na passagem de soluções locais para soluções baseadas em nuvem, já que as empresas buscam sistemas ERP/CRM mais flexíveis, dimensionáveis e orientados por dados, o que está criando uma demanda adicional por funções de analista de dados e engenheiro de dados, já que a integridade dos dados se torna uma base essencial para qualquer projeto baseado em automação.

Os desenvolvedores de software estão caindo na lista, embora a gravidade da queda seja interessante. No entanto, quando se observa a crescente popularidade das plataformas de desenvolvimento Low-Code, isso não é surpreendente; as equipes estão equipadas com a capacidade de projetar e configurar funcionalidades, sem a necessidade de “escrever código à mão”.

Tanto o fluxo de trabalho permanente quanto o de contrato parecem mais positivos à medida que olhamos para 2025 e além. Há uma nova vida em torno da tecnologia e do que ela oferece às organizações, e isso pode ser visto no volume e na qualidade do investimento que está sendo feito para impulsionar os esforços de transformação.”



Amanda Whicher
Diretora de Soluções Tecnológicas da Hays,
Reino Unido e Irlanda

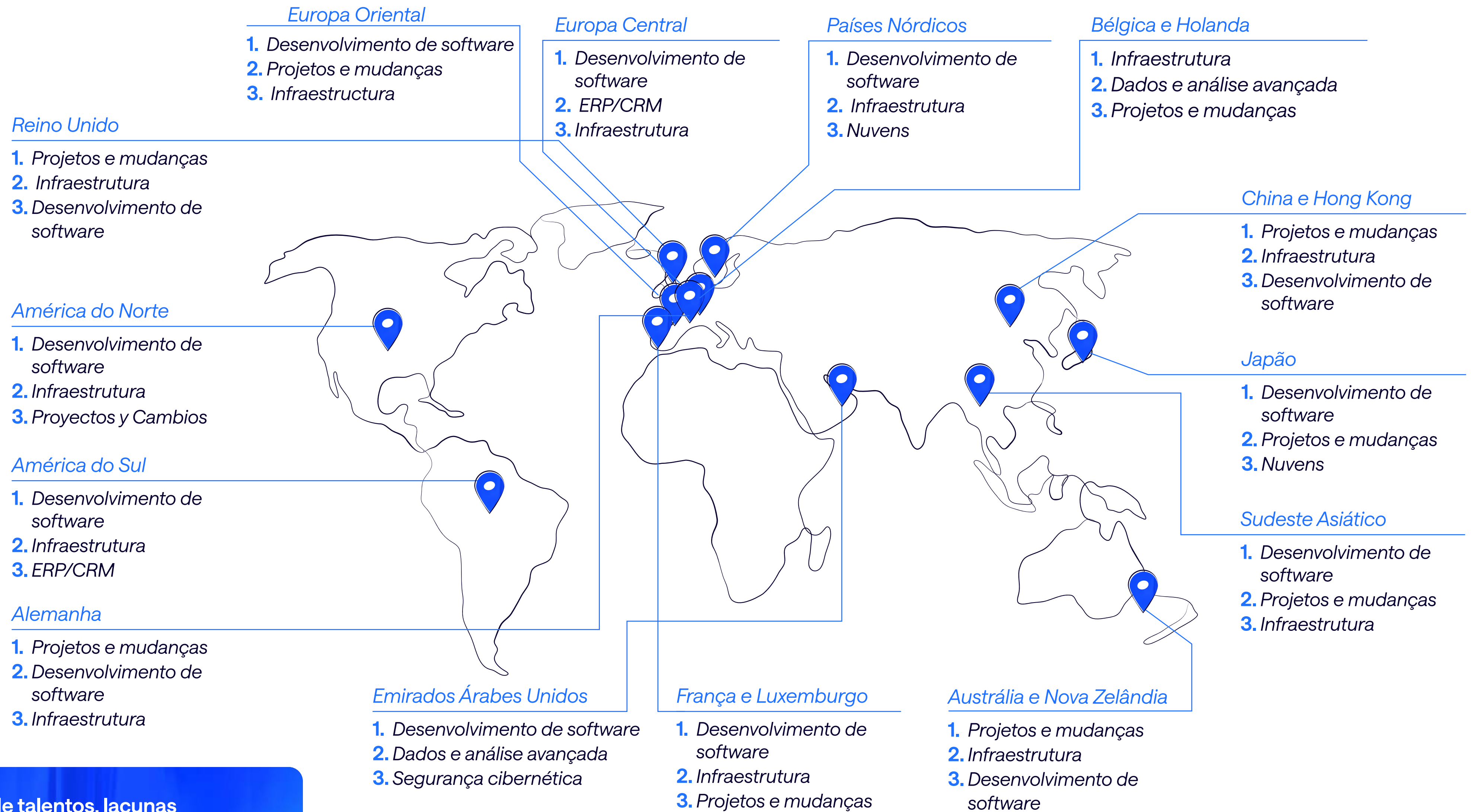
Principais empregos permanentes
Clique aqui

Principais empregos temporários
Clique aqui

Onde você competirá por habilidades?

O recrutamento internacional tornou-se uma tática fundamental para as organizações que estão lutando para acessar os talentos de que precisam em seu país.

Mas entender onde estão as principais habilidades é um desafio em constante evolução. Com visibilidade de um conjunto de dados global de vagas de emprego, identificamos quais áreas de habilidades estão em alta demanda em todo o mundo. Com os dados mais recentes, você pode decidir onde competir pelas habilidades de que precisa.



Descubra mais pontos críticos de talentos, lacunas e mercados emergentes em “A força de trabalho do futuro”. [Clique aqui para ler mais](#)



Compreensão do cenário global de talentos tecnológicos

Prevemos que a demanda por funções em Projetos e Mudanças, bem como em Dados e Análises Avançadas, continuará ao longo de 2025. Isso reflete as ações que as organizações precisarão realizar nos próximos 12 a 18 meses para alcançar suas ambições de longo prazo em IA, desde a coleta, limpeza e análise de dados até a compreensão do volume e da complexidade das mudanças.

Embora o desenvolvimento de software seja uma das principais habilidades em muitos países atualmente, com o tempo, esperamos que a demanda continue a diminuir. A automação, a rotação e a redistribuição tirarão essas funções do primeiro lugar. As organizações precisam considerar como canalizar essas habilidades essenciais para novas oportunidades.

É interessante comparar a distribuição do trabalho em todo o mundo. As comparações entre países ilustram como os coordenadores de projetos tendem a estar em países economicamente mais estabelecidos, enquanto a implementação é terceirizada em diferentes mercados.

Isso não é uma coincidência. Ele reflete como o trabalho é alocado estrategicamente para maximizar a economia de custos, mantendo a tomada de decisões estratégicas e regulatórias “perto de casa”.

Países como a Malásia e a Romênia são centros líderes em especialidades como desenvolvimento de software, disponíveis a um custo menor em comparação com regiões como a Europa Central e a Austrália. As organizações que atualmente terceirizam para esses locais têm a responsabilidade de garantir o desenvolvimento contínuo dessas redes de talentos, especialmente à medida que a demanda diminui para algumas funções. A criação de parcerias de longo prazo não é apenas um imperativo moral, mas também atende aos melhores interesses das organizações que buscam fortalecer seu futuro pipeline de talentos.



Os empregos estão evoluindo, assim como a demanda.

Nossos dados mostram uma visão mais equilibrada sobre como a demanda está mudando com os avanços tecnológicos. Tecnologias em evolução, como a IA generativa, remodelarão os empregos, mas não da noite para o dia, nem simplesmente “tomando” empregos.

Estamos vendo um declínio na demanda por algumas funções, como desenvolvedores de software, onde a tecnologia pode aliviar tarefas repetitivas. O impacto nos papéis laborais será único para cada organização.

Embora nossos dados só possam esclarecer as funções voltadas para a tecnologia, essa é uma história que se reflete em todos os setores. Neil Khatod explora quantas funções de nível básico e médio são afetadas pela inovação.

“Chatbots, IA generativa e alguns modelos de aprendizado de máquina estão satisfazendo os elementos de classificação inicial de algumas funções, como operadores de call center, por exemplo. No entanto, a implementação de tecnologias é matizada. Há considerações econômicas, legislativas e morais.”



Neil Khatod
Diretor de segurança da informação, Hays, Américas

Três recomendações universais que podemos extrair de nossos dados:

01

Reestruturar

As organizações devem ter cuidado com a integração eficaz da inteligência humana e da inteligência de máquina. Um foco restrito na substituição, em vez de na reestruturação, pode proporcionar economias imediatas, mas prejudicará o desempenho a longo prazo.

Como James Hutt (Consultor, Paradigm Junction) identifica, isso ocorre porque o trabalho de uma pessoa é muito mais do que as tarefas que ela executa. “Muitas pessoas fazem muito mais do que o que está detalhado em suas especificações de trabalho. Se tentarmos automatizar uma pessoa, estaremos negligenciando as partes inerentemente humanas de sua função. Essas responsabilidades, como monitorar o moral da equipe, apoiar novos funcionários ou coordenar reuniões, são vitais para manter a organização funcionando. Nada vai melhorar simplesmente adicionando IA ao fluxo de trabalho existente ou tratando a IA separadamente dos funcionários.”

02

Requalificar

Não devemos confundir um declínio na demanda por algumas funções de trabalho com o cenário mais amplo de talentos. As habilidades continuam incrivelmente escassas. Em vez de competir por um número limitado de candidatos externos, as organizações devem explorar oportunidades para retreinar aqueles que estão em funções de “risco”.

Além de uma variedade de habilidades técnicas e interpessoais, esses indivíduos também têm um sólido entendimento dos processos de negócios. Com o apoio certo, eles estão bem posicionados para identificar oportunidades de inovação e aprimoramento.



James Walsh

Diretor de Negócios (Segurança Cibernética, Dados e Nuvem) na Hays, Reino Unido e Irlanda.

03

Redistribuir

À medida que determinadas funções habilitadas pela tecnologia se tornarem mais eficientes, veremos uma demanda maior em outras áreas da organização.

Por exemplo, uma equipe de vendas usa um Modelo de Linguagem Ampla (LLM) para facilitar interações mais personalizadas, resultando em uma taxa de conversão mais alta. Isso gera demanda em todo o ecossistema, desde as equipes de integração até a aquisição de bens ou serviços para satisfazer a venda inicial.

As organizações devem considerar como facilitam a movimentação interna para refletir as mudanças de prioridades.

“As pessoas continuam sendo um recurso incrivelmente poderoso para as organizações. Nossa força reside na capacidade de responder de forma sensata em situações incomuns, talvez nunca vistas antes. Um exemplo óbvio é a resposta de um motorista a uma pessoa que atravessa a rua enquanto segura um sinal de pare. É por isso que inovações como os veículos autônomos continuam a ficar aquém das expectativas. Simplesmente há muitas variáveis a serem consideradas.”



James Hutt
Consultor,
Paradigm Junction.

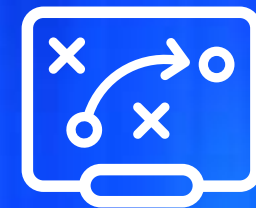
O futuro do trabalho: *como aproveitar a IA na transformação de sua força de trabalho*

Sua estrutura para criar uma organização digitalmente orientada

Qualquer organização voltada para o futuro, independentemente do setor ou do local, está priorizando seus recursos tecnológicos. A maturidade digital pode variar, mas há um impulso universal para conseguir mais com menos, e a tecnologia é vista como a solução mágica.

Pouquíssimas empresas se consideram “nativas digitais”, mas o sucesso no próximo ano dependerá da integração e da implantação de tecnologias em todo o seu ecossistema. Para ajudá-lo a navegar em sua transformação digital, compilamos as lições aprendidas ao liderar mudanças em centenas de organizações, destilando-as em quatro componentes essenciais. Cada elemento deve ser desenvolvido em paralelo, criando uma base sólida para sua jornada de transformação digital.

Quaisquer lacunas nesses alicerces se tornarão desafios estratégicos à medida que você ampliar suas ambições.



Estratégia



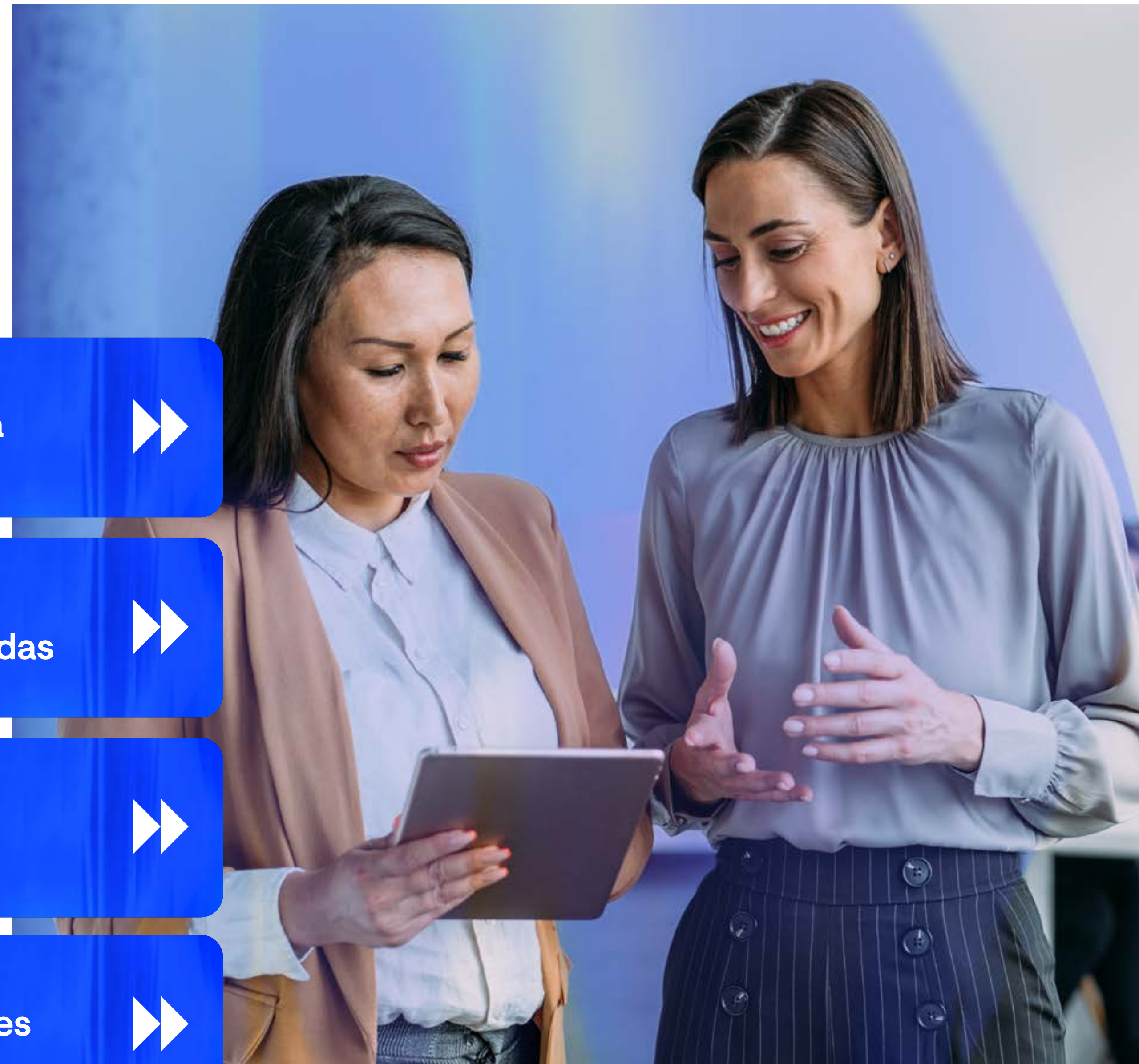
Partes
interessadas



Estrutura



Habilidades



Estratégia

Sem uma estratégia definida, sua transformação digital fracassará.

Pode parecer óbvio, mas pesquisas indicam que pouquíssimas organizações desenvolveram [“uma estratégia coerente para criar e capturar valor”](#) da tecnologia.

Características de uma estratégia bem-sucedida ▶▶



É isso que o está impedindo

Com base em nosso trabalho com clientes em todo o mundo, identificamos vários fatores que impedem as empresas de desenvolver seu roadmap.

Como a tecnologia é percebida

Um desafio recorrente que identificamos é que muitas organizações começam a ver sua transformação digital como parte de uma estratégia de tecnologia, em vez de integrar a tecnologia à estratégia de negócios. Ulrich Krämer aconselha que as organizações façam o trabalho necessário para “reformular a marca” de seus esforços digitais internamente. “O tipo de transformação digital que estamos realizando com os clientes não é uma atualização de TI, mas uma base para a inovação em toda a força de trabalho.”

Como a inovação é impulsionada

Estamos vendo uma série de casos de uso realmente impressionantes nas organizações, à medida que as tecnologias são implantadas para superar as eficiências dos processos existentes. O desafio que nossos clientes enfrentam é que esses projetos geralmente são liderados por indivíduos que controlam fluxos de valor singulares na organização. É necessária uma abordagem “de cima para baixo” para facilitar a mudança multifuncional.

Como a tecnologia é organizada

“Muitas empresas têm um cenário tecnológico disperso”, diz Nadine Wirkuttis, diretora de Channel Data/IA da Hays Alemanha. Isso significa que os líderes não podem tomar decisões baseadas em dados porque não têm visibilidade total do negócio e de como ele funciona.

“Se você apressar o desenvolvimento de sua estratégia, a solução tecnológica que você desenvolver e implementar poderá não ser tão eficaz. Você está simplesmente resolvendo um desafio nesse cenário disperso”, acrescenta Nadine.

Sua estratégia deve ser consciente do risco, não avessa a ele.

Um dos desafios mais comuns que nossos clientes enfrentam é o gerenciamento de riscos novos ou maiores ao desenvolver sua estratégia de transformação digital. Para muitos, isso é suficiente para interromper sua jornada. As empresas acabam “se atrapalhando”, contemplando todas as coisas que podem dar errado. Esses temores são legítimos. “Como” e “por quem” a tecnologia é implantada pode criar novos desafios para as organizações. Um [estudo da EY](#) constatou que a quantidade de dados corporativos canalizados para os chatbots pelos funcionários aumentou quase cinco vezes entre março de 2023 e março de 2024.

Mas as organizações precisam ter a confiança necessária para reconhecer, gerenciar e monitorar os riscos, pois o bloqueio do acesso às tecnologias emergentes resultará na perda de oportunidades.

Ulrich Krämer comenta: “Estamos tendo conversas personalizadas com nossos clientes que nos permitem criar uma abordagem orientada para a solução. As organizações precisam definir uma estrutura de governança clara para o uso da tecnologia”.

James Hutt chama isso de “proteção contra riscos” que uma organização oferece a seu pessoal para testar e inovar.

[“Considere o Copilot como uma forma protegida de OpenAI. Ter parâmetros estabelecidos permite que as pessoas experimentem novos conceitos sem medo. É como os freios de um carro de F1. Quando você sabe que eles estão em boa forma, você pode ir muito mais rápido no resto do tempo.”](#)

Partes interessadas

Você precisa ter as pessoas certas na sala.

Mas, à medida que sua estratégia digital deixa de ser o foco da equipe de tecnologia e passa a ser um desafio de “todo o negócio”, determinar quem tem um lugar à mesa torna-se cada vez mais complexo.

Isso varia de acordo com a organização, mas nossa experiência indica que, juntamente com o CEO e o CIO/CTO, você precisará garantir a representação das seguintes funções:

Comercial:

identificar quais tecnologias impulsionarão a produtividade, equilibrando as ambições imediatas e de longo prazo, bem como o impacto no fluxo de caixa.

Risco:

navegar em um cenário de risco em evolução, desde a privacidade de dados até as crescentes ameaças à segurança cibernética, bem como responder à nova legislação.

Pessoas:

entenda as habilidades que serão necessárias à medida que você avança com sua transformação digital e qual o impacto que essas mudanças terão na cultura organizacional à medida que ocorrerem..

Mudança:

Unificar as partes interessadas por trás da transformação, gerenciar o atrito ou a resistência e manter canais de comunicação abertos e colaborativos.



E o impacto de longo alcance de sua transformação digital exigirá que os líderes técnicos “reorganizem” a forma como interagem com a organização mais ampla, de acordo com James Hutt.

“Muitas vezes, vemos equipes de tecnologia implantadas para resolver um problema muito específico. Elas implementam a tecnologia necessária, corrigem os bugs e apresentam a solução para a organização.”

À medida que a tecnologia se integra à estratégia comercial mais ampla, as organizações precisam eliminar os silos entre as funções. Para James, isso significa que os líderes técnicos se tornam responsáveis por “reunir todos e dar a eles as informações necessárias para que compreendam os recursos da tecnologia; é nesse momento que podemos começar a solucionar os grandes desafios comerciais”.

Partes interessadas

A confiança é vital para sua transformação digital.

Você precisa criar e manter a confiança em toda a organização, desde os patrocinadores seniores até os funcionários, acionistas e clientes. Aqui estão três ações que promovem um ambiente de confiança.

Mantenha a conversa ativa: identificar o desafio que você está tentando resolver como parte da sua transformação digital é apenas o primeiro passo.

Transformar o conceito em realidade exigirá uma abordagem ágil para o gerenciamento de mudanças, trazendo as partes interessadas de volta à mesa em cada estágio:

Analisar e avaliar

o impacto das mudanças propostas sobre as pessoas e os processos.

Projetar e implementar

processos aprimorados, comunicando a mudança.

Monitore

os resultados e faça ajustes, equilibrando a interação homem-máquina.

Isso garante a transparência

55%

dos funcionários acreditam que sua organização implementará a IA de forma responsável e confiável.

50%

dos consumidores pesquisados pela McKinsey disseram que considerariam trocar de marca se as práticas de dados de uma empresa não fossem claras

Se você é uma empresa que opera em escala global, vale a pena lembrar que a aversão e o envolvimento com novas tecnologias não são uniformes entre as culturas. Uma pesquisa recente da Hays nos EUA mostrou que, na América do Norte, apenas 36% dos entrevistados usavam IA em seus empregos, em comparação com 48% dos entrevistados na América Latina, indicando a necessidade de estratégias diferenciadas para criar confiança e incentivar a adoção.

Reconhecer os fracassos: Com tanta coisa em jogo, muitas vezes evitamos conversas difíceis. “Não costumamos falar sobre nossos fracassos, em vez disso, preferimos compartilhar os sucessos”, diz Nadine Wirkuttis. “Não deveria ser assim, especialmente quando estamos implementando tecnologias em constante evolução, como a IA. Se falharmos, devemos falar sobre isso. Isso gera confiança.” E seus parceiros e fornecedores externos desempenham um papel importante na criação desse espaço seguro. Ulrich Krämer acrescenta: “Precisamos compartilhar a jornada com nossos clientes. O ritmo da inovação tecnológica significa que todos nós estamos testando novos conceitos e ultrapassando os limites. O aprendizado compartilhado e os fracassos serão fundamentais para chegar ao objetivo final muito mais rápido.”

A diversidade de vozes aprimorará sua transformação digital



Estrutura

A arquitetura da sua organização é a base que precisará dar suporte à sua transformação digital. A forma como você prepara seus sistemas, tecnologias, pessoas e processos existentes terá um impacto tangível no “estado final” de sua transformação digital.

Uma arquitetura deficiente resultará em uma velocidade de mudança mais lenta, maior atrito à medida que a mudança ocorre e provavelmente incorrerá em custos mais altos por ter que revisar ou até mesmo reprojetar elementos essenciais.

Os dados determinarão o sucesso
Ele segue a hipótese do [“entra lixo, sai lixo”](#). Isso significa que “sem um banco de dados otimizado e seguro para gerar resultados de alta qualidade... ferramentas como os chatbots fornecerão resultados piores que podem até afetar a produtividade”.

A verdade é que a maioria das organizações precisará investir tempo e dinheiro consideráveis na limpeza e organização dos dados para garantir que eles estejam no formato certo e no lugar certo para gerar o maior impacto possível.

“Os dados são o coração de qualquer algoritmo de IA.”



Nadine Wirkuttis
Chefe de Canal de Dados/
IA, Hays, Alemanha.

Do mapeamento da mudança ao seu gerenciamento
O processo no qual a tecnologia é implementada, disseminada e adotada será fundamental para a estrutura de sua transformação.

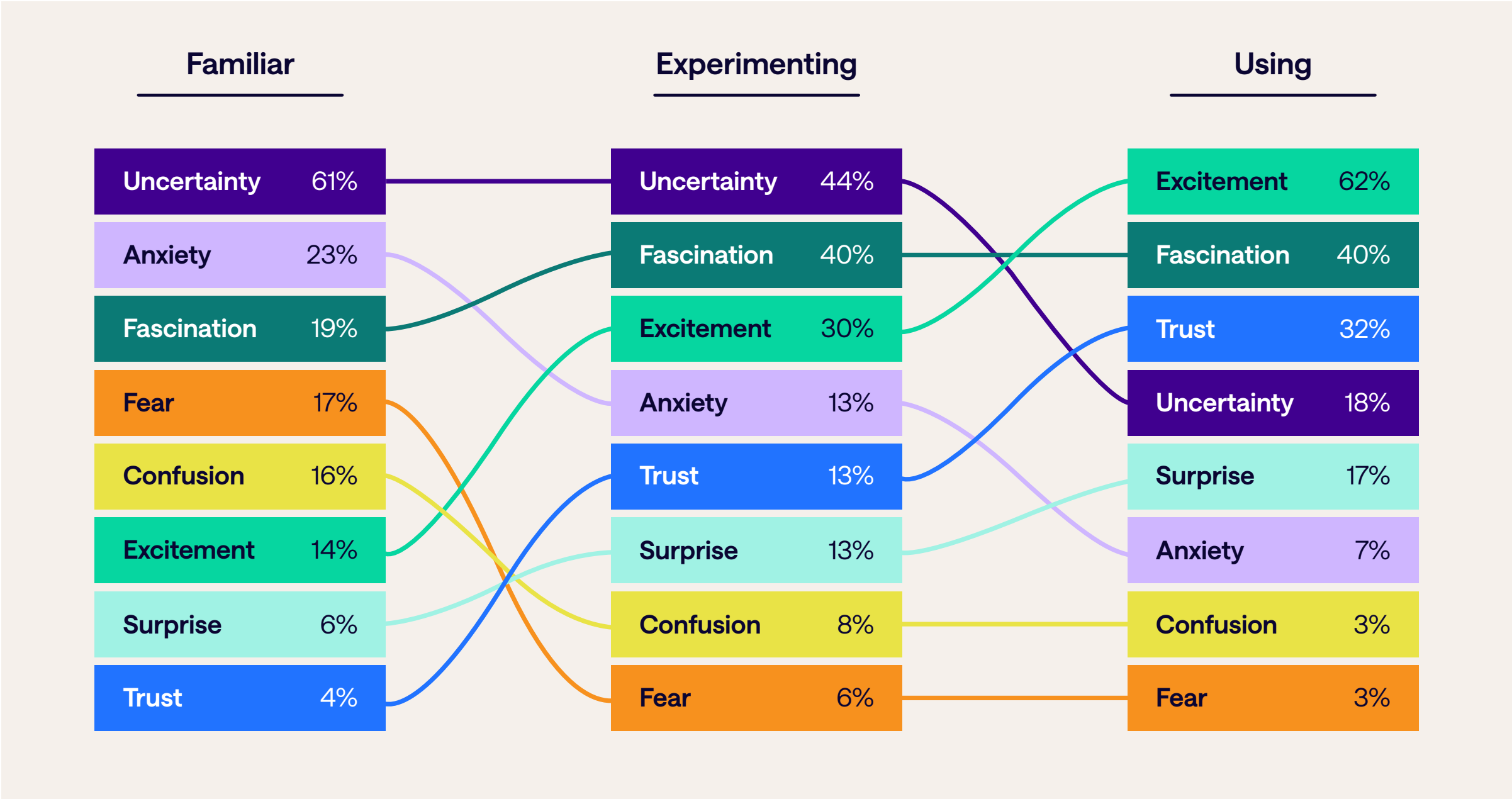
Jon Sampson ressalta que, na maioria das organizações, “muitas tecnologias foram implementadas, mas não foram totalmente compreendidas, não foram totalmente treinadas e não foram totalmente adotadas”.

O resultado é a incapacidade de aproveitar todo o espectro de oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias. As organizações precisam gerenciar ativamente o processo de mudança, incluindo:

Treinamento acessível e regular: um estudo da Deloitte ilustrou como a exposição frequente a tecnologias emergentes, como a IA, ajudou a [reduzir a sensação de ansiedade e incerteza](#).

Dado o medo de deslocamento que tem atormentado grande parte da integração de novas tecnologias na força de trabalho, equipar as pessoas com conhecimento, talvez em um formato de sessão de aprendizado “micro” ou “blast”, ajudará a reduzir a negatividade em torno da implementação.

Além disso, uma maior compreensão das novas tecnologias permitirá que as pessoas considerem como podem combinar suas características e habilidades “humanas” exclusivas em sua função específica com o escopo das tecnologias inteligentes, abrindo caminhos que talvez você nem tenha considerado. Deloitte, ‘Gaining confidence as generative AI takes hold’, 2024.



Deloitte, “Earning trust as gen AI takes hold”, 2024.

Uma plataforma para ser ouvido: você precisa garantir que os ciclos de feedback sejam incorporados à sua infraestrutura. Embora as partes interessadas com poder de decisão [\(consulte a Seção 2\)](#) sejam vitais para moldar a visão, são as equipes “em campo” que determinarão o sucesso. Nadine Wirkuttis acrescenta que “todos devem sentir que têm a capacidade de contribuir para a visão geral, que sua voz foi ouvida”. Os canais de comunicação bidirecionais podem aumentar o tempo e a complexidade do , mas capacitam o seu pessoal a se sentir informado e a desempenhar um papel ativo no processo de tomada de decisões.

O resultado? Uma força de trabalho mais alinhada com sua transformação digital.

Habilidades

Os empregos estão sendo criados e eliminados em um ritmo que as organizações não estão conseguindo acompanhar. Os títulos estão mudando para refletir a mudança de prioridades; as novas tecnologias estão tornando a especialização uma medida ineficiente; e a IA está automatizando algumas tarefas da lista de tarefas.

Como você procura habilidades quando os parâmetros estão sempre mudando? Você precisa das pessoas certas, com as habilidades certas, no lugar certo para que sua transformação digital seja um sucesso.

É por isso que o quarto componente crítico se concentra nas habilidades.

01

Defina sua necessidade

Há vários estágios em sua jornada de transformação. No entanto, muitas vezes encontramos organizações que procuram um único candidato, ou tipo de candidato, que possa atender a cada componente.

A limpeza de seus dados, a elaboração de sua estratégia e a implementação de novas tecnologias exigirão conjuntos de habilidades muito diferentes.

Em vez de procurar um candidato “unicórnio”, provavelmente a um custo alto em troca da

amplitude das habilidades, considere como uma combinação de trabalhadores terceirizados altamente qualificados e funcionários permanentes (equipados com um amplo conhecimento da sua organização) poderia ser implantada.

02

Reorganize seu processo de recrutamento

Como resume Neil Khatod, “a maneira antiga de contratar não vai funcionar”.

Os candidatos esperam as mesmas experiências hiperpersonalizadas que recebem como consumidores. Um longo processo de recrutamento pode ser necessário para organizações que estejam tentando identificar habilidades e aptidões em constante mudança, mas a perda de candidatos interessados será dispendiosa.

A boa notícia é que a tecnologia pode ser implantada para apoiar as organizações em sua busca por habilidades essenciais. Aqui na Hays, realizamos uma análise detalhada do processo com muitos de nossos clientes, desde o contato inicial até os primeiros seis meses após a colocação.

Identificamos várias oportunidades para a tecnologia agregar valor, inclusive como os chatbots podem ser usados para resolver o desafio global do “ghosting”, já que as

organizações não conseguem acompanhar o ritmo dos aumentos em seus processos de contratação.

E vale a pena observar que, embora existam desafios de produtividade que você pode usar a tecnologia para ajudar a resolver, a interação e a supervisão humanas continuam sendo essenciais.

Louisa Benedicto (vice-presidente sênior da Hays Canada) reflete sobre como a integração da tecnologia pode replicar resultados injustos, se não for controlada.

“Precisamos ser muito claros com os candidatos sobre quando e como estamos implementando a tecnologia para apoiar o processo de contratação. Por exemplo, usar a GenAI para escrever uma descrição de trabalho resultará em um resultado inerentemente tendencioso, uma vez que se baseia em dados históricos que favorecem um grupo demográfico limitado.”

Para muitas organizações, o excesso de confiança na tecnologia se deve à falta de recursos. A equipe de engenharia está procurando um substituto para uma função que mudou enormemente nos últimos dois anos, enquanto a equipe de recrutamento está trabalhando com uma descrição de cargo desatualizada e um entendimento irregular das habilidades necessárias.

A terceirização dessa busca evita cair na “armadilha da tecnologia”, pois reúne conhecimento especializado do setor e habilidades de recrutamento.

03

Promova habilidades interpessoais em tempos de mudança

Um ponto em comum que une vários de nossos clientes nos estágios iniciais de sua transformação digital é que eles têm um conjunto definido de habilidades técnicas de que precisam.

No entanto, poucos deram a mesma atenção ao detalhamento das personalidades necessárias para unir tudo isso.

O que torna isso mais difícil, especialmente em setores em rápida evolução, como o de Tecnologia ou Ciências da Vida, é que nem sempre há um “manual” que defina um candidato bem-sucedido. As organizações precisam identificar pessoas que se sintam confortáveis com a ambiguidade, dado o escopo da mudança. Outras habilidades sociais essenciais para sua transformação digital incluem:



Comunicação



Negociação e influência



Autoconhecimento



Inteligência emocional

Habilidades

04

Amplie seus horizontes

Como a experiência não é mais um indicador confiável de sucesso, você precisará considerar uma ampla variedade de candidatos para apoiar sua jornada de transformação digital.

Interno: devido à escassez de talentos em muitos países, bem como à incerteza econômica atual, a redistribuição de talentos internos é uma solução cada vez mais popular para preencher as lacunas de habilidades.

E você pode usar a tecnologia para ajudar em seus esforços. Há várias ferramentas de raspagem que podem extrair dados para formar uma matriz de habilidades em toda a empresa, permitindo que as equipes de contratação identifiquem mais facilmente os candidatos adequados, por exemplo.

Uma vez na função, as plataformas de e-learning podem permitir o treinamento inicial para aumentar o tempo de atividade. Os chatbots internos podem atuar como o primeiro “ponto de contato” para muitas perguntas comuns, reduzindo a carga das equipes já sobrecarregadas.

Além de ser uma solução mais econômica do que simplesmente “comprar” o conjunto de habilidades, há vários benefícios para as empresas, inclusive:

- Aumento da permanência, pois os indivíduos se beneficiam de novas oportunidades.
- Retenção de conhecimentos e processos essenciais.

Externa: sua transformação digital provavelmente exigirá uma injeção de talentos “externos”. Mas a batalha por habilidades é feroz. Os candidatos em demanda são conscientes do valor e exigirão compensação financeira, um propósito forte e uma cultura ambiciosa para permanecerem engajados.

Está tendo problemas para encontrar as habilidades de que precisa? Considere alguns desses modelos alternativos de busca.

Modelos Hire-Train-Deploy: Estos programas de entrenamiento intensivo desarrollan habilidades técnicas para una necesidad específica.

Descobrimo redes de talentos ocultas: esses programas de treinamento intensivo desenvolvem habilidades técnicas para uma necessidade específica.

Equipes personalizadas para desafios personalizados:

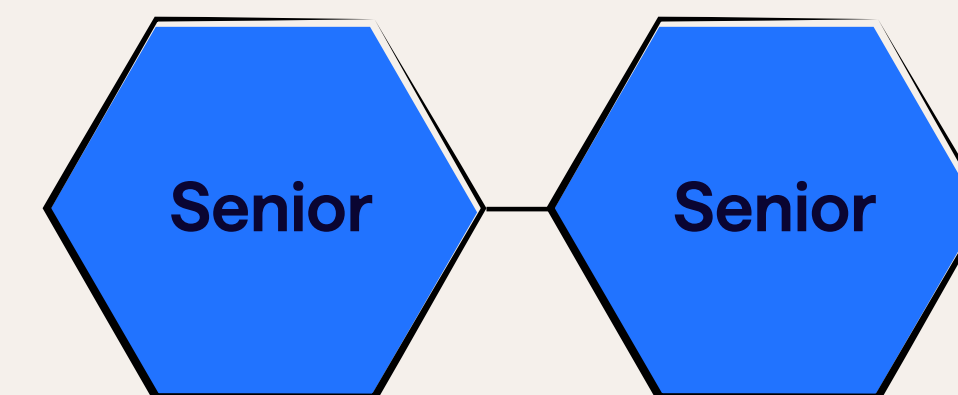
muitas organizações não podem se dar ao luxo de aumentar os salários para acompanhar o ritmo da concorrência. Neil Khatod explora como as equipes personalizadas podem fornecer a resposta, sem gastar muito.

“Uma estrutura piramidal equilibra a experiência com um apetite saudável pelo aprendizado. Em vez de contratar dois arquitetos sênior, uma organização pode implantar um profissional de nível médio, juntamente com dois candidatos mais juniores. É um equilíbrio delicado para garantir que as equipes sejam formadas com as habilidades certas, bem como com a capacidade de treinar outros indivíduos. Isso certamente exige mais esforço, mas é um método mais acessível e viável que proporcionará uma equipe de alto desempenho, se você estiver disposto a fazer o trabalho necessário.”

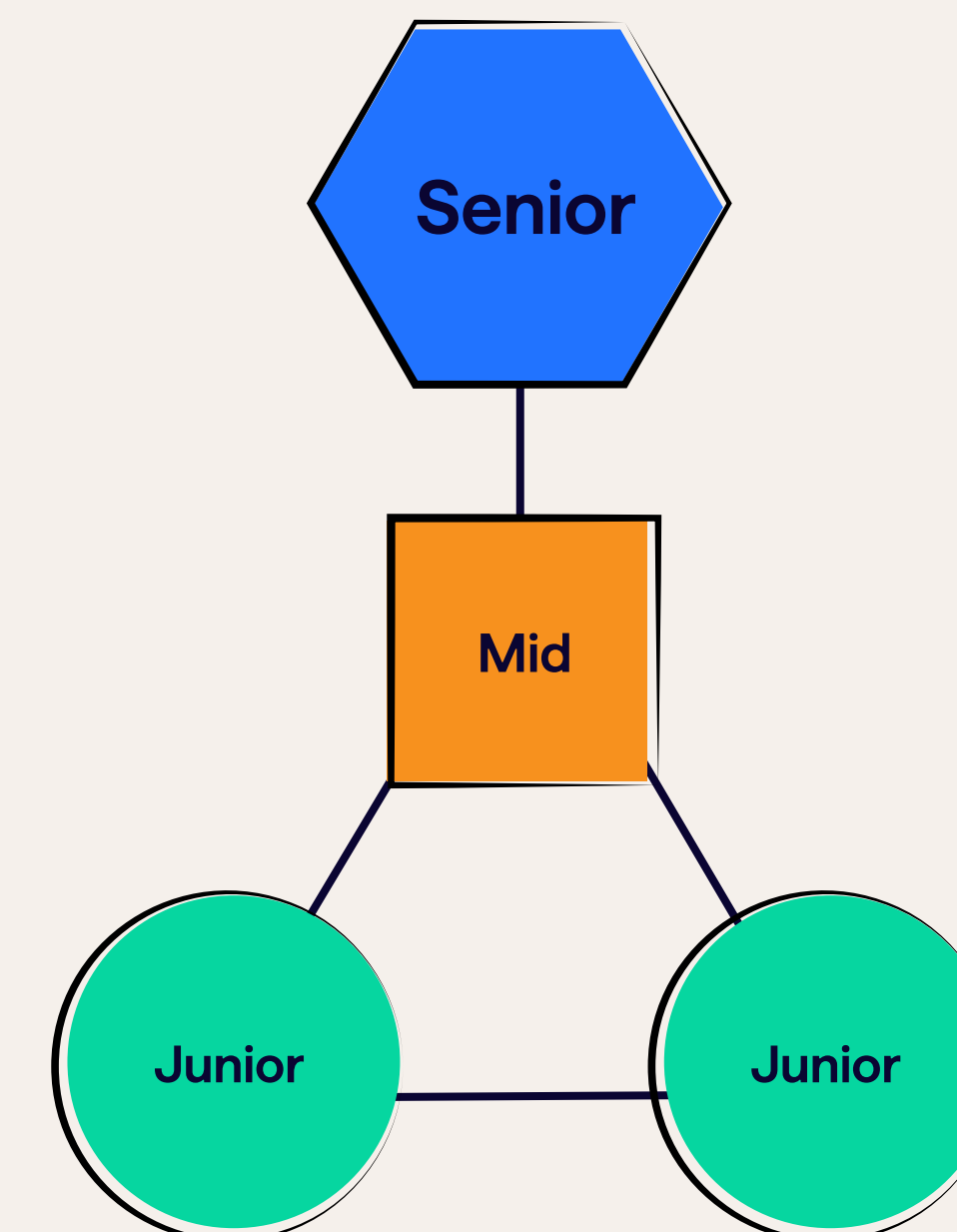


Neil Khatod
Diretor de
Segurança da
Informação, Hays,
Américas

El equipo de hoy



La matriz del mañana



Doze meses para definir o futuro de sua organização

2025 será o ano em que passaremos de esforços isolados habilitados para IA, que melhoram os resultados individuais, para soluções tecnológicas em toda a empresa que transformam fundamentalmente a maneira como o trabalho é feito.

Essa transformação se estenderá muito além de 2025. Estimo que, para a maioria das empresas, o processo de implementação e aproveitamento total da IA levará de cinco a dez anos, dependendo do tamanho, das complexidades e das infraestruturas legadas da organização.

Você precisará determinar em quais tecnologias investir e como elas impulsionarão o progresso da sua organização. Você precisará definir como será o sucesso, desde os níveis de produtividade individual até as margens de lucro. O risco evoluirá à medida que você integrar mais poder aos seus processos;

você precisará manter-se atualizado sobre as mudanças legislativas e os agentes mal-intencionados que estão ansiosos para explorar quaisquer elos fracos em seu crescente patrimônio digital.

Você precisará entender o impacto que essas tecnologias terão em sua estratégia de contratação, já que profissões surgirão e desaparecerão em questão de anos, bem como as principais habilidades que precisará desenvolver, adquirir ou contratar para transformar sua “visão digital” em realidade. Para enfrentar esses desafios, serão necessários os esforços e o envolvimento de toda a organização, não apenas da função de tecnologia.

A qualidade, a integração e o retorno sobre o investimento que a tecnologia proporciona serão um resultado direto das bases que você estabelecer nos próximos 12 meses.

Você está pronto para moldar o futuro do trabalho?

James Milligan



James Milligan
Diretor Global de Tecnologia,
Engenharia e Recrutamento, Hays

Compreensão de nossas fontes de dados

Painel de dados globais da Hays

Um extenso conjunto de dados globais foi usado para compilar os insights deste relatório. Os dados foram coletados em fevereiro de 2025 em 33 países (Austrália, Áustria, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, China, Colômbia, República Tcheca, Dinamarca, França, Alemanha, Hong Kong, Hungria, Irlanda, Itália, Japão, Luxemburgo, Malásia, México, Holanda, Nova Zelândia, Polônia, Portugal, Romênia, Cingapura, Espanha, Suécia, Suíça, Tailândia, Emirados Árabes Unidos, Reino Unido e Estados Unidos).

Os dados apresentados neste relatório são derivados de um painel de controle exclusivo desenvolvido pela Hays. Esse painel acompanha meticulosamente a carga de trabalho e as taxas de emprego em dez subespecialidades do setor de tecnologia. A entrada de dados é realizada por nossos consultores, garantindo precisão e consistência. O painel tem uma dupla finalidade para nossa empresa: atua como um verificador de qualidade e fornece um indicador da evolução da demanda do mercado.

É importante observar que esses dados são exclusivos da Hays e, portanto, refletem a demanda do cliente, específica para as funções para as quais recrutamos e para os países em que operamos. Embora forneçam informações

valiosas sobre as tendências do mercado, eles representam um retrato do cenário mais amplo do mercado.

Função de impacto da IA do Horsefly

O Horsefly coleta e agrega dados de centenas de milhares de fontes de dados de terceiros, incluindo 1,2 bilhão de perfis sociais mesclados e desduplicados e milhões de anúncios de emprego desduplicados.

A pontuação de impacto da IA indica como a IA pode afetar áreas de habilidades específicas e funções de trabalho. As habilidades são categorizadas em três grupos:

- AI boosters: habilidades que provavelmente serão atualizadas ou substituídas pela IA.
- Neutros em relação à IA: habilidades que podem sofrer alguma influência da IA, mas não mudarão completamente.
- Detratores de IA: habilidades que provavelmente não serão afetadas pela IA..

O modelo é ajustado para se concentrar na disrupção da IA, usando as pesquisas, notícias e estudos mais recentes. Os dados são totalmente atualizados e mapeados para cargos e habilidades em tempo real. A pontuação final usa

um método semelhante ao Net Promoter Score (NPS). As funções são classificadas de acordo com sua combinação de Promotores, Passivos e Detratores. Isso cria uma pontuação de -100 a 100.

Interpretação da pontuação:

- 100 a 0: nenhum impacto importante na IA. Essas funções são estáveis e dificilmente mudarão em breve.
- 1-20: Influência mínima da IA. A função permanece praticamente inalterada.
- 21-40: Algumas tarefas podem mudar, mas a função principal não é afetada.
- 41-60: Impacto moderado. Certas tarefas poderiam ser automatizadas, exigindo atualização de habilidades.
- 61-80: Alto impacto. Muitas tarefas podem mudar, portanto, o planejamento e a adaptação antecipados são fundamentais.
- 81-100: Impacto severo. A função ou as principais tarefas poderão sofrer uma transformação significativa em breve.



Parceiros

Gostaríamos de estender nossos sinceros agradecimentos aos seguintes colaboradores. Sua experiência e conhecimento especializado foram essenciais para a produção deste relatório.



Adam Shapley
*Diretor Geral de Soluções Tecnológicas da
Hays, Austrália e Nova Zelândia*



Jon Sampson
*Diretor Administrativo,
Hays, Américas*



Nadine Wirkuttis
*Chefe do Canal de Dados/IA,
Hays, Alemanha*



Amanda Whicher
*Diretora de Soluções Tecnológicas,
Hays, Reino Unido e Irlanda*



Louisa Benedicto
*Vice-presidente Sênior da
Hays, Canadá*



James Hutt
Consultor, Paradigm Junction



James Milligan
*Diretor Global de Tecnologia, Engenharia e
Recrutamento, Hays*



Neil Khatod
*Diretor de Segurança da Informação,
Hays, Américas*



Neil Curtis
Fundador, Solve Transition



James Walsh
*Diretor de Negócios (Segurança Cibernética,
Dados e Nuvem), Hays, Reino Unido e Irlanda*



Ulrich Krämer
*Diretor de Vendas e Transformação de Canais,
Hays, Alpes e Países Nórdicos*



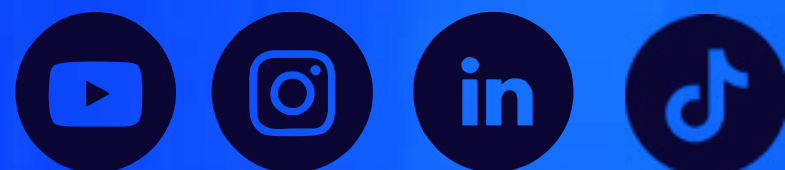
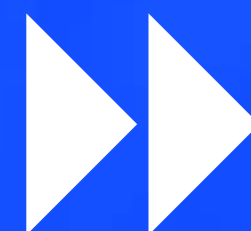
Susan John
*Líder Global de Aprendizagem
e Desenvolvimento, IBM*



Vamos transformar a tecnologia *juntos*

Do Vale do Silício à RAE de Hong Kong e à América Latina, não há fronteiras para os talentos tecnológicos no mercado atual. Oferecemos uma experiência de classe mundial ao cliente, projetando estratégias de recrutamento para atender às suas ambições digitais.

Conheça nossa rede global de especialistas



Copyright Hays plc 2025. A palavra HAYS, os dispositivos H, HAYS WORKING FOR YOUR TOMORROW e Powering the World of Work e os logotipos e ilustrações associados são marcas comerciais da Hays plc. Os dispositivos H são designs originais protegidos por registro em muitos países. Todos os direitos reservados.