WORLD ECONOMIC FORUM

Relatório sobre o futuro do emprego 2025

RELATÓRIOANALÍTICO

JANEIRODE2025



Termos de uso e isenção de responsabilidade

As constatações, interpretações e conclusões expressas nesta obra não refletem necessariamente as opiniões do Fórum Econômico Mundial. O relatório apresenta informações e dados compilados e/ou coletados pelo Fórum Econômico Mundial (todas as informações e dados aqui referidos como "Dados"). Os Dados deste relatório estão sujeitos a alterações sem aviso prévio. Os termos país e nação, conforme utilizados neste relatório, nem sempre se referem a uma entidade territorial que constitua um Estado segundo o direito e a prática internacionais. Os termos abrangem áreas econômicas bem definidas e geograficamente autônomas que podem não ser Estados, mas para as quais os dados estatísticos são mantidos de forma separada e independente.

Embora o Fórum Econômico Mundial tome todas as medidas razoáveis para assegurar que os dados assim compilados e/ou coletados sejam refletidos com precisão neste relatório, o Fórum Econômico Mundial, seus agentes, dirigentes e funcionários: (i) fornecem os dados "no estado em que se encontram e conforme disponíveis", sem qualquer garantia, expressa ou implícita, incluindo, entre outras, garantias de comercialização, adequação a uma finalidade específica e não violação de direitos; (ii) não fazem declarações, expressas ou implícitas, quanto à precisão dos dados contidos neste relatório ou à sua adequação a qualquer finalidade específica; (iii) não assumem responsabilidade por qualquer uso dos referidos dados ou confiança neles depositada, em particular por qualquer interpretação, decisão ou ação baseada nos dados deste relatório. Outras partes podem deter direitos de propriedade sobre alguns dos dados contidos neste relatório. O Fórum Econômico Mundial não declara nem garante, de forma alguma, que possui ou controla todos os direitos sobre todos os dados, e o Fórum Econômico Mundial não será responsável perante os usuários por quaisquer reclamações de terceiros contra eles relacionadas ao uso de quaisquer dados. O Fórum Econômico Mundial, seus agentes, dirigentes e funcionários não endossam nem garantem, sob qualquer aspecto, produtos ou serviços de terceiros em razão de quaisquer dados, materiais ou conteúdos mencionados ou incluídos neste relatório. Os usuários não devem comprometer a integridade dos dados e, em particular, devem se abster de qualquer alteração que afete intencionalmente sua natureza ou precisão. Caso o usuário transforme substancialmente os dados, isso deverá ser explicitado, juntamente com a citação obrigatória da fonte. Para dados compilados por partes que não sejam o Fórum Econômico Mundial, os usuários devem consultar os termos de uso dessas partes, especialmente quanto à atribuição, distribuição e reprodução dos dados. Quando dados cuja fonte seja o Fórum Econômico Mundial (doravante "Fórum Econômico Mundial") forem distribuídos ou reproduzidos, deverão ser apresentados com precisão e atribuídos ao Fórum Econômico Mundial. Essa exigência de atribuição da fonte se aplica a qualquer uso dos dados, obtidos diretamente do Fórum Econômico Mundial ou de outro usuário. Os usuários que disponibilizarem dados do Fórum Econômico Mundial a outros usuários por qualquer ambiente de distribuição ou download concordam em envidar esforços razoáveis para comunicar esses termos aos usuários finais e promover seu cumprimento. Os usuários que pretendam vender dados do Fórum Econômico Mundial como parte de um banco de dados ou como produto independente deverão primeiro obter autorização do Fórum Econômico Mundial (CNES@weforum.org).

Fórum Econômico Mundial

91-93 route de la Capite
CH-1223 Cologny/Genebra
Suíça
Tel.: +41 (0)22 869 1212
Fax: +41 (0)22 786 2744
E-mail: contact@weforum.org
www.weforum.org
Copyright © 2025
pelo Fórum Econômico Mundial

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em um sistema de recuperação de informações ou transmitida, de qualquer forma ou por qualquer meio, eletrônico, mecânico, por fotocópia ou outros, sem a autorização prévia do Fórum Econômico Mundial.

ISBN 978-2-940631-90-2

https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/

Sumário

Prefácio 4

Principais conclusões 5

Parte I: O futuro do emprego 2025 7

Introdução: O panorama do mercado de trabalho global em 2025 8

1 Fatores de transformação do mercado de trabalho 10

1.1 Impacto esperado das macrotendências na transformação das empresas 10

2 Perspectivas para o emprego 18

2.1 Crescimento e perda totais de empregos 18

2.2 Impacto esperado das macrotendências no emprego 25

3 Perspectivas para as competências 32

3.1 Mudanças esperadas nas competências 32

3.2 Fatores de mudança nas competências 43

3.3 Estratégias de requalificação e aperfeiçoamento de competências 45

4 Estratégias para a força de trabalho 49

4.1 Barreiras à transformação 49

4.2 Ampliação da disponibilidade de talentos 52

5 Análises por região, economia e setor 65

5.1 Análises por região e economia 65

5.2 Análises por setor 81

Conclusões 94

Notas finais 95

Apêndice: Metodologia do relatório 97

Guia do usuário - Perfis de economias, regiões e setores 108

Colaboradores 284

Parceiros de colaboração 285

Agradecimentos 286

Isenção de responsabilidade
Este documento é publicado pelo Fórum Econômico Mundial como contribuição a um projeto, área temática ou interação. As constatações, interpretações e conclusões aqui expressas resultam de um processo colaborativo facilitado e endossado pelo Fórum Econômico Mundial, cujos resultados não representam necessariamente as opiniões do Fórum Econômico Mundial nem a totalidade de seus Membros, Parceiros ou outras partes interessadas.

© 2025 Fórum Econômico Mundial. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio, incluindo fotocópia e gravação, ou por qualquer sistema de armazenamento e recuperação de informações.

Prefácio



Saadia Zahidi
Diretora-gerente
Fórum Econômico Mundial

Ao longo da última década, o Relatório sobre o futuro do emprego, publicado a cada dois anos pelo Fórum Econômico Mundial, acompanhou a evolução das tendências tecnológicas, sociais e econômicas para compreender as mudanças nas ocupações e identificar oportunidades de transição dos trabalhadores para os empregos do futuro.

Ao entrarmos em 2025, o cenário do trabalho continua a evoluir rapidamente. Avanços transformadores, sobretudo na inteligência artificial generativa (IA generativa), estão remodelando setores e tarefas em toda a economia. Esses avanços tecnológicos, porém, convergem com um conjunto mais amplo de desafios, incluindo a volatilidade econômica, os realinhamentos geoeconômicos, os desafios ambientais e a evolução das expectativas sociais. Em resposta, esta quinta edição do Relatório sobre o futuro do emprego amplia seu foco e oferece uma análise abrangente das tendências interligadas que moldam o mercado de trabalho global.

No centro do relatório está um conjunto singular de dados obtidos a partir de uma ampla pesquisa com empregadores de todo o mundo. A edição deste ano capta as perspectivas de mais de 1.000 empregadores — que representam mais de 14 milhões de trabalhadores em 22 grupos setoriais e 55 economias —, oferecendo uma visão sem precedentes sobre o cenário de empregos emergente para o período de 2025 a 2030. Este relatório não seria possível sem sua disposição em contribuir com opiniões e análises, e agradecemos sinceramente a todos. Agradecemos também o apoio dos parceiros da pesquisa, que ampliaram a cobertura geográfica do relatório.

Essas perspectivas são enriquecidas por colaborações em pesquisa e parcerias de dados com ADP, Coursera, Indeed e LinkedIn, cujos dados e análises inovadores complementam os resultados da pesquisa.

Esta publicação tornou-se possível graças à dedicação e à experiência de sua equipe de projeto: Till Leopold, Attilio Di Battista, Ximena Játiva, Shuvasish Sharma, Ricky Li e Sam Grayling, juntamente com a equipe mais ampla do Centro para a Nova Economia e Sociedade.

As mudanças dos últimos anos ressaltaram a importância da visão de futuro e da ação coletiva. Esperamos que este relatório inspire uma agenda ambiciosa, com múltiplas partes interessadas, que prepare trabalhadores, empresas, governos, educadores e sociedade civil para conduzir as complexas transições que se aproximam.

Principais conclusões

A mudança tecnológica, a fragmentação geoeconômica, a incerteza econômica, as transformações demográficas e a transição verde — individualmente e em conjunto — estão entre os principais fatores que devem moldar e transformar o mercado de trabalho global até 2030. O Relatório sobre o futuro do emprego 2025 reúne as perspectivas de mais de 1.000 grandes empregadores globais — que, juntos, representam mais de 14 milhões de trabalhadores em 22 grupos setoriais e 55 economias de todo o mundo — para examinar como essas macrotendências afetam os empregos e as competências e quais estratégias de transformação da força de trabalho os empregadores planejam adotar em resposta, no período de 2025 a 2030.

– A ampliação do acesso digital deve ser a tendência mais transformadora, tanto entre as tendências tecnológicas quanto no conjunto geral, com 60% dos empregadores esperando que ela transforme seus negócios até 2030. Avanços tecnológicos, sobretudo em IA e processamento de informações (86%); robótica e automação (58%); e geração, armazenamento e distribuição de energia (41%), também devem ser transformadores. Espera-se que essas tendências tenham efeitos divergentes sobre os empregos, impulsionando tanto as ocupações que mais crescem quanto as que mais diminuem, e alimentando a demanda por competências tecnológicas, incluindo IA e big data, redes e cibersegurança e letramento tecnológico, que devem ser as três competências com crescimento mais rápido.

– O aumento do custo de vida ocupa o segundo lugar entre as tendências mais transformadoras no conjunto geral e o primeiro entre as relacionadas às condições econômicas: metade dos empregadores espera que ele transforme seus negócios até 2030, apesar da redução prevista na inflação global. A desaceleração econômica geral, em menor grau, também segue entre as principais preocupações e deve transformar 42% das empresas. As perspectivas de criação líquida de empregos associadas à inflação até 2030 são mistas, enquanto o crescimento mais lento deve eliminar 1,6 milhão de empregos no mundo. Esses dois impactos sobre a criação de empregos devem aumentar a demanda por pensamento criativo e por competências de resiliência, flexibilidade e agilidade.

– A mitigação das mudanças climáticas é a terceira tendência mais transformadora no conjunto geral e a principal relacionada à transição verde, enquanto a adaptação às mudanças climáticas ocupa a sexta posição: 47% e 41% dos empregadores, respectivamente, esperam que essas tendências transformem seus negócios nos próximos cinco anos. Isso impulsiona a demanda por ocupações como engenheiros de energias renováveis, engenheiros ambientais e especialistas em veículos elétricos e autônomos, todos entre os 15 empregos que mais crescem. As tendências climáticas também devem ampliar o foco na gestão ambiental responsável, que entrou pela primeira vez na lista das 10 competências com crescimento mais rápido do Relatório sobre o futuro do emprego.

– Duas mudanças demográficas são vistas cada vez mais como transformadoras das economias e dos mercados de trabalho globais: o envelhecimento e a redução das populações em idade de trabalhar, predominantemente nas economias de renda mais alta, e a expansão dessas populações, predominantemente nas economias de renda mais baixa. Essas tendências aumentam a demanda por competências em gestão de talentos, ensino e mentoria, e motivação e autoconhecimento. O envelhecimento populacional impulsiona o crescimento de empregos na saúde, como profissionais de enfermagem, enquanto o aumento das populações em idade de trabalhar estimula profissões ligadas à educação, como professores do ensino superior.

– A fragmentação geoeconômica e as tensões geopolíticas devem impulsionar a transformação dos modelos de negócio de um terço (34%) das organizações pesquisadas nos próximos cinco anos. Mais de um quinto (23%) dos empregadores globais identifica o aumento das restrições ao comércio e ao investimento, bem como os subsídios e as políticas industriais (21%), como fatores que moldam suas operações. Quase todas as economias em que os respondentes esperam que essas tendências sejam mais transformadoras mantêm comércio significativo com os Estados Unidos e/ou a China. Os empregadores que esperam que tendências geoeconômicas transformem seus negócios também têm maior propensão a transferir operações para o exterior e uma propensão ainda maior a trazê-las de volta ao país de origem. Essas tendências impulsionam a demanda por ocupações ligadas à segurança e aumentam a demanda por competências em redes e cibersegurança. Também ampliam a demanda por outras competências centradas no ser humano, como resiliência, flexibilidade e agilidade, e liderança e influência social.

Extrapolando as previsões compartilhadas pelos respondentes da Pesquisa sobre o futuro do emprego, as tendências atuais indicam que, no período de 2025 a 2030, a criação e a destruição de empregos decorrentes da transformação estrutural do mercado de trabalho equivalerão a 22% dos empregos atuais. Espera-se a criação de novos empregos equivalentes a 14% do emprego total atual, ou 170 milhões de postos. Entretanto, esse crescimento deve ser compensado pela eliminação do equivalente a 8% (ou 92 milhões) dos empregos atuais, resultando em um crescimento líquido de 7% do emprego total, ou 78 milhões de empregos.

– As ocupações da linha de frente devem apresentar o maior crescimento em números absolutos e incluem trabalhadores agrícolas, motoristas de entrega, trabalhadores da construção, vendedores e trabalhadores do processamento de alimentos. Os empregos da economia do cuidado, como profissionais de enfermagem, profissionais de serviço social e aconselhamento e cuidadores pessoais, também devem crescer significativamente nos próximos cinco anos, ao lado de ocupações da educação, como professores do ensino superior e da educação secundária.

– As ocupações tecnológicas são as que mais crescem em termos percentuais, incluindo especialistas em big data, engenheiros de fintech, especialistas em IA e aprendizado de máquina e desenvolvedores de software e aplicativos. Ocupações ligadas à transição verde e energética, como especialistas em veículos autônomos e elétricos, engenheiros ambientais e engenheiros de energias renováveis, também figuram entre as que mais crescem.

– Os trabalhadores administrativos e de secretariado — incluindo operadores de caixa e bilheteiros, assistentes administrativos e secretários executivos — devem apresentar o maior declínio em números absolutos. Da mesma forma, as empresas esperam que as ocupações que mais diminuem incluam atendentes de serviços postais, caixas de banco e digitadores.

Em média, os trabalhadores podem esperar que dois quintos (39%) de suas competências atuais sejam transformados ou se tornem obsoletos no período de 2025 a 2030. Entretanto, essa medida de "instabilidade das competências" desacelerou em comparação com edições anteriores do relatório: era de 44% em 2023 e atingiu 57% em 2020, após a pandemia. Esse resultado pode estar relacionado ao aumento da parcela de trabalhadores (50%) que concluíram medidas de treinamento, requalificação ou aperfeiçoamento de competências, em comparação com 41% na edição de 2023.

– O pensamento analítico continua sendo a competência essencial mais procurada pelos empregadores, com sete em cada 10 empresas considerando-o fundamental em 2025. Em seguida vêm a resiliência, a flexibilidade e a agilidade, juntamente com a liderança e a influência social.

– IA e big data lideram a lista de competências com crescimento mais rápido, seguidas de perto por redes e cibersegurança e letramento tecnológico. Complementando essas competências tecnológicas, pensamento criativo, resiliência, flexibilidade e agilidade, além de curiosidade e aprendizado ao longo da vida, também devem continuar a ganhar importância no período de 2025 a 2030. Em contrapartida, destreza manual, resistência e precisão se destacam por quedas líquidas expressivas na demanda, com 24% dos respondentes prevendo uma redução de sua importância.

Embora se projete um crescimento do número global de empregos até 2030, as diferenças de competências existentes e emergentes entre ocupações em expansão e em declínio podem agravar as lacunas atuais de competências. As principais competências que devem diferenciar os empregos em expansão daqueles em declínio incluem resiliência, flexibilidade e agilidade; gestão de recursos e operações; controle de qualidade; programação e letramento tecnológico.

Diante da evolução da demanda por competências, continua significativa a dimensão do aperfeiçoamento de competências e da requalificação que deve ser necessária para a força de trabalho: se a força de trabalho mundial fosse composta por 100 pessoas, 59 precisariam de treinamento até 2030. Dessas, os empregadores preveem que 29 poderiam aperfeiçoar suas competências nas funções atuais e 19 poderiam aperfeiçoá-las e ser realocadas em outras áreas da organização. Entretanto, 11 provavelmente não receberiam a requalificação ou o aperfeiçoamento de competências necessários, deixando suas perspectivas de emprego cada vez mais em risco.

As lacunas de competências são claramente consideradas a maior barreira à transformação das empresas pelos respondentes da Pesquisa sobre o futuro do emprego: 63% dos empregadores as identificam como um grande obstáculo no período de 2025 a 2030. Assim, 85% dos empregadores pesquisados planejam priorizar o aperfeiçoamento de competências de sua força de trabalho, 70% esperam contratar profissionais com novas competências, 40% planejam reduzir o quadro à medida que suas competências se tornem menos relevantes e 50% planejam transferir funcionários de ocupações em declínio para outras em expansão.

O apoio à saúde e ao bem-estar dos funcionários deve estar entre os principais focos para atrair talentos: 64% dos empregadores pesquisados o identificam como estratégia central para aumentar a disponibilidade de talentos. Iniciativas eficazes de requalificação e aperfeiçoamento de competências, juntamente com melhorias na progressão e na promoção profissional, também são vistas como tendo grande potencial de atração de talentos. O financiamento e a oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências são considerados as duas políticas públicas mais desejadas para ampliar a disponibilidade de talentos.

A Pesquisa sobre o futuro do emprego também mostra que a adoção de iniciativas de diversidade, equidade e inclusão continua crescendo. O potencial de ampliar a disponibilidade de talentos recorrendo a grupos diversos é destacado por quatro vezes mais empregadores (47%) do que há dois anos (10%). As iniciativas de diversidade, equidade e inclusão tornaram-se mais frequentes: 83% dos empregadores relatam contar com uma iniciativa desse tipo, contra 67% em 2023. Essas iniciativas são particularmente comuns em empresas sediadas na América do Norte, com taxa de adoção de 96%, e entre empregadores com mais de 50.000 funcionários (95%).

Até 2030, pouco mais da metade dos empregadores (52%) prevê destinar uma parcela maior de sua receita aos salários, enquanto apenas 8% esperam que essa parcela diminua. As estratégias salariais são orientadas principalmente pelos objetivos de alinhar os salários à produtividade e ao desempenho dos trabalhadores e de competir pela retenção de talentos e competências. Por fim, metade dos empregadores planeja reorientar seus negócios em resposta à IA, dois terços planejam contratar talentos com competências específicas em IA e 40% preveem reduzir a força de trabalho onde a IA puder automatizar tarefas.

Parte I: O futuro do emprego 2025

Introdução: O panorama do mercado de trabalho global em 2025

O ano de 2025 se desenrola em meio a transformações contínuas nos mercados de trabalho globais. Desde a pandemia de COVID-19, o aumento do custo de vida, os conflitos geopolíticos, a emergência climática e as desacelerações econômicas acrescentaram turbulência às mudanças no emprego global impulsionadas pela tecnologia. Embora as perspectivas econômicas globais pareçam se estabilizar, isso ocorre em meio a projeções mais fracas de crescimento mundial, de 3,2% para 2025.[1] A inflação global parece ter diminuído e agora deve atingir 3,5% até o fim de 2025, abaixo da taxa média mundial das duas primeiras décadas do século 21. Entretanto, o custo de vida continua elevado em todo o mundo.

Favorecida pela estabilização das perspectivas econômicas e pelo recuo da inflação, a taxa global de desemprego, de 4,9%,[2] está no nível mais baixo desde 1991. Entretanto, esse indicador geral oculta diversas disparidades. Enquanto os países de renda média registram reduções no desemprego, os de baixa renda observaram um aumento, de 5,1% em 2022 para 5,3% em 2024.

As reduções do desemprego também têm sido mais lentas para as mulheres. Desde 2020, quando a taxa global de desemprego atingiu o pico de 6,6% para ambos os sexos, a taxa dos homens caiu para 4,8%, enquanto a das mulheres permanece elevada, em 5,2%. Essa tendência decorre principalmente dos países de renda média-baixa, onde a taxa de desemprego feminina (5,5%) é 1,1% superior à masculina. Nos países de alta renda, a diferença de desemprego entre os gêneros é de 0,4%; contudo, essa disparidade existe há mais de uma década, em vez de ter surgido na recuperação pós-COVID. Nos países de baixa renda e de renda média-alta, as taxas de desemprego de homens e mulheres permanecem equivalentes.

As taxas de desemprego juvenil revelam outra dimensão da saúde do mercado de trabalho. Embora a taxa global de desemprego juvenil tenha acompanhado a taxa global de desemprego total, ela permanece elevada, em 13%. A análise das taxas de jovens que não trabalham, não estudam nem recebem treinamento (NEETs) evidencia disparidades entre economias de diferentes níveis de renda nacional. Enquanto a taxa global de NEETs permanece estável em 21,7%, ela é de apenas 10,1% nas economias de alta renda e sobe para 17,3% nas de renda média-alta. A taxa então salta para 25,9% nas economias de renda média-baixa e para 27,6% nas de baixa renda.

O déficit de empregos — medida da Organização Internacional do Trabalho (OIT) que incorpora uma compreensão mais ampla do desemprego e do subemprego — acrescenta nuances à nossa compreensão da situação do mercado de trabalho. Assim como o desemprego global geral, o déficit de empregos vem diminuindo e correspondia à necessidade de 402 milhões de empregos adicionais em 2024. Embora a maior parte do mundo tenha registrado essa tendência de queda, as economias de baixa renda viram seu déficit de empregos aumentar 0,4 ponto percentual em comparação com os níveis anteriores à pandemia. As economias de renda média-baixa registraram a maior redução desse déficit (2 pontos percentuais em relação aos níveis de 2019). Em todos os grupos de renda dos países, o déficit de empregos das mulheres é superior ao dos homens, mas as diferenças de gênero são mais pronunciadas nas economias de baixa renda e, especialmente, nas de renda mais baixa, onde o déficit das mulheres supera o dos homens em 7,5 pontos percentuais.

A taxa global de participação na força de trabalho se recuperou após a queda durante a pandemia e agora se encontra em níveis semelhantes aos de 2019 para todos os grupos de renda, exceto nas economias de renda média-baixa. Nas economias de renda mais baixa, a participação na força de trabalho subiu acima dos níveis de 2019. Isso é relevante considerando que as economias de renda média-baixa — que representam cerca de 40% da população mundial — impulsionarão a maior parte do crescimento da população em idade de trabalhar nos próximos anos e décadas. A combinação do aumento dessa população e das taxas de participação na força de trabalho destaca a importância da criação de empregos nessas economias.

Diante desse panorama atual do mercado de trabalho, o Relatório sobre o futuro do emprego 2025 analisa como as organizações esperam que o mercado evolua nos próximos cinco anos, até 2030. Assim como nas edições anteriores, esta análise é

baseada na Pesquisa sobre o futuro do emprego do Fórum Econômico Mundial, realizada no fim de 2024, que reúne as perspectivas de mais de 1.000 empregadores globais, os quais empregam, juntos, mais de 14,1 milhões de trabalhadores em 22 grupos setoriais e 55 economias. A pesquisa destaca como as macrotendências e a tecnologia influenciarão a transformação dos setores e do emprego, as perspectivas para os empregos e as competências nos próximos cinco anos e as correspondentes estratégias de transformação da força de trabalho que as empresas planejam utilizar para enfrentar essas questões.

O relatório começa delineando cinco macrotendências que afetam o mercado de trabalho: mudança tecnológica, transição verde, fragmentação geoeconômica, incerteza econômica e mudanças demográficas. No Capítulo 2, discute como as organizações esperam que os empregos evoluam, incluindo quais devem crescer e diminuir mais rapidamente e as tendências por trás dessas mudanças. O Capítulo 3 examina as mudanças projetadas nas competências necessárias ao mercado de trabalho, antes de o Capítulo 4 analisar as práticas de gestão da força de trabalho que os empregadores planejam adotar em suas organizações. Por fim, o Capítulo 5 apresenta análises das nove regiões, 55 economias e 22 grupos setoriais que atendem aos critérios estatísticos do relatório para uma análise independente. O apêndice apresenta uma visão detalhada da metodologia da pesquisa e da análise do relatório.

Além disso, o Relatório sobre o futuro do emprego 2025 apresenta um conjunto abrangente de perfis de regiões, economias e setores. Cada perfil conta com um guia do usuário para apoiar sua utilização como ferramenta prática e independente.

1

Fatores de transformação do mercado de trabalho

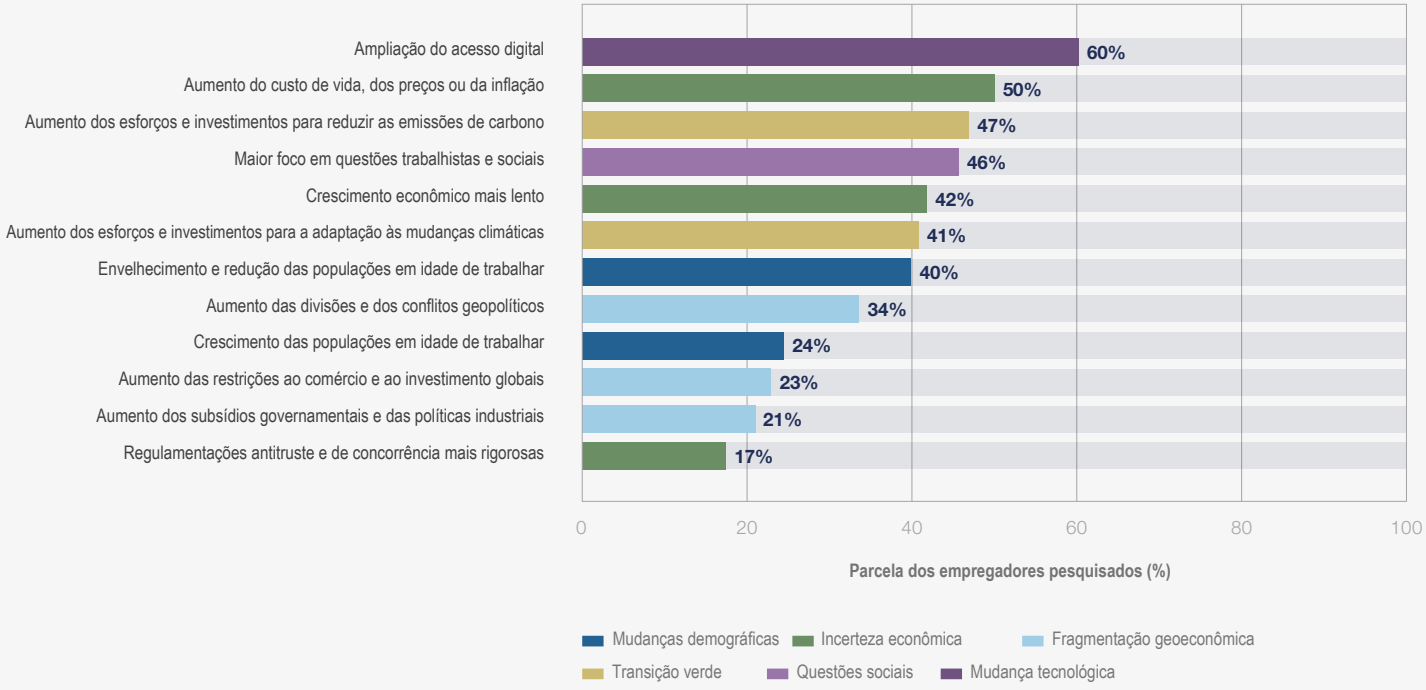
Os avanços tecnológicos, a transição verde, as mudanças macroeconômicas e geoeconômicas e as transformações demográficas impulsionam a transformação do mercado de trabalho global, remodelando tanto os empregos quanto as competências necessárias. Este capítulo apresenta como as empresas esperam que essas macrotendências impulsionem a transformação dos setores até 2030.

1.1 Impacto esperado das macrotendências na transformação das empresas

FIGURA 1.1

Macrotendências que impulsionam a transformação das empresas

Parcela dos empregadores pesquisados que identifica a tendência indicada como provável fator de transformação das empresas.



Fonte

Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024.

Mudança tecnológica

Mais empregadores — 60% — esperam que a ampliação do acesso digital transforme seus negócios do que qualquer outra tendência, com proporções semelhantes de empregadores em todas as regiões selecionando essa tendência. A expansão do acesso digital é um importante facilitador para que novas tecnologias transformem os mercados de trabalho (Figura 1.1).

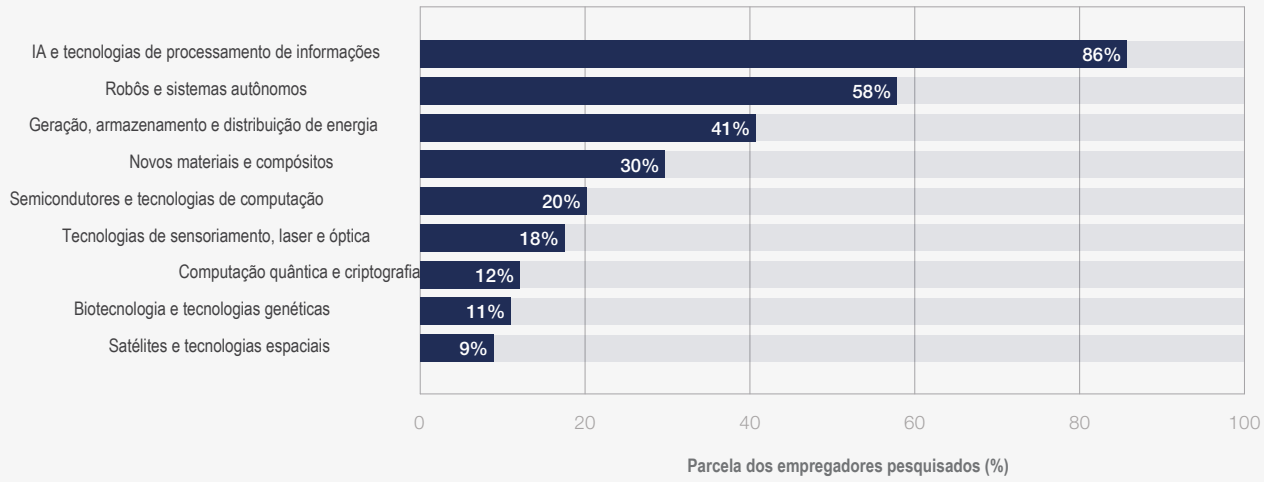
A Pesquisa sobre o futuro do emprego perguntou aos empregadores como os avanços em nove tecnologias fundamentais estão transformando

seus negócios. Das nove tecnologias, três se destacam pela expectativa de maior impacto. Robôs e sistemas autônomos devem transformar os negócios de 58% dos empregadores, enquanto as tecnologias de geração e armazenamento de energia devem transformar 41%. Mas é a inteligência artificial (IA) e as tecnologias de processamento de informações que devem ter o maior impacto: 86% dos respondentes esperam que essas tecnologias transformem seus negócios até 2030 (Figura 1.2).

FIGURA 1.2

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação das empresas, 2025-2030

Parcela dos empregadores pesquisados que identifica a tendência tecnológica indicada como provável fator de transformação das empresas



Fonte

Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024.

A inteligência artificial generativa (IA generativa), em particular, registrou um rápido aumento dos investimentos e da adoção em diversos setores. Desde o lançamento do Chat GPT, em novembro de 2022, os fluxos de investimento em IA aumentaram quase oito vezes.[3] Essa entrada de capital foi acompanhada por investimentos na infraestrutura física necessária para apoiar essas tecnologias emergentes, incluindo servidores e usinas de geração de energia. Ao utilizar a tecnologia de processamento de linguagem natural, a IA generativa permite que os usuários interajam com ela como se conversassem com um ser humano, reduzindo consideravelmente as barreiras ao uso e a necessidade de conhecimentos técnicos especializados.[4] Assim, a demanda por competências em IA generativa, tanto por empresas quanto por indivíduos, também cresceu significativamente (Quadro B1.1).

Embora a adoção mais generalizada de aplicações de IA permaneça comparativamente baixa, com apenas uma pequena parcela das empresas utilizando-a em 2023, essa adoção cresce rapidamente, ainda que de forma desigual entre os setores. O setor de tecnologia da informação lidera a adoção da IA, enquanto setores como a construção ficam para trás.[5] Essa disparidade reflete tendências mais amplas: economias avançadas e de renda média registram uma difusão sem precedentes de tecnologias de IA generativa entre usuários individuais, enquanto as economias de baixa renda permanecem, em grande parte, à margem, com uso atualmente mínimo dessa tecnologia.[6]

Embora ainda seja incerta a dimensão total dos ganhos de produtividade de longo prazo proporcionados pela tecnologia, estudos em ambientes de trabalho identificaram diversas formas iniciais de a IA generativa aprimorar as competências e o desempenho humanos. Alguns desses estudos destacaram maneiras de a IA generativa aprimorar competências humanas essenciais ou substituir conhecimentos tácitos entre trabalhadores iniciantes ou de desempenho médio.[7,8] Outros estudos mostraram que a IA generativa pode aprimorar o trabalho intelectual quando aplicada adequadamente dentro de suas capacidades, mas corre o risco de produzir resultados adversos quando os usuários, sem perceber, a utilizam além desses limites.[9]

Olhando mais adiante, alguns observadores argumentam que a IA generativa poderia permitir que funcionários menos especializados executassem uma gama maior de tarefas "especializadas", ampliando as funções possíveis de ocupações como auxiliares de contabilidade, enfermeiros e assistentes de ensino.[10] Da mesma forma, a tecnologia poderia oferecer a profissionais qualificados, como eletricistas, médicos ou engenheiros, acesso ao conhecimento mais avançado do mundo, permitindo-lhes resolver problemas complexos com maior eficiência.[11] Resultados desse tipo, que geram mudanças reais na quantidade ou qualidade da produção, têm maior probabilidade de ocorrer se o desenvolvimento tecnológico se concentrar em ampliar as capacidades humanas, em vez de substituí-las.[12] Entretanto, sem estruturas adequadas de tomada de decisão, incentivos econômicos e, possivelmente, regulamentações governamentais, permanece o risco de que o desenvolvimento tecnológico se concentre em substituir o trabalho humano, o que poderia aumentar a desigualdade e o desemprego.

Embora atualmente sejam vistos como menos transformadores do que a IA generativa, robôs e sistemas autônomos registram crescimento constante de cerca de 5-7% ao ano desde 2020.[13] Em 2023, a densidade média global de robôs atingiu 162 unidades por 10.000 funcionários, o dobro do número registrado sete anos antes.[14] Atualmente, as instalações de robôs estão fortemente concentradas: 80% ocorrem na China, no Japão, nos Estados Unidos, na República da Coreia e na Alemanha.[15] Isso se reflete parcialmente nos dados da Pesquisa sobre o futuro do emprego, que mostram grandes expectativas quanto ao impacto transformador dessas tecnologias nesses cinco países (mais de 60% dos respondentes em cada um), mas expectativas muito menores entre empregadores sediados na África Subsaariana (39%), na Ásia Central (45%) e no Oriente Médio e Norte da África (44%).

QUADRO 1.1

Demanda por competências em IA generativa

Em colaboração com a Coursera

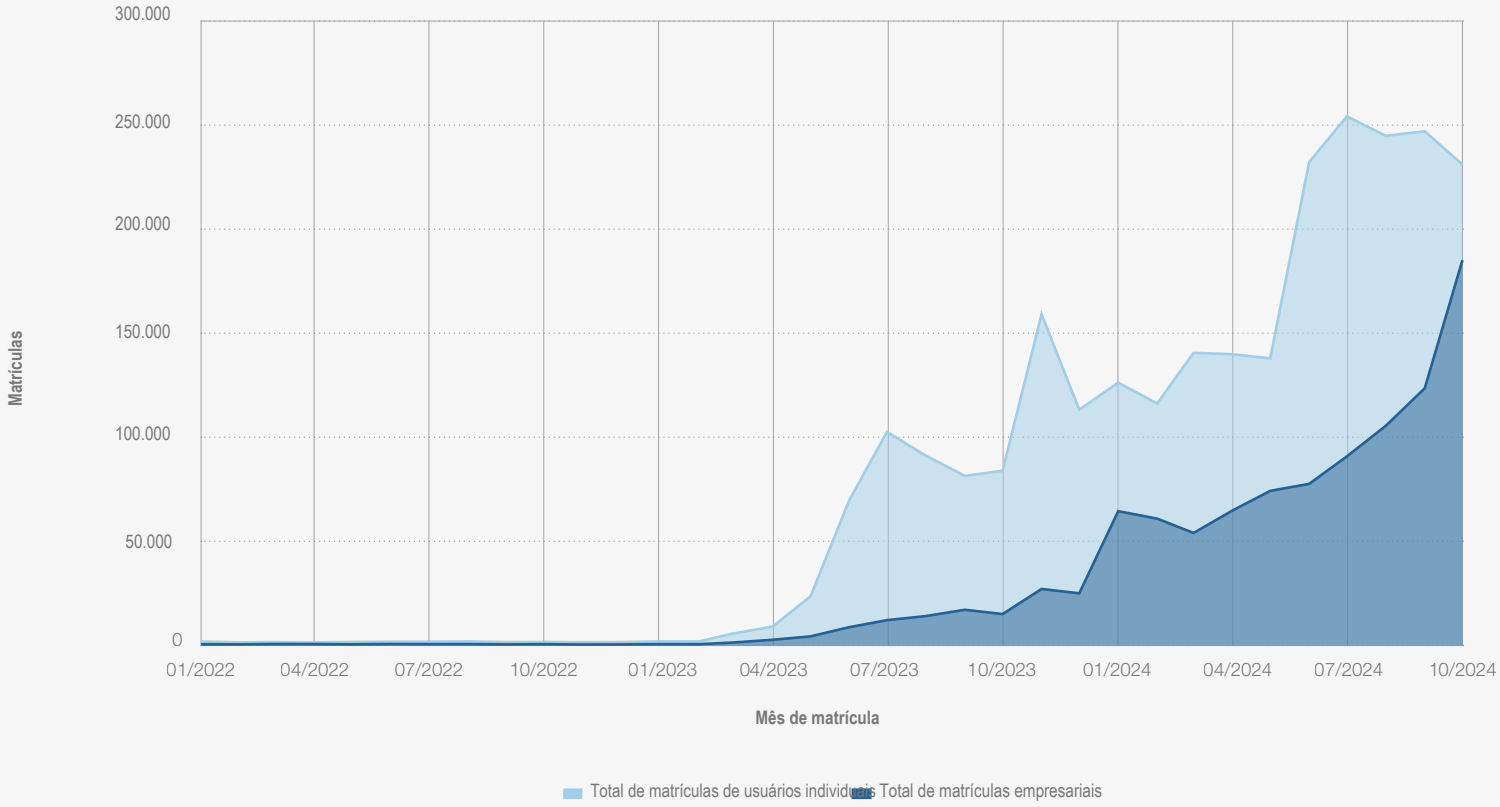
Dados da Coursera gerados para o Relatório sobre o futuro do emprego 2025 revelam um crescimento significativo da demanda por treinamento em IA generativa entre alunos individuais e empresas (Figura B1.1). A demanda por competências em IA acelerou globalmente, com Índia e Estados Unidos liderando em número de matrículas. Entretanto, os fatores que impulsionam essa demanda diferem. Nos Estados Unidos, ela é movida principalmente por usuários individuais, enquanto, na Índia, o patrocínio empresarial desempenha um papel importante na ampliação da adesão ao treinamento em IA generativa.

Globalmente, os alunos individuais da Coursera se concentraram em competências fundamentais de IA generativa e temas conceituais, como engenharia de prompts, práticas de IA confiável e tomada de decisões estratégicas sobre IA. Já os alunos patrocinados por instituições enfatizam aplicações práticas no local de trabalho, incluindo o uso de ferramentas de IA para aumentar a eficiência no Excel ou o uso da tecnologia para desenvolver aplicativos. Essas tendências refletem uma abordagem adaptada ao aprendizado de IA generativa: os indivíduos se concentram na construção de conhecimentos básicos, enquanto as organizações priorizam treinamentos que gerem ganhos imediatos de produtividade no trabalho.

FIGURA B1.1

Demanda por competências em IA generativa

Tendência de matrículas em IA generativa, 2022-2024.



Fonte

Análise da Coursera.

Incerteza econômica

No início de 2025, as perspectivas econômicas globais parecem ser moldadas por uma combinação de otimismo cauteloso e incertezas persistentes. Segundo a edição de setembro de 2024 do relatório Perspectivas dos Economistas-Chefes, do Fórum Econômico Mundial,[16] embora haja sinais de melhora nas condições globais, persistem vulnerabilidades. A maioria dos economistas-chefes pesquisados (54%) espera que as condições econômicas se mantenham estáveis no curto prazo. Entretanto, entre os que preveem mudanças, há mais expectativas de piora do que de fortalecimento das condições.

O desempenho econômico de 2024 foi marcado pela redução global da inflação e por uma economia excepcionalmente resiliente durante todo o processo de desinflação. Embora o recuo da inflação e a flexibilização da política monetária tragam algum otimismo, o crescimento lento e a volatilidade política mantêm muitos países sob risco de choques econômicos. O Fundo Monetário Internacional (FMI) projeta que o crescimento se mantenha estável em 3,2% em 2025, apesar de revisões expressivas para baixo em algumas economias, sobretudo nas economias em desenvolvimento de baixa renda.[17]

Apesar dessas perspectivas comparativamente estáveis, as pressões sobre os preços persistem em muitas economias. A inflação permanece particularmente alta nos serviços — quase o dobro dos níveis anteriores à pandemia — e é especialmente persistente nos países de baixa renda. Esses países são desproporcionalmente afetados pelo aumento das pressões inflacionárias devido à elevação dos preços dos alimentos causada por interrupções no fornecimento, influenciadas por choques climáticos, conflitos regionais e tensões geopolíticas.[18]

Nesse contexto, as empresas esperam que as pressões econômicas estejam entre os fatores mais transformadores. A Figura 1.1 mostra que o aumento do custo de vida continua sendo uma das principais preocupações: metade dos empregadores pesquisados espera que ele impulsione a transformação, tornando-o a segunda tendência mais influente. O crescimento econômico mais lento também é uma grande preocupação, com 42% dos respondentes esperando impactos em suas operações.

As opiniões sobre o impacto da inflação e do crescimento econômico variam consideravelmente entre as regiões. Por exemplo, na África Subsaariana, seis em cada 10 respondentes citam a inflação como fator central, enquanto, na Ásia Oriental e no Sudeste Asiático, o crescimento econômico mais lento é visto como a questão mais importante.

Por fim, regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas, embora tenham menor prioridade no conjunto geral, devem afetar um em cada seis empregadores no mundo

Fragmentação geoeconômica

A intensificação das tensões geoeconômicas ameaça o comércio e as cadeias de suprimentos, deixando as economias de renda mais baixa particularmente vulneráveis, pois bens essenciais, como alimentos e energia, representam uma parcela maior dos gastos das famílias nesses países.[19] Globalmente, os governos respondem aos desafios geoeconômicos impondo restrições ao comércio e ao investimento, ampliando subsídios e ajustando políticas industriais. A Organização Mundial do Comércio (OMC) informa que as restrições comerciais dobraram entre 2020 e 2024, com o valor das restrições às importações atingindo quase 10% das importações globais em 2024.[20] Essas medidas protecionistas crescentes podem representar um risco de médio prazo ao crescimento econômico global, pois reduzem as oportunidades de inovação aberta e transferência de tecnologia — fatores que historicamente impulsionaram o crescimento das economias emergentes durante períodos de globalização.[21]

Essa mudança em direção à fragmentação geoeconômica traz implicações macroeconômicas consideráveis: o FMI estima perdas potenciais na produção global decorrentes da fragmentação comercial entre 0,2% e 7% do PIB, que se aprofundam em cenários de dissociação tecnológica.[22] Economias emergentes e em desenvolvimento são particularmente vulneráveis a essas rupturas. Por exemplo, a África Subsaariana poderia registrar perdas de bem-estar de longo prazo de aproximadamente 4% do PIB devido à redução da integração global.[23]

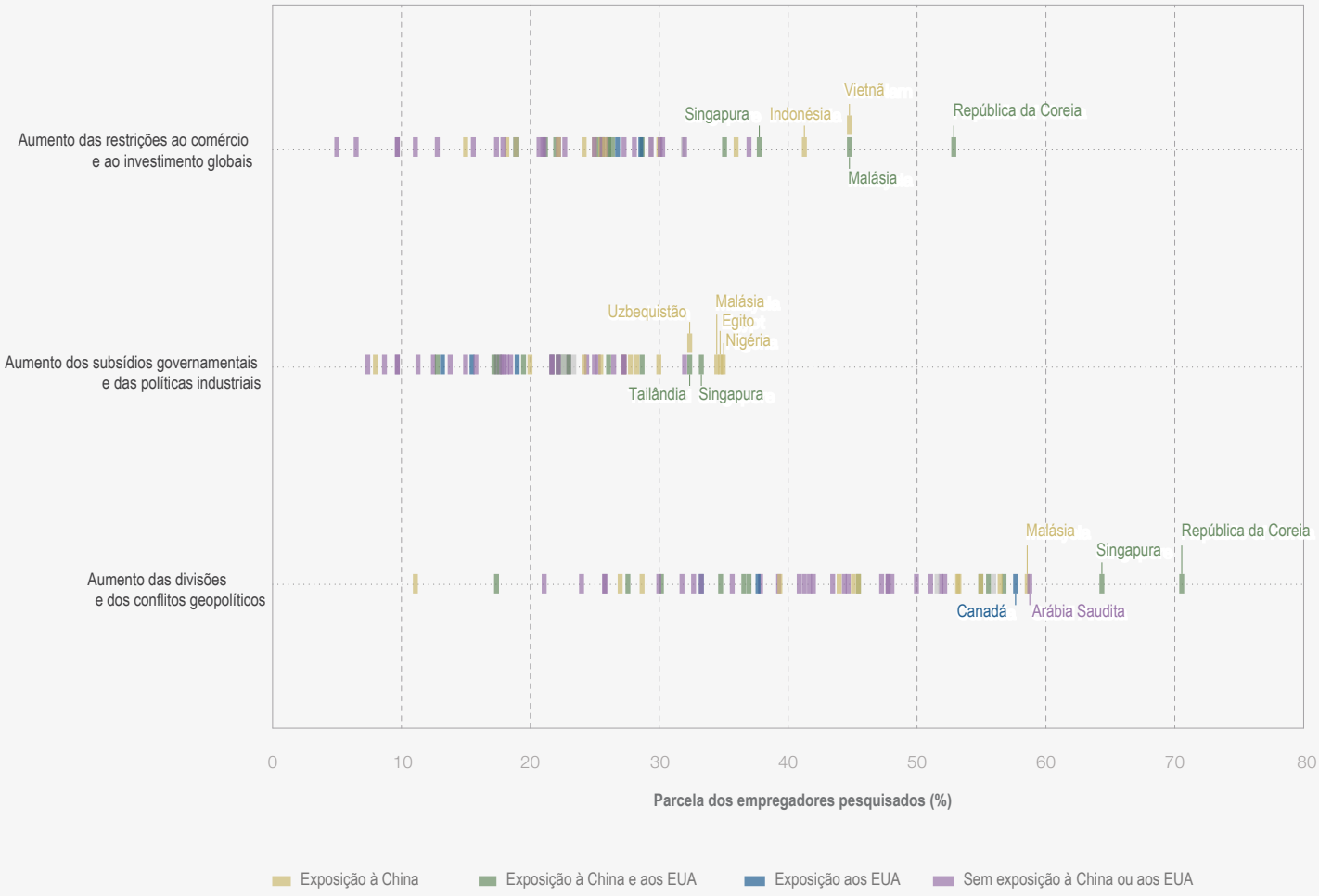
A Pesquisa sobre o futuro do emprego revela que cerca de um terço (34%) dos empregadores pesquisados considera o aumento das tensões e dos conflitos geopolíticos um fator central de transformação organizacional. Enquanto isso, pouco mais de um quinto das organizações pesquisadas identifica o aumento das restrições ao comércio e ao investimento (23%), bem como subsídios e políticas industriais (21%), como fatores que remodelam suas operações.

As preocupações geoeconômicas variam conforme a economia. Empregadores na Ásia Oriental e na América do Norte identificam a crescente fragmentação geoeconômica como fator central que molda os mercados de trabalho, com quase metade dos empregadores pesquisados nessas regiões citando essa tendência. Essas regiões também demonstram grande preocupação com restrições ao comércio e ao investimento globais, embora em menor grau do que o Oriente Médio e Norte da África. Economias com volumes comerciais relativamente altos com Estados Unidos, China ou ambos — como Singapura (64%) e República da Coreia (71%) — tendem a esperar maior transformação decorrente de cada uma dessas tendências geoeconômicas, conforme mostra a Figura 1.3 a seguir.

FIGURA 1.3

Tendências geoeconômicas, por economia

Parcela dos empregadores pesquisados que espera que a tendência geoeconômica indicada transforme seus negócios.



Fonte

Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024.

No nível setorial, como mostra a Figura 1.4, setores com alta dependência de cadeias globais de suprimentos, como Automotivo e Aeroespacial (46%) e Mineração e Metais (55%), esperam transformação impulsionada por restrições comerciais. Em contrapartida, setores menos expostos aos mercados globais, como Educação, dão menos atenção a essa tendência, com menos de 14% dos empregadores pesquisados considerando as restrições comerciais um fator de ruptura. Mineração e Metais, Manufatura Avançada e Petróleo e Gás preveem transformações decorrentes do aumento dos subsídios governamentais e das políticas industriais, com 31%, 33% e 40% dos empregadores desses setores, respectivamente, citando esses fatores; já setores mais voltados ao mercado interno, como Hospedagem, Alimentação e Lazer, esperam impactos mínimos dessas políticas.

As implicações mais amplas da fragmentação geoeconômica vão além das estratégias individuais das empresas, atingindo a estabilidade e o crescimento econômicos de longo prazo e limitando a cooperação multilateral em questões cruciais, como as mudanças climáticas e a preparação para pandemias.[24]

FIGURA 1.4

Tendências geoeconômicas, por grupo setorial

Parcela dos empregadores pesquisados que espera que a tendência geoeconômica indicada transforme seus negócios.



Fonte

Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024.

Transição verde

Apesar das perspectivas cada vez mais complexas para as negociações climáticas globais, a transição verde continua sendo prioridade para muitas organizações no mundo. Quase metade dos empregadores pesquisados (47%) prevê que o aumento dos esforços e investimentos para reduzir as emissões de carbono será um fator central de transformação organizacional. Da mesma forma, 41% esperam que o aumento dos esforços e investimentos de adaptação às mudanças climáticas impulsione mudanças organizacionais significativas. Essas duas tendências ocupam, respectivamente, o 3º e o 6º lugares entre os fatores de transformação das empresas identificados pela Pesquisa sobre o futuro do emprego. Essas prioridades permitiram que os empregos verdes demonstrassem resiliência nos últimos anos, com taxas de contratação relativamente estáveis nos setores verdes mesmo durante as interrupções de 2020 relacionadas à pandemia.[25]

A Pesquisa sobre o futuro do emprego constata que o setor industrial — abrangendo áreas como Automotivo e Aeroespacial e Mineração e Metais — prevê transformações organizacionais significativas à medida que as empresas intensificam os esforços de descarbonização: 71% dos empregadores do setor Automotivo e Aeroespacial e 69% dos de Mineração e Metais esperam que a redução das emissões de carbono transforme suas organizações. Dada a elevada intensidade de carbono desses setores,[26] a descarbonização os transformará significativamente, assim como suas forças de trabalho, cujos trabalhadores precisarão de aperfeiçoamento de competências e requalificação para migrar para empregos alternativos.

Um quadro semelhante surge entre as regiões. Por exemplo, no Sudeste Asiático, 72% dos empregadores esperam que os esforços de mitigação climática transformem suas

organizações até 2030, enquanto mais da metade espera o mesmo dos esforços de adaptação climática. Em contrapartida, na Ásia Central, apenas 19% dos respondentes consideram as tendências climáticas relevantes para suas atividades empresariais.

À medida que os países buscam atingir as metas climáticas, surgem questões sobre se suas forças de trabalho possuem as competências necessárias para atender às demandas de um futuro com emissões líquidas zero. A transição para práticas sustentáveis exigirá conhecimentos especializados e acarretará custos de transição, sobretudo para quem trabalha em ocupações de produção, como montadores e trabalhadores de fabricação.[27] Apesar de um aumento global de 12% no número de trabalhadores que adquiriram competências verdes entre 2022 e 2023, a demanda continua superando a oferta, com o número de anúncios de emprego que exigem pelo menos uma competência verde crescendo quase 22% no mesmo período. Para aproveitar plenamente as oportunidades criadas pela transição verde de forma justa e inclusiva, é essencial priorizar a formação em competências verdes.

Mudanças demográficas

O mundo vive atualmente duas mudanças demográficas fundamentais: o envelhecimento e a redução da população em idade de trabalhar, predominantemente nas economias de renda mais alta, devido à queda da natalidade e ao aumento da expectativa de vida; e o crescimento dessa população em muitas economias de renda mais baixa, onde populações mais jovens entram progressivamente no mercado de trabalho. Nas nações de renda mais alta, o envelhecimento aumenta as razões de dependência, podendo pressionar um contingente menor de pessoas em idade de trabalhar e gerar preocupações quanto à disponibilidade de mão de obra no longo prazo. Em contrapartida, as economias de renda mais baixa podem se beneficiar de um bônus demográfico.

Essas mudanças demográficas afetam diretamente a oferta global de trabalho: atualmente equilibrada entre populações em idade de trabalhar de renda mais baixa (49%) e mais alta (51%), essa distribuição deve mudar até 2050, quando os países de renda mais baixa deverão concentrar 59% da população mundial em idade de trabalhar.[29] Regiões com bônus demográfico, como a Índia e os países da África Subsaariana, fornecerão quase dois terços dos novos ingressantes na força de trabalho nos próximos anos.[30]

Os resultados da Pesquisa sobre o futuro do emprego indicam que, para 40% dos empregadores no mundo, o envelhecimento e a redução das populações em idade de trabalhar impulsionam a transformação, enquanto 25% são transformados pelo crescimento dessas populações. Muitas economias de alta renda vivenciam os efeitos combinados das duas tendências. Certos países, incluindo Austrália, Alemanha e Japão, sofrem efeitos mais significativos da redução das populações em idade de trabalhar. Embora poucas empresas que operam em países da África Subsaariana esperem transformações decorrentes do envelhecimento e da redução dessas populações, suas expectativas quanto ao impacto do crescimento das populações em idade de trabalhar são também relativamente moderadas, revelando preocupação comparativamente maior com outras macrotendências (Figura 1.5).

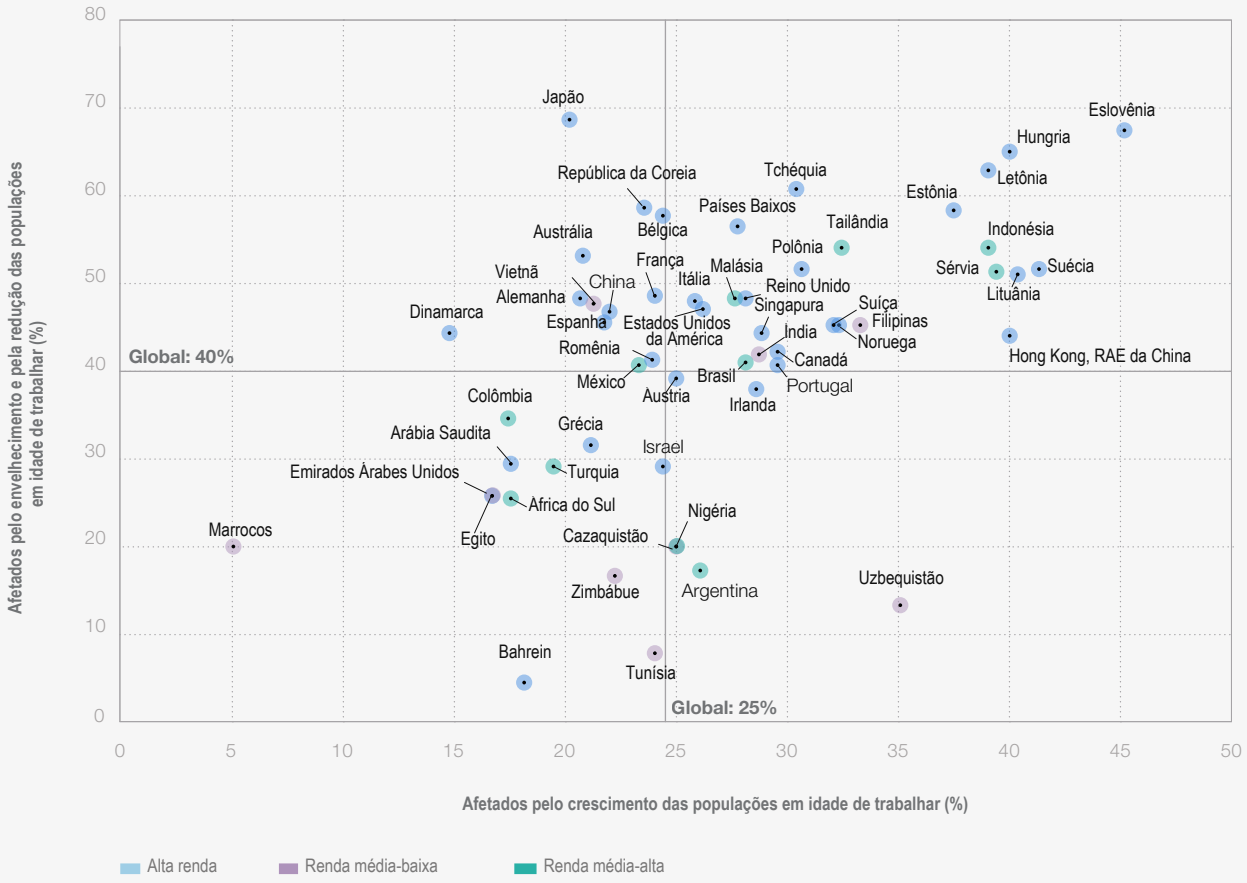
Em comparação com as médias globais, empregadores que enfrentam os efeitos do envelhecimento populacional são mais pessimistas quanto à disponibilidade de talentos e esperam maiores dificuldades para atrair talentos do setor. De forma mais encorajadora, diante de uma oferta de mão de obra em redução, muitas dessas empresas (60%) priorizam cada vez mais a transição dos funcionários atuais para ocupações em expansão como estratégia central para a força de trabalho. Alguns observadores também previram que economias de alta renda em envelhecimento, com forças de trabalho em redução, poderiam recorrer cada vez mais à automação para compensar parte dessas tendências demográficas.[31] Por exemplo, a Pesquisa sobre o futuro do emprego constata que os empregadores que esperam ser afetados pelo envelhecimento populacional têm maior propensão a acelerar a automação de processos (79%, contra 73% globalmente) e a ampliar as capacidades da força de trabalho (67%, contra 63% globalmente) nos próximos cinco anos.

Por outro lado, a capacidade real de muitas economias de aproveitar o bônus demográfico dependerá de seu sucesso concomitante, ou não, na criação inclusiva de empregos. Segundo o Banco Mundial, nos próximos 10 anos, um contingente inédito de 1,2 bilhão de jovens das economias emergentes atingirá a idade adulta para trabalhar, enquanto o mercado de trabalho dessas economias deverá criar apenas 420 milhões de empregos adicionais, com o risco de deixar quase 800 milhões de jovens em situação de incerteza econômica.[32] De forma encorajadora, os empregadores que respondem à Pesquisa sobre o futuro do emprego e identificam o crescimento das populações em idade de trabalhar como fator de transformação planejam priorizar a requalificação e o aperfeiçoamento de competências: 92% indicam que se concentrarão nessas estratégias até 2030.

FIGURA 1.5

Duplo impacto da redução e do crescimento das forças de trabalho, por economia e grupo de renda, 2025-2030

Parcela dos empregadores pesquisados afetada pelo crescimento das populações em idade de trabalhar e parcela afetada pelo envelhecimento e pela redução das populações em idade de trabalhar.



Fonte

Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024.

2 Perspectivas para o emprego

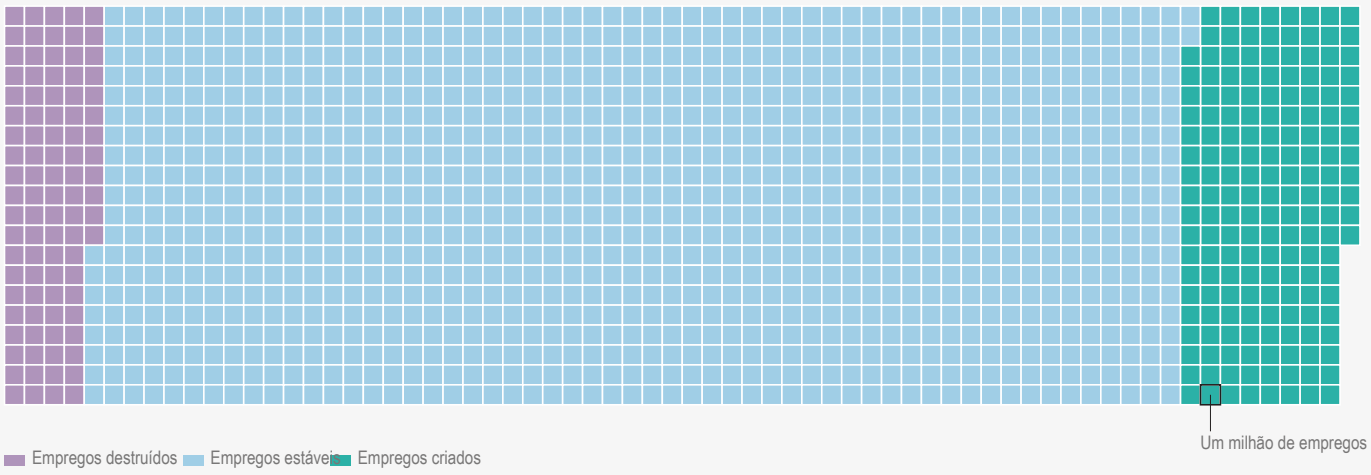
A mudança tecnológica, a transição verde, a incerteza econômica, a fragmentação geoeconômica e as mudanças demográficas estão remodelando o mercado de trabalho. Este capítulo analisa como os empregadores esperam que diferentes tipos de empregos cresçam e diminuam em resposta a essas macrotendências e avalia o papel de cada uma delas na transformação do mercado de trabalho.

2.1 Crescimento e perda totais de empregos

Combinando as expectativas dos respondentes sobre crescimento e declínio dos empregos com dados concretos sobre o emprego global coletados pela OIT, o Relatório sobre o futuro do emprego 2025 estima que, até 2030, segundo as previsões atuais, a criação e a eliminação de empregos decorrentes das macrotendências representarão, juntos, 22% do total de empregos (formais) atuais. Especificamente, estima-se que a criação de empregos impulsionada pelas macrotendências alcance 170 milhões de postos, equivalentes a 14% do emprego total atual. Esse crescimento deve ser compensado pela eliminação de 92 milhões de empregos atuais, ou 8% do emprego total, resultando em crescimento líquido de 78 milhões de empregos (7% do emprego total atual) até 2030. A Figura 2.1 ilustra o número total de empregos que devem ser criados e eliminados devido à transformação do mercado de trabalho em relação ao emprego total atual.

FIGURA 2.1 **Mudança no emprego global até 2030**

Nos próximos cinco anos, projeta-se a criação de 170 milhões de empregos e a eliminação de 92 milhões, constituindo uma rotatividade estrutural do mercado de trabalho de 22% dos 1,2 bilhão de empregos formais do conjunto de dados estudado. Isso equivale a um aumento líquido do emprego de 7%, ou 78 milhões de empregos.



Fonte

Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024; Organização Internacional do Trabalho, ILOSTAT.

Nota

Consulte a metodologia no Apêndice.

Empregos em crescimento e em declínio

A Pesquisa sobre o futuro do emprego reuniu informações dos empregadores sobre ocupações que devem crescer, diminuir ou permanecer estáveis em suas organizações nos próximos cinco anos. Em seguida, os respondentes foram convidados a identificar as macrotendências e os avanços tecnológicos que impulsionam o crescimento e o declínio dos empregos em suas organizações.

Segundo os executivos pesquisados, as ocupações que mais devem crescer até 2030, em termos percentuais, tendem a ser impulsionadas por avanços tecnológicos, como os progressos em IA e robótica e a expansão do acesso digital (ver seção 2.2). Lideram a lista dos empregos que mais crescem ocupações como especialistas em big data, engenheiros de fintech, especialistas em IA e aprendizado de máquina e desenvolvedores de software e aplicativos (Figura 2.2).

FIGURA 2.2 **Empregos com crescimento e declínio mais rápidos, 2025-2030**

Principais empregos por maior rapidez de crescimento e declínio líquidos, segundo projeções dos empregadores pesquisados



Fonte

Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024.

Embora as tendências tecnológicas contribuam parcialmente para o crescimento de ocupações ligadas à segurança, como especialistas em gestão de segurança, que figuram entre as cinco ocupações de crescimento mais rápido, a crescente fragmentação geopolítica contribui em grande medida para esse crescimento. Impulsionada pela mesma combinação de tendências tecnológicas e geoeconômicas, outra ocupação ligada à segurança, analistas de segurança da informação, também aparece entre as 15 primeiras.

Ocupações ligadas à transição verde e energética, incluindo especialistas em veículos autônomos e elétricos, engenheiros ambientais e engenheiros de energias renováveis, também figuram entre as 15 de crescimento mais rápido. O crescimento dessas ocupações é impulsionado pelo aumento dos esforços e investimentos para reduzir as emissões de carbono e se adaptar às mudanças climáticas. A crescente adoção de tecnologias de geração, armazenamento e distribuição de energia, juntamente com outras tendências tecnológicas, constitui um fator adicional.

Em contrapartida, os respondentes esperam que as ocupações de declínio mais rápido incluam diversas funções administrativas, como operadores de caixa e bilheteiros, assistentes administrativos e secretários executivos, trabalhadores de impressão e contadores e auditores. A ampliação do acesso digital, a IA e as tecnologias de processamento de informações, além de robôs e sistemas autônomos, são os principais fatores desse declínio. O envelhecimento e a redução das populações em idade de trabalhar e o crescimento econômico mais lento também contribuem para o declínio das funções administrativas.

A Figura 2.3 apresenta o crescimento e o declínio percentuais, juntamente com as perspectivas de crescimento líquido, de todas as ocupações incluídas na Pesquisa sobre o futuro do emprego que atingem os limiares de respostas.



FIGURA 2.3

Crescimento e declínio dos empregos (%), 2025-2030

Criação (azul) e eliminação (roxo) de empregos projetados entre 2025 e 2030, como porcentagem do emprego total atual na ocupação correspondente. O crescimento ou declínio líquido projetado de cada ocupação nos próximos cinco anos (losangos) é calculado subtraindo-se o total de empregos eliminados da criação total de empregos.



Nota

[1]Desenhistas técnicos, técnicos em engenharia e técnicos em cartografia; [2]Trabalhadores agrícolas, auxiliares e outros trabalhadores da agricultura; [3]Trabalhadores do transporte aquaviário, incluindo trabalhadores de navios e cargas marítimas, controladores e técnicos; [4]Trabalhadores de chapas e estruturas metálicas, moldadores e soldadores; [5]Representantes de vendas no atacado e na indústria, de produtos técnicos e científicos; [6]Gerentes de manufatura, mineração, construção e distribuição; [7]Vendedores de porta em porta, jornaleiros e vendedores ambulantes e trabalhadores relacionados

Fonte

Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024.



Para estimar o impacto total do crescimento e do declínio dos empregos, este relatório combina as expectativas dos empregadores pesquisados com estimativas do número total de trabalhadores nas ocupações correspondentes, com base em dados de emprego da OIT. Entretanto, o conjunto de dados sobre o futuro do emprego fornece informações apenas sobre ocupações cuja disponibilidade de dados da pesquisa atinge um limiar mínimo de cobertura e corresponde a 1,18 bilhão de trabalhadores no total, um subconjunto dos dados de emprego total da OIT. As conclusões derivadas desse subconjunto devem ser entendidas como análises de segmentos selecionados da força de trabalho global, e não como abrangentes.

A Figura 2.4 mostra as 15 ocupações com maior crescimento e declínio líquidos em números absolutos. O maior crescimento em número absoluto de empregos é impulsionado por ocupações que constituem a base de muitas economias.

Os trabalhadores agrícolas lideram a lista das ocupações com maior crescimento nos próximos cinco anos, com previsão de 35 milhões de empregos adicionais até 2030. As tendências da transição verde, incluindo o aumento dos esforços e investimentos para reduzir as emissões de carbono e se adaptar às mudanças climáticas, são as forças que impulsionam esse crescimento. A ampliação do acesso digital e o aumento do custo de vida também contribuem para o crescimento dessa ocupação, que atualmente emprega mais de 200 milhões de trabalhadores no mundo.

Motoristas de entrega, trabalhadores da construção de edifícios, vendedores e trabalhadores do processamento de alimentos também estão entre os tipos de emprego com maior crescimento nos próximos cinco anos. Embora a tecnologia afete o crescimento de quase todas as ocupações, as tendências demográficas e econômicas também contribuem para o aumento líquido projetado dessas ocupações.

Empregos de cuidado, incluindo profissionais de enfermagem, profissionais de serviço social e aconselhamento e cuidadores pessoais, devem crescer significativamente nos próximos cinco anos, impulsionados pelas tendências demográficas, sobretudo o envelhecimento populacional. O maior foco em questões trabalhistas e sociais também é identificado como fator contribuinte.

Ocupações ligadas à educação, como professores universitários e do ensino superior e professores do ensino médio, também devem estar entre as maiores criadoras de empregos em termos absolutos nos próximos cinco anos no mundo. A ampliação do acesso digital e o crescimento das populações em idade de trabalhar são os dois principais fatores desse crescimento, enquanto o maior foco em questões trabalhistas e sociais é considerado um fator adicional.

Além disso, desenvolvedores de software e aplicativos, gerentes gerais e de operações e gerentes de projetos estão entre as categorias que impulsionam o maior crescimento líquido de empregos.

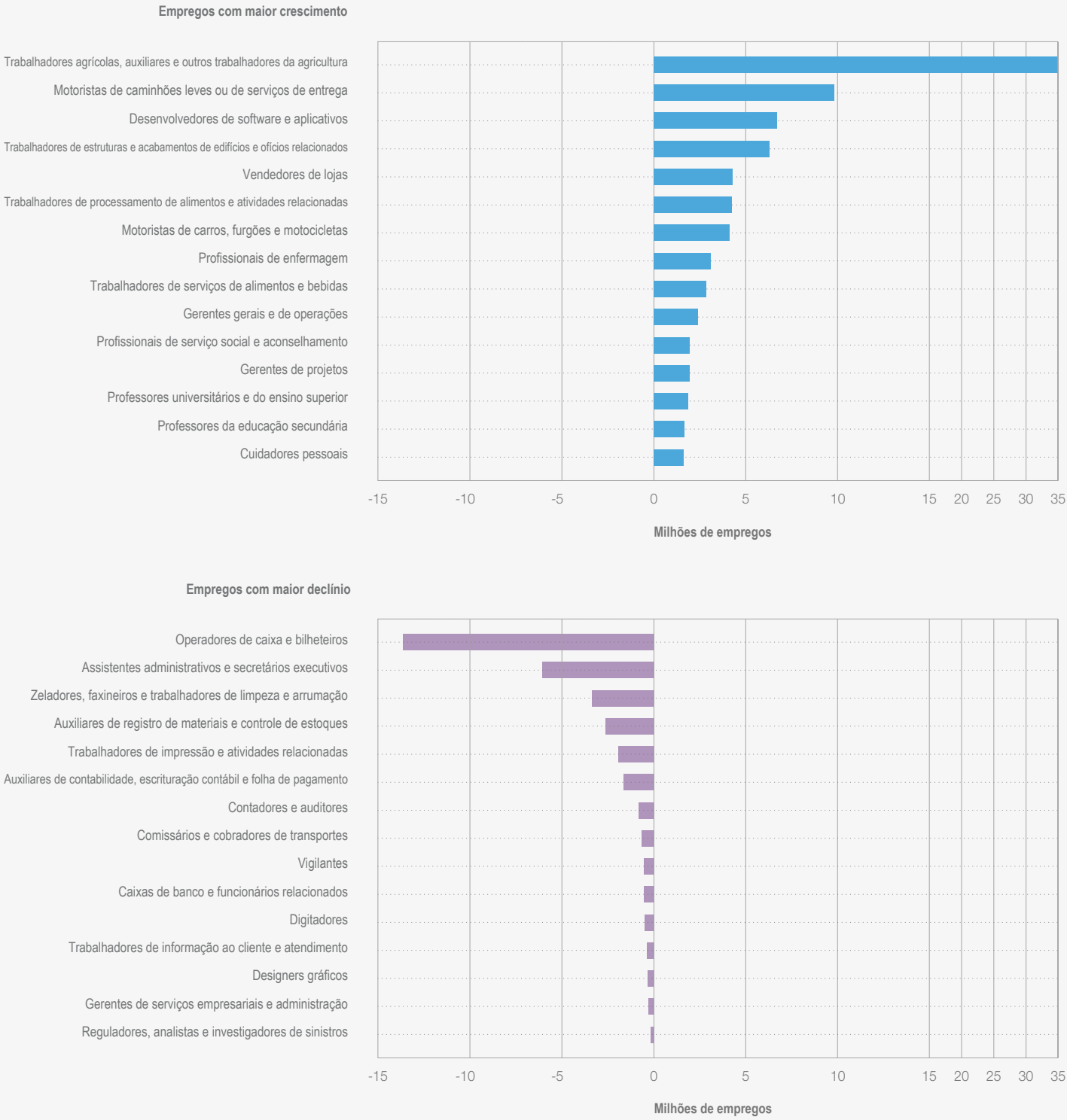
Por outro lado, acompanhando as ocupações de declínio mais rápido, os trabalhadores administrativos e de secretariado estão entre as categorias que devem registrar as maiores quedas líquidas do emprego em termos absolutos (Figura 2.5).

A seção 2.2 analisa mais detalhadamente o impacto de cada uma das cinco macrotendências identificadas no mercado de trabalho sobre os empregos em expansão e em declínio. Entretanto, também existe um grupo de ocupações numerosas e em expansão impulsionado por muitas tendências em conjunto. Isso inclui trabalhadores de estruturas e acabamentos de edifícios e ofícios relacionados; motoristas de caminhões leves ou de serviços de entrega; motoristas de carros, furgões e motocicletas; gerentes gerais e de operações; e profissionais de serviço social e aconselhamento. Para esses empregos, é o amplo conjunto de forças transformadoras, e não um ou dois fatores específicos do mercado de trabalho, que gera expectativas de crescimento.

FIGURA 2.4

Empregos com maior crescimento e declínio, 2025-2030

Principais empregos, ordenados pelo maior crescimento e declínio líquidos em termos absolutos, calculados com base nas estatísticas de emprego por ocupação da OIT e no crescimento líquido esperado informado pelos empregadores pesquisados.



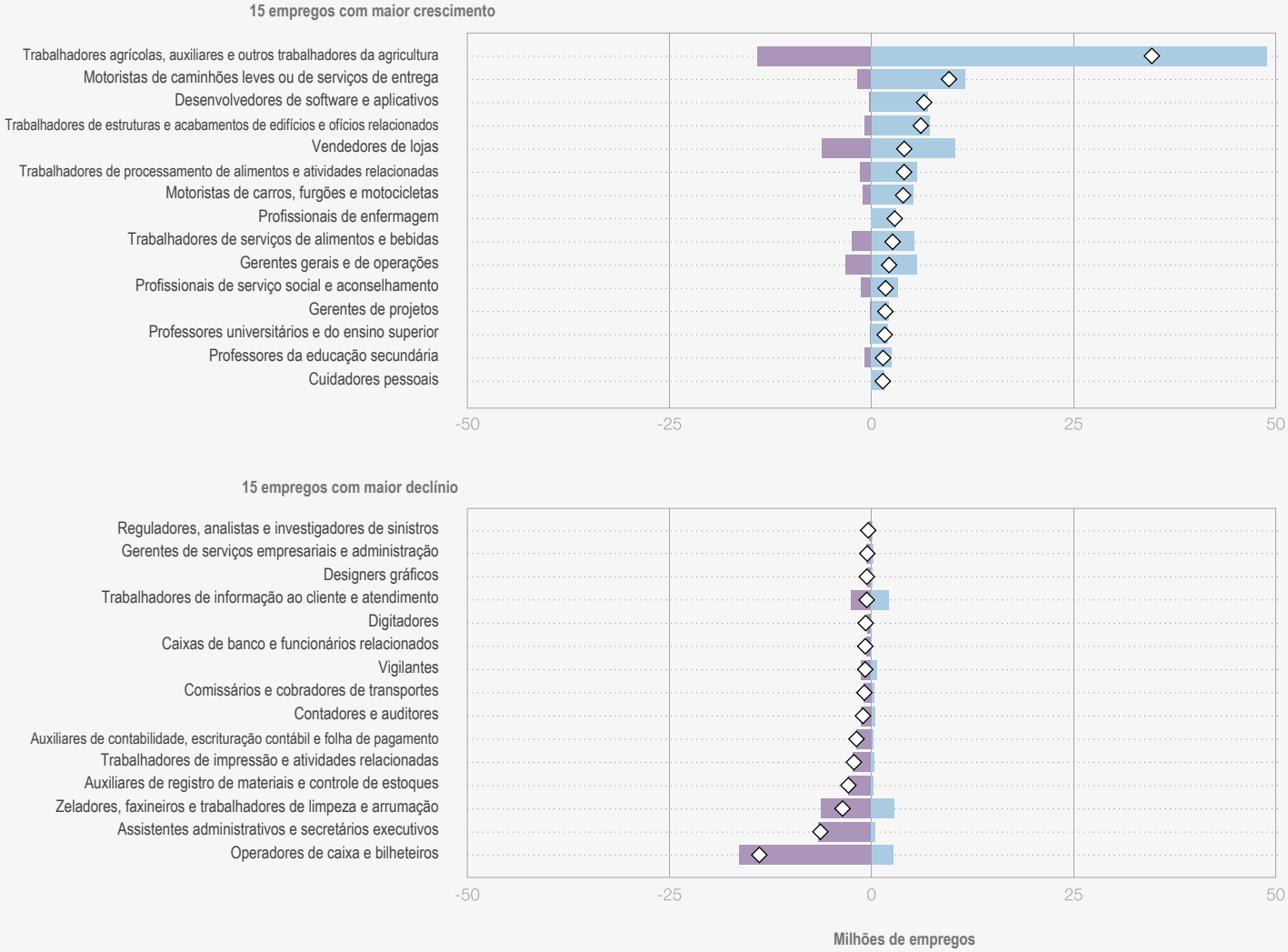
Fonte

Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024; Organização Internacional do Trabalho, ILOSTAT.

FIGURA 2.5

Crescimento e declínio dos empregos (número de funcionários), 2025-2030

Criação (azul) e eliminação (roxo) de empregos projetados entre 2025 e 2030, em número absoluto de empregos, estimados pelos empregadores pesquisados e calculados com base nas estatísticas de emprego por ocupação da OIT. O número líquido projetado de empregos criados ou eliminados em cada ocupação nos próximos cinco anos (losangos) é calculado subtraindo-se o total de empregos eliminados da criação total de empregos.



Fonte

Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024; Organização Internacional do Trabalho, ILOSTAT.



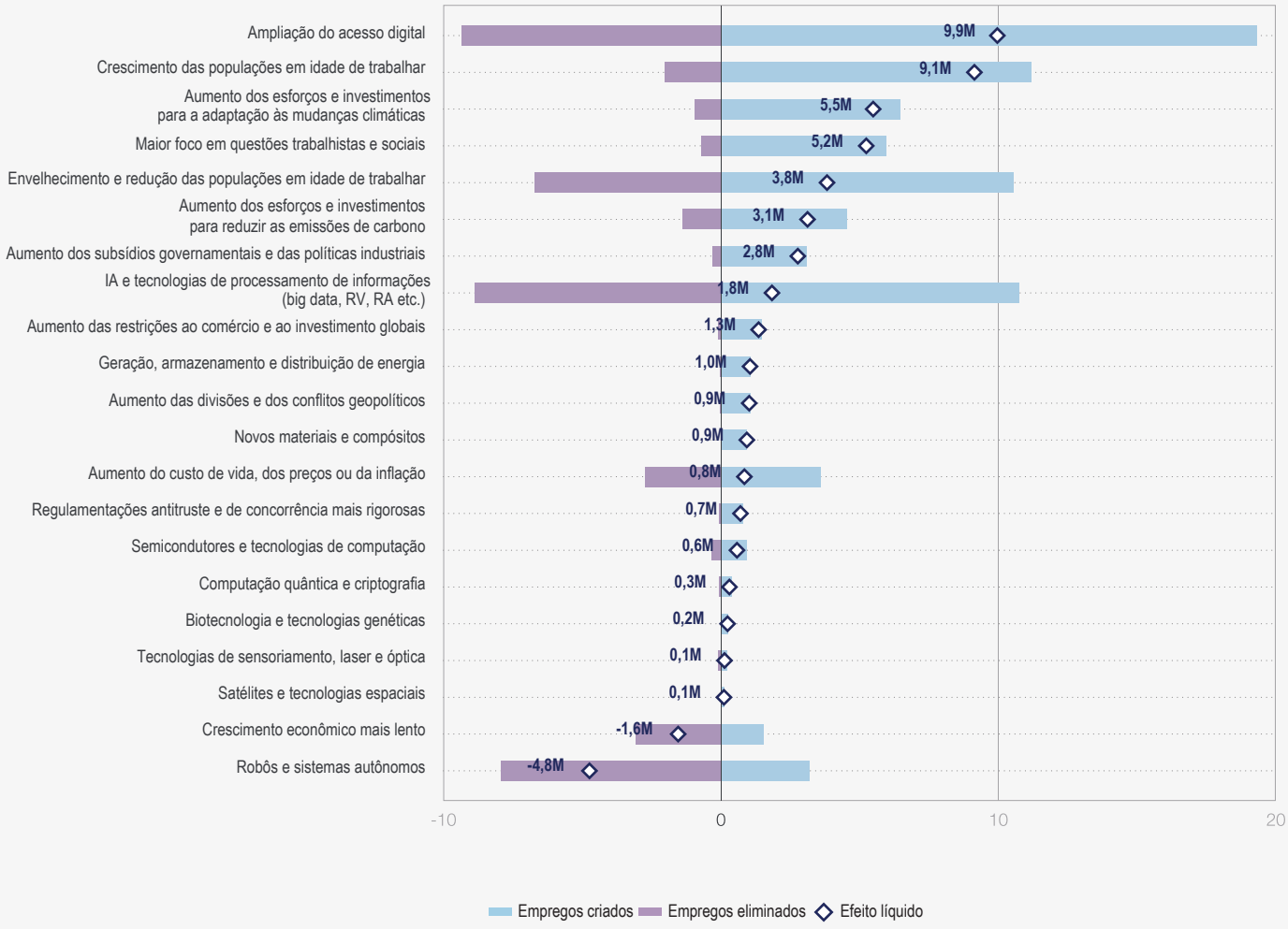
2.2 Impacto esperado das macrotendências no emprego

O restante deste capítulo discute como os respondentes da Pesquisa sobre o futuro do emprego esperam que cada uma das cinco macrotendências que impulsionam a transformação do mercado de trabalho — mudança tecnológica, fragmentação geoeconômica, transição verde, mudanças demográficas e incerteza econômica — influencie o crescimento e o declínio dos empregos até 2030 (ver Figura 2.6).

FIGURA 2.6

Impacto esperado das macrotendências e tendências tecnológicas nos empregos, 2025-2030

Criação de empregos projetada atribuída a cada tendência (azul) e eliminação projetada atribuída a cada tendência (roxo) entre 2025 e 2030, com base nas expectativas de atribuição do crescimento e declínio dos empregos pelos empregadores pesquisados e nos números de emprego por ocupação da OIT. O número líquido projetado de empregos criados ou destruídos atribuído a cada tendência nos próximos cinco anos (losangos) é calculado subtraindo-se o número total de empregos em declínio do total de empregos em crescimento. O Apêndice apresenta detalhes adicionais e os dados que fundamentam esta figura.



Fonte

Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024; Organização Internacional do Trabalho, ILOSTAT.

Mudança tecnológica

A tecnologia deve ser o fator de mudança com efeitos mais divergentes no mercado de trabalho: a ampliação do acesso digital deve criar e eliminar mais empregos do que qualquer outra macrotendência (19 milhões e 9 milhões, respectivamente). Enquanto isso, as tendências em IA e tecnologias de processamento de informações devem criar 11 milhões de empregos e, simultaneamente, eliminar outros 9 milhões, mais do que qualquer outra tendência tecnológica. Robótica e sistemas autônomos devem causar a maior eliminação líquida de empregos, com queda líquida de 5 milhões de postos.

Essas três tendências — ampliação do acesso digital, avanços em IA e processamento de informações, e tecnologias de robótica e sistemas autônomos — também se destacam como fatores dos empregos que mais crescem e diminuem. De fato,

elas estão entre os principais fatores de crescimento das 10 ocupações que mais crescem: IA e tecnologias de processamento de informações estão entre os três principais fatores de crescimento de todas as 10; a ampliação do acesso digital está entre os três principais fatores de nove dessas 10 (todas, exceto especialistas em veículos autônomos e elétricos); e as tecnologias de robótica e sistemas autônomos, de sete dessas 10 (todas, exceto especialistas em gestão de segurança, designers de UI e UX e motoristas de caminhões leves ou serviços de entrega). Além disso, entre as 10 ocupações de declínio mais rápido e as 10 com maior queda, apenas duas (trabalhadores de impressão e atividades relacionadas e zeladores, faxineiros e trabalhadores de limpeza e arrumação) apresentam outras tendências entre seus três principais fatores de declínio.

Em contrapartida, os empregos com maior crescimento são influenciados por uma gama mais ampla de macrotendências. As três tendências tecnológicas se destacam como fatores de crescimento esperado apenas para motoristas de caminhões leves e serviços de entrega, desenvolvedores de software e aplicativos e profissionais de enfermagem. Esse crescimento projetado na demanda por profissionais de enfermagem também é impulsionado pelo envelhecimento e pela redução das populações em idade de trabalhar, tema explorado mais adiante na seção deste capítulo sobre mudanças demográficas.

A presença de designers gráficos e secretários jurídicos logo abaixo das 10 ocupações de declínio mais rápido, uma previsão inédita nas edições anteriores do Relatório sobre o futuro do emprego, pode ilustrar a crescente capacidade da IA generativa de realizar trabalho intelectual. O declínio de ambas as ocupações é visto como impulsionado tanto pela IA e pelas tecnologias de processamento de informações quanto pela ampliação do acesso digital. Trata-se de uma grande mudança em relação à edição de 2023, quando designers gráficos eram considerados uma ocupação de crescimento moderado e secretários jurídicos não constavam da lista de crescimento/declínio esperado dos empregos.

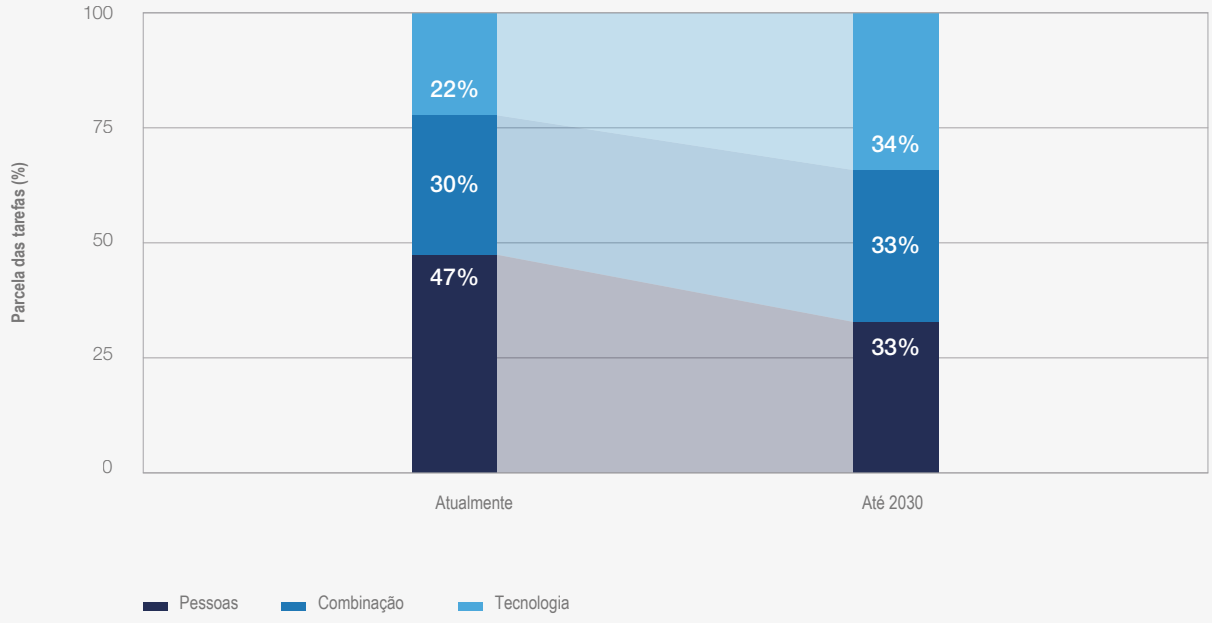
A fronteira em transformação entre humanos e máquinas: automação versus ampliação de capacidades

A interação entre seres humanos, máquinas e algoritmos está redefinindo as ocupações em diversos setores. A automação deve mudar as formas de trabalho, com redução da parcela proporcional de tarefas realizadas exclusiva ou predominantemente por humanos à medida que a tecnologia se torna mais versátil. Os respondentes da Pesquisa sobre o futuro do emprego estimam que, atualmente, 47% das tarefas são realizadas principalmente apenas por humanos, 22% principalmente pela tecnologia (máquinas e algoritmos) e 30% por uma combinação de ambos. Até 2030, os empregadores esperam que essas proporções se distribuam quase igualmente entre essas três categorias/abordagens (Figura 2.7).

FIGURA 2.7

A fronteira em transformação entre humanos e máquinas: automação versus ampliação de capacidades, 2025-2030

Parcela do total de tarefas que se espera ser realizada predominantemente por trabalhadores humanos, pela tecnologia (máquinas e algoritmos) ou por uma combinação de ambos.



Fonte

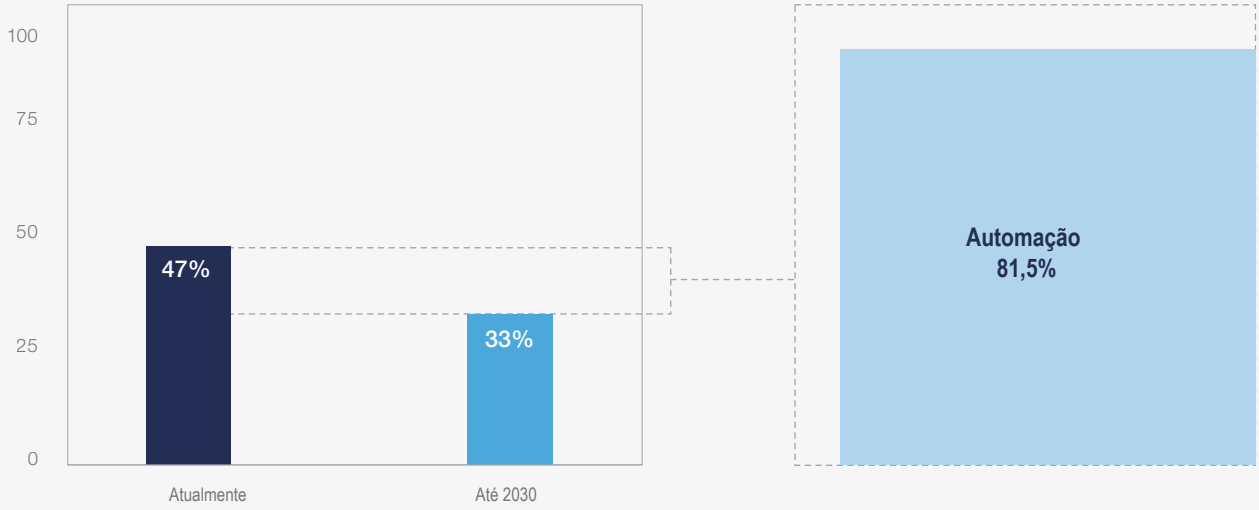
Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024.

Globalmente, a redução esperada da proporção de tarefas realizadas por humanos é impulsionada principalmente pelo aumento da automação. Da redução de quase 15 pontos percentuais na proporção do total de tarefas realizadas por humanos em 2030 em relação a 2025, quase 82% são atribuíveis ao avanço da automação, enquanto se projeta que 19% decorram da expansão da colaboração entre humanos e máquinas (Figura 2.8).

FIGURA 2.8

Mudança esperada na participação humana na execução de tarefas na produção total das empresas, impulsionada pela automação versus ampliação de capacidades, 2025-2030, média global

Mudança na proporção de tarefas realizadas por humanos atribuível ao aumento da automação.



Fonte

Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024.

Esta análise compara apenas as proporções do total de tarefas atribuíveis a funcionários humanos, à tecnologia ou à colaboração entre ambos em 2025 e 2030, respectivamente, sem considerar a possível mudança no volume absoluto de tarefas (produção) realizadas. Em outras palavras, tanto máquinas quanto humanos podem ser significativamente mais produtivos em 2030 — executando mais tarefas ou tarefas de maior valor no mesmo tempo ou em menos tempo do que levariam em 2025 —, de modo que qualquer preocupação com humanos "ficando sem ter o que fazer" devido à automação seria infundada.

Entretanto, uma questão potencialmente mais complexa levantada por essas projeções diz respeito à participação dos trabalhadores humanos na criação total de valor econômico: se uma parcela crescente da produção e da receita total de uma empresa deriva de máquinas avançadas e algoritmos proprietários, em que medida os trabalhadores humanos poderão compartilhar dessa prosperidade?[33] Nesse contexto, deve-se destacar a relevância da terceira categoria/abordagem, a colaboração entre humanos e máquinas (ou "ampliação de capacidades"): a tecnologia poderia ser projetada e desenvolvida de maneira a complementar e aprimorar o trabalho humano, em vez de substituí-lo; e, conforme discutido no próximo capítulo (Quadro 3.1), estratégias de desenvolvimento de talentos, requalificação e aperfeiçoamento de competências podem ser concebidas e implementadas para viabilizar e otimizar essa colaboração.[34] São as decisões de investimento e as escolhas de políticas feitas hoje que moldarão esses resultados nos próximos anos.[35]

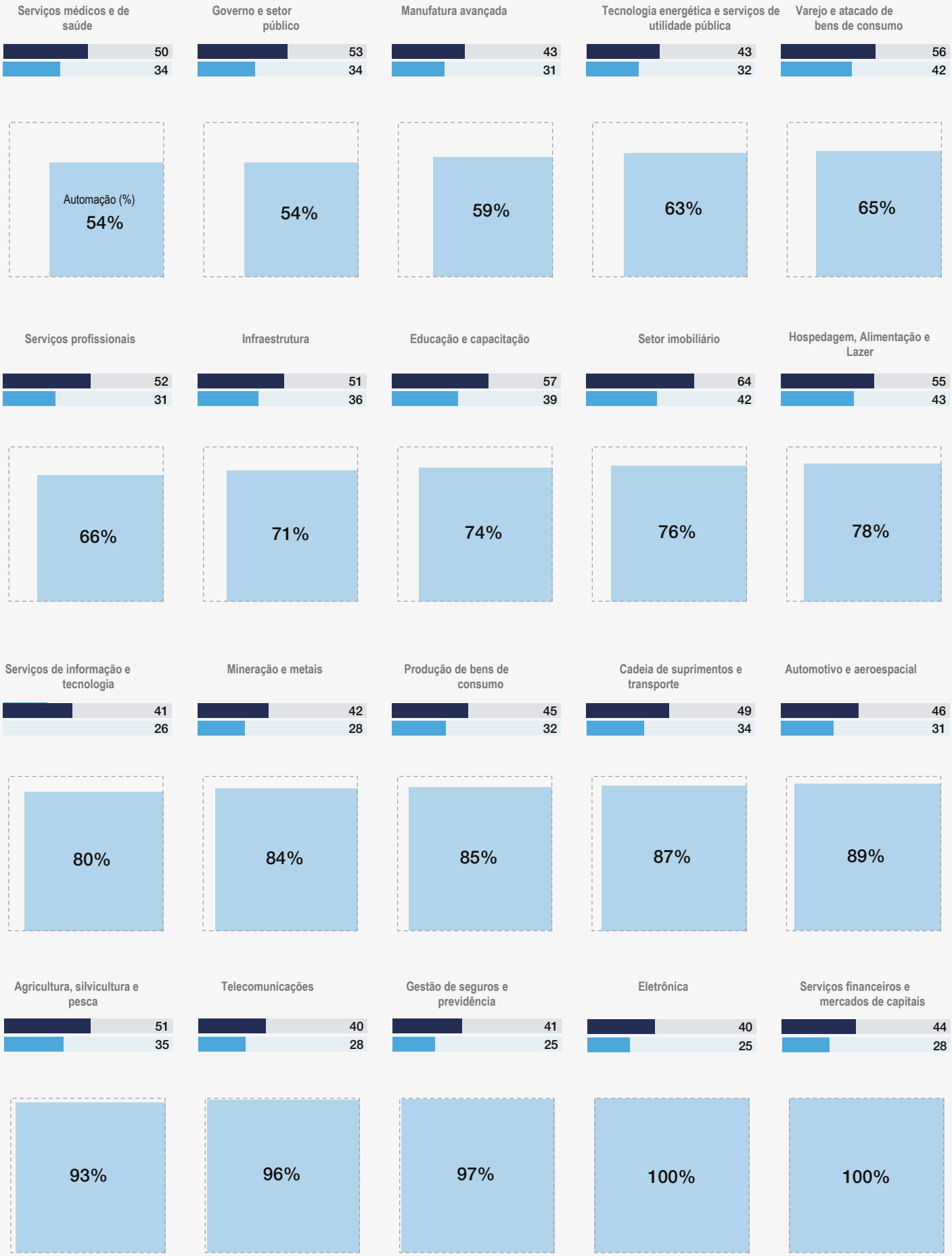
No nível setorial, embora todos os setores devam registrar uma redução da proporção de tarefas realizadas apenas por humanos até 2030, eles diferem quanto à parcela dessa redução atribuída à automação em comparação com a ampliação de capacidades e a colaboração entre humanos e máquinas (Figura 2.9). Gestão de Seguros e Previdência e Telecomunicações lideram a tendência de automação: mais de 95% da redução da parcela de tarefas exclusivamente humanas em ambos os setores deve decorrer de maior automação. Em contrapartida, quase metade da redução proporcional de tarefas realizadas apenas por humanos nos setores de Serviços Médicos e de Saúde e Governo e Setor Público deve ser impulsionada pelo aumento da ampliação de capacidades e da colaboração entre humanos e máquinas.

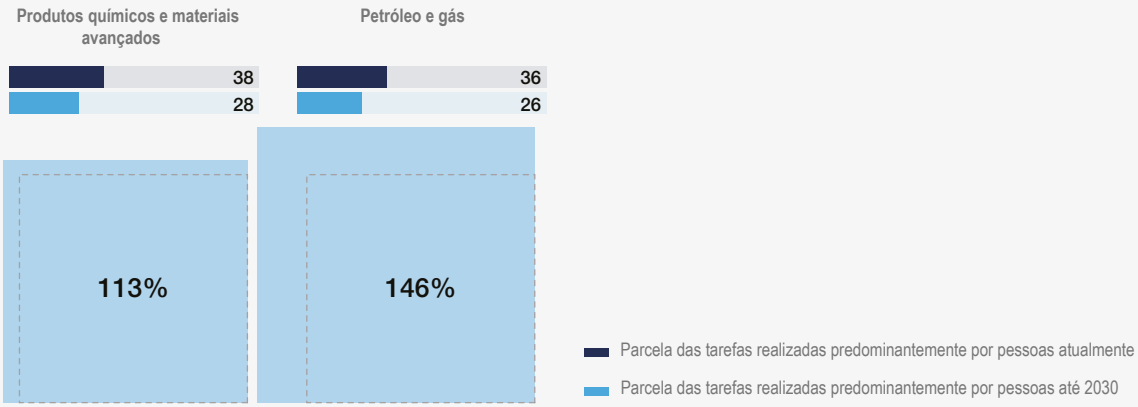
Em quatro setores — Petróleo e Gás, Produtos Químicos e Materiais Avançados, Serviços Financeiros e Mercados de Capitais e Eletrônica —, projeta-se que a automação não só reduza a proporção do total de tarefas hoje realizadas predominantemente apenas por humanos, mas também reduza a parcela atualmente realizada por meio da colaboração entre humanos e máquinas (resultando em "parcelas de automação" calculadas superiores a 100%, como mostra a Figura 2.9).

FIGURA 2.9

Mudança esperada na participação humana na execução de tarefas na produção total das empresas, impulsionada pela automação versus ampliação de capacidades, 2025-2030, por setor

Mudança na proporção de tarefas realizadas por humanos atribuível ao aumento da automação.





Fonte

Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024.

Fragmentação geoeconômica

A Pesquisa sobre o futuro do emprego perguntou aos empregadores sobre os impactos de três tendências geoeconômicas centrais: aumento dos subsídios governamentais e das políticas industriais; aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos; e aumento das restrições ao comércio e ao investimento globais. Em média, os respondentes esperam que essas tendências gerem empregos líquidos. Embora projetadas como três das quatro macrotendências de menor criação líquida de empregos — superando apenas o crescimento econômico mais lento —, essas estimativas ainda equivalem a 5 milhões de empregos líquidos adicionais até 2030, sobretudo em ocupações de logística, segurança e estratégia.

O aumento dos subsídios governamentais e das políticas industriais deve ampliar a demanda por analistas de inteligência de negócios e profissionais de desenvolvimento de negócios. O aumento das restrições ao comércio e ao investimento globais também deve impulsionar essas ocupações, assim como consultores estratégicos e especialistas em cadeia de suprimentos e logística. Enquanto isso, o aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos deve impulsionar todas as ocupações mencionadas, além de analistas de segurança da informação e especialistas em gestão de segurança.

A Pesquisa sobre o futuro do emprego também perguntou aos respondentes se esperavam transferir partes de sua força de trabalho para o exterior ou aproximar as operações do país de origem por meio de retorno ao país, transferência para países próximos ou transferência para países aliados. Uma análise das respostas a essas perguntas no subconjunto de empregadores que esperam que tendências geoeconômicas afetem seus negócios oferece uma visão de como elas influenciam as decisões sobre a força de trabalho. A Tabela 2.1 mostra a parcela de empregadores que espera que cada tendência geoeconômica transforme seus negócios e também prevê transferir segmentos significativos de sua força de trabalho para o exterior ou de volta ao país de origem. As três tendências analisadas parecem impulsionar mais retornos: os respondentes que esperam transformações por restrições crescentes ao comércio e ao investimento globais têm 50% mais propensão a planejar esse retorno do que o empregador médio global. Já os empregadores que esperam que subsídios governamentais e políticas industriais transformem seus negócios têm quase a mesma propensão a planejar transferências para o exterior e retornos ao país de origem

TABELA 2.1

Impacto das tendências geoeconômicas nas transferências para o exterior e nos retornos ao país de origem

Parcela dos empregadores que espera que a tendência especificada transforme seus negócios e planeja transferir segmentos significativos de sua força de trabalho para o exterior ou de volta ao país de origem.

	Transferência para o exterior	Retorno ao país de origem
Média global	8,3	9,5
Aumento dos subsídios governamentais e das políticas industriais	11,2	12,4
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	9,3	13,2
Aumento das restrições ao comércio e ao investimento globais	8,7	14,5

Fonte: Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024.

Transição verde

A adaptação às mudanças climáticas deve ser a terceira maior contribuinte para o crescimento líquido do emprego global até 2030, com previsão de 5 milhões de empregos líquidos adicionais, enquanto a mitigação das mudanças climáticas ocupa o 6º lugar, com mais 3 milhões. As tendências em geração, armazenamento e distribuição de energia, por sua vez, devem criar mais 1 milhão de empregos líquidos — a segunda maior contribuição tecnológica para o crescimento líquido do emprego (depois das tendências em IA e tecnologias de processamento de informações).

As expectativas em torno das tendências de adaptação e mitigação das mudanças climáticas colocam engenheiros ambientais e engenheiros de energias renováveis entre as 15 ocupações de crescimento mais rápido, além de impulsionarem ocupações como especialistas em sustentabilidade e técnicos em energias renováveis. Isso é corroborado por evidências de que a "contratação verde" tem superado consistentemente as tendências gerais de contratação do mercado de trabalho nos últimos anos (Quadro 2.1).

Ambas as macrotendências da transição verde também devem impulsionar algumas das maiores transformações do mercado de trabalho, em termos absolutos, na economia global. Isso inclui serem os maiores fatores tanto de crescimento quanto de declínio do emprego de trabalhadores agrícolas, auxiliares e outros trabalhadores da agricultura, além de estarem entre os fatores mais fortes de crescimento líquido do emprego para trabalhadores de estruturas e acabamentos de edifícios e ofícios relacionados.

QUADRO 2.1 **Taxas de contratação verde**

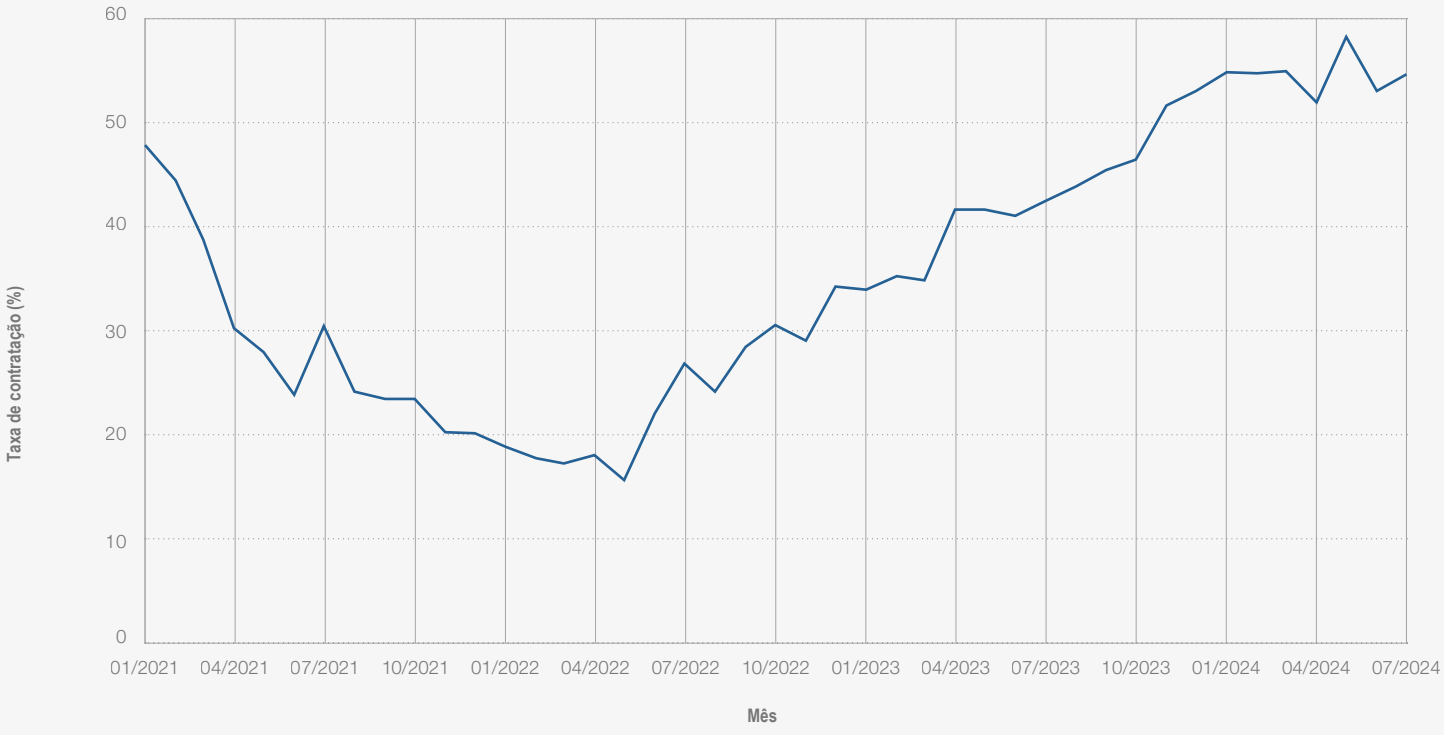
Em colaboração com o LinkedIn

Dados do LinkedIn gerados até julho de 2024 para o Relatório sobre o futuro do emprego 2025 avaliam a evolução das taxas de contratação verde em comparação com as taxas gerais de contratação. Comparando a parcela de membros do LinkedIn com competências verdes que são contratados à taxa geral de contratação, é possível avaliar diferenças nos resultados de emprego entre esses dois grupos.

A Figura B2.1 mostra que os membros do LinkedIn com competências verdes são contratados a uma taxa significativamente maior do que os demais. Apesar de uma queda na contratação verde ao longo de 2021 e no início de 2022, ela superou consistentemente a contratação geral, e essa vantagem vem aumentando de forma contínua desde seu ponto mais baixo, em maio de 2022.

FIGURA B2.1 **Taxas de contratação verde**

Vantagem da taxa de contratação de membros do LinkedIn com competências verdes em relação a todos os membros do LinkedIn, em porcentagem, de janeiro de 2021 a julho de 2024



Fonte

Análise do LinkedIn.

Mudanças demográficas

O crescimento das populações em idade de trabalhar é a macrotendência que deve ser o segundo maior fator de criação líquida global de empregos, com 9 milhões de empregos líquidos adicionais até 2030, superado apenas pela ampliação do acesso digital. O envelhecimento e a redução das populações em idade de trabalhar, por sua vez, devem ser simultaneamente o terceiro maior fator de criação de empregos no conjunto geral (11 milhões de empregos adicionais) e o principal fator na redução global de 7 milhões de postos, tornando essa tendência o 5º maior fator de criação líquida de empregos, no balanço, com 4 milhões de empregos líquidos adicionais até 2030.

Essas duas tendências demográficas estão, de forma destacada, entre os três principais fatores de crescimento das ocupações de trabalhadores de montagem e de fábrica e professores de educação profissional. O envelhecimento e a redução das populações em idade de trabalhar também parecem impulsionar ocupações de enfermagem, vendas e hospitalidade, além de estarem entre os maiores fatores de crescimento para vendedores de lojas, representantes de vendas no atacado e na indústria, trabalhadores de serviços de alimentos e bebidas e trabalhadores de processamento de alimentos e atividades relacionadas. O crescimento das populações em idade de trabalhar, por sua vez, deve ser um fator central para ocupações da educação, incluindo professores universitários e do ensino superior e professores da educação secundária.

Incerteza econômica

O crescimento econômico mais lento é a única macrotendência que os respondentes da Pesquisa sobre o futuro do emprego esperam que destrua mais empregos (3 milhões) do que crie (2 milhões), enquanto o aumento do custo de vida e dos preços deve gerar 4 milhões de empregos e eliminar 3 milhões até 2030.

Essas duas tendências contribuem significativamente para o declínio esperado de ocupações como zeladores, faxineiros e trabalhadores de limpeza e arrumação, enquanto o crescimento econômico mais lento também está entre os principais fatores de declínio para gerentes de serviços empresariais e administração, gerentes gerais e de operações e profissionais de vendas e marketing.

Entretanto, o crescimento econômico mais lento também deve ser um dos principais fatores de crescimento de ocupações como profissionais de desenvolvimento de negócios e representantes de vendas. O crescimento de ocupações impulsionado pelo aumento do custo de vida se concentra em empregos associados à busca de maior eficiência, como especialistas em IA e aprendizado de máquina, profissionais de desenvolvimento de negócios e especialistas em cadeia de suprimentos e logística.

3 Perspectivas para as competências

Este capítulo apresenta os resultados da Pesquisa sobre o futuro do emprego relativos às competências, conforme a classificação da Taxonomia Global de Competências do Fórum Econômico Mundial.[36] Começa analisando as expectativas dos respondentes sobre mudanças nas competências até 2030, as competências atualmente exigidas no trabalho e se os empregadores esperam que elas ganhem ou percam importância nos próximos cinco anos. Em seguida, o capítulo avalia as competências que devem se tornar essenciais até 2030, com base em sua relevância atual e evolução prevista. Também contrasta as competências exigidas em empregos em expansão e em declínio, revelando oportunidades para viabilizar transições profissionais dinâmicas. Por fim, oferece uma visão geral dos principais fatores de transformação das competências e conclui explorando as necessidades e tendências previstas de capacitação.



3.1 Mudanças esperadas nas competências

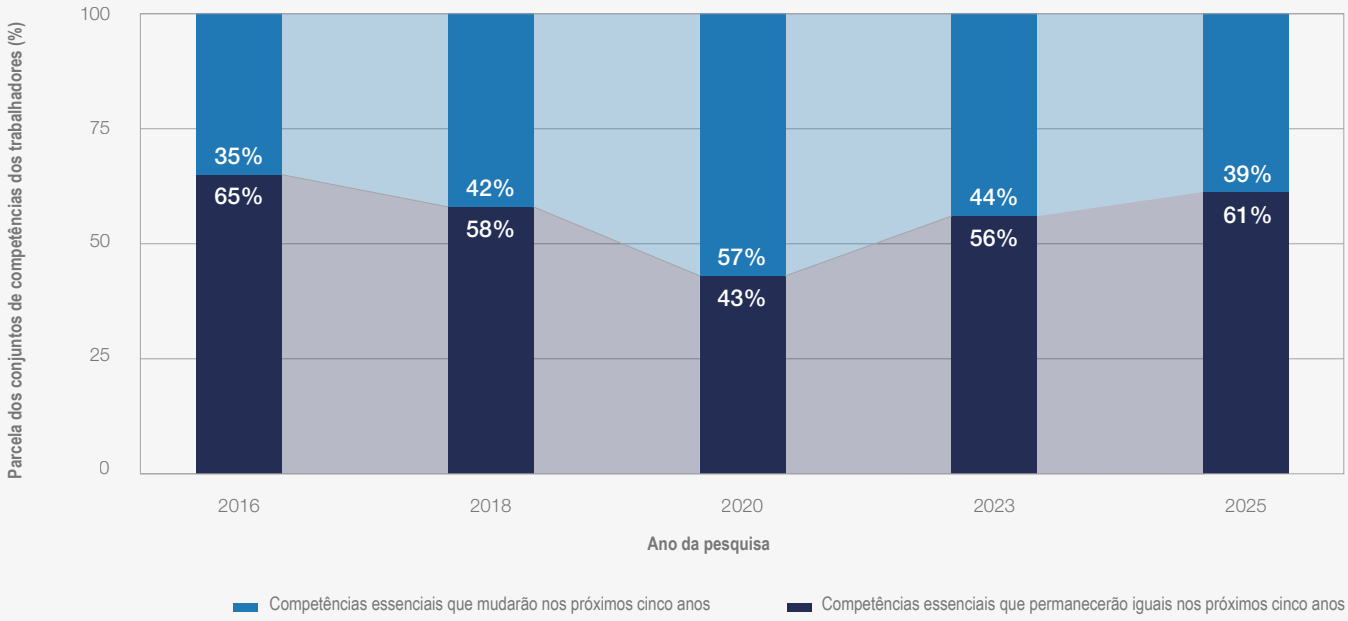
Quando o Relatório sobre o futuro do emprego foi publicado pela primeira vez, em 2016, os empregadores pesquisados esperavam que 35% das competências dos trabalhadores passassem por mudanças nos anos seguintes. A pandemia de COVID-19, juntamente com os rápidos avanços em tecnologias de ponta, levou a mudanças significativas na vida profissional e nas competências, fazendo os respondentes preverem altos níveis de instabilidade das competências nas edições seguintes. No período pós-pandemia, porém, os empregadores se adaptaram a essas mudanças. A adoção acelerada de ferramentas digitais, soluções de trabalho remoto e tecnologias avançadas, como aprendizado de máquina e IA generativa, proporcionou às empresas experiência relevante para compreender melhor as competências críticas necessárias para lidar com rápidas mudanças tecnológicas.

Apesar da incerteza atual sobre o impacto de longo prazo da IA generativa, o ritmo contínuo esperado de mudança nas competências começou a se estabilizar, embora em nível elevado. No conjunto, os empregadores esperam que 39% das competências essenciais dos trabalhadores mudem até 2030 (Figura 3.1). Embora isso represente mudanças contínuas significativas, é uma redução em relação aos 44% de 2023. Um elemento que pode contribuir para esse resultado é o foco crescente em programas de aprendizado contínuo, aperfeiçoamento de competências e requalificação, permitindo às empresas antecipar e gerir melhor as exigências futuras. Isso se reflete no aumento da parcela da força de trabalho (50%) que concluiu treinamentos como parte de estratégias de aprendizado de longo prazo, em comparação com 2023 (41%) — resultado consistente em quase todos os setores. O tema é discutido mais detalhadamente na seção 3.3.

FIGURA 3.1

Mudanças nas competências

Evolução da parcela das competências essenciais dos trabalhadores que deve mudar ou permanecer igual nos próximos cinco anos, 2016-2025.



Fonte

Pesquisas sobre o futuro do emprego do Fórum Econômico Mundial de 2016, 2018, 2020, 2022 e 2024.

Nota

Os valores informados são as porcentagens médias de estabilidade das competências estimadas pelos empregadores pesquisados em cada edição da pesquisa.

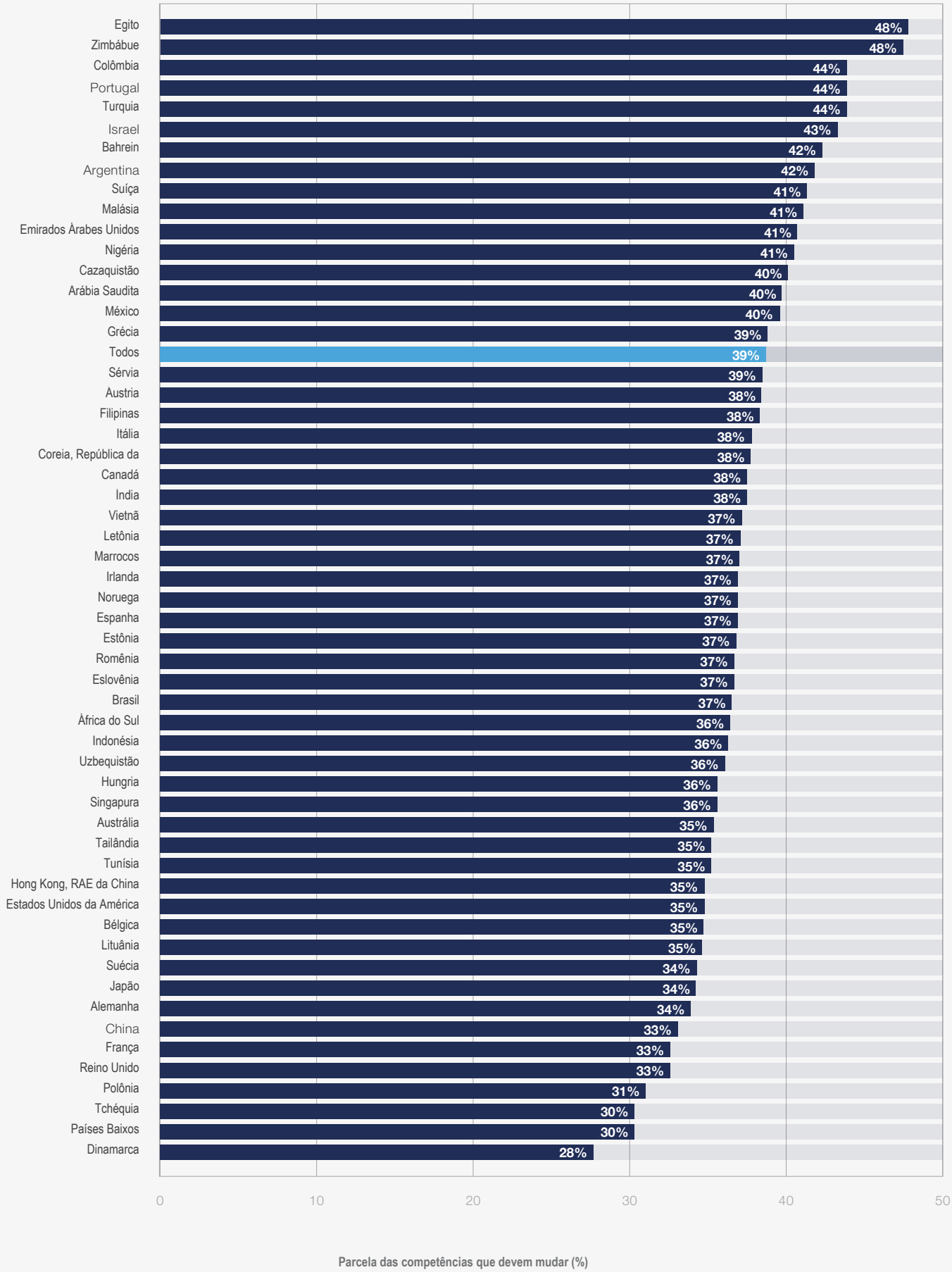
Entretanto, a dimensão das mudanças nas competências não é uniforme entre economias e setores. Economias de renda média-baixa e média-alta e aquelas afetadas por conflitos tendem a esperar maiores mudanças nas competências dos trabalhadores, enquanto economias de alta renda preveem menor instabilidade (Figura 3.2).



FIGURA 3.2

Mudanças nas competências em 2025-2030, por economia

Parcela das competências essenciais dos trabalhadores que mudará nos próximos cinco anos



Fonte

Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024.

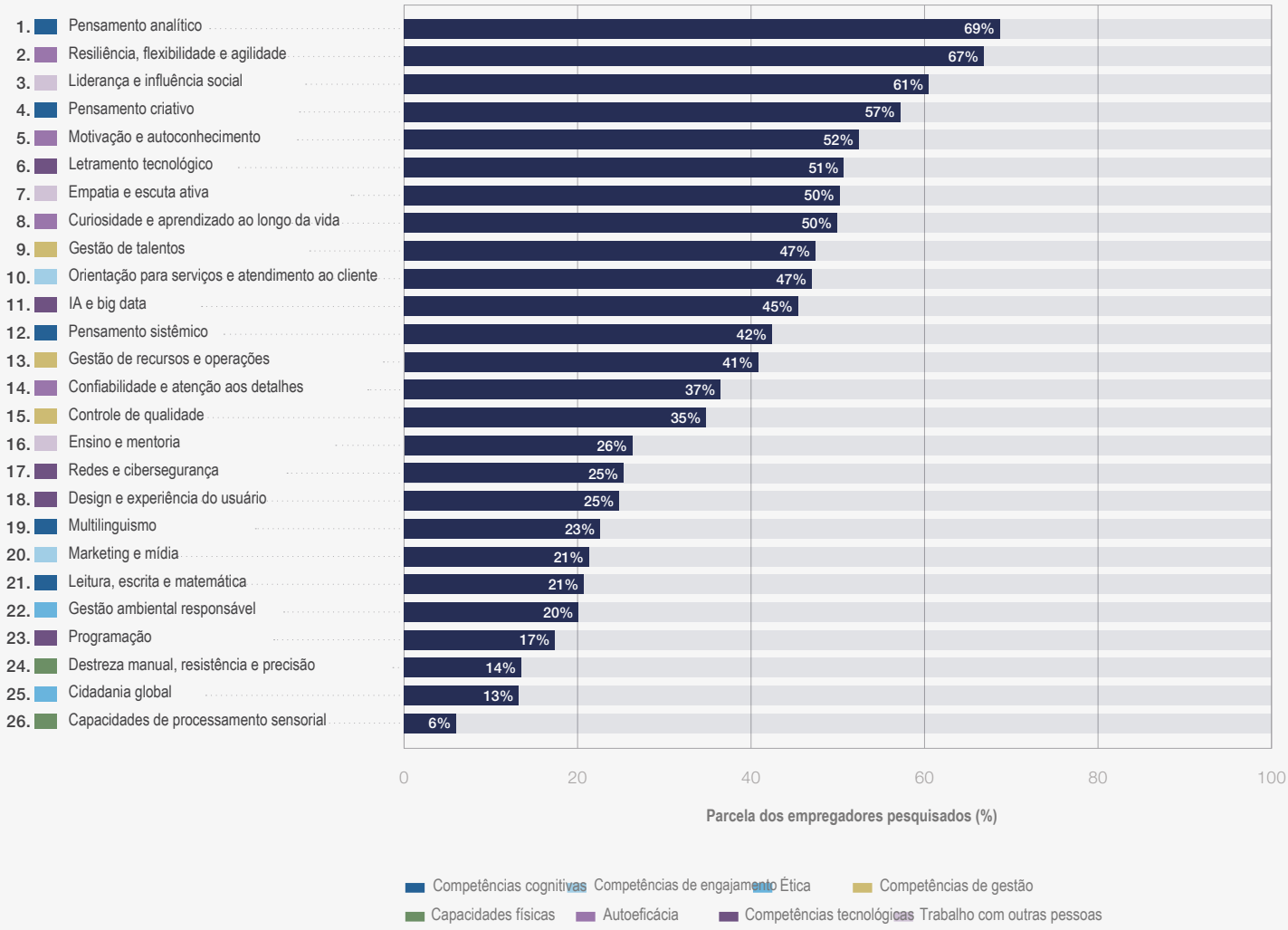
Nota

Os valores informados são as porcentagens médias de estabilidade das competências estimadas pelas organizações pesquisadas.

FIGURA 3.3

Competências essenciais em 2025

Parcela dos empregadores que considera as competências indicadas essenciais para sua força de trabalho.



Fonte

Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024.

Nota

A Pesquisa sobre o futuro do emprego utiliza a Taxonomia Global de Competências do Fórum Econômico Mundial.

Competências essenciais

A Figura 3.3 mostra as competências essenciais que os respondentes da Pesquisa sobre o futuro do emprego identificam como necessárias aos trabalhadores atualmente. Como nas duas edições anteriores, o pensamento analítico continua sendo a principal competência essencial para os empregadores, com sete em cada 10 empresas considerando-o fundamental. Em seguida vêm resiliência, flexibilidade e agilidade, juntamente com liderança e influência social, ressaltando o papel crucial da adaptabilidade e da colaboração ao lado das competências cognitivas. Pensamento criativo e motivação e autoconhecimento ocupam o quarto e o quinto lugares, respectivamente. Essa combinação de competências cognitivas, de autoeficácia e interpessoais nas cinco primeiras posições enfatiza a importância atribuída pelos respondentes a uma força de trabalho ágil, inovadora e colaborativa, na qual tanto a resolução de problemas quanto a resiliência pessoal são fundamentais para o sucesso.

As 10 principais competências essenciais são completadas por letramento tecnológico, empatia e escuta ativa, curiosidade e aprendizado ao longo da vida, gestão de talentos e orientação para serviços e atendimento ao cliente. Competências que refletem o papel importante da proficiência técnica, das fortes capacidades interpessoais, da inteligência emocional e do compromisso com o aprendizado contínuo demonstram a expectativa dos respondentes de que os trabalhadores devem equilibrar competências técnicas e socioemocionais para prosperar nos ambientes de trabalho atuais.

Embora os conjuntos de competências essenciais sejam relativamente consistentes entre grandes setores e regiões geográficas, há diferenças notáveis em setores e localidades específicos. Por exemplo, o setor de Gestão de Seguros e Previdência atribui um valor significativamente maior à curiosidade e ao aprendizado ao longo da vida, com 83% dos respondentes identificando-os como competência essencial, contra a média global de 50%. Resiliência, flexibilidade e agilidade também são consideradas especialmente cruciais nesse setor, com 94% dos respondentes enfatizando sua importância, contra a média global de 67%.

O setor de Mineração e Metais se distingue pelo forte foco na gestão ambiental responsável: 50% dos respondentes a consideram uma competência essencial, 2,5 vezes a média global. Essa ênfase nas competências ambientais também é evidente em Governo e Setor Público, onde corresponde ao dobro da média global. Além disso, tanto Mineração e Metais quanto Manufatura Avançada atribuem maior importância à destreza manual, resistência e precisão do que outros setores, com cerca de 25% dos respondentes identificando-as como competência essencial.

O setor de Telecomunicações se destaca pela priorização de design e experiência do usuário, redes e cibersegurança e programação, com o dobro da média global de respondentes considerando essas competências essenciais em suas organizações. Da mesma forma, o setor de Serviços de Informação e Tecnologia dá maior ênfase às competências de programação.

Em comparação com a edição de 2023 deste relatório, surgiram algumas mudanças significativas nas competências essenciais. Liderança e influência social, IA e big data, gestão de talentos e orientação para serviços e atendimento ao cliente registraram aumentos expressivos de relevância. Em contrapartida, competências como confiabilidade, atenção aos detalhes e controle de qualidade perderam importância para as organizações em comparação com os dados de 2023.

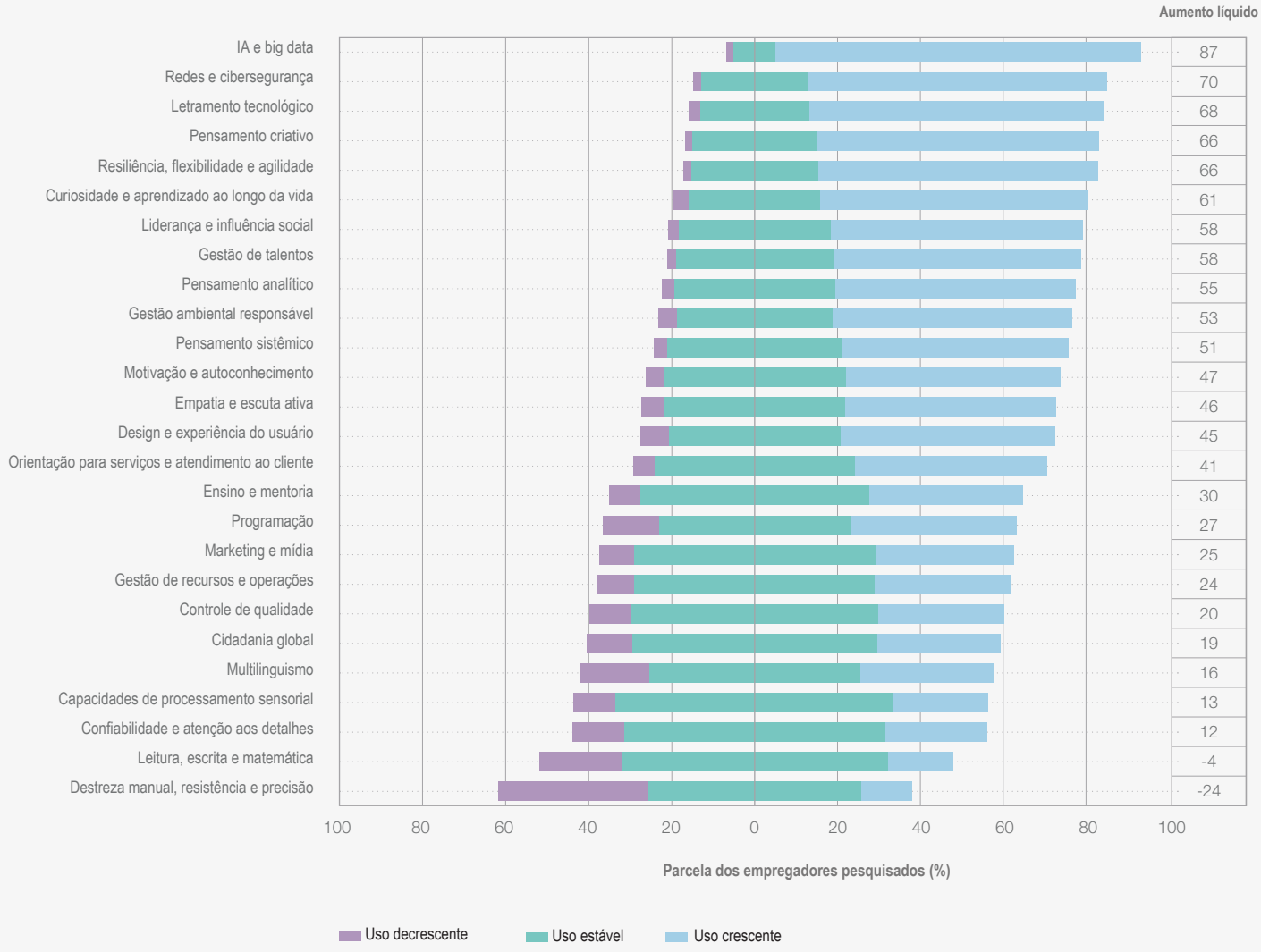
No conjunto, liderança e influência social, resiliência, flexibilidade e agilidade e IA e big data registraram os maiores aumentos de importância, com altas de 22, 17 e 17 pontos percentuais, respectivamente, na parcela dos respondentes que as identifica como competências essenciais, em comparação com a edição de 2023.



FIGURA 3.4

Competências em ascensão, 2025-2030

Parcela dos empregadores que considera que as competências ganham, perdem ou mantêm sua importância. As competências são classificadas pelo aumento líquido, que é a diferença entre a parcela dos empregadores que considera que uma categoria de competências tem uso crescente e a parcela que considera seu uso decrescente.



Fonte

Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024.

Nota

A Pesquisa sobre o futuro do emprego utiliza a Taxonomia Global de Competências do Fórum Econômico Mundial.

Evolução das competências

Segundo as expectativas dos empregadores sobre a evolução das competências nos próximos cinco anos, apresentadas na Figura 3.4, as competências tecnológicas devem ganhar importância mais rapidamente do que qualquer outro tipo. Entre elas, IA e big data lideram a lista das que mais crescem, seguidas de perto por redes e cibersegurança e letramento tecnológico. Complementando essas competências tecnológicas, pensamento criativo e duas atitudes socioemocionais — resiliência, flexibilidade e agilidade, além de curiosidade e aprendizado ao longo da vida — também são vistas como crescentes em importância.

Também figuram entre as 10 competências em maior ascensão liderança e influência social, gestão de talentos, pensamento analítico e gestão ambiental responsável. Essas competências destacam a necessidade de trabalhadores capazes de liderar equipes, gerir talentos com eficácia e se adaptar à sustentabilidade e às transições verdes em um mundo cada vez mais complexo e interconectado.

No outro extremo, os respondentes identificaram capacidades de processamento sensorial; leitura, escrita e matemática; confiabilidade e atenção aos detalhes; controle de qualidade; e cidadania global entre as competências mais estáveis. Entretanto, prevê-se uma pequena queda líquida em leitura, escrita e matemática. A destreza

manual, resistência e precisão se destaca por uma queda líquida prevista expressiva, com 24% dos respondentes prevendo redução de sua importância. A perda de relevância das capacidades físicas tem sido uma tendência em relatórios anteriores sobre o futuro do emprego, mas esta é a primeira vez em que se observa uma queda líquida negativa.

Comparações com edições anteriores da Pesquisa sobre o futuro do emprego revelam uma mudança notável nas demandas de competências, com competências tecnológicas como IA e big data, redes e cibersegurança e gestão ambiental responsável apresentando o maior aumento líquido na parcela de respondentes que as identifica como cruciais para os próximos cinco anos. Em contrapartida, leitura, escrita e matemática; destreza manual, resistência e precisão; e confiabilidade e atenção aos detalhes registraram as maiores quedas na demanda futura projetada.

A Figura 3.5 ilustra variações setoriais na evolução da importância das competências. IA e big data devem apresentar crescimento significativo em quase todos os setores. Nos 10 primeiros, mais de 90% dos respondentes esperam maior uso dessa competência. As menores parcelas de crescimento são observadas em Agricultura, Silvicultura e Pesca (70%) e Hospedagem, Alimentação e Lazer (69%). Isso evidencia uma adoção ampla, mas desigual, de competências tecnológicas avançadas entre os setores.

A demanda por resiliência, flexibilidade e agilidade cresce mais rapidamente nos setores de Agricultura, Silvicultura e Pesca, Telecomunicações e Serviços de Informação e Tecnologia. Gestão de Seguros e Previdência se destaca como o setor que prevê o crescimento mais rápido da importância do pensamento criativo. Esse setor, juntamente com Educação e Capacitação e Telecomunicações, prevê rápido crescimento da importância da curiosidade e do aprendizado ao longo da vida.

O aumento das exigências de competências em gestão ambiental responsável é particularmente evidente nos setores de Petróleo e Gás e Produtos Químicos e Materiais Avançados.

Além disso, a queda líquida da demanda por destreza manual, resistência e precisão é observada em todos os setores, com as maiores reduções em Tecnologia Energética e Serviços de Utilidade Pública, Produtos Químicos e Materiais Avançados e Serviços de Tecnologia da Informação, cada um com quedas superiores a 39%. Em contrapartida, Hospedagem, Alimentação e Lazer e Automotivo e Aeroespacial apresentam as menores quedas, com reduções líquidas inferiores a 14%.



FIGURA 3.5

10 principais setores quanto ao aumento das exigências de competências, 2025-2030

Parcela dos empregadores que considera que as competências da categoria correspondente ganharão importância para sua força de trabalho entre 2025 e 2030, em vez de manterem ou perderem importância. Em cada caso, são selecionados e classificados os 10 primeiros setores dentre os 22 estudados neste relatório.

IA e big data

1. Automotivo e aeroespacial	100%
2. Telecomunicações	100%
3. Serviços profissionais	98%
4. Serviços de informação e tecnologia	97%
5. Gestão de seguros e previdência	97%
6. Serviços financeiros e mercados de capitais	95%
7. Cadeia de suprimentos e transporte	94%
8. Serviços médicos e de saúde	92%
9. Tecnologia energética e serviços de utilidade pública	90%
10.Governo e setor público	90%

Redes e cibersegurança

1. Serviços financeiros e mercados de capitais	82%
2. Gestão de seguros e previdência	81%
3. Tecnologia energética e serviços de utilidade pública	79%
4. Serviços médicos e de saúde	78%
5. Automotivo e aeroespacial	78%
6. Governo e setor público	78%
7. Cadeia de suprimentos e transporte	76%
8. Telecomunicações	75%
9. Manufatura avançada	74%
10.Serviços de informação e tecnologia	74%

Letramento tecnológico

1. Automotivo e aeroespacial	84%
2. Serviços financeiros e mercados de capitais	84%
3. Serviços médicos e de saúde	81%
4. Gestão de seguros e previdência	81%
5. Cadeia de suprimentos e transporte	77%
6. Educação e capacitação	76%
7. Petróleo e gás	76%
8. Serviços profissionais	75%
9. Manufatura avançada	73%
10.Produção de bens de consumo	72%

Pensamento criativo

1. Gestão de seguros e previdência	86%
2. Educação e capacitação	79%
3. Serviços médicos e de saúde	76%
4. Manufatura avançada	76%
5. Telecomunicações	75%
6. Serviços de informação e tecnologia	75%
7. Setor imobiliário	73%
8. Serviços profissionais	69%
9. Cadeia de suprimentos e transporte	69%
10.Produção de bens de consumo	69%

Resiliência, flexibilidade e agilidade

1. Agricultura, silvicultura e pesca	83%
2. Telecomunicações	79%
3. Serviços de informação e tecnologia	78%
4. Produção de bens de consumo	73%
5. Gestão de seguros e previdência	72%
6. Automotivo e aeroespacial	71%
7. Manufatura avançada	71%
8. Varejo e atacado de bens de consumo	69%
9. Serviços financeiros e mercados de capitais	68%
10.Eletrônica	68%

Curiosidade e aprendizado ao longo da vida

1. Educação e capacitação	79%
2. Gestão de seguros e previdência	77%
3. Telecomunicações	75%
4. Setor imobiliário	68%
5. Serviços de informação e tecnologia	68%
6. Automotivo e aeroespacial	68%
7. Tecnologia energética e serviços de utilidade pública	67%
8. Varejo e atacado de bens de consumo	67%
9. Petróleo e gás	64%
10.Serviços médicos e de saúde	64%

Liderança e influência social



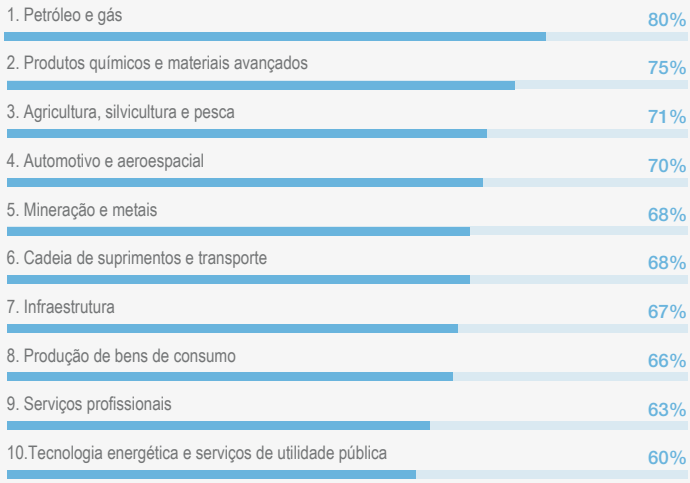
Gestão de talentos

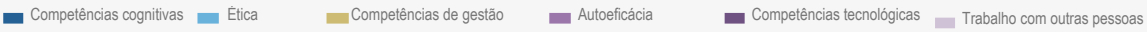


Pensamento analítico



Gestão ambiental responsável





Fonte

Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024.

Nota

A Pesquisa sobre o futuro do emprego utiliza a Taxonomia Global de Competências do Fórum Econômico Mundial.

Competências essenciais em 2030

Com vistas a 2030, a Figura 3.6 oferece análises adicionais de áreas prioritárias para o desenvolvimento da força de trabalho nas organizações, comparando competências essenciais e emergentes até 2030 com base em sua importância relativa atual e sua evolução futura. O quadrante superior direito destaca competências que já são essenciais às organizações e devem continuar crescendo rapidamente. IA e big data; pensamento analítico; pensamento criativo; resiliência, flexibilidade e agilidade; e letramento tecnológico são consideradas cruciais atualmente e devem se tornar ainda mais importantes. Além disso, liderança e influência social, curiosidade e aprendizado ao longo da vida, pensamento sistêmico, gestão de talentos e motivação e autoconhecimento consolidam sua importância, enfatizando a relevância contínua das competências centradas no ser humano em meio aos rápidos avanços tecnológicos.

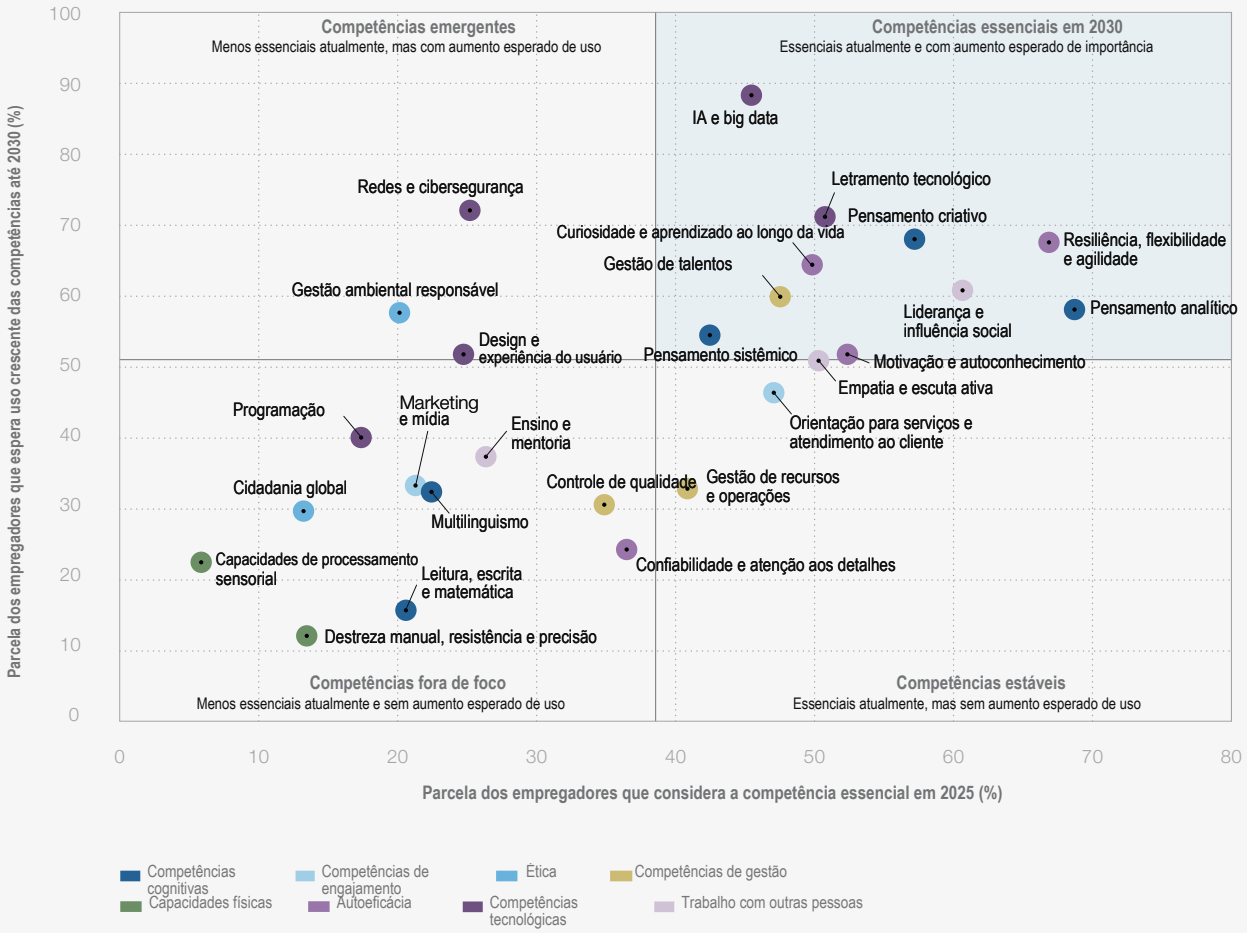
Enquanto isso, redes e cibersegurança e gestão ambiental responsável — no quadrante superior esquerdo da figura — estão entre as 10 competências cujo uso deve aumentar significativamente até 2030, mas ainda não são consideradas essenciais pela maioria das organizações. Essas competências emergentes representam áreas em que as empresas talvez precisem antecipar demandas crescentes e desenvolver capacidades antes que se tornem cruciais.

Por outro lado, competências hoje essenciais, mas que devem permanecer estáveis nos próximos cinco anos sem aumento significativo de uso, apresentadas no quadrante inferior direito, incluem empatia e escuta ativa, orientação para serviços e atendimento ao cliente e gestão de recursos e operações. Por fim, o quadrante inferior esquerdo da Figura 3.6 destaca competências que não são cruciais hoje nem devem aumentar significativamente de uso nos próximos cinco anos. Embora a maioria continue importante, elas podem representar áreas em que menos investimento é necessário, permitindo aos empregadores priorizar recursos para conjuntos de competências que evoluem mais rapidamente.

FIGURA 3.6

Competências essenciais em 2030

Parcela dos empregadores que considera as competências essenciais em 2025 e parcela que espera que elas ganhem importância até 2030.



Fonte

Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024.

Nota

A Pesquisa sobre o futuro do emprego utiliza a Taxonomia Global de Competências do Fórum Econômico Mundial.
As linhas em negrito representam os valores medianos de todas as competências.

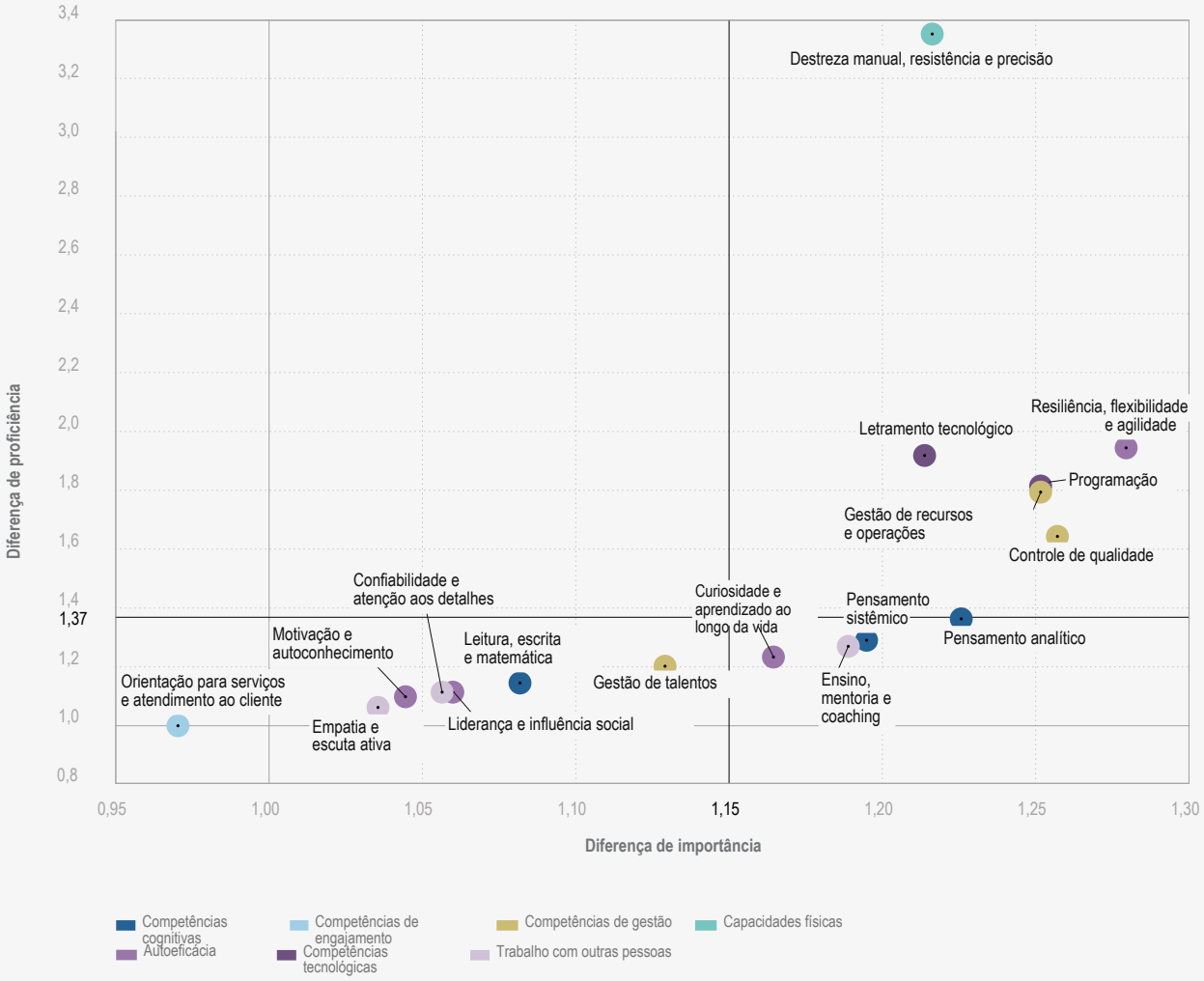
Diferenças de competências entre empregos em expansão e em declínio

Embora um conjunto diverso de competências seja essencial para lidar com a evolução do cenário da força de trabalho, contrastar as exigências associadas especialmente aos empregos em expansão com aquelas dos empregos em declínio revela oportunidades para viabilizar transições profissionais dinâmicas.[37,38] A Figura 3.7 ilustra essas diferenças com base em duas métricas derivadas do inventário de competências O*NET:[39] a "diferença de importância", que mede quanto uma competência é mais essencial para empregos em expansão, e a "diferença de proficiência", que indica o nível de domínio exigido para cada competência nos empregos em expansão em comparação com os em declínio. Por exemplo, uma pontuação de 2 em qualquer uma das métricas significa que a competência é duas vezes mais crucial ou exige o dobro da proficiência nas ocupações em expansão.

FIGURA 3.7

Diferença de importância e de proficiência das competências entre empregos em expansão e em declínio

Quando ocupações em expansão e em declínio atribuem o mesmo nível de importância e proficiência a uma competência, o índice é igual a um. Quanto maior o valor, maior a diferença entre empregos em expansão e em declínio.



Fonte

Análise do Fórum Econômico Mundial, baseada na Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024, na Taxonomia Global de Competências do Fórum Econômico Mundial e na importância e no nível de competências de cada ocupação segundo o O*NET.

Nota

As linhas em negrito representam a média de todas as competências.

No nível agregado de todas as ocupações em expansão e em declínio, resiliência, flexibilidade e agilidade constituem o diferencial mais significativo, com posições superiores tanto em importância quanto em proficiência para as ocupações em expansão. Programação e letramento tecnológico também diferenciam as ocupações em expansão das em declínio, refletindo a integração crescente da tecnologia nas áreas profissionais. Embora a programação tenha pontuação maior em importância, exige menor proficiência em comparação com o letramento tecnológico.

As competências de gestão de recursos e operações e controle de qualidade também apresentam diferenças expressivas tanto em proficiência quanto em importância. O pensamento analítico completa a lista das cinco principais competências na diferença de importância, ocupando o 6º lugar na diferença de proficiência.

Destreza manual, resistência e precisão apresentam uma diferença notável nas exigências de proficiência, em vez de importância. Isso sugere que, nas ocupações em que as competências manuais permanecem cruciais, as empresas buscam maior especialização, combinando capacidades manuais com letramento tecnológico e resolução de problemas. Ocupações em expansão que exigem alta proficiência manual incluem desenhistas técnicos, técnicos em engenharia e cartografia, engenheiros eletrotécnicos, mecânicos, reparadores de máquinas e engenheiros de instalações de energia solar. Em contrapartida, ocupações em declínio, como trabalhadores de impressão e comissários de transportes, geralmente exigem níveis menores de proficiência manual. A única competência com exigência igual ou menor de importância ou proficiência nos empregos em expansão é orientação para serviços e atendimento ao cliente.

Esses resultados ressaltam a importância de esforços direcionados de desenvolvimento de competências para apoiar a transição dos trabalhadores para ocupações em expansão e garantir que os empregadores tenham acesso a um contingente de talentos com as competências necessárias para o futuro do trabalho.

3.2 Fatores de mudança nas competências

Esta seção discute como cada uma das cinco macrotendências identificadas como fatores de transformação do mercado de trabalho — mudança tecnológica, fragmentação geoeconômica, transição verde, mudanças demográficas e incerteza econômica — deve influenciar a evolução das competências até 2030.

Mudança tecnológica

Os avanços tecnológicos devem impulsionar mudanças nas competências mais do que qualquer outra tendência nos próximos cinco anos. A crescente importância de IA e big data, redes e cibersegurança e letramento tecnológico é impulsionada pela expansão do acesso digital e pela integração da IA e das tecnologias de processamento de informações. Essas tendências são vistas como responsáveis não só pelo crescimento dessas três competências de expansão mais rápida, mas também pela importância crescente do pensamento analítico e do pensamento sistêmico. Essas mudanças evidenciam a complexidade crescente da tomada de decisão e a necessidade de resolução crítica de problemas em um mundo orientado por dados.

Além das 10 competências de crescimento mais rápido, design e experiência do usuário, juntamente com marketing e mídia, também devem crescer impulsionados pelos avanços tecnológicos. Essas competências estão fortemente ligadas à transformação digital, refletindo a importância crescente de oferecer experiências digitais fluidas e de compreender o impacto do comportamento do consumidor.

Robôs e sistemas autônomos também são vistos como fator central de mudança nas competências, contribuindo para o aumento da demanda não só pelas três competências que mais crescem, mas também por programação e pensamento sistêmico — competências essenciais para gerir e otimizar as interações com a tecnologia autônoma. Como observado no Capítulo 2, robôs e sistemas autônomos também estão entre os principais fatores por trás dos empregos de crescimento mais rápido. Juntamente com a demanda crescente pelas três competências que mais crescem e por programação, essa tendência ressalta a importância dos conhecimentos tecnológicos e do pensamento sistêmico como competências essenciais nas áreas técnicas. Essas capacidades são cruciais para permitir que os funcionários se adaptem aos sistemas automatizados e colaborem com eles de forma eficaz em diversos setores.

Embora a tecnologia alimente a demanda por certas competências, também acelera o declínio de outras. Destreza manual, resistência, precisão e leitura, escrita e matemática devem perder relevância à medida que o acesso digital, a IA e o processamento de informações e a robótica automatizem cada vez mais essas tarefas. Curiosamente, embora a programação permaneça estável como competência procurada, tanto os respondentes que esperam aumento de seu uso quanto aqueles que preveem declínio apontam consistentemente a mudança tecnológica como principal fator. Como discutido mais detalhadamente no Capítulo 2, isso evidencia o duplo efeito da tecnologia: as mesmas forças tecnológicas que criam empregos também podem contribuir para sua eliminação. Além disso, como também discutido no Capítulo 2, o principal impacto de tecnologias como a IA generativa sobre as competências pode estar no potencial de "ampliar" competências humanas por meio da colaboração entre humanos e máquinas, em vez de substituí-las integralmente, sobretudo diante da importância contínua das competências centradas no ser humano (Quadro 3.1).

Esses resultados ressaltam a necessidade urgente de estratégias adequadas de requalificação e aperfeiçoamento de competências para superar lacunas emergentes. Tais estratégias serão essenciais para ajudar os trabalhadores a migrar para ocupações que combinem conhecimentos técnicos com capacidades centradas no ser humano, apoiando uma força de trabalho mais adaptável em um cenário cada vez mais orientado pela tecnologia.

QUADRO 3.1 **IA generativa e competências centradas no ser humano**

Em colaboração com o Indeed

O lançamento do ChatGPT 3.5, em novembro de 2022, marcou um ponto de inflexão na conscientização pública sobre as tecnologias de IA generativa, despertando entusiasmo e apreensão quanto a seu possível impacto na força de trabalho.[40] Nesse contexto, uma pesquisa realizada pelo Indeed para este relatório destaca a importância contínua das competências centradas no ser humano na era da IA generativa. A Figura B3.1 ilustra a capacidade de a IA generativa substituir um humano na execução de competências específicas, com base em uma avaliação do GPT-4o sobre sua própria capacidade de utilizar competências em três áreas: fornecer conhecimentos teóricos sobre uma dada competência, suas capacidades de resolução de problemas relacionados a ela e a necessidade de presença física ou ações manuais para executá-la.[41] O gráfico classifica mais de 2.800 competências específicas na Taxonomia Global de Competências do Fórum Econômico Mundial e avalia sua capacidade de substituição pela IA generativa em cinco categorias: capacidade muito baixa, baixa, moderada, alta e muito alta.

Nenhuma das mais de 2.800 competências avaliadas apresentou "capacidade muito alta" de ser substituída pela geração atual de ferramentas de IA generativa,

e a maioria das competências examinadas (69%) apresentou "capacidade muito baixa" ou "baixa" de substituição, indicando que a IA generativa permanece limitada na execução de tarefas que exigem atuação física, julgamento refinado ou aplicação prática. Competências baseadas na interação humana — incluindo empatia e escuta ativa e capacidades de processamento sensorial — e destreza manual, resistência e precisão não apresentam atualmente potencial de substituição, devido a seus componentes físicos e profundamente humanos. Esses resultados ressaltam as limitações práticas dos modelos atuais de IA generativa, que não dispõem de presença física para executar tarefas que exigem interação prática — embora avanços em robótica e a integração da IA generativa a sistemas robóticos possam afetar isso no futuro.

A IA generativa demonstra maior potencial de substituição em competências que podem ser executadas eficazmente com conhecimentos teóricos combinados à manipulação digital. Isso inclui competências específicas de IA e big data, como mineração de dados e aplicações de aprendizado de máquina.

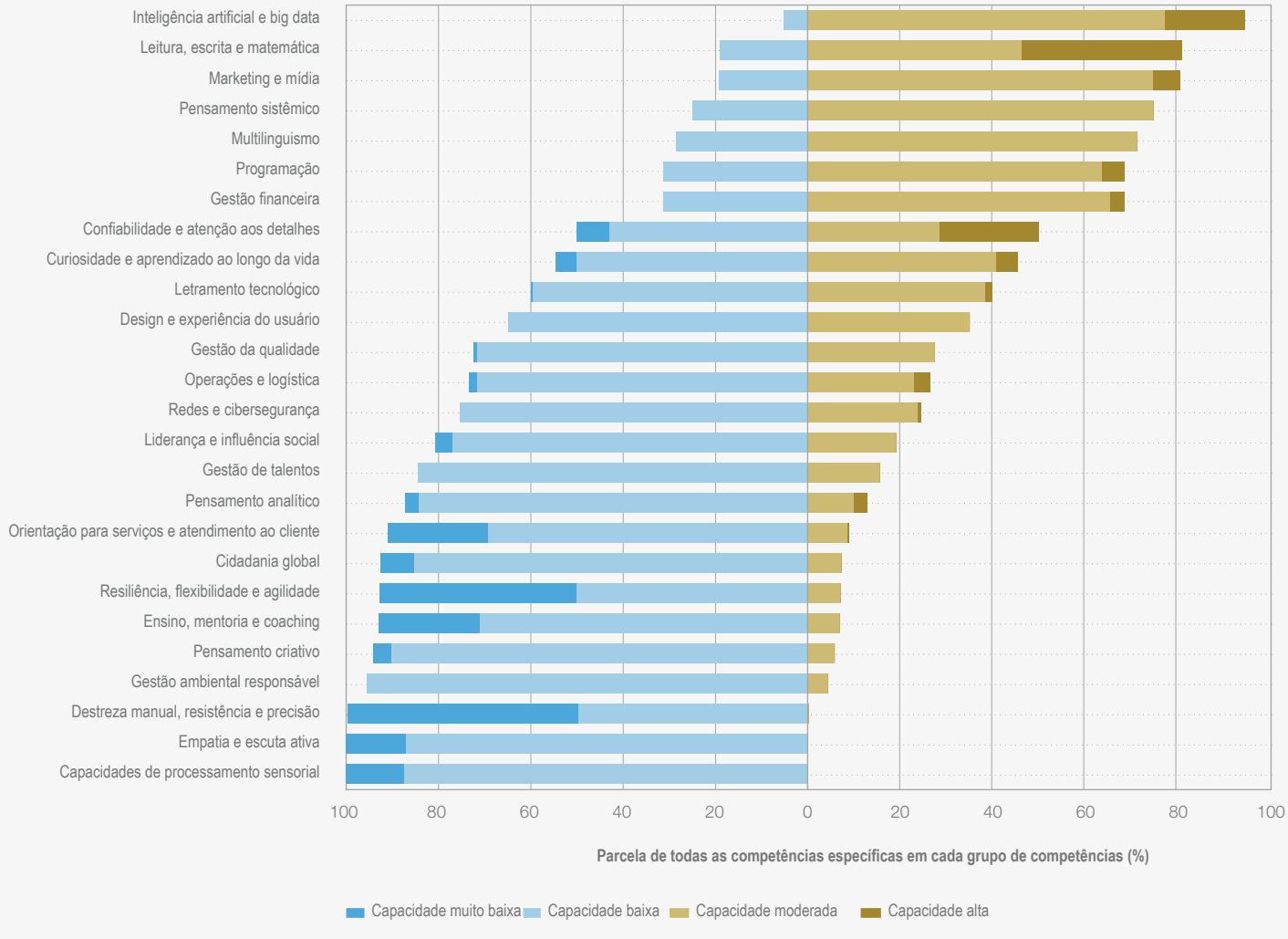
Além disso, a IA generativa demonstra pontos fortes em leitura, escrita e matemática e multilinguismo, podendo auxiliar na síntese de informações complexas, redação de textos, cálculos e tradução. Mais de um quarto (28,5%) das mais de 2.800 competências específicas examinadas apresenta atualmente capacidade moderada de substituição, destacando áreas em que, com a evolução contínua da tecnologia, essa capacidade poderia aumentar no futuro próximo.

Esses resultados destacam o potencial da IA generativa de ampliar o trabalho humano por meio da colaboração entre humanos e máquinas, em vez de substituí-lo completamente na maioria das áreas. Competências que exigem compreensão refinada, resolução de problemas complexos ou processamento sensorial apresentam risco atual limitado de substituição pela IA generativa, confirmando que a supervisão humana permanece crucial mesmo onde ela pode ajudar. Para os empregadores, essas análises enfatizam a necessidade de iniciativas de capacitação e aperfeiçoamento de competências voltadas tanto à redação avançada de prompts quanto ao letramento mais amplo em IA generativa.

FIGURA B3.1

Capacidade atual de substituição pela IA generativa, por grupo de competências

Capacidade da IA generativa de substituir um humano na execução de uma dada competência, como parcela percentual de todas as competências específicas em cada grupo.
Análise baseada no GPT-4o, com mais de 2800 competências específicas da base de dados do Indeed em agosto de 2024.



Fonte

Análise do Indeed; Fórum Econômico Mundial, Taxonomia Global de Competências.

Nota

Nenhuma competência foi classificada com "capacidade muito alta" de substituição.

Fragmentação geoeconômica e Incerteza econômica

A Pesquisa sobre o futuro do emprego também examinou o impacto das tendências geoeconômicas na evolução das competências. A crescente fragmentação geoeconômica, aliada à rápida adoção de novas tecnologias e à expansão do acesso digital, aumentou significativamente as preocupações com cibersegurança.[42] Essas tendências geraram um aumento da demanda por competências em redes e cibersegurança, à medida que as organizações buscam proteger a infraestrutura digital contra ameaças emergentes.

A fragmentação geoeconômica também impulsiona a necessidade de competências centradas no ser humano, como resiliência, flexibilidade, agilidade, liderança e influência social e cidadania global. Em um mundo de crises cada vez mais frequentes, os empregadores precisam de líderes e equipes capazes de se adaptar à incerteza e gerir dinâmicas sociais complexas.

O crescimento econômico mais lento e o aumento das restrições ao comércio global contribuem para a importância crescente do pensamento criativo e da resiliência, flexibilidade e agilidade. Essas competências são cruciais para lidar com cenários econômicos incertos, à medida que as empresas buscam inovar e manter a competitividade apesar das restrições do mercado.

Transição verde

O foco crescente na gestão ambiental responsável como competência crucial reflete um alinhamento em evolução entre estratégias empresariais e objetivos de sustentabilidade. Essa ascensão, impulsionada por esforços de adaptação climática, iniciativas de redução de carbono e tecnologias de geração, armazenamento e distribuição de energia, aponta para uma mudança profunda em que as competências ambientais se tornam cada vez mais integradas a diversos setores. Como mostrado anteriormente no Capítulo 2 e no Quadro 2.1, a priorização crescente da adaptação climática e das soluções energéticas pelos empregadores que respondem à Pesquisa sobre o futuro do emprego é evidente não só nas exigências de competências, mas também como fator significativo do crescimento líquido dos empregos até 2030.

Embora a maioria dos respondentes espere estabilidade na demanda por cidadania global nos próximos cinco anos, os empregadores que preveem aumento de sua importância citam a convergência entre adaptação às mudanças climáticas, fragmentação geoeconômica e ampliação do acesso digital como fatores centrais. Isso destaca a interconexão crescente entre sustentabilidade e colaboração global, sobretudo à medida que as empresas operam em ambientes cada vez mais fragmentados e sensíveis ao clima.

Mudanças demográficas

As mudanças demográficas em curso, sobretudo o envelhecimento e a redução das forças de trabalho nas economias desenvolvidas, devem se tornar um fator significativo da demanda por competências. O envelhecimento e a redução das populações em idade de trabalhar pressionam as organizações a priorizar gestão de talentos, ensino e mentoria e motivação e autoconhecimento. Ao lado dessas prioridades, há um foco crescente em empatia e escuta ativa, gestão de recursos e atendimento ao cliente, destacando a necessidade crescente de competências interpessoais e operacionais capazes de atender às necessidades específicas de uma força de trabalho em envelhecimento e promover ambientes de trabalho mais inclusivos.

O aumento da demanda por gestão de talentos e motivação e autoconhecimento também é impulsionado pelo crescimento das populações em idade de trabalhar. Os resultados apresentados no Capítulo 2 evidenciam padrões semelhantes, nos quais o envelhecimento e o crescimento dessas populações são fatores importantes de crescimento do emprego em Educação, Vendas e Hospitalidade. Essas tendências revelam o duplo papel das mudanças demográficas ao moldar tanto a disponibilidade de empregos quanto os tipos de competências necessárias, enfatizando a interconexão entre a demografia da força de trabalho, o desenvolvimento de competências e as estratégias de talentos nos diversos setores.

3.3 Estratégias de requalificação e aperfeiçoamento de competências

Diante da previsão de mudanças significativas nas competências, os empregadores aumentaram os investimentos em iniciativas de requalificação e aperfeiçoamento de competências para alinhar a força de trabalho às demandas em evolução (ver Seção 3.1).

Esta seção explora as tendências de capacitação, como os empregadores esperam financiar suas iniciativas e suas expectativas quanto aos resultados desses investimentos.

Necessidades de capacitação

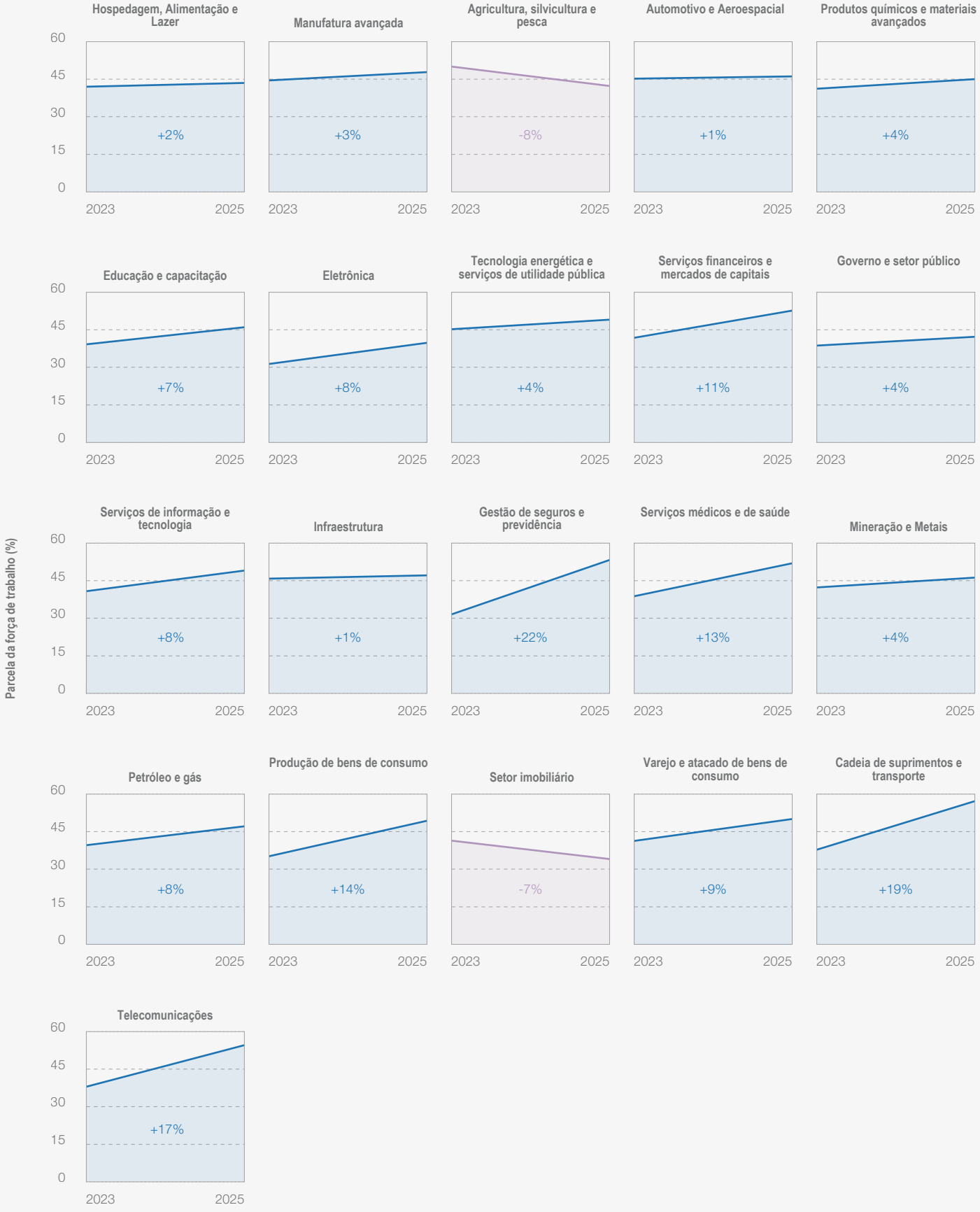
Os respondentes da Pesquisa sobre o futuro do emprego indicam que 50% de sua força de trabalho concluiu treinamentos como parte das iniciativas de aprendizado e desenvolvimento. Isso reflete uma tendência global positiva em comparação com 2023, quando apenas 41% havia recebido treinamento. O aumento da conclusão de treinamentos é evidente em quase todos os setores (Figura 3.8), sugerindo maior reconhecimento da importância do desenvolvimento contínuo de competências.

Entretanto, alguns setores destoam dessa tendência. Agricultura, Silvicultura e Pesca e Setor Imobiliário são os únicos que registraram queda na conclusão de treinamentos entre as duas últimas edições. Por outro lado, setores como Gestão de Seguros e Previdência, Cadeia de

FIGURA 3.8

Conclusão de treinamentos como parte das estratégias de aprendizado e desenvolvimento, 2023 versus 2025, por setor

Evolução da parcela da força de trabalho que concluiu treinamentos como parte das estratégias de aprendizado e desenvolvimento dos empregadores. Somente setores com dados para ambos os anos são incluídos na análise.



Fonte

Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024 e Pesquisa sobre o futuro do emprego 2022.

Nota

Somente setores com dados para ambos os anos são incluídos nesta análise. Serviços Profissionais tem dados disponíveis apenas para 2025.

Suprimentos e Transporte e Telecomunicações registraram o aumento mais significativo da parcela de trabalhadores que concluiu treinamentos.

Olhando adiante, a Figura 3.9 apresenta uma visão geral das expectativas sobre as necessidades de capacitação da força de trabalho até 2030. Segundo os empregadores pesquisados, em uma amostra representativa de 100 trabalhadores, 41 não precisarão de treinamento significativo até 2030; 11 precisarão de treinamento, mas não terão acesso a ele no futuro previsível; e 29 precisarão de treinamento e aperfeiçoarão suas competências nas funções atuais. Além disso, os empregadores preveem que 19 em cada 100 trabalhadores precisarão de treinamento, serão requalificados e realocados dentro da organização até 2030.

A necessidade prevista de capacitação varia significativamente entre setores e regiões. Enquanto empresas sediadas na América do Norte estimam que 67% de sua força de trabalho precisará de treinamento até 2030, aquelas na Ásia Central e no Oriente Médio e Norte da África projetam que menos de 50% precisará de treinamento até 2030.

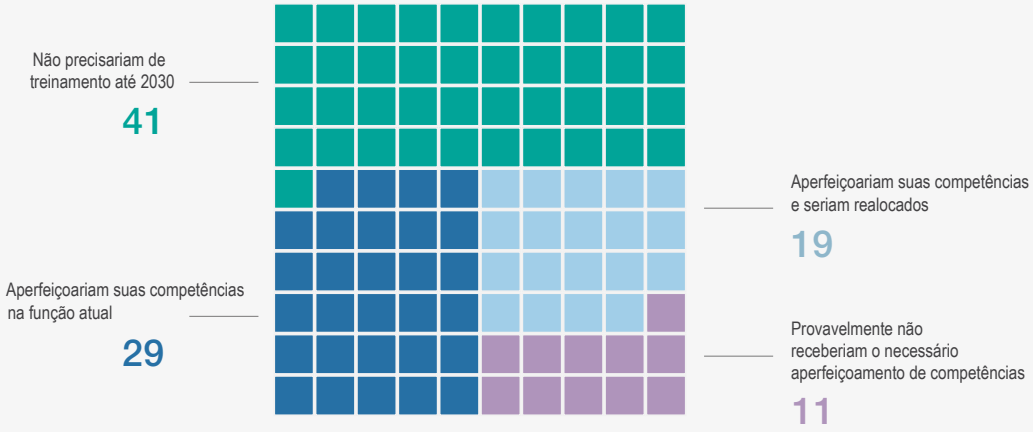
Setores como Telecomunicações e Serviços de Informação e Tecnologia, que registraram alguns dos maiores aumentos de adesão à requalificação e ao aperfeiçoamento de competências (Figura 3.8), ainda preveem necessidades significativas de capacitação: 63% e 62% de sua força de trabalho, respectivamente, devem precisar de treinamento adicional até 2030. Em contrapartida, setores com tendências de queda na conclusão de treinamentos estão entre os que projetam menores necessidades adicionais de capacitação.

A parcela de funcionários que provavelmente não receberá oportunidades de aperfeiçoamento de competências é relativamente uniforme entre setores e regiões, sugerindo que, embora a demanda por competências varie, o acesso à requalificação e ao aperfeiçoamento de competências permanece sujeito a restrições semelhantes no mundo todo.

FIGURA 3.9

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação, 2025-2030

Detalhamento das perspectivas típicas de capacitação para um grupo representativo de 100 trabalhadores, calculado com base nas médias das necessidades de treinamento informadas pelos empregadores pesquisados.



Fonte

Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024.

Financiamento de programas de capacitação

Quanto ao financiamento de iniciativas de requalificação e aperfeiçoamento de competências, os empregadores esperam predominantemente financiar seus próprios programas de capacitação, como mostra a Figura 3.10. O segundo mecanismo de financiamento mais comum é a capacitação gratuita, seguida pelo financiamento governamental e público-privado.

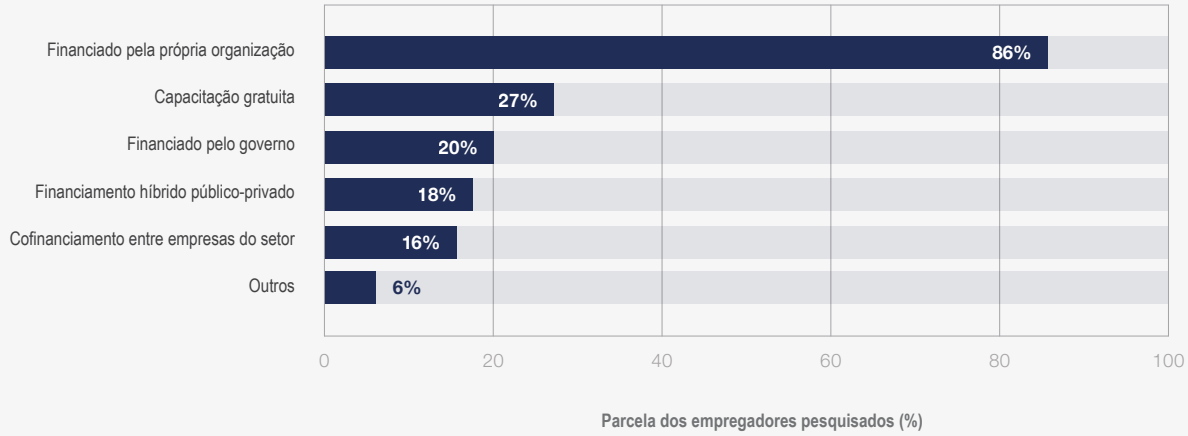
Como o financiamento da requalificação e do aperfeiçoamento de competências é o apoio de política pública mais desejado pelos respondentes da Pesquisa sobre o futuro do emprego, o financiamento governamental desempenha papel mais significativo em setores como Hospedagem, Alimentação e Lazer; Governo e Setor Público; e Educação e Capacitação, nos quais mais de 30% das empresas esperam recorrer a financiamento público para iniciativas de treinamento. Por outro lado, apenas 3% das empresas de Gestão de Seguros e Previdência esperam recorrer a recursos governamentais para capacitação.

Embora o cofinanciamento entre setores seja o modelo menos utilizado no conjunto geral, ele deve ter maior utilização em setores como Cuidado, Serviços Pessoais e Bem-Estar; Agricultura, Silvicultura e Pesca; e Automotivo e Aeroespacial. Isso destaca a importância da colaboração entre setores nessas áreas.

FIGURA 3.10

Financiamento da capacitação, 2025-2030

Parcela dos empregadores que prevê utilizar a fonte de financiamento indicada para programas de capacitação de trabalhadores de 2025 a 2030.



Fonte

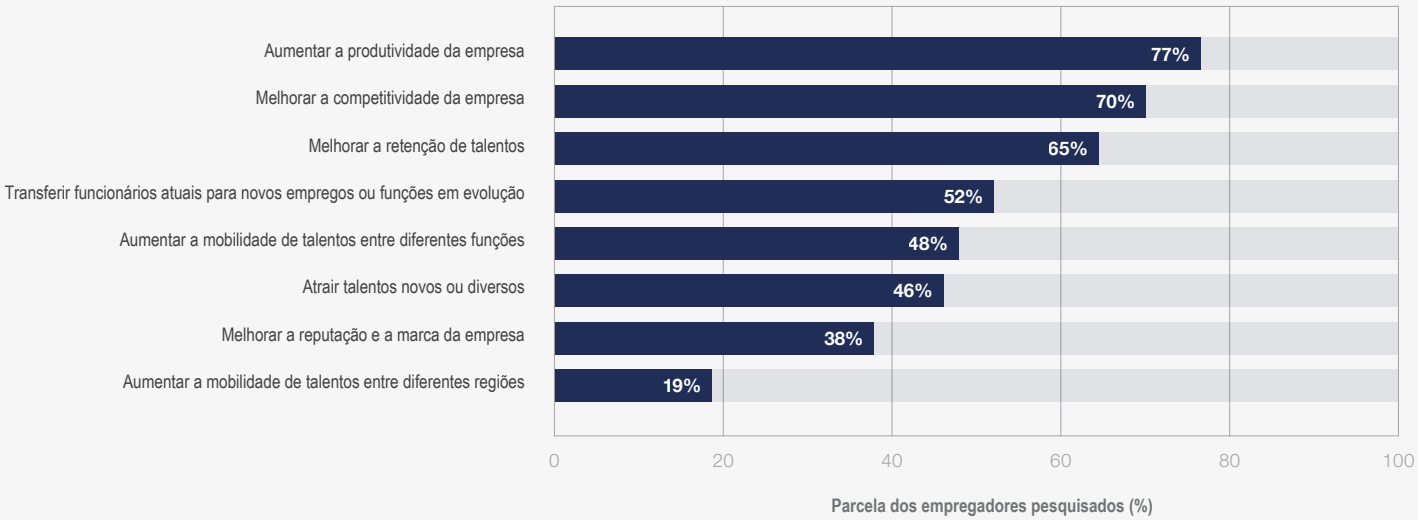
Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024.

Os resultados mais comuns esperados pelos empregadores de seus investimentos em capacitação são maior produtividade (citada por 77% dos respondentes) e maior competitividade (70%). A retenção de talentos ocupa o terceiro lugar entre os resultados esperados mais importantes dos programas de capacitação, embora desempenhe um papel mais central em setores como Automotivo e Aeroespacial, Eletrônica e Produção de Bens de Consumo, nos quais mais de 72% dos empregadores a destacam como prioridade (Figura 3.11).

FIGURA 3.11

Resultados esperados do investimento em capacitação, 2025-2030

Parcela dos empregadores que espera o resultado indicado do investimento em programas de capacitação de trabalhadores de 2025 a 2030.



Fonte

Fórum Econômico Mundial, Pesquisas sobre o futuro do emprego 2024.

4 Estratégias para a força de trabalho

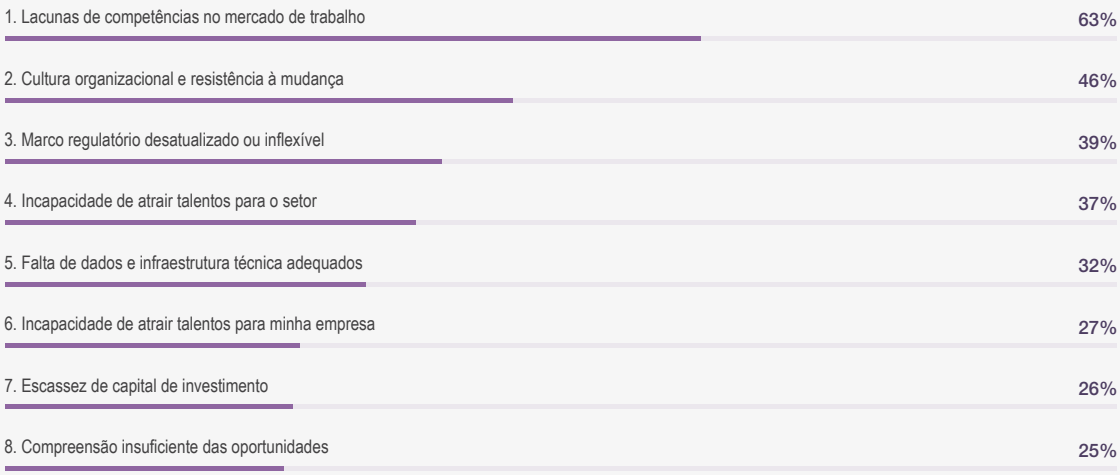
Este capítulo discute as estratégias para a força de trabalho que os empregadores preveem adotar em resposta às macrotendências que moldam o futuro do trabalho e as principais barreiras à transformação organizacional. Também analisa as perspectivas dos empregadores quanto à disponibilidade de talentos de agora até 2030 e explora as práticas e políticas de trabalho planejadas para atingir os objetivos empresariais de suas organizações, com foco especial na relação em transformação entre humanos e tecnologias.

4.1 Barreiras à transformação

As lacunas de competências no mercado de trabalho são a principal barreira à transformação das empresas percebida pelos respondentes da Pesquisa sobre o futuro do emprego para o período de 2025 a 2030, citadas por 63% dos empregadores pesquisados (Figura 4.1). Isso é ainda mais pronunciado do que os resultados apresentados na edição de 2023 do relatório, na qual as lacunas de competências no mercado de trabalho local também lideravam as barreiras à transformação, citadas por 60% dos executivos. Esse desafio persiste em quase todos os setores e regiões, ocupando o primeiro lugar em 52 das 55 economias e em 19 dos 22 setores.

FIGURA 4.1 **Barreiras à transformação organizacional, 2025-2030**

Parcela dos empregadores pesquisados que espera que a barreira indicada dificulte sua transformação organizacional.



Fonte

Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024.

A segunda barreira percebida mais significativa é a cultura organizacional e a resistência à mudança, identificada por 46% dos respondentes como obstáculo central. Isso destaca o desafio esperado de alinhar processos internos, estruturas organizacionais, hierarquias e mentalidades em resposta às tendências e rupturas que as empresas esperam enfrentar. As questões regulatórias são consideradas a terceira barreira mais relevante, identificada por 39% dos empregadores. Além disso, 32% dos respondentes destacam a falta de dados e infraestrutura técnica adequados como obstáculo adicional. Outras barreiras, como escassez de capital de investimento (26%) e compreensão insuficiente das oportunidades (25%), são citadas com menor frequência.

Na edição de 2023 do relatório, mais da metade dos respondentes identificou as dificuldades de atração de talentos como barreira principal. A pesquisa deste ano distingue a atratividade do setor da atratividade da empresa, e os resultados mostram que 37% das empresas consideram a falta de atratividade do setor uma barreira importante, enquanto 27% citam questões específicas da empresa.

Perspectivas de disponibilidade de talentos

As perspectivas dos empregadores quanto à disponibilidade de talentos pioraram em comparação com os resultados destacados na edição de 2023. Neste ano, apenas 29% das empresas esperam melhora na disponibilidade de talentos no período de 2025 a 2030, uma queda em relação aos 39% de 2023. Em contrapartida, 42% dos empregadores esperam redução nessa disponibilidade, resultando em perspectivas líquidas negativas (-13% de expectativa líquida de melhora) e destacando a crescente preocupação das empresas com sua capacidade de encontrar os talentos adequados no futuro (Figura 4.2).

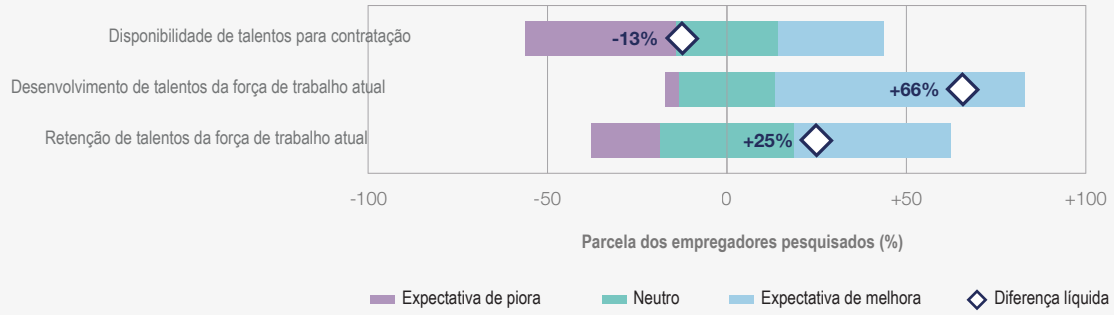
Entretanto, os empregadores continuam mais otimistas quanto às perspectivas de desenvolvimento de talentos. Sete em cada 10 respondentes esperam melhorias no desenvolvimento de talentos em sua organização até 2030. Contudo, na edição de 2023, 77% das empresas expressavam uma visão positiva dessas perspectivas, sugerindo que algumas estão reavaliando suas expectativas.

Quanto à retenção de talentos, os empregadores também estão menos positivos do que na edição anterior: apenas 44% das organizações pesquisadas esperam melhorias em sua capacidade de reter talentos, uma queda em relação aos 53% de dois anos antes.

FIGURA 4.2

Perspectivas para os talentos, 2025-2030

Parcela dos empregadores pesquisados com perspectivas positivas, neutras e negativas para a disponibilidade, o desenvolvimento e a retenção de talentos nos próximos cinco anos.



Fonte

Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024.

As variações por país nas perspectivas de disponibilidade de talentos, apresentadas para a contratação na Figura 4.3, refletem dinâmicas demográficas mais amplas. Por exemplo, no Oriente Médio e Norte da África, empregadores de países como Egito (+39% de expectativa líquida de melhora), Marrocos (+38%) e Bahrein (+31%) demonstram grande otimismo quanto à disponibilidade de talentos, com a maioria esperando melhora nas condições de contratação até 2030. Em contrapartida, empregadores das economias europeias preveem dificuldades crescentes na disponibilidade para contratação.

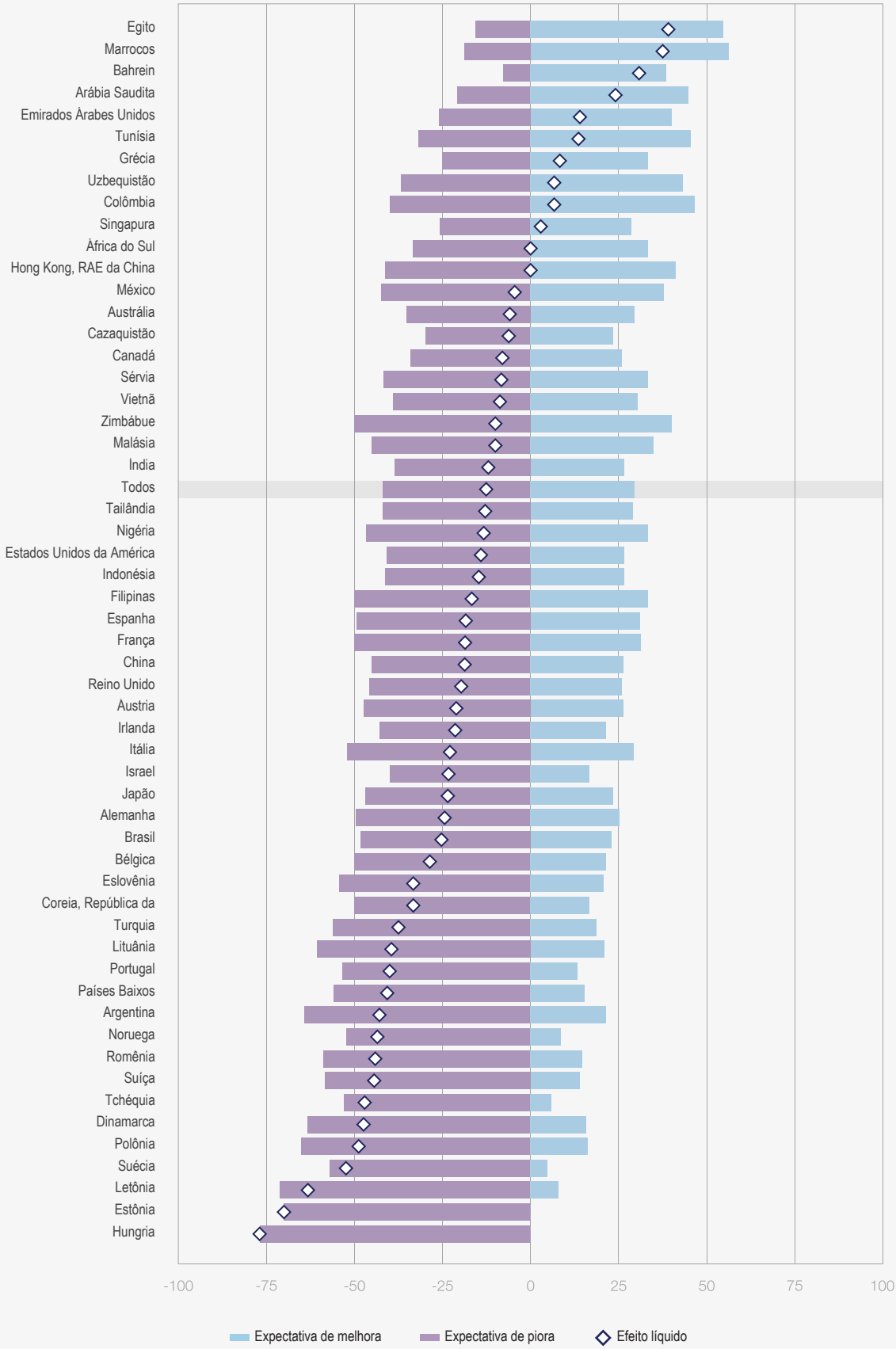
As expectativas quanto ao desenvolvimento de talentos apresentam variações regionais significativas. Por exemplo, empresas sediadas na Ásia Oriental, na África Subsaariana e na Ásia Central geralmente relatam altos níveis de otimismo para os próximos cinco anos. Em contrapartida, empresas sediadas na Europa, no Oriente Médio e Norte da África e na América do Norte são mais cautelosas do que as médias globais em suas expectativas.

Quanto à retenção de talentos, empregadores de economias de alta renda e renda média-alta expressam maior preocupação do que seus pares de economias de renda média-baixa.

FIGURA 4.3

Disponibilidade de talentos para contratação, por economia, 2025-2030

Parcela dos empregadores pesquisados com perspectivas positivas e negativas quanto à disponibilidade de talentos para contratação no período de 2025 a 2030 e a diferença líquida entre elas.



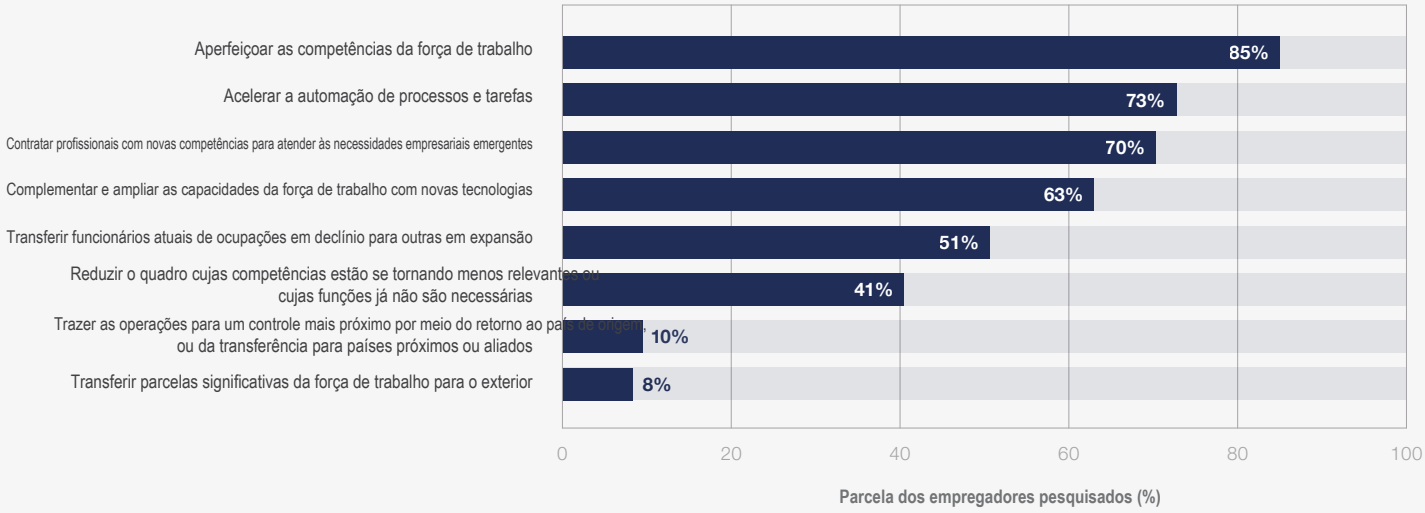
Fonte

Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024.

FIGURA 4.4

Estratégias para a força de trabalho, 2025-2030

Parcela dos empregadores pesquisados que planeja adotar as estratégias indicadas para a força de trabalho.



Fonte

Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024.

Estratégia para a força de trabalho

O aperfeiçoamento de competências da força de trabalho surge como a estratégia mais comum em resposta às macrotendências no período de 2025 a 2030, com 85% dos empregadores pesquisados prevendo adotá-la (Figura 4.4). É identificado entre as 3 principais prioridades em todas as regiões e economias de todos os níveis de renda, com os empregadores de economias de alta renda (87%) ligeiramente à frente dos de renda média-alta (84%) e média-baixa (82%).

A automação de processos e tarefas deve ser a segunda estratégia mais comum para a força de trabalho, com 73% dos empregadores planejando acelerar seu uso — uma queda em relação aos 80% registrados na edição de 2023. Além disso, 63% dos empregadores pretendem complementar e ampliar as capacidades da força de trabalho com novas tecnologias. A automação é uma estratégia mais pronunciada nas economias de alta renda (77%) do que nas de renda média-alta (74%) e média-baixa (57%).

Quanto aos ajustes na composição da força de trabalho, 70% das organizações pesquisadas planejam contratar novos profissionais com competências emergentes em demanda, 51% pretendem transferir internamente funcionários de ocupações em declínio para outras em expansão e 41% preveem reduções de pessoal devido à obsolescência de competências. Uma parcela ligeiramente maior dos empregadores planeja trazer as operações para um controle mais próximo por meio de retorno ao país de origem ou transferência para países próximos ou aliados (10%) do que transferir parcelas significativas de sua força de trabalho para o exterior (8%).

4.2 Ampliação da disponibilidade de talentos

Práticas empresariais

O apoio à saúde e ao bem-estar dos funcionários surgiu como prioridade para ampliar a disponibilidade de talentos no período de 2025 a 2030. Como mostra a Figura 4.5, 64% dos empregadores veem potencial nessa abordagem, uma forte ascensão do 9º lugar na edição de 2023 para o 1º neste ano. Essa nova ênfase se aplica a diversos setores, ocupando o primeiro lugar em oito deles e permanecendo entre as quatro primeiras posições em todos os demais. Em Gestão de Seguros e Previdência, 85% das empresas esperam que essa prática melhore a disponibilidade de talentos.

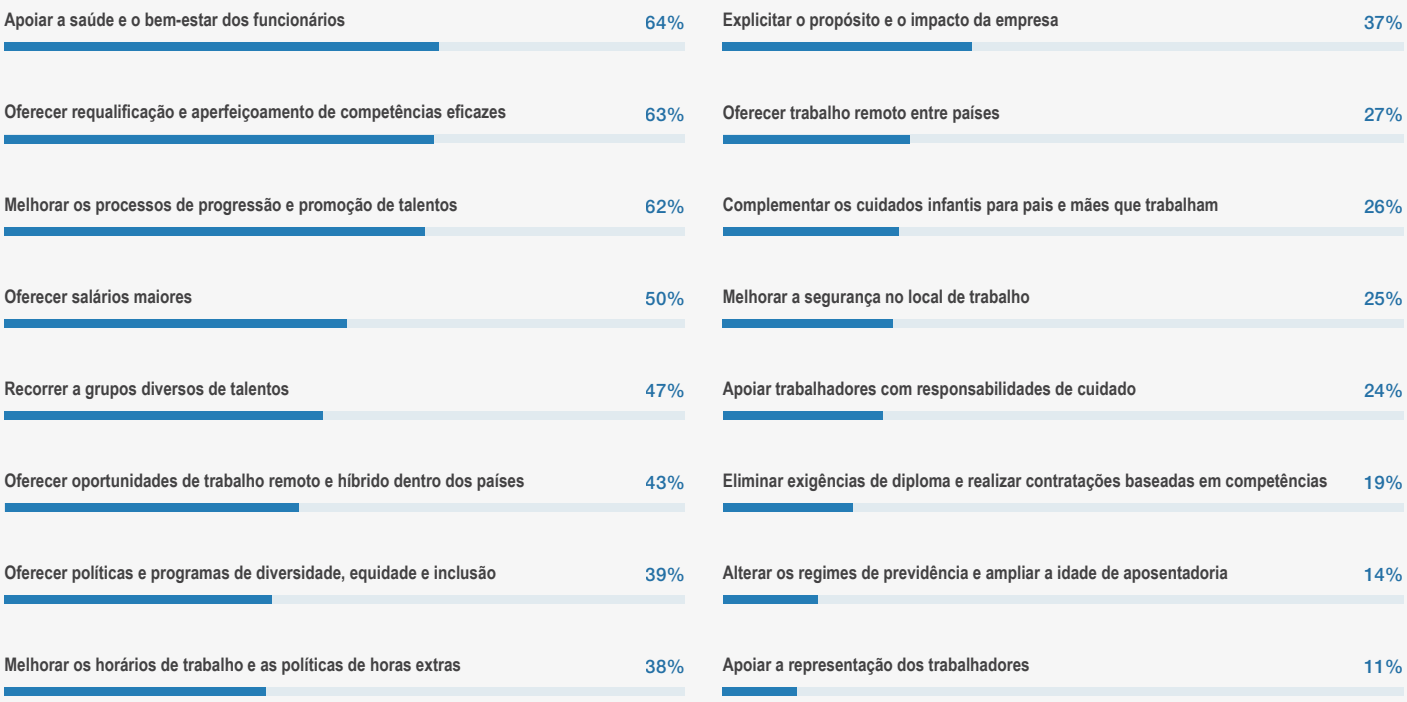
Os setores de Hospedagem, Alimentação e Lazer e Educação e Capacitação registraram o maior salto na priorização do bem-estar dos funcionários entre 2023 e 2025.

Outras práticas empresariais vistas como promissoras para ampliar a disponibilidade de talentos incluem oferecer oportunidades eficazes de requalificação e aperfeiçoamento de competências[43], destacadas por 63% das organizações. Isso é particularmente evidente em Governo e Setor Público, onde quatro em cada cinco respondentes esperam ampliar sua base de talentos com essas medidas. Logo em seguida, melhorar a progressão e a promoção de talentos, antes em primeiro lugar na edição de 2023, permanece um foco central para 62% das organizações pesquisadas. Salários maiores são identificados como

FIGURA 4.5

Práticas empresariais para ampliar a disponibilidade de talentos, 2025-2030

Parcela dos empregadores pesquisados que identifica as práticas empresariais indicadas como promissoras para ampliar a disponibilidade de talentos.



Fonte

Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024.

prioridade por 50% dos respondentes, com importância especial em Educação e Capacitação, onde 61% dos empregadores enfatizam essa medida.

Recorrer a grupos diversos de talentos continua ganhando importância: quase metade dos empregadores pesquisados (47%) destaca agora o potencial dessa estratégia, um aumento expressivo em relação aos pouco mais de 10% da edição de 2023. Esses resultados destacam o potencial de abordagens que priorizam competências na identificação e atração de talentos com base nelas, em vez de credenciais tradicionais.[44] Em consonância, os empregadores também demonstram interesse crescente em medidas de flexibilidade, como permitir trabalho remoto entre países (27%) e apoiar trabalhadores com responsabilidades de cuidado (26%).

Em contrapartida, explicitar o propósito e o impacto da empresa perdeu ênfase, caindo do 4º lugar na edição de 2023, com 37% dos empregadores destacando o potencial dessa medida.

QUADRO 4.1

Disponibilidade de talentos: a perspectiva dos funcionários

Em colaboração com a ADP Research

Para complementar o foco da Pesquisa sobre o futuro do emprego nas perspectivas dos empregadores quanto à disponibilidade de talentos, a colaboração com a ADP Research neste relatório produziu um conjunto de dados que apresenta a perspectiva dos funcionários, buscando compreender os principais fatores e prioridades que os fariam querer permanecer em um emprego. A análise resultante revela convergências e divergências nas prioridades para atração e retenção de talentos (Figura B4.1).

Os pontos de alinhamento entre as razões dos funcionários para permanecer e as práticas dos empregadores incluem melhorar os processos de progressão e promoção de talentos (3º lugar para empregadores e 2º para funcionários), oferecer salários maiores (4º para empregadores e 3º para funcionários) e oferecer oportunidades de trabalho remoto ou híbrido (6º para empregadores e 4º para funcionários).

Os resultados também destacam áreas de desalinhamento entre as expectativas de funcionários e empregadores. A divergência é mais pronunciada no

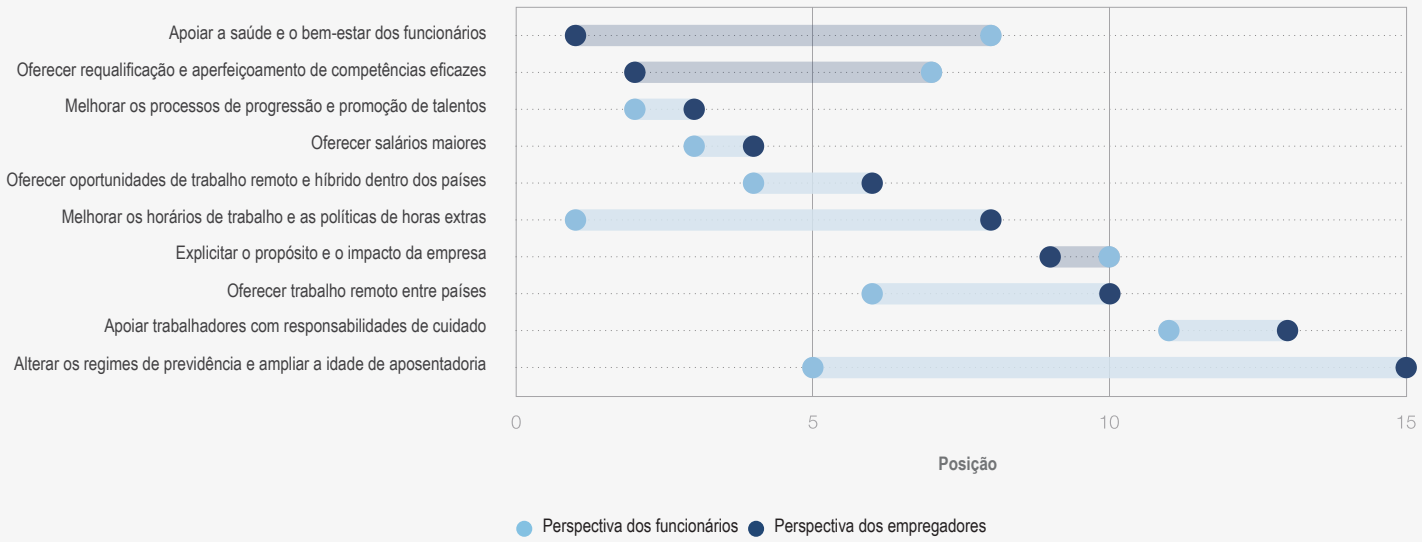
apoio à saúde e ao bem-estar e no aperfeiçoamento de competências e na requalificação, vistos como essenciais pelos empregadores, mas menos pelos funcionários, que os classificam em 8º e 7º lugares, respectivamente. Em contrapartida, os funcionários atribuem maior valor aos horários de trabalho, que lideram a lista das políticas desejadas, enquanto os empregadores classificam essa medida como a oitava estratégia mais eficaz para ampliar a disponibilidade de talentos; e nas políticas de previdência, que ocupam o 5º lugar para os funcionários, 10 posições acima da classificação dos empregadores.

Tanto funcionários quanto empregadores deram menor ênfase ao apoio a trabalhadores com responsabilidades de cuidado e à explicitação do propósito empresarial e do impacto social.

FIGURA B4.1

Práticas empresariais para ampliar a disponibilidade de talentos: perspectivas dos funcionários versus empregadores

Classificação dos funcionários (ADP Research) e dos empregadores (Pesquisa sobre o futuro do emprego) da prática empresarial indicada para ampliar a disponibilidade de talentos e diferença entre ambas.



Fonte

Análise da ADP Research e do Fórum Econômico Mundial.

Nota

Na pesquisa da ADP Research, a pergunta é formulada assim: Da lista a seguir, quais são as três principais razões (benefícios) para você permanecer no empregador atual? As opções foram associadas à lista de práticas empresariais para ampliar a disponibilidade de talentos da Pesquisa sobre o futuro do emprego.

Políticas públicas

Globalmente, quando questionados sobre as intervenções de política pública com maior potencial percebido para ampliar o acesso a talentos no período de 2025 a 2030, os empregadores identificaram o financiamento da requalificação e do aperfeiçoamento de competências (55%) e sua oferta (52%) como as duas medidas mais cruciais (Figura 4.6). Isso aponta para o desejo das empresas de investimentos públicos contínuos no desenvolvimento de competências, para alinhar as capacidades da força de trabalho às demandas futuras do mercado.

A melhoria dos sistemas públicos de educação ganhou prioridade e ocupa agora o 3º lugar, com 47% dos respondentes destacando essa medida, acima do 4º lugar na edição de 2023. Em Israel, no Cazaquistão e nas Filipinas, as melhorias dos sistemas públicos de educação registraram os maiores aumentos de prioridade como medida para ampliar a disponibilidade de talentos, subindo sete, seis e seis posições, respectivamente, em relação a 2023. Ao mesmo tempo, a flexibilidade na definição dos salários passou ao 5º lugar globalmente, acima do 6º em 2023, com 38% dos respondentes destacando essa medida.

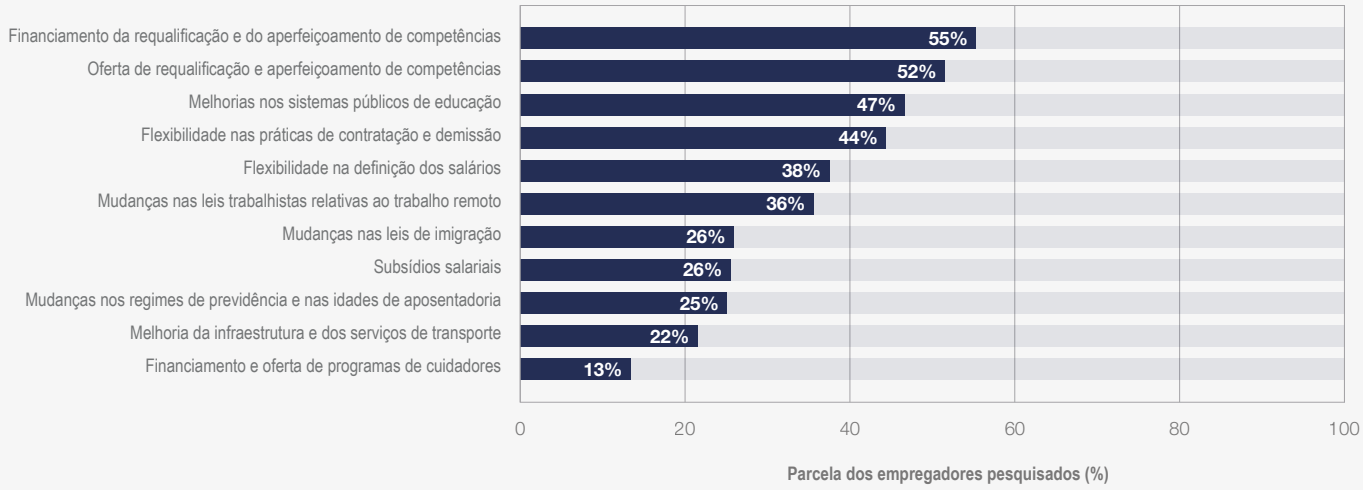
Os subsídios salariais registraram a maior queda de importância percebida, passando do 3º lugar em 2023 para o 8º na edição deste ano, com 26% dos respondentes apontando-os como instrumento crucial. A flexibilidade nas práticas de contratação e demissão, em 4º lugar, caiu duas posições desde 2023 e agora é destacada por 44% dos empregadores. Apesar da redução geral da ênfase nessa medida, os subsídios salariais permanecem a política mais destacada na Turquia e no Marrocos, enquanto a flexibilidade na contratação e demissão é a prioridade mais enfatizada em onze países, incluindo Austrália, Brasil, República da Coreia e Singapura.

Diante das mudanças demográficas, as empresas exploram cada vez mais intervenções de política pública voltadas à ampliação do contingente de talentos. Mudanças nas leis trabalhistas relativas ao trabalho remoto são destacadas como prioridade por 36% dos empregadores, com forte demanda, em particular, de empresas sediadas na

África Subsaariana, assim como, na perspectiva setorial, no setor financeiro (tanto Serviços Financeiros e Mercados de Capitais quanto Gestão de Seguros e Previdência). As mudanças nas leis de imigração (26%) recebem menos ênfase, com exceção de setores como Produção de Bens de Consumo; Hospedagem, Alimentação e Lazer; e Eletrônica. Enquanto isso, um quarto dos respondentes (25%) destaca mudanças nos regimes de previdência e nas idades de aposentadoria. Empresas sediadas na Ásia Oriental, onde os efeitos do envelhecimento da força de trabalho são atualmente mais pronunciados, favorecem essa política pública. Em contrapartida, poucas organizações sediadas em regiões com populações mais jovens, como a África Subsaariana e a Ásia Meridional, veem potencial nesse tipo de intervenção.

FIGURA 4.6 **Políticas públicas para ampliar a disponibilidade de talentos, 2025-2030**

Parcela dos empregadores pesquisados que identifica as políticas públicas indicadas como promissoras para ampliar a disponibilidade de talentos.



Fonte

Fórum Econômico Mundial, Pesquisa sobre o futuro do emprego 2024.

Diversidade, equidade e inclusão

Globalmente, a Pesquisa sobre o futuro do emprego constata maior ênfase dos empregadores na diversidade, equidade e inclusão no trabalho, ligada à percepção crescente de seu potencial para ampliar a disponibilidade de talentos. Recorrer a grupos diversos de talentos está agora entre as 5 práticas empresariais de maior impacto para ampliar essa disponibilidade, em comparação com o 11º lugar na edição de 2023.

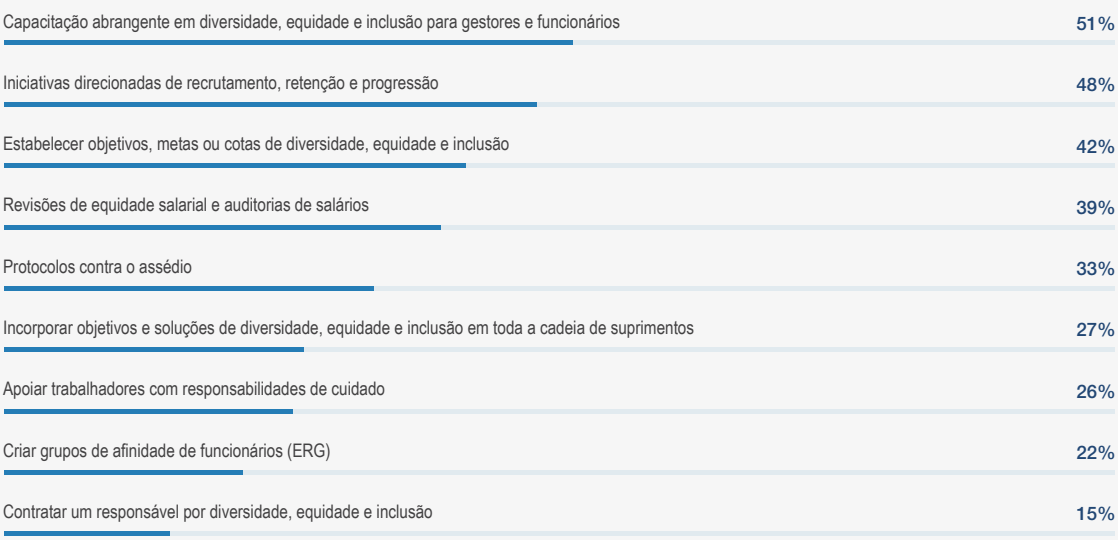
Oitenta e três por cento dos empregadores pesquisados implementaram medidas de diversidade, equidade e inclusão, acima dos 67% de 2023. Essa tendência é especialmente forte entre organizações maiores: quase todas as empresas com mais de 50.000 funcionários (95%) e aquelas sediadas na América do Norte (96%) relatam ter tais medidas. Em contrapartida, empresas sediadas em economias de renda média-baixa (75%) e organizações menores (73%) têm menor propensão a implementá-las.

Como mostra a Figura 4.7, 51% dos empregadores planejam realizar treinamentos de diversidade, equidade e inclusão para gestores e funcionários, o que continua sendo o elemento mais comum desse tipo de programa previsto pelas organizações para os próximos cinco anos. Logo em seguida vêm iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão (48%), enquanto objetivos, metas e cotas de diversidade, equidade e inclusão (42%) apresentam o crescimento mais rápido da adoção prevista. Na edição de 2023, apenas um quarto das empresas planejava adotar tais metas (Figura 4.8). Revisões de equidade salarial e auditorias de salários, protocolos de combate ao assédio e apoio a trabalhadores com responsabilidades de cuidado também são cada vez mais destacados: 39%, 33% e 26% das empresas, respectivamente, planejam adotar essas medidas. A contratação de profissionais de diversidade, equidade e inclusão e o apoio a grupos de afinidade de funcionários (ERGs) são mencionados com menor frequência, adotados por 15% e 22% das organizações pesquisadas, respectivamente.

FIGURA 4.7

Implementação prevista de medidas de diversidade, equidade e inclusão, 2025-2030

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida indicada.



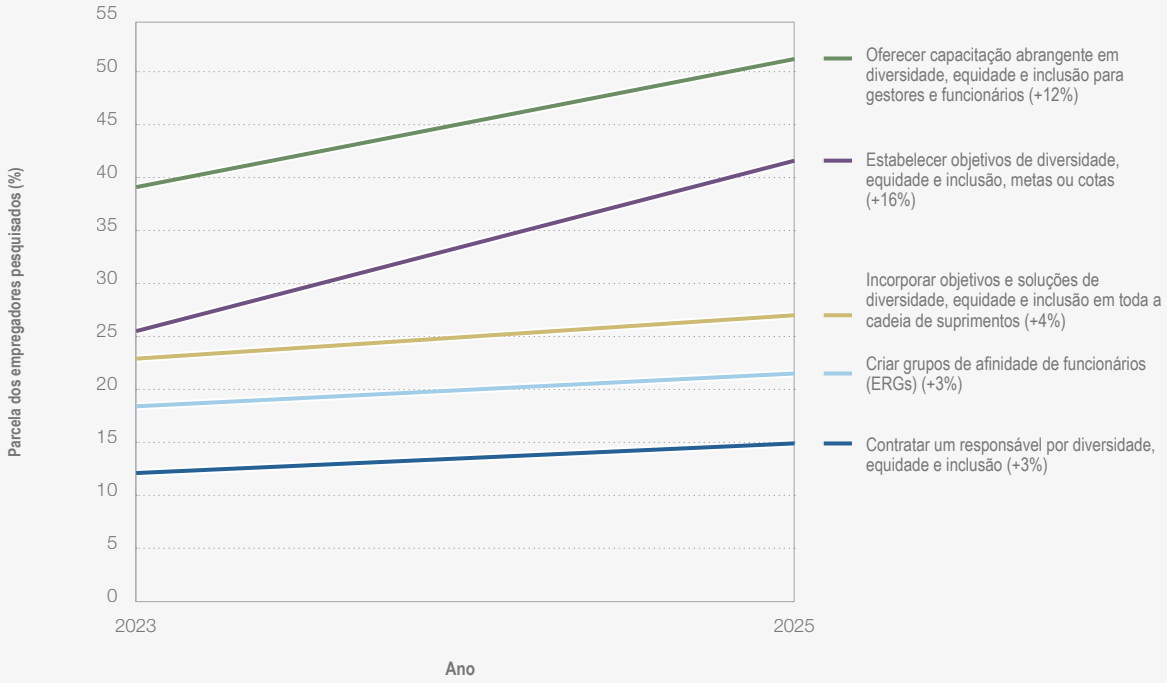
Fonte

World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2024.

FIGURA 4.8

Implementação prevista de medidas de diversidade, equidade e inclusão, 2023 vs. 2025

Variação na parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida indicada.



Fonte

World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2022 e Future of Jobs Survey 2024.

As diferenças geográficas persistem. Por exemplo, como mostra a Tabela 4.1, empresas sediadas no Oriente Médio e no Norte da África têm menor probabilidade de realizar revisões de equidade salarial (23%), enquanto aquelas na América Latina e no Caribe estão mais propensas a implementar protocolos contra o assédio (54%). Na América do Norte, uma parcela significativamente maior (42%) dos empregadores prevê criar ERGs.

TABELA 4.1

Implementação prevista de medidas de diversidade, equidade e inclusão, 2025-2030, por região

Parcela dos empregadores pesquisados sediados em cada região que planejam implementar a medida.

	Ásia Central	Ásia Oriental	Europa	América Latina e o Caribe	Oriente Médio e Norte da África	América do Norte	Sudeste Asiático	Sul da Ásia	África Subsaariana
Capacitação abrangente em diversidade, equidade e inclusão para gestores e funcionários	31	60	52	66	34	67	46	61	57
Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	42	36	44	59	35	79	46	54	71
Estabelecer objetivos, metas ou cotas de diversidade, equidade e inclusão	22	36	44	37	36	54	59	57	39
Revisões de equidade salarial e auditorias de salários	38	23	46	36	19	64	41	32	32
Protocolos contra o assédio	20	38	31	54	17	44	46	36	36
Incorporar objetivos e soluções de diversidade, equidade e inclusão em toda a cadeia de suprimentos	9	30	28	31	21	44	23	25	32
Apoiar trabalhadores com responsabilidades de cuidado	20	34	25	30	23	37	32	7	18
Criar grupos de afinidade de funcionários (ERGs)	9	9	22	29	17	42	32	21	11
Contratar um responsável por diversidade, equidade e inclusão	16	9	16	7	11	27	18	21	11

Parcela dos empregadores pesquisados (%)

0 25 50 75 100

Fonte

World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2024.

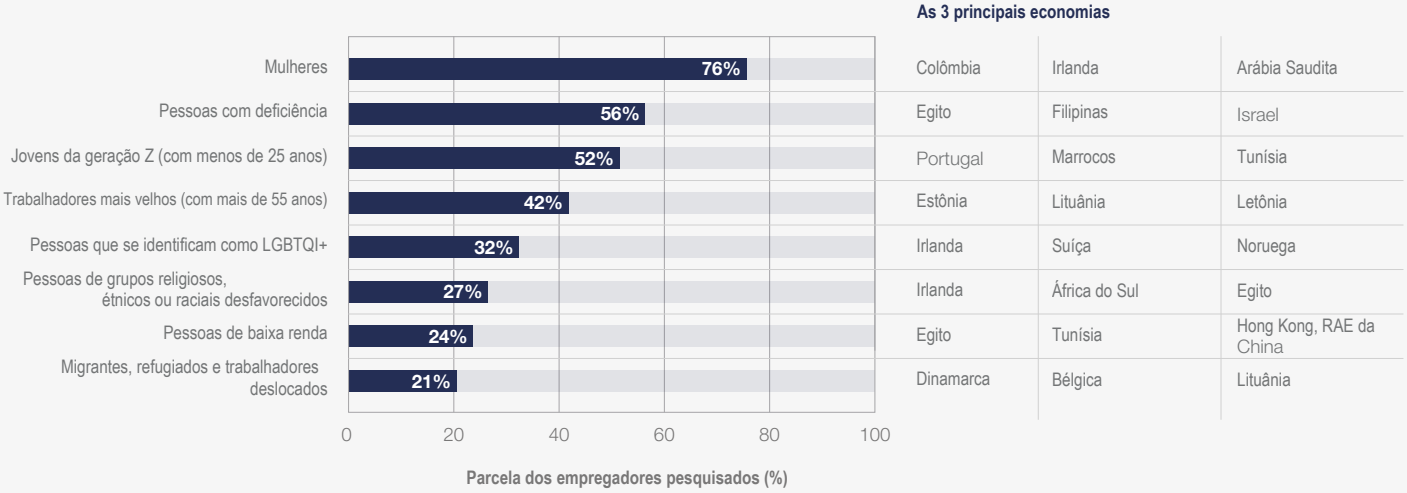
Quanto ao perfil demográfico dos funcionários, as mulheres são consideradas o grupo de maior prioridade nos programas de diversidade, equidade e inclusão dos empregadores pesquisados em todo o mundo: 76% dos respondentes preveem concentrar suas medidas nesse grupo (Figura 4.9). Trabalhadores com deficiência (56%) e jovens da geração Z (com menos de 25 anos) (52%) são o segundo e o terceiro grupos mais considerados. Trabalhadores mais velhos (com mais de 55 anos) e pessoas que se identificam como LGBTQI+ devem ser um foco para 42% e 33% dos empregadores pesquisados, respectivamente. Por fim, 27% dos respondentes preveem dar atenção a pessoas de grupos religiosos, étnicos ou raciais desfavorecidos. Isso representa uma queda em relação à edição de 2023 do relatório, quando quase dois quintos dos empregadores esperavam se concentrar em pessoas desses grupos. Trabalhadores de baixa renda (24%) e migrantes, refugiados e trabalhadores deslocados (21%) são os grupos menos mencionados.



FIGURA 4.9

Grupos prioritários de diversidade, equidade e inclusão, 2025-2030

Parcela dos empregadores pesquisados que esperam concentrar medidas de diversidade, equidade e inclusão no grupo demográfico indicado no período de 2025 a 2030. As três economias com a maior parcela de respostas dos empregadores para cada grupo.



Fonte

World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2024.

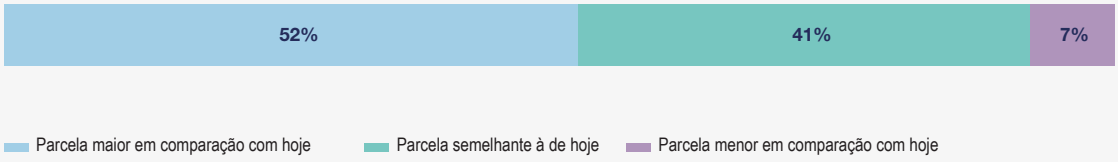
Salários

À medida que o mercado de trabalho passa por mudanças na dinâmica da força de trabalho em razão de macrotendências como a mudança tecnológica, as transformações demográficas e a incerteza econômica, a dinâmica salarial se torna um fator cada vez mais importante para compreender a configuração dos mercados de trabalho futuros. Como revela a Pesquisa sobre o futuro do emprego, mais da metade (52%) dos empregadores no mundo espera um aumento na parcela de sua receita destinada a salários no período de 2025-2030; 41% dos empregadores pesquisados preveem que a alocação atual para salários permaneça estável, enquanto 7% esperam uma redução até 2030 (Figura 4.10).

FIGURA 4.10

Perspectivas salariais, 2025-2030

Parcela dos empregadores pesquisados que projetam que a parcela de salários e outras formas de remuneração dos trabalhadores, como percentual da receita total da empresa, aumentará, permanecerá estável ou diminuirá.



Fonte

World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2024.

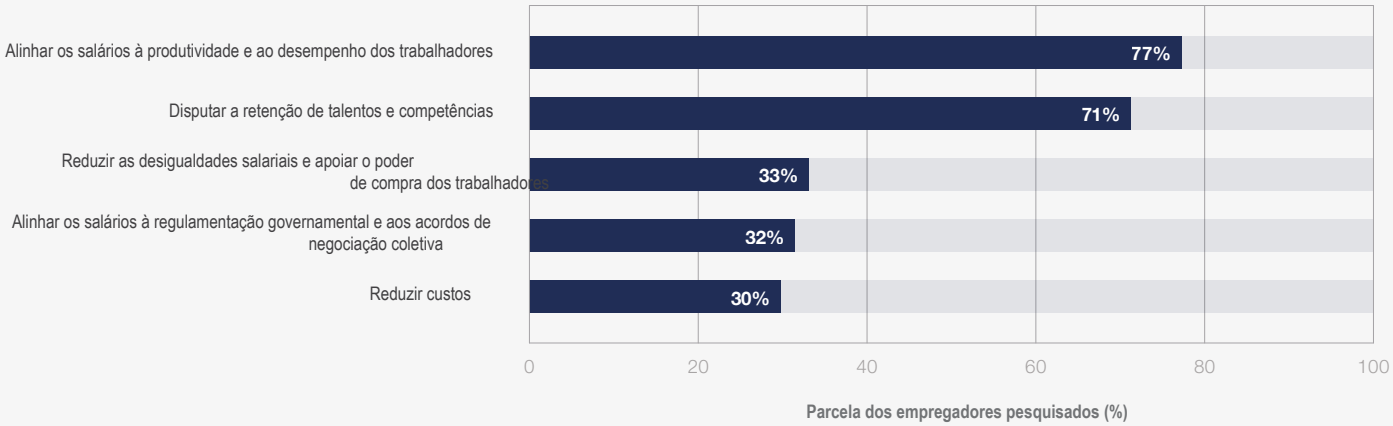
Empresas menores têm expectativas mais elevadas de crescimento dos salários como parcela da receita total: 57% dos empregadores com menos de 1.000 funcionários preveem um aumento dessa parcela. Em contraste, apenas 45% dos empregadores com 10.000–50.000 funcionários e 47% daqueles com mais de 50.000 funcionários esperam o mesmo.

Na definição de políticas salariais e de remuneração, dois fatores se destacam no mundo: a produtividade e o desempenho dos trabalhadores (citados por 77% dos respondentes) e a concorrência para reter talentos (citada por 71%) (Figura 4.11). Em termos setoriais, apenas seis setores esperam dar mais ênfase à disputa por talentos do que à produtividade e ao desempenho em suas decisões salariais: Eletrônicos; Gestão de Seguros e Previdência; Serviços Profissionais; Setor Imobiliário; Serviços Médicos e de Assistência à Saúde; e Governo e Setor Público. Todos os demais setores preveem priorizar a produtividade como o fator mais importante na elaboração de estratégias salariais para o período de 2025-2030.

Geograficamente, as empresas pesquisadas que atuam em 32 economias apontam o alinhamento dos salários à produtividade e ao desempenho como o principal fator, enquanto os respondentes de 28 economias indicam um foco maior na disputa por talentos ao definir estratégias salariais. As desigualdades salariais (citadas por 33% dos respondentes), a regulamentação governamental e a negociação coletiva (32%) e as estratégias de redução de custos (30%) também influenciam as decisões de remuneração no mundo.

FIGURA 4.11 **Estratégias salariais, 2025-2030**

Parcela dos empregadores pesquisados que esperam que o fator indicado oriente as decisões de elaboração de políticas salariais e de remuneração no período de 2025 a 2030.



Fonte

World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2024.

QUADRO 4.2 **Prêmio salarial por competências e experiência**

Em colaboração com a ADP Research

Diante das mudanças na dinâmica da força de trabalho global, como as diferenças de escolaridade, capacitação e experiência se refletem nos salários? Uma análise realizada pela ADP Research para o Relatório sobre o futuro do emprego 2025 aborda essa questão ao examinar dados de salários mensais de trabalhadores nos Estados Unidos segundo as zonas ocupacionais da Occupation Information Network (O*NET). Os dados da O*NET distribuem todas as ocupações entre zonas ocupacionais, desde cargos iniciais que exigem preparação mínima (zona ocupacional 1) até funções altamente especializadas com ampla preparação, geralmente exigindo pós-graduação e extensa capacitação e experiência profissional (zona ocupacional 5). A pesquisa analisa os salários em cada zona ocupacional para calcular o prêmio salarial de um nível de preparação da força de trabalho para outro.

Os salários medianos e médios dos trabalhadores aumentam à medida que sobe o nível da zona ocupacional (Figura B4.2A). Em média, o salário mediano é 37% maior a cada nível de zona ocupacional (Figura B4.2B). A maior diferença entre níveis é de 48%, correspondente à diferença de salário mediano entre a zona ocupacional 3, na qual trabalhadores como Vigilantes e Técnicos em Prótese Dentária geralmente recebem formação profissional ou um diploma de curso superior de curta duração, e a zona ocupacional 4, na qual os trabalhadores têm preparação considerável para a função. A menor diferença no prêmio salarial mediano é de 27%, entre a zona ocupacional 4 e a zona ocupacional 5, composta principalmente por funções especializadas que exigem ampla capacitação, como Farmacêuticos, Advogados e Biólogos.

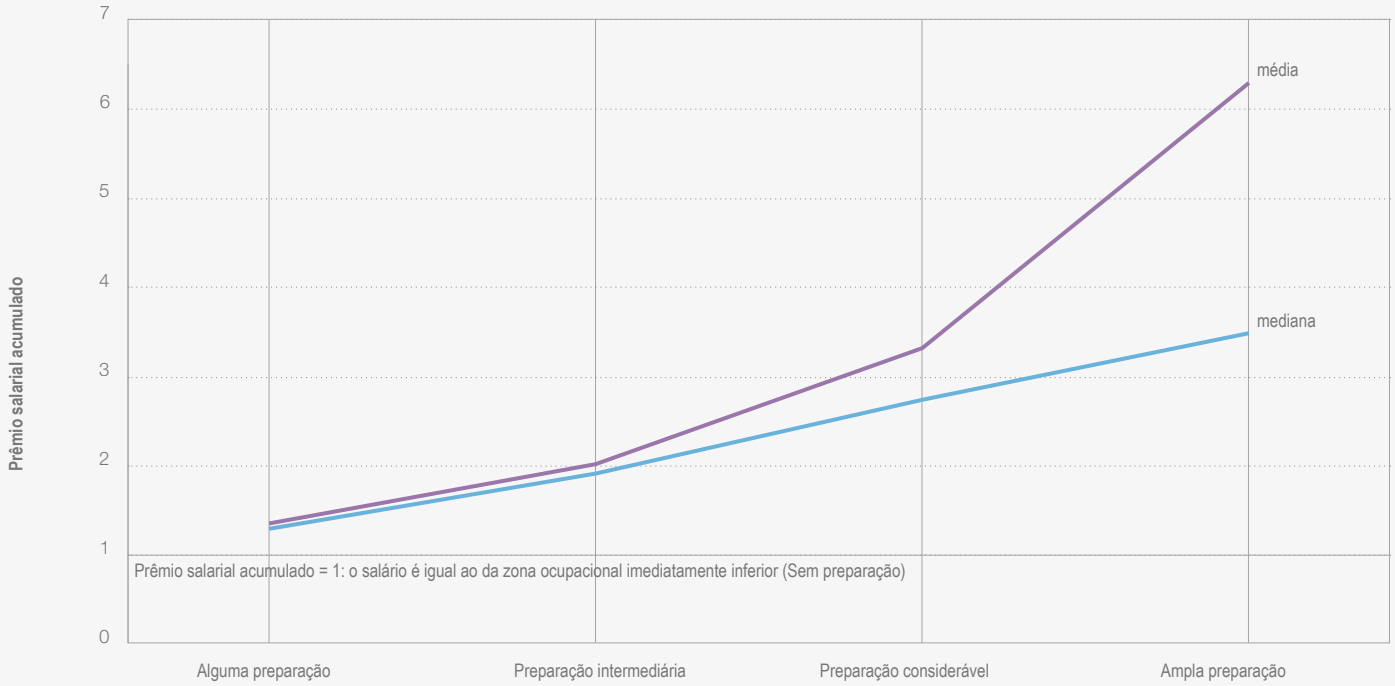
O prêmio salarial médio é maior, com média de 58% por nível de zona ocupacional; o prêmio marginal cresce acentuadamente na passagem de empregos que exigem preparação considerável, como Corretores de Imóveis e Gerentes de Vendas, para funções especializadas com ampla preparação, o nível mais alto.

A diferença entre o prêmio salarial mediano e o médio — as duas curvas nas Figuras B4.2A e B — indica que existe uma ampla faixa salarial dentro da mesma zona ocupacional e que faixas salariais mais amplas são mais frequentes entre trabalhadores em funções mais especializadas.

FIGURA B4.2A

Prêmio salarial acumulado por nível de competência

Razão em relação à zona ocupacional mais baixa para os salários brutos médios e medianos.



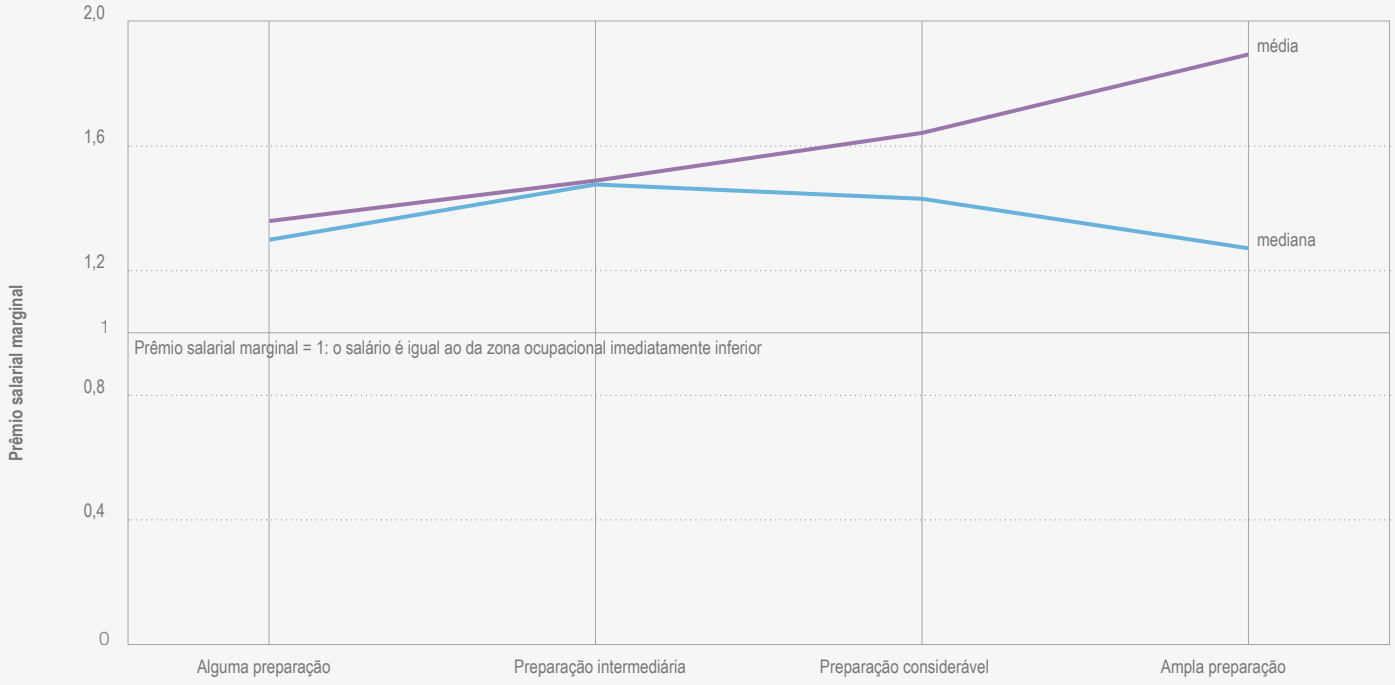
Fonte

ADP Research

FIGURA B4.2B

Prêmio salarial marginal por nível de competência

Razão em relação à zona ocupacional imediatamente inferior para a média e a mediana dos salários brutos.



Fonte

ADP Research

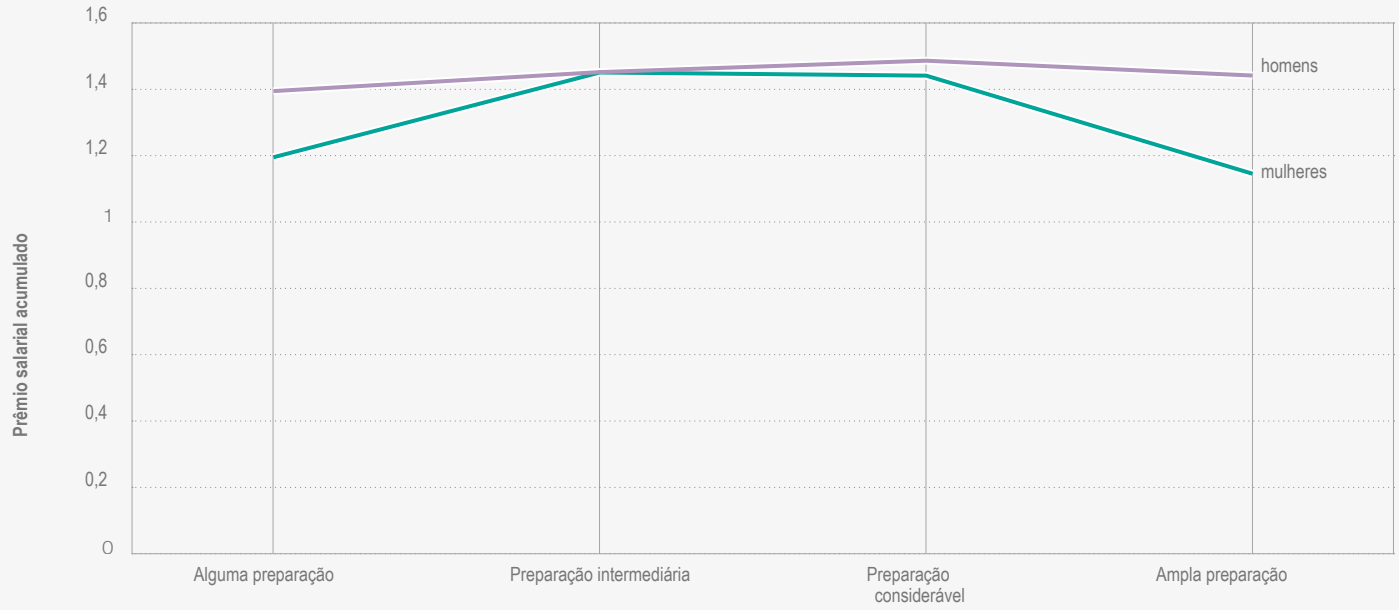
A análise do prêmio salarial por competências sob a perspectiva de gênero revela que os homens tendem a receber um prêmio salarial maior em todas as transições entre zonas, exceto uma. Em média, os homens recebem um prêmio salarial de 44% entre zonas ocupacionais, enquanto as mulheres recebem 30% (Figura B4.3).

As disparidades de gênero são mais acentuadas em transições específicas. Enquanto os trabalhadores homens recebem um prêmio salarial de 39% na passagem de empregos que exigem pouca preparação para empregos que exigem alguma preparação, o prêmio salarial equivalente para as mulheres é de apenas 19%. Na extremidade superior do espectro de complexidade dos empregos, as mulheres recebem um salário apenas 15% maior por trabalhar em funções especializadas que exigem ampla preparação, em comparação com empregos que exigem preparação considerável. Isso contrasta fortemente com um salário mediano 44% maior nessa transição para os homens.

FIGURA B4.3

Prêmio salarial marginal: mulheres vs. homens

Prêmio salarial marginal (razão em relação à zona ocupacional imediatamente inferior) para a mediana dos salários brutos.



Fonte

ADP Research

Abordagens de avaliação de competências

Eliminar exigências de diplomas acadêmicos e contratar com base em competências é uma abordagem cada vez mais reconhecida para ampliar a disponibilidade de talentos.[45] Como mostra a Figura 4.12, a experiência profissional continua sendo o mecanismo de avaliação mais comum nos processos de contratação: 81% das empresas esperam continuar a utilizá-la no período de 2025-2030. Isso é coerente com as edições anteriores do relatório e reforça o valor que os empregadores atribuem à aprendizagem prática no trabalho e às realizações profissionais. Apenas 4% das empresas afirmam não avaliar as competências dos candidatos, o que mostra que essa avaliação é quase universal entre os setores.

O segundo método de avaliação mais comum é o uso de avaliações de competências, previsto por 48% dos empregadores, o que evidencia a crescente ênfase em testar diretamente as competências dos candidatos, em vez de depender apenas de seus currículos. Além disso, 34% das empresas planejam usar testes psicométricos, refletindo uma atenção maior à avaliação de características comportamentais, capacidades cognitivas e alinhamento cultural dos candidatos.

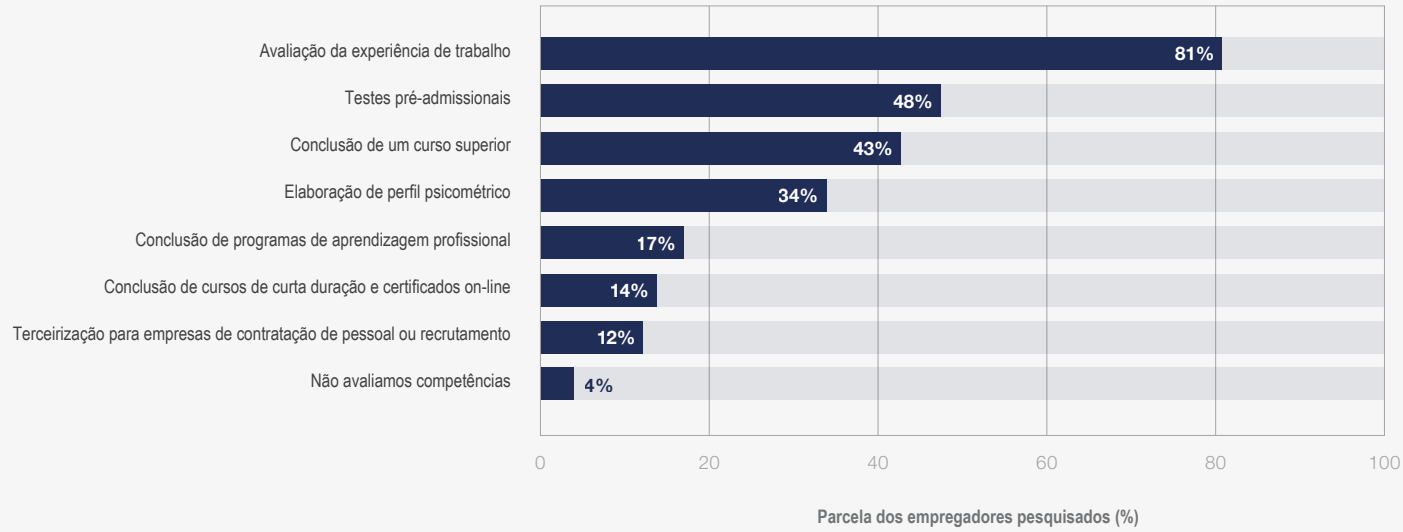
A exigência de diploma universitário ocupa o terceiro lugar entre as abordagens dos empregadores para avaliar competências: 43% dos respondentes esperam continuar a exigir diplomas até 2030. A comparação com a edição anterior deste relatório mostra que os empregadores dão cada vez mais atenção à experiência profissional e aos testes psicométricos, em detrimento de credenciais tradicionais, como diplomas universitários. Essa mudança sinaliza um reconhecimento crescente de que competências práticas e capacidades cognitivas podem indicar melhor o futuro desempenho profissional do que qualificações educacionais formais, além de ampliar o conjunto de talentos disponíveis. A base de dados da O*NET sobre requisitos de experiência profissional revela que 14 dos 15 empregos com crescimento percentual mais rápido entre 2025 e 2030 exigem principalmente um diploma universitário, enquanto apenas sete das 15 funções com maior crescimento absoluto exigem um diploma de pós-graduação. Essa dependência de credenciais tradicionais em funções que se

expandem rapidamente pode agravar a escassez de talentos. Adotar uma abordagem que priorize as competências pode ampliar o conjunto de talentos e fortalecer sua formação e atração para essas funções do futuro.[46] Além disso, a diversidade de requisitos dos empregos com maior crescimento absoluto destaca o papel essencial de ocupações que frequentemente são acessíveis por meio de formação profissional, programas de aprendizagem, experiência no trabalho ou diplomas de cursos superiores de curta duração.

No entanto, o uso previsto de programas de aprendizagem profissional, cursos de curta duração e certificados on-line na avaliação de competências apresentou uma pequena queda desde a edição de 2023 do relatório: 17% dos empregadores preveem priorizar programas de aprendizagem profissional, enquanto 14% planejam considerar certificados on-line em suas decisões de contratação.

FIGURA 4.12 **Mecanismos de avaliação de competências, 2025-2030**

Parcela dos empregadores pesquisados que priorizarão as seguintes formas de avaliar competências na contratação.



Fonte

World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2024.

Estratégias para a força de trabalho em resposta à adoção de IA

A Pesquisa sobre o futuro do emprego aponta que 86% dos empregadores esperam que a IA e as tecnologias de processamento de informações transformem seus negócios até 2030. Nos setores de Serviços Financeiros (97%) e Eletrônicos (95%), a exposição prevista à IA é consideravelmente maior do que a média global. Em contrapartida, empregadores de setores como Tecnologias e Serviços de Fornecimento de Energia (72%) e Governo e Setor Público (76%) esperam menor exposição às transformações provocadas pela IA até 2030. Organizações maiores consideram mais provável que seu modelo de negócios seja transformado pela IA: apenas 6% das empresas com mais de 50.000 funcionários esperam baixa exposição à IA até 2030, em comparação com 16% das empresas com menos de 1.000 funcionários e 15% daquelas com 1.000-5.000 funcionários.

Complementando a Pesquisa sobre o futuro do emprego, a Pesquisa de Opinião Executiva do Fórum Econômico Mundial reúne percepções de mais de 11.000 executivos no mundo. Quanto às barreiras à adoção de IA, apresentadas na Figura 4.13, metade dos executivos aponta a falta de competências para apoiar sua adoção como o principal obstáculo. Logo em seguida está a falta de visão de gestores e líderes (43%). Outros obstáculos incluem os altos custos de produtos e serviços de IA (29%), a falta de personalização às necessidades das empresas locais (24%), a complexidade da regulamentação sobre IA e uso de dados (21%) e a demanda limitada dos consumidores (16%). Em conjunto, esses resultados apontam para uma lacuna persistente nas competências necessárias à adoção de IA, tanto entre gestores quanto entre trabalhadores.

Em resposta às transformações previstas com a IA, a requalificação e o aperfeiçoamento das competências da força de trabalho atual para trabalhar de forma mais eficaz ao lado da IA surgem como a estratégia mais esperada para as empresas sediadas em 45 das 55 economias abrangidas pelo relatório. Até 2030, 77% dos empregadores pesquisados planejam implementar essa estratégia (Figura 4.14).

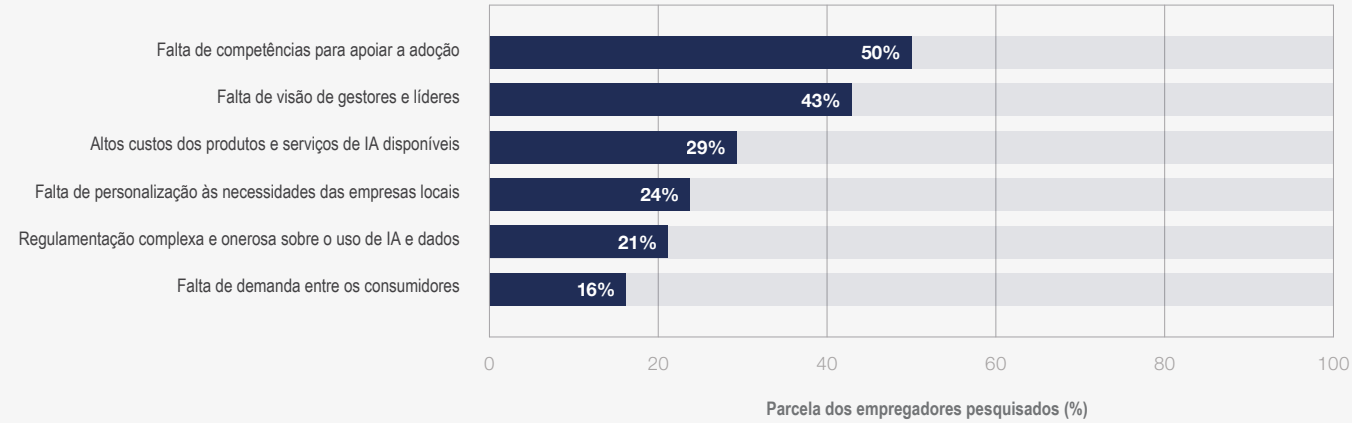
Além disso, 69% dos respondentes planejam recrutar talentos com competências para desenvolver e aprimorar ferramentas de IA,

e 62% preveem se concentrar na contratação de pessoas com competências para trabalhar com IA. Quase metade das organizações espera reorientar seus modelos de negócios para novas oportunidades impulsionadas pela IA (49%), enquanto 47% planejam transferir funcionários de funções afetadas pela IA para outros cargos. Embora a maioria dos empregadores planeje contratar novas pessoas com competências relevantes para a IA, uma parcela significativa (41%) também espera reduzir sua força de trabalho à medida que aumenta a capacidade da IA de reproduzir funções.

FIGURA 4.13

Barreiras à adoção de IA

Parcela dos empregadores que esperam que a barreira indicada dificulte a adoção de IA entre as empresas locais.



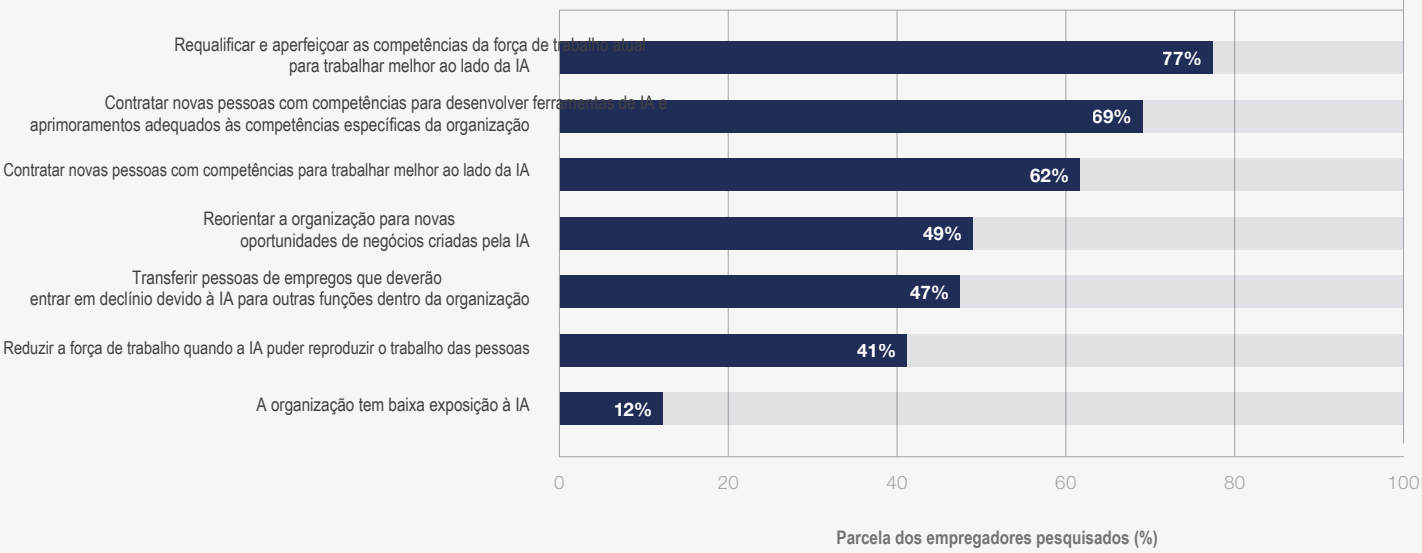
Fonte

World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2024.

FIGURA 4.14

Estratégia para a força de trabalho em resposta à IA, 2025-2030

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA.



Fonte

World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2024.

QUADRO 4.3

Concentração relativa de empregos e competências em IA, por setor

Em colaboração com o LinkedIn

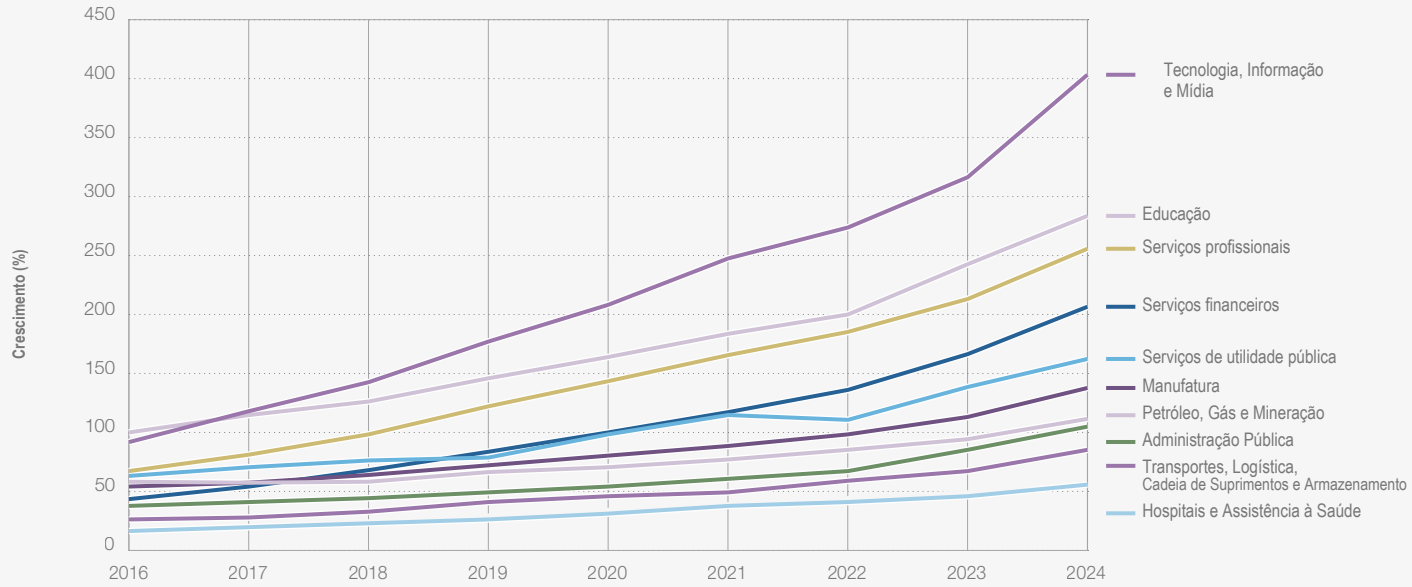
Uma análise realizada pelo LinkedIn para o Relatório sobre o futuro do emprego 2025 avalia a concentração relativa de empregos e competências em IA em 10 setores. Esses dados são calculados a partir do número de ocupações de IA e do número de membros do LinkedIn que informam pelo menos duas competências relacionadas à IA em cada setor. Como mostra a Figura B4.4, para permitir comparações entre setores, a concentração de IA de cada um é comparada ao valor de 2016 do setor com a maior concentração de IA em 2016 (Educação).

Essa análise ajuda a mostrar quais setores tiveram a maior adoção de IA, em termos de empregos e competências relacionados à IA, bem como as tendências de concentração ao longo do tempo. Embora a concentração de IA tenha pelo menos dobrado em quase todos os setores desde 2016, a classificação relativa dos setores permaneceu em grande parte estável. Nos últimos cinco anos, a ordem dos setores com maior concentração de IA não mudou.

FIGURA B4.4

Crescimento da concentração relativa de tecnologias de IA, por setor, 2016-2024

Concentração de IA por setor, em relação ao valor de 2016 do setor líder (valor de 2016 = 1).



Fonte

LinkedIn.

5 Panorama regional, econômico e setorial

O impacto das macrotendências sobre os mercados de trabalho no período de 2025-2030 terá características comuns e outras específicas de cada setor, região ou economia, nos diversos setores e territórios do mundo. Este capítulo destaca as principais conclusões da Pesquisa sobre o futuro do emprego sobre o panorama esperado dos empregos, as necessidades previstas de competências e as estratégias planejadas pelos empregadores para a força de trabalho em âmbito regional, econômico e setorial — e apresenta perspectivas sobre como as empresas de determinadas economias e setores estão lidando com essas transformações.

Além das análises apresentadas neste capítulo, a Parte 2 do relatório oferece perfis detalhados de regiões, economias e setores para todos os territórios e setores abordados no relatório. Os dados correspondentes também podem ser acessados on-line por meio de uma ferramenta interativa de exploração de dados, em: https://www.weforum.org/publications/the-futureof-jobs-report-2025/future-of-jobs-data-explorer-2025.

5.1 Panorama regional e das economias

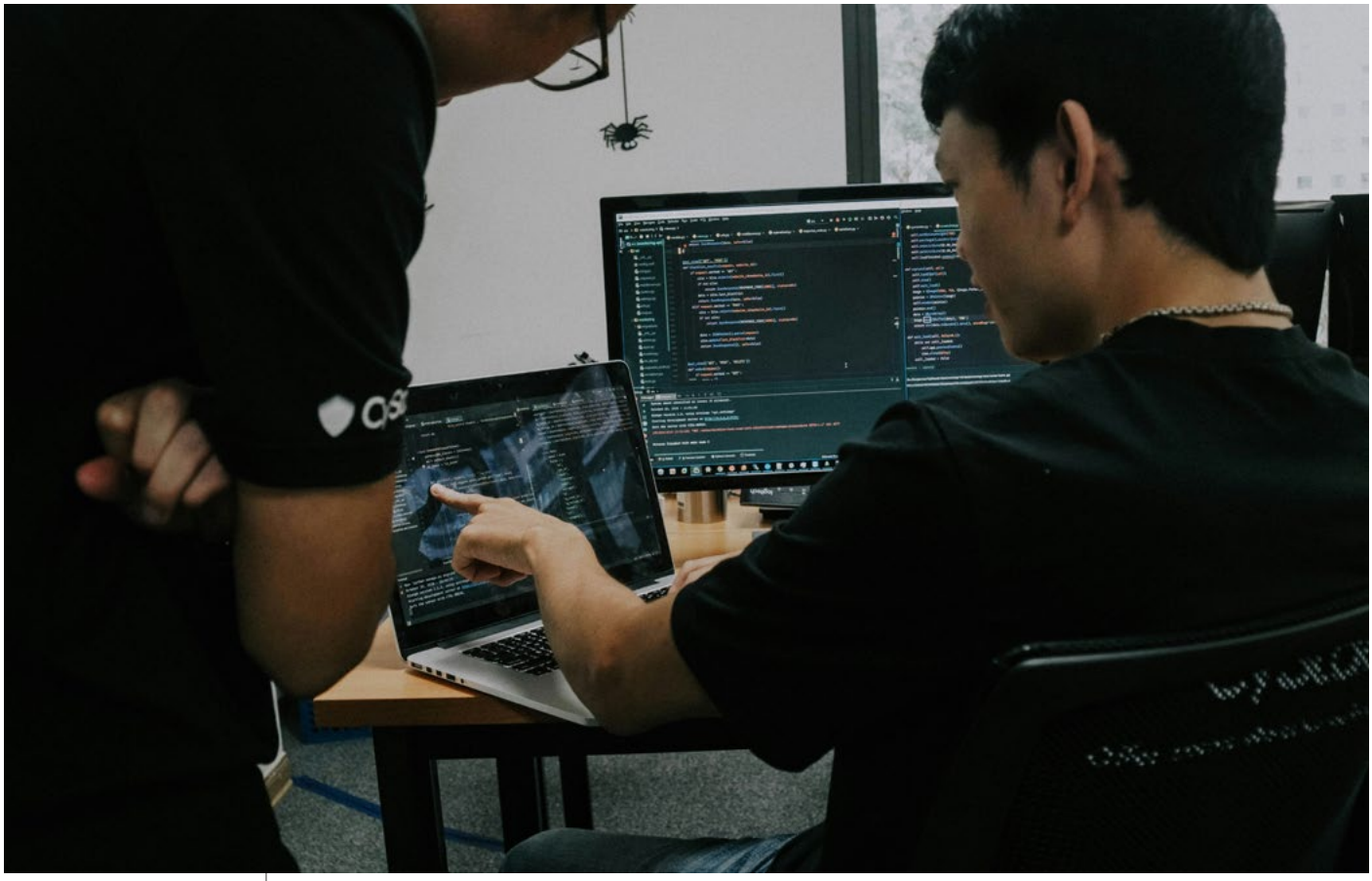
Ásia Oriental e Oceania

As empresas sediadas na Ásia Oriental esperam que o envelhecimento e a redução da população em idade ativa e o crescimento econômico mais lento transformem os mercados de trabalho da região até 2030. A cultura organizacional e a resistência à mudança são percebidas como uma barreira significativa à transformação dos negócios por 64% dos empregadores da região, acima da média global de 46%. A escassez de talentos no setor também é vista como um obstáculo importante à transformação por 53% das empresas. Para enfrentar esses desafios, empresas que atuam na China e na República da Coreia estão investindo em tecnologias para automatizar atividades e ampliar as capacidades de sua força de trabalho, enquanto aquelas que atuam no Japão e em Hong Kong, RAE da China, recorrem cada vez mais a grupos diversificados de talentos.

Nos próximos cinco anos, mais da metade das empresas que atuam na China espera que a fragmentação geoeconômica e a intensificação dos esforços de mitigação climática influenciem seus negócios, acima das médias globais de 34% e 47%, respectivamente. Mais de 90% dos empregadores apontam a IA e a robótica como tecnologias fundamentais para transformar sua organização, enquanto 43% citam novos materiais e 19% a biotecnologia, parcelas maiores do que as de seus pares globais (30% e 11%, respectivamente). A escassez de talentos no setor é destacada por 38% das empresas que atuam no país. Segundo mais da metade dos empregadores, o financiamento governamental para requalificação e aperfeiçoamento de competências e uma maior flexibilidade nas práticas de contratação e demissão poderiam contribuir para ampliar a disponibilidade de talentos, enquanto apenas 9% esperam benefícios do aumento do apoio público a pessoas com responsabilidades de cuidado.

Em Hong Kong, RAE da China, 60% das empresas incluem a maior atenção às questões trabalhistas e sociais entre as principais tendências que afetam sua organização, percentual significativamente superior à média global de 46%. Em seguida vêm a ampliação do acesso digital (60%) e a intensificação dos esforços de mitigação climática (56%). A tecnologia é vista como central para o planejamento da força de trabalho: 76% das empresas pretendem ampliar as capacidades de seus trabalhadores por meio de novas tecnologias. As empresas que atuam em Hong Kong, RAE da China, esperam que 43% das tarefas sejam realizadas principalmente pela tecnologia até 2030, acima da estimativa global de 34%. Os esforços para ampliar o recrutamento são evidentes: 76% dos empregadores planejam recorrer a grupos diversificados de talentos, em comparação com 47% no mundo. Além disso, 82% das empresas planejam implementar iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão, acima da média global de 48%.

No conjunto, 69% dos empregadores no Japão destacam o envelhecimento e a redução da população em idade ativa como uma tendência fundamental que afetará sua organização até 2030, acima da média global de 40%. Segundo 55% dos respondentes, a resistência cultural à mudança continua sendo uma barreira à transformação dos negócios, ao lado das lacunas de competências (41%) e da escassez de talentos no setor (49%). Analistas de Segurança da Informação e Analistas e Cientistas de Dados devem estar entre os empregos com maior crescimento no país. Em resposta, as empresas que atuam no país planejam priorizar o acesso a talentos diversificados



e apoiar a requalificação. Os empregadores também esperam maior participação do governo na oferta e no financiamento da requalificação e do aperfeiçoamento de competências.

A fragmentação geoeconômica e os avanços nas tecnologias de fronteira devem impulsionar a transformação do mercado de trabalho na República da Coreia nos próximos cinco anos: 71% das empresas que atuam no país destacam o aumento das tensões geopolíticas como uma tendência fundamental que afeta seus negócios, mais do que o dobro da média global, e 53% mencionam o aumento das restrições ao comércio mundial. As empresas da República da Coreia estão à frente de seus pares globais em tecnologias como semicondutores e novos materiais. A escassez de talentos no setor preocupa 47% dos respondentes. As empresas planejam enfrentar as lacunas de competências contratando pessoal com competências emergentes (92%) e adotando tecnologias para ampliar as capacidades da força de trabalho (83%). Além disso, os empregadores que atuam na República da Coreia planejam explorar estratégias para a força de trabalho, como complementar o atendimento de cuidados infantis para pais e mães que trabalham (50%), a fim de atrair e reter talentos.

As empresas que atuam na Austrália preveem uma combinação complexa de transições tecnológicas, ambientais e demográficas, além da fragmentação geoeconômica: 65% dos empregadores apontam lacunas de competências, enquanto 45% veem a incapacidade de atrair talentos para o setor como um desafio importante para os negócios no período de 2025-2030. Para atender à crescente necessidade de talentos qualificados, 45% dos respondentes esperam mudanças nas políticas de imigração para atrair talentos globais, em comparação com a média mundial de 26%. Além disso, 49% das empresas que atuam na Austrália preveem oferecer opções de trabalho remoto internacional, quase o dobro da média global, e 63% identificam o acesso a grupos diversificados de talentos como uma abordagem eficaz para ampliar a disponibilidade de talentos no país.

Sudeste Asiático

Os avanços tecnológicos, as perspectivas econômicas incertas e a crescente fragmentação geoeconômica devem moldar os mercados de trabalho no Sudeste Asiático no período de 2025-2030. Para se preparar para essas transformações e atender às necessidades emergentes dos negócios, os empregadores sediados na região estão especialmente concentrados no aperfeiçoamento de competências de sua força de trabalho (96%, em comparação com 85% no mundo) e na contratação de pessoal com novas competências (86%, em comparação com 70% no mundo). Muitas empresas na Indonésia, na Malásia e nas Filipinas também esperam enfrentar esses desafios facilitando as transições profissionais internas. Encontrar talentos qualificados continua sendo visto como uma das principais barreiras à transformação dos negócios; empregadores em Singapura e no Vietnã, em particular, pedem reformas de políticas públicas para ampliar a base de talentos nesses países.

A digitalização é percebida como o fator mais importante de transformação do mercado de trabalho na Indonésia até 2030: 83% das empresas que atuam no país esperam que essa tendência afete sua organização, em comparação com 60% no mundo. Quarenta e um por cento dos empregadores também destacam o aumento das restrições ao comércio e ao investimento como uma tendência fundamental que afeta seus negócios, quase

o dobro da média global. Uma parcela maior do que a de seus pares globais pretende aproveitar novos materiais e compósitos (52%), bem como tecnologias de sensoriamento, laser e óptica (39%). As estratégias para a força de trabalho devem se concentrar na transferência de funcionários de funções em declínio para funções em crescimento, com Especialistas em IA e Especialistas em Sustentabilidade liderando o crescimento dos empregos, e funções administrativas e de entrada de dados em queda.

De modo geral, as empresas que atuam na Malásia esperam que o aumento das restrições ao comércio e ao investimento globais (45%), a maior atenção a subsídios governamentais e à política industrial (34%) e a regulamentação antitruste mais rigorosa (31%) impulsionem a transformação de seus negócios até 2030. Todas essas respostas superam as respectivas médias globais. Os empregadores também consideram a ampliação do acesso digital um fator importante de transformação, destacado por 79% dos respondentes. Em resposta a essas mudanças, as empresas da Malásia exploram abordagens distintas para a requalificação: embora a maioria das organizações preveja financiar seus próprios programas de capacitação, espera-se que 32% dos esforços de requalificação sejam cofinanciados pelo setor, o dobro do nível global. Além disso, 35% dos empregadores no país planejam considerar a conclusão de cursos de curta duração e certificações on-line ao avaliar as competências dos candidatos a emprego, mais do que o dobro da média global (14%).

A ampliação do acesso digital e os esforços de mitigação e adaptação climática devem, em conjunto, moldar a dinâmica do mercado de trabalho nas Filipinas até 2030. Com dois terços dos empregadores no país identificando lacunas de competências como uma barreira para os próximos cinco anos, as empresas planejam ampliar seus esforços de requalificação: estima-se que 68% dos trabalhadores filipinos precisarão de capacitação para atender às demandas de competências em transformação (em comparação com 59% no mundo), mas apenas 38% dos trabalhadores teriam concluído capacitação atualmente (em comparação com 50% no mundo). Os empregadores que atuam nas Filipinas preveem que quase três em cada 10 trabalhadores terão suas competências aperfeiçoadas e serão então realocados para novas funções.

Em Singapura, 64% dos empregadores que atuam no país esperam que seus negócios sejam afetados pela fragmentação geoeconômica, o dobro da média global. Assim como seus pares globais e regionais, as empresas de Singapura esperam que lacunas de competências, barreiras regulatórias e resistência organizacional dificultem a transformação dos negócios. É expressivo que 97% das empresas planejem priorizar o aperfeiçoamento de competências como principal estratégia para a força de trabalho, bem acima dos níveis globais. A contratação de pessoal com competências emergentes e a automação de processos também estão entre as principais estratégias previstas. Embora uma abordagem que priorize as competências seja vista como uma possibilidade de ampliar o conjunto de talentos de Singapura, 58% dos empregadores esperam continuar a priorizar diplomas universitários nas decisões de contratação, percentual superior à média global de 43%.

A incerteza econômica é uma das principais preocupações dos empregadores que atuam na Tailândia: 73% dos respondentes esperam que o crescimento mais lento afete seus negócios até 2030 — acima da média global de 42% —, e a inflação crescente e os esforços de mitigação climática também estão entre as principais tendências previstas. A atração de talentos é vista como um desafio: 62% dos respondentes encontram dificuldades para atrair talentos para seu setor e 46% para suas empresas. Os empregadores na Tailândia planejam recorrer cada vez mais a programas de diversidade,



equidade e inclusão (64%) e complementar o atendimento de cuidados infantis para pais e mães que trabalham (45%). Quanto às políticas públicas, o financiamento da requalificação e do aperfeiçoamento de competências e a flexibilidade nas práticas de contratação e demissão são considerados as duas políticas mais benéficas para ampliar a base de talentos.

A maioria das empresas que atuam no Vietnã espera que a maior digitalização, as ações de mitigação climática e o custo de vida mais alto moldem a transformação de seus modelos de negócios no período de 2025-2030. Cerca de um em cada dois empregadores também destaca as restrições ao comércio e ao investimento globais entre as tendências de maior impacto para seus negócios, o dobro da média global de 23%. Para mais de 60% das empresas no país, a adaptação a essas tendências é dificultada pelas lacunas de competências existentes no mercado de trabalho, enquanto 55% dos respondentes mencionam infraestrutura técnica e de dados inadequada e 41% apontam a compreensão limitada das oportunidades emergentes. Para reduzir as lacunas de competências, a maioria dos empregadores no país espera que as medidas de política pública de maior impacto sejam o aumento do financiamento público para requalificação e aperfeiçoamento de competências e práticas mais flexíveis de contratação e demissão. Metade dos respondentes também aponta ajustes nas leis de imigração (50%, em comparação com 26% no mundo) e nas idades de aposentadoria (46%, em comparação com 25% no mundo).

Ásia Central e Sul da Ásia

A ampliação do acesso digital, as tensões geopolíticas e os esforços de mitigação climática são as principais tendências que devem moldar o futuro dos empregos na Índia até 2030. Assim como seus pares globais, as empresas que atuam no país investem fortemente em IA, robótica e sistemas autônomos, e tecnologias de energia. Os empregadores na Índia também planejam superar a adoção global de determinadas tecnologias: 35% esperam que semicondutores e tecnologias de computação transformem suas operações e 21% esperam o mesmo da computação quântica e da criptografia. As funções com crescimento percentual mais rápido previsto no país — incluindo Especialistas em Big Data, Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina e Especialistas em Gestão de Segurança — estão fortemente alinhadas a essas tendências. Para atender às necessidades de talentos, as empresas que atuam na Índia esperam que sejam eficazes o acesso a grupos diversificados de talentos (67%, em comparação com 47% no mundo) e a contratação com base em competências mediante a eliminação da exigência de diplomas (30%, em comparação com 19% no mundo).

As empresas que atuam no Cazaquistão esperam que a ampliação do acesso digital, o aumento do custo de vida e o crescimento econômico mais lento afetem significativamente seus modelos de negócios nos próximos cinco anos. As tendências tecnológicas relacionadas à IA, à robótica e aos sistemas autônomos também devem ter um impacto significativo, embora inferior à média global; a geração, o armazenamento e a distribuição de energia são apontados como a segunda tendência tecnológica de maior impacto (destacada por 54% dos respondentes). As lacunas de competências no mercado de trabalho estão entre as principais preocupações de sete em cada 10 empresas no país.

Enfrentar as lacunas de competências no mercado de trabalho é identificado como um dos principais desafios à transformação dos negócios no período de 2025 a 2030 no Uzbequistão. Embora 71% dos empregadores no país esperem melhorias na retenção de talentos, percentual significativamente superior à média global, continua existindo uma forte necessidade de requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual. No conjunto, apenas 22% dos trabalhadores atuais do Uzbequistão devem conseguir aperfeiçoar suas competências na função atual, e outros 14% devem ter suas competências aperfeiçoadas e ser realocados. Ambos os percentuais são inferiores às médias globais de 29% e 19%, respectivamente. Cinquenta e dois por cento dos empregadores preveem implementar estratégias de requalificação de sua força de trabalho para trabalhar ao lado da IA. Competências como programação, ensino e mentoria e multilinguismo têm aumentos de demanda previstos acima dos níveis globais.

Oriente Médio e Norte da África

As empresas sediadas na região do Oriente Médio e Norte da África são mais otimistas quanto à disponibilidade de talentos até 2030 do que seus pares globais: 46% dos empregadores esperam uma melhora nas perspectivas de contratação. Os empregadores da região, especialmente na Arábia Saudita e nos Emirados Árabes Unidos, também planejam acelerar a automação. Com uma mudança prevista em 46% das competências utilizadas no trabalho, em comparação com 39% no mundo, o ritmo de transformação das competências na região é mais acentuado em países como Egito e Bahrein, evidenciando a necessidade de requalificação e aperfeiçoamento de competências em um período de mudanças multidimensionais.

Apenas 5% das empresas que atuam no Bahrein identificam o envelhecimento e a redução da população em idade ativa como uma tendência transformadora até 2030, em comparação com 40% dos respondentes no mundo. A disponibilidade de talentos deve permanecer estável: apenas 8% dos empregadores preveem uma piora, percentual muito inferior à média global. No entanto, dois terços dos empregadores esperam que as lacunas de competências no mercado de trabalho continuem sendo a principal barreira à transformação dos negócios. Vinte e quatro por cento dos funcionários do Bahrein devem conseguir aperfeiçoar suas competências nas funções atuais, e outros 14% devem ser realocados após aperfeiçoá-las; ambos os percentuais são inferiores às médias globais. Para atrair talentos qualificados, os empregadores no país se concentram em melhorar as políticas de jornada de trabalho e horas extras e esperam aproveitar subsídios salariais do governo.

No Egito, o aumento do custo de vida, o crescimento econômico mais lento e a ampliação do acesso digital são as principais tendências que devem influenciar o mercado de trabalho até 2030. Cinquenta e cinco por cento dos empregadores que atuam no país esperam que a disponibilidade de talentos melhore, percentual significativamente superior à média global, apesar do ritmo mais intenso de transformação das competências: 48% das competências utilizadas no trabalho pela força de trabalho egípcia devem mudar nos próximos cinco anos

(em comparação com 39% no mundo). O aperfeiçoamento de competências surge como a estratégia mais esperada para a força de trabalho. Em comparação com as médias globais, as empresas veem uma necessidade crescente de competências em gestão de recursos e operações (43%, em comparação com 24% no mundo) e em leitura, escrita e matemática.

Em meio às tensões geopolíticas, a maioria dos empregadores que atuam em Israel destaca a ampliação do acesso digital e o aumento do custo de vida como os principais fatores de transformação dos negócios até 2030. Quarenta e seis por cento das empresas no país também identificam a maior atenção a questões trabalhistas e sociais como uma tendência fundamental, e uma parcela semelhante espera que a regulamentação antitruste e de concorrência mais rigorosa afete seus modelos de negócios; esse percentual é significativamente superior à média global de 17%. Até 2030, as principais estratégias previstas para a força de trabalho nas empresas de Israel incluem contratar talentos com competências emergentes, acelerar a automação e aperfeiçoar as competências dos funcionários: 80% dos empregadores planejam reorientar suas operações para aproveitar novas oportunidades de negócios impulsionadas pela IA. A resiliência, a flexibilidade e a agilidade são vistas como competências com demanda crescente, ao lado do pensamento sistêmico.

As empresas que atuam no Marrocos identificam a transição verde e as condições econômicas incertas como as principais forças que moldarão a transformação do mercado de trabalho até 2030. As lacunas de competências e a resistência interna à mudança são percebidas como as maiores barreiras à transformação dos negócios. Os empregadores no Marrocos esperam uma demanda crescente por competências em IA e big data, pensamento criativo e liderança e influência social nos próximos cinco anos. A disponibilidade de talentos pode se beneficiar de uma atenção maior ao acesso a grupos diversificados de talentos, estratégia para a força de trabalho prevista por 24% das empresas no país, em comparação com 47% no mundo. Os esforços dos empregadores para enfrentar o desemprego juvenil no país são evidentes: 86% das empresas planejam priorizar os jovens em suas medidas de diversidade, equidade e inclusão, percentual significativamente superior à média global.

À medida que o país continua a buscar a transformação econômica, o mercado de trabalho da Arábia Saudita deve ser moldado pela maior digitalização, pela fragmentação geoeconômica e pelo aumento do custo de vida no período de 2025 a 2030. As empresas que atuam no país preveem um foco na adoção de tecnologias, buscando especialmente automatizar tarefas existentes. A proporção do total de tarefas de trabalho realizadas principalmente de forma autônoma pela tecnologia deve chegar a 45% até 2030, acima das médias globais. À medida que os empregadores na Arábia Saudita ampliam os investimentos em tecnologia, mais de 70% apontam o letramento tecnológico como uma competência em ascensão no país, seguido da demanda por competências em redes e cibersegurança e IA e big data. As estratégias para a força de trabalho devem ser dinâmicas: 38% das empresas que atuam na Arábia Saudita esperam eliminar exigências de diplomas para melhorar a disponibilidade de talentos, em comparação com a média global de 19%.

Reduzir as lacunas de competências é visto como uma prioridade fundamental na Tunísia: 80% das empresas que atuam no país identificam essas lacunas como a principal barreira à transformação dos negócios até 2030, e 86% pretendem aperfeiçoar as competências de sua força de trabalho para responder às principais tendências dos negócios. Os empregadores na Tunísia veem um aumento particularmente forte na demanda por competências de liderança e influência social, pensamento criativo e IA e big data. A demanda por competências de programação também cresce: 72% das empresas a identificam como uma área de expansão. Sete em cada 10 empregadores planejam financiar internamente suas necessidades de capacitação, e cerca de 41% pretendem recorrer a modelos híbridos de cofinanciamento público-privado.

Nos Emirados Árabes Unidos, as empresas esperam que a maior digitalização e os esforços de adaptação e mitigação das mudanças climáticas afetem significativamente seus modelos de negócios até 2030. A atenção às mudanças tecnológicas se reflete na adoção crescente de tecnologia nas operações diárias: a proporção do total de tarefas de trabalho realizadas predominantemente por tecnologias autônomas deve atingir 43% nos próximos cinco anos, acima do percentual previsto de 34% no mundo. As empresas que atuam no país esperam uma demanda crescente por letramento tecnológico, com 87% dos



respondentes destacando uma necessidade maior dessa competência. Outras competências em ascensão incluem IA e big data, redes e cibersegurança e liderança e influência social.

África Subsaariana

Na África Subsaariana, 64% das empresas esperam que a maior atenção a questões trabalhistas e sociais seja uma tendência fundamental que afete sua estratégia de negócios no período de 2025-2030, seguida pelo aumento do custo de vida e pela ampliação do acesso digital (ambos destacados por 59% dos respondentes). As empresas sediadas na região enfrentam barreiras significativas à transformação, incluindo a percepção de lacunas generalizadas de competências e a escassez de capital para investimento. Os empregadores na Nigéria e no Zimbábue preveem intensificar os esforços de desenvolvimento da força de trabalho nos próximos cinco anos, enquanto seus pares sul-africanos planejam investir em programas de diversidade, equidade e inclusão para melhorar o acesso a talentos qualificados.

As lacunas de competências e os desafios para atrair talentos devem ser barreiras importantes à transformação dos negócios na Nigéria nos próximos cinco anos. À medida que o país desenvolve seu setor de Terceirização de Processos de Negócios (BPO) e cria mais empregos digitais, redes e cibersegurança devem ser as competências cuja demanda crescerá mais rapidamente no país: 87% dos empregadores relatam uma necessidade crescente até 2030 (em comparação com uma média global de 70% dos respondentes). Em seguida vêm as demandas previstas dos empregadores por competências em IA e big data e pensamento sistêmico. Além disso, orientação para serviços e atendimento ao cliente e cidadania global devem apresentar demanda superior à global. Para ajudar a enfrentar essas lacunas de talentos e competências, 73% das empresas que atuam na Nigéria veem benefícios no aumento do financiamento público para programas de requalificação e aperfeiçoamento de competências, enquanto 40% afirmam que melhorar os serviços e a infraestrutura de transporte seria igualmente importante para apoiar a disponibilidade de talentos.

Mais de 60% das empresas que atuam na África do Sul identificam as lacunas de competências como uma barreira importante à transformação dos negócios até 2030, seguidas pela cultura organizacional e pela resistência à mudança (43%). Com o crescimento de empregos como Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina e Engenheiros de Robótica, as empresas planejam aperfeiçoar as competências dos funcionários e contratar talentos com novas competências para atender às necessidades dos negócios em transformação. Para ampliar seu conjunto de talentos e melhorar a correspondência de competências, 34% das empresas planejam eliminar exigências de diplomas, criando caminhos mais acessíveis para empregos emergentes. Além disso, muitos empregadores na África do Sul esperam se concentrar em diversidade, equidade e inclusão: 55% preveem dar atenção a pessoas de grupos religiosos, étnicos ou raciais desfavorecidos e 41% a pessoas de baixa renda, em comparação com 27% e 24%, respectivamente, no mundo.

No Zimbábue, quase metade das competências utilizadas no trabalho deve mudar nos próximos cinco anos, percentual superior à média global de 39%. Por isso, 90% dos empregadores têm planos de aperfeiçoar as competências de sua força de trabalho atual. A demanda por competências como pensamento sistêmico, marketing e mídia, atendimento ao cliente, confiabilidade e atenção aos detalhes, controle de qualidade e cidadania global está crescendo mais rapidamente do que as médias globais. Por fim, 70% dos respondentes veem benefícios em intervenções de políticas públicas que melhorem o sistema de ensino para preparar melhor a força de trabalho para as demandas futuras, acima da média global de 47%.

Europa

A digitalização, a mitigação climática e o aumento do custo de vida são as principais tendências que devem afetar a transformação do mercado de trabalho na Europa no período de 2025-2030. À medida que as empresas sediadas na região buscam se ajustar a essas tendências, as lacunas de competências e a escassez de talentos no mercado de trabalho continuam sendo uma barreira importante: 54% dos empregadores esperam uma piora na disponibilidade de talentos, percentual significativamente superior à média global.

O mercado de trabalho da Áustria deve mudar nos próximos cinco anos, à medida que as empresas planejam adaptar suas estratégias em resposta ao crescimento da economia digital, ao aumento do custo de vida e aos maiores investimentos em adaptação climática. Com a maioria das empresas planejando priorizar a automação de processos e tarefas como estratégia fundamental para a força de trabalho, os empregadores que atuam na Áustria estão à frente de muitos pares globais na colaboração entre pessoas e tecnologia: prevê-se que 42% de todas as tarefas de trabalho humano tenham suas capacidades ampliadas pela tecnologia até 2030 (em comparação com uma média global de 33%). A demanda por competências como motivação e autoconhecimento está crescendo, e 60% dos empregadores preveem um aumento líquido de sua importância.

Até 2030, as empresas que atuam na Bélgica esperam ver seus modelos de negócios transformados pelos esforços de mitigação climática, pelo envelhecimento da população e pelo aumento do custo de vida. Refletindo essas tendências, os empregadores belgas relatam demanda crescente por competências como gestão ambiental responsável (75%, em comparação com 53% no mundo) e gestão de talentos (69%, em comparação com 58%). As empresas também planejam adotar práticas para ampliar a disponibilidade de talentos: 85% preveem investir em programas de requalificação e aperfeiçoamento de competências, 78% apoiar a saúde e o bem-estar dos funcionários e quase metade (48%) facilitar o trabalho remoto internacional — todos os percentuais superam as médias globais.

Na Tchéquia, as empresas preveem lidar com a transição verde, as mudanças demográficas e a transformação digital dos setores. Nos próximos cinco anos, mais de 80% dos empregadores que atuam no país planejam concentrar suas estratégias para a força de trabalho na automação e no aperfeiçoamento de competências, enquanto 76% pretendem priorizar a transferência de funcionários de funções em declínio para funções em crescimento, percentual superior à média global. O mercado de trabalho deve continuar apertado: apenas 6% das empresas preveem melhorias na disponibilidade de



talentos, em comparação com uma média global de 29%. Além disso, 70% dos empregadores esperam melhorar a formação e atração de talentos investindo na requalificação e no aperfeiçoamento de competências de sua força de trabalho atual, enquanto 65% planejam oferecer salários mais altos para se tornar mais atraentes.

Até 2030, os empregadores na Dinamarca esperam uma transformação dos negócios diante dos maiores investimentos em adaptação climática, da maior ênfase em questões trabalhistas e sociais e da crescente fragmentação geoeconômica. Ao mesmo tempo, dão menos atenção do que seus pares globais à digitalização e à inflação como possíveis fatores de mudança. O mercado de trabalho da Dinamarca deve apresentar maior estabilidade de competências do que o da maioria dos outros países: 71% das competências utilizadas atualmente no trabalho devem permanecer estáveis, em comparação com 61% no mundo. O uso de competências relacionadas à IA e big data, a redes e cibersegurança e à curiosidade e aprendizado ao longo da vida deve aumentar. As competências de cidadania global também devem ganhar importância até 2030: 47% dos empregadores que atuam na Dinamarca projetam um aumento líquido da demanda, em comparação com 19% no mundo.

O envelhecimento e a redução da força de trabalho, o crescimento econômico mais lento e a atenção crescente a questões trabalhistas e sociais são identificados como tendências fundamentais que afetarão as empresas na Estônia até 2030. Em comparação com as médias globais, as empresas que atuam na Estônia estão menos concentradas na transição verde: apenas 29% esperam que seus modelos de negócios sejam significativamente afetados por investimentos na redução de carbono e 21% pela adaptação climática. No conjunto, 79% dos empregadores identificam as lacunas de competências no mercado de trabalho como uma das principais barreiras à transformação, acima da média global. As empresas na Estônia planejam enfrentar esses desafios de talentos e competências por meio de práticas como a requalificação e o aperfeiçoamento de competências e o apoio ao bem-estar dos funcionários.

Os empregadores na França esperam que seus modelos de negócios sejam afetados pela transformação digital, pelos esforços de mitigação climática e pelo aumento do custo de vida. Para responder a essas tendências, as empresas planejam priorizar o aperfeiçoamento de competências e a contratação de talentos com conjuntos de competências emergentes, além de acelerar a automação. Uma parcela expressiva, de 71% dos empregadores, concentra-se em complementar e ampliar as capacidades de sua força de trabalho com novas tecnologias, acima da média global de 63%. Até 2030, deve crescer a demanda por funções como Especialistas em Gestão de Segurança, Especialistas em Transformação Digital e Desenvolvedores de Software, enquanto empregos como Auxiliares de Registro de Materiais e Controle de Estoque e Operadores de Entrada de Dados devem diminuir no país.

Até 2030, as empresas na Alemanha esperam que seus modelos de negócios sejam remodelados pela digitalização crescente, pelos esforços de mitigação climática e pela fragmentação geoeconômica em curso. Por exemplo, 52% dos empregadores que atuam na Alemanha preveem impactos das crescentes divisões geopolíticas, acima da média global de 34%. As empresas planejam adotar tecnologias para continuar competitivas: 93% esperam que ferramentas de IA e processamento de informações transformem suas operações, e 67% esperam o mesmo de robôs e sistemas autônomos. Para se preparar para essas mudanças, 81% das empresas planejam contratar ativamente pessoal com novas capacidades. Entre as funções em crescimento no país estão Desenvolvedores de Software, Designers de UI/UX e Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina.

A ampliação do acesso digital e o aumento do custo de vida são as principais tendências que devem moldar a transformação dos negócios na Grécia até 2030. Sessenta e três por cento dos empregadores na Grécia também identificam a atenção crescente a questões trabalhistas e sociais como uma importante fonte de transformação para sua organização, acima da média global de 46%. Mais da metade das empresas que atuam no país identificou as lacunas de competências no mercado de trabalho e a incapacidade de atrair talentos para seu setor como barreiras importantes à transformação dos negócios. Para melhorar a disponibilidade de talentos, uma grande maioria (82%) das empresas identifica o aumento do financiamento público para requalificação e aperfeiçoamento de competências como uma prioridade fundamental de política pública, e 64% pedem

apoio governamental por meio de subsídios salariais; ambos os percentuais superam as médias globais. Além disso, 46% dos empregadores sugerem que mudanças na regulamentação previdenciária e nas idades de aposentadoria poderiam ampliar a disponibilidade de talentos nos próximos cinco anos. Por sua vez, 92% das empresas planejam fortalecer sua própria retenção de talentos melhorando a progressão e a promoção profissional.

Na Hungria, o aumento do custo de vida, a digitalização crescente e o envelhecimento e a redução da população devem moldar os modelos de negócios e os resultados do mercado de trabalho até 2030. Uma parcela expressiva, de 70% dos empregadores, identifica a inflação como uma das principais preocupações, acima da média global de 50%. A disponibilidade de talentos é destacada como uma preocupação: 77% das empresas que atuam no país preveem dificuldades para contratar. Quase 80% das empresas planejam oferecer oportunidades de trabalho remoto e híbrido dentro do país e quase 40% preveem fazê-lo além das fronteiras nacionais. Quase 70% apontam uma regulamentação mais flexível sobre essa questão como uma política pública promissora para apoiar a disponibilidade de talentos no país.

Prevendo mudanças no mercado de trabalho em razão do maior investimento em adaptação climática e da atenção crescente a questões trabalhistas e sociais, as empresas na Irlanda identificam a atração de talentos como uma barreira importante à transformação dos negócios até 2030. Além das lacunas de competências, 43% dos empregadores que atuam no país esperam dificuldades para atrair os talentos adequados para suas empresas, em comparação com uma média global de 27%. Para enfrentar a escassez de talentos, 40% das empresas planejam oferecer apoio adicional a trabalhadores com responsabilidades de cuidado, e 27% destacam a eficácia de mais financiamento para programas governamentais de apoio a cuidadores. Os empregadores na Irlanda também estão ampliando suas medidas de diversidade, equidade e inclusão: 73% realizam revisões de equidade salarial, 53% criam grupos de afinidade de funcionários e 40% contratam responsáveis por diversidade, equidade e inclusão. Além disso, 69% dos respondentes afirmam seu compromisso de reduzir as desigualdades salariais.

Até 2030, os empregadores que atuam na Itália esperam uma transformação dos modelos de negócios em resposta à intensificação dos esforços de mitigação climática, à digitalização contínua e ao aumento do custo de vida. Em particular, 70% preveem mudanças decorrentes de investimentos para reduzir as emissões de carbono, em comparação com uma média global de 47%. Os empregadores na Itália projetam crescimento líquido de empregos para Engenheiros de Robótica, Engenheiros de Energias Renováveis e Engenheiros Ambientais, impulsionando a demanda por competências como IA, redes, cibersegurança e gestão ambiental responsável. Para se adaptar a essas tendências, 85% dos respondentes pretendem aperfeiçoar as competências de sua força de trabalho, e 73% planejam ampliá-las por meio da tecnologia.

Os empregadores na Letônia preveem mudanças no mercado de trabalho nos próximos cinco anos em razão do envelhecimento e da redução da população, do aumento do custo de vida e da maior atenção a questões trabalhistas e sociais. Divergindo das tendências globais, as empresas que atuam no país esperam níveis menores de transformação decorrente da ampliação do acesso digital e dos investimentos na redução de carbono e na adaptação climática. A disponibilidade de talentos é uma preocupação declarada: 71% dos empregadores esperam desafios na contratação. Em resposta, as empresas na Letônia planejam enfatizar estratégias para a força de trabalho como a aceleração da automação e o aperfeiçoamento de competências para amenizar a escassez de talentos.

Na Lituânia, os empregadores identificam o aumento do custo de vida, o envelhecimento e a redução da população e a ampliação do acesso digital como os três principais fatores de mudança no mercado de trabalho até 2030. As lacunas de competências são percebidas como uma barreira significativa à transformação dos negócios: 83% das empresas que atuam no país citam essa questão, em comparação com uma média global de 63%. Para enfrentar essas tendências, 86% das empresas na Lituânia planejam investir em requalificação e aperfeiçoamento de competências. Sete em cada 10 respondentes planejam apoiar a saúde e o bem-estar dos funcionários, enquanto seis em cada 10 pretendem melhorar os processos de progressão e promoção profissional para ampliar a disponibilidade de talentos. As estratégias previstas para a força de trabalho também se concentram na automação e na contratação de talentos com competências emergentes para acompanhar as necessidades dos negócios em transformação.



A escassez de talentos no setor deve ser um desafio importante nos Países Baixos no período de 2025-2030: 56% das empresas que atuam no país esperam dificuldades de contratação, enquanto apenas 15% preveem melhorias na disponibilidade de talentos. Em resposta, 86% das empresas planejam acelerar a automação de processos e tarefas como estratégia fundamental para enfrentar a escassez de talentos, percentual superior ao de seus pares globais. O aperfeiçoamento de competências (previsto por 83% dos respondentes) e o recrutamento de talentos com novas competências (previsto por 71%) também são áreas de atenção. Além disso, as empresas nos Países Baixos planejam recorrer a esforços de diversidade, equidade e inclusão para ampliar sua base de talentos: 64% esperam estabelecer metas específicas e 46% incorporar iniciativas de diversidade, equidade e inclusão em todas as suas cadeias de suprimentos.

Até 2030, os empregadores na Noruega esperam que seus modelos de negócios sejam significativamente afetados pelas transições verde e digital. Além de IA e big data, curiosidade e aprendizado ao longo da vida, resiliência, flexibilidade e agilidade devem estar entre as competências com demanda crescente, com mais empregadores enfatizando essas competências do que em outros países. Setenta e quatro por cento das empresas que atuam na Noruega destacam os benefícios do financiamento público para requalificação e aperfeiçoamento de competências, acima da média global. Além disso, três em cada cinco respondentes planejam ampliar sua base de talentos por meio de políticas de diversidade, equidade e inclusão, superando as médias globais. Uma proporção menor de empresas na Noruega prevê que os salários representem uma parcela crescente de sua receita total nos próximos cinco anos (26%, em comparação com 52% no mundo), e uma proporção maior prevê o inverso (22%, em comparação com 8% no mundo).

Na Polônia, a ampliação do acesso digital deve ser a tendência predominante a impulsionar mudanças no mercado de trabalho até 2030. Seu impacto é evidente nas expectativas das empresas quanto às mudanças na demanda por competências: os empregadores preveem unanimemente uma necessidade maior de competências em IA e big data. A disponibilidade de talentos também é vista como uma preocupação: 52% dos empregadores que atuam no país esperam que o envelhecimento e a redução da força de trabalho afetem seus negócios nos próximos cinco anos, e 65% preveem desafios na contratação. Para enfrentar essas questões, as empresas na Polônia veem potencial no apoio à saúde e ao bem-estar dos funcionários e na ampliação das opções de trabalho remoto e híbrido dentro do país para atrair e reter talentos.

Em Portugal, estima-se que 71% da força de trabalho precisará de capacitação até 2030, acima da média global de 58%. Entre as principais competências que devem ter demanda nos próximos cinco anos estão curiosidade e aprendizado ao longo da vida, gestão de talentos e liderança e influência social. Competências como ensino e mentoria e gestão de recursos também são cada vez mais procuradas no país. As empresas que atuam em Portugal planejam investir em requalificação e aperfeiçoamento de competências: 87% dos empregadores esperam melhorar a retenção de talentos, e 73% preveem transferir funcionários para funções novas ou em transformação. Quarenta por cento dos respondentes consideram o governo uma fonte importante de financiamento para seus esforços de requalificação e aperfeiçoamento de competências, o dobro da média global.

A ampliação do acesso digital, o aumento do custo de vida e a crescente fragmentação geoeconômica são vistos como fatores que moldarão o mercado de trabalho na Romênia no período de 2025-2030. Uma em cada três empresas que atuam no país também cita uma regulamentação antitruste e de concorrência mais rigorosa como fator que afetará seus modelos de negócios nos próximos cinco anos, quase o dobro da média global. Setenta e seis por cento das empresas na Romênia identificam as lacunas de competências no mercado de trabalho como uma barreira importante à transformação, ao lado dos desafios relacionados à atração de talentos para o setor. Para enfrentar essas preocupações, 94% dos empregadores planejam investir no aperfeiçoamento de competências da força de trabalho, percentual superior ao de seus pares globais (85%). As empresas no país também preveem a contratação de pessoal com novas competências (79%) e a aceleração da automação (68%) como estratégias fundamentais para os próximos cinco anos.

O aumento do custo de vida e a maior digitalização devem ser tendências fundamentais que afetarão as empresas que atuam na Sérvia nos próximos cinco anos. Além de IA e big data e letramento tecnológico, gestão de talentos e gestão de recursos são as competências que devem ter maior demanda no país. Dois terços dos empregadores identificam as lacunas de competências no mercado de trabalho como uma barreira importante à transformação de seus negócios. Quanto às políticas consideradas eficazes para melhorar a disponibilidade de talentos, 67% das empresas apontam maior flexibilidade nas práticas de contratação e demissão e 50% subsídios salariais, ambos acima das médias globais.

Na Eslovênia, as mudanças demográficas são identificadas como uma das principais preocupações dos empregadores: 68% e 45%, respectivamente, apontam o envelhecimento e a redução da força de trabalho em algumas partes do mundo e o crescimento das populações em idade ativa em outras como tendências fundamentais que afetarão os modelos de negócios nos próximos cinco anos. Ambos os percentuais superam a média global. As lacunas de competências no mercado de trabalho são vistas como uma barreira importante à transformação por dois terços das empresas que atuam no país, seguidas pela cultura organizacional e pela resistência à mudança. Para melhorar a disponibilidade de talentos, 71% dos empregadores sugerem considerar políticas mais flexíveis de contratação e demissão, enquanto 50% apontam a reforma das leis de imigração. Sete em cada 10 empresas planejam oferecer salários mais altos e quase seis em cada 10 pretendem rever as políticas de jornada de trabalho e horas extras para se tornar mais atraentes como empregadores.

O aumento dos investimentos na redução de carbono, a ampliação do acesso digital e o aumento do custo de vida devem moldar o mercado de trabalho na Espanha no período de 2025-2030. Entre as principais barreiras à transformação percebidas pelos respondentes estão as lacunas de competências, os marcos regulatórios, a resistência à mudança e as culturas organizacionais. Para enfrentar os desafios de disponibilidade de talentos por meio de políticas públicas, 60% dos empregadores na Espanha veem potencial em uma maior flexibilidade nas práticas de contratação e demissão e 49% em uma maior flexibilidade na definição de salários, além de

financiamento público para requalificação e aperfeiçoamento de competências (65%). Quanto às práticas empresariais, 77% dos respondentes planejam aprimorar os processos de progressão e promoção profissional para se tornar mais atraentes como empregadores. Além disso, uma parcela superior à média global dos empregadores que atuam no país planeja oferecer oportunidades de trabalho remoto e híbrido e apoiar trabalhadores com responsabilidades de cuidado.

Até 2030, os empregadores da Suécia preveem uma transformação dos negócios em resposta à ampliação da digitalização, às mudanças demográficas e ao aumento do custo de vida. Cerca de 50% identificam o envelhecimento e a redução da força de trabalho em algumas partes do mundo como uma tendência fundamental, enquanto 41% destacam o crescimento das populações em idade ativa em outros lugares. Apenas 5% das empresas que atuam no país esperam uma melhora nas condições de contratação nos próximos cinco anos, percentual significativamente inferior à média global. Em resposta, os empregadores planejam aprimorar os processos de progressão e promoção de talentos, ampliar as opções de trabalho remoto e híbrido e investir em requalificação e aperfeiçoamento de competências para aumentar a disponibilidade de talentos.

Na Suíça, a digitalização contínua é vista como o principal fator de transformação dos negócios até 2030, seguida pela mitigação e adaptação climática. Isso se reflete nos 96% das empresas que esperam que tecnologias de IA e processamento de informações transformem suas operações. As estratégias previstas para a força de trabalho devem se concentrar na automação, no aperfeiçoamento de competências e na contratação de talentos com competências emergentes; 73% das empresas integram ativamente novas tecnologias para complementar e ampliar as capacidades de sua força de trabalho humana. No entanto, a retenção de talentos é vista como uma preocupação: 36% dos empregadores esperam uma piora, quase o dobro da média global. Para enfrentar esses desafios, as empresas na Suíça planejam dar mais ênfase à flexibilidade no trabalho do que seus pares globais e ampliar a disponibilidade de talentos por meio de opções de trabalho remoto internacional e apoio a trabalhadores com responsabilidades de cuidado.

A ampliação do acesso digital deve impulsionar mudanças no mercado de trabalho da Turquia no período de 2025-2030; as empresas que atuam no país esperam que tecnologias como IA, robótica e tecnologias de energia transformem suas operações. Essas expectativas se refletem na lista de funções com crescimento percentual mais rápido previsto no país, que inclui Engenheiros de Robótica, Engenheiros de Energias Renováveis e Especialistas em Veículos Autônomos e Elétricos. Os empregadores preveem mudanças em 44% das competências utilizadas no trabalho até 2030, acima da média global de 39%. IA e big data, letramento tecnológico e redes e cibersegurança são identificadas como as competências com crescimento mais rápido no país, além de um aumento previsto acima da média na importância do multilinguismo.

No Reino Unido, o mercado de trabalho deve ser influenciado pela maior digitalização e pelos esforços de mitigação e adaptação climática nos próximos cinco anos: 56% das empresas que atuam no país preveem uma transformação de seus negócios em razão do aumento dos investimentos em adaptação climática, percentual superior ao de seus pares globais. Cinquenta e seis por cento dos empregadores também esperam que a fragmentação geoeconômica afete sua estratégia de negócios, em comparação com 34% no mundo. Em razão dessas tendências percebidas, os respondentes esperam uma demanda crescente por competências como letramento tecnológico, IA, big data e resiliência, flexibilidade e agilidade. Entre as principais funções que devem crescer significativamente até 2030 estão Especialistas em Big Data, Engenheiros de FinTech e Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina.

América do Norte

Os avanços tecnológicos, as mudanças demográficas e as incertezas econômicas orientam as decisões estratégicas das empresas sediadas na América do Norte. Uma parcela maior dos empregadores nessa parte do mundo avalia opções tanto de transferência de operações para o exterior (23%) quanto de retorno de operações ao país de origem (19%), indicando a possibilidade de uma reorganização mais ampla das cadeias de suprimentos globais. Além disso, as empresas da região demonstram uma atenção acima da média à diversidade, equidade e inclusão, inclusive por meio de medidas como auditorias de equidade salarial. Apenas 35% das empresas na América do Norte preveem um aumento dos salários como parcela da receita total (em comparação com 52% no mundo). À medida que as transformações impulsionadas pelas macrotendências remodelam o panorama de empregos e competências, estima-se que 67% da força de trabalho da região precisará de aperfeiçoamento de competências ou requalificação até 2030, percentual superior à média global.

Os empregadores no Canadá preveem um cenário de negócios em transformação, marcado pelos avanços das tecnologias digitais, pela fragmentação geoeconômica e pela intensificação dos esforços de mitigação climática até 2030. Refletindo essas tendências, 97% das empresas esperam que tecnologias de IA e processamento de informações transformem suas operações. Robótica e sistemas autônomos, juntamente com tecnologias de geração e armazenamento de energia, também devem ganhar espaço. A demanda por funções como Especialistas em Gestão de Segurança, Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina e Desenvolvedores de Software deve crescer. Para garantir um fluxo contínuo de talentos, os empregadores no Canadá buscam fortalecer os processos de progressão e promoção profissional e investir em requalificação e aperfeiçoamento de competências.

Nos Estados Unidos, as tendências tecnológicas e a adaptação climática devem moldar as estratégias empresariais e para a força de trabalho no período de 2025-2030: 55% dos empregadores destacam a adaptação climática como uma tendência fundamental que deve influenciar os modelos de negócios. Além disso, 94% das empresas nos Estados Unidos esperam que tecnologias de IA e processamento de informações transformem suas operações nos próximos cinco anos. Especialistas em Big Data, Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina e Especialistas em Data Warehousing devem estar entre os empregos com crescimento mais rápido no país. No entanto, funções como Operadores de Entrada de Dados

e Testadores de Software são vistas como em declínio à medida que a automação remodela a força de trabalho. Para ampliar a disponibilidade de talentos, os respondentes veem potencial no apoio governamental a programas de requalificação e aperfeiçoamento de competências e em uma maior flexibilidade nas práticas de contratação e demissão.

América Latina e Caribe

As empresas sediadas na América Latina e no Caribe esperam que a maior digitalização, a atenção mais forte a questões trabalhistas e sociais e a intensificação dos esforços de mitigação climática impulsionem mudanças no mercado de trabalho no período de 2025-2030. As lacunas de competências no mercado de trabalho, as culturas organizacionais e a regulamentação desatualizada são percebidas como as principais barreiras à transformação dos negócios na região, cada uma destacada por cerca de 50% dos respondentes. Oitenta por cento das empresas esperam uma melhora no desenvolvimento de talentos nos próximos cinco anos, acima das médias globais. A grande maioria dos empregadores da região planeja responder às lacunas de competências aperfeiçoando as competências de sua própria força de trabalho (84%), acelerando a automação de tarefas (81%) ou contratando pessoal com novas competências (68%).

Os empregadores na Argentina esperam que a ampliação do acesso digital, a mitigação climática e a incerteza econômica moldem as mudanças no mercado de trabalho nos próximos cinco anos. As lacunas de competências são vistas como uma barreira à transformação dos negócios por 65% das empresas, seguidas pela regulamentação desatualizada (57%) e pelas culturas organizacionais e resistência à mudança (48%). Para enfrentar as lacunas de competências, as empresas que atuam no país planejam contratar pessoal com novas competências, automatizar tarefas quando possível e, em menor grau, investir em requalificação e aperfeiçoamento de competências (71%, em comparação com uma média global de 85%). Entre os empregos com crescimento percentual mais rápido previsto no país estão Analistas e Cientistas de Dados e Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina. Embora apenas uma em cada cinco empresas espere que os salários representem uma parcela crescente da receita total nos próximos cinco anos (em comparação com 52% no mundo), 57% dos empregadores planejam elaborar sua estratégia salarial e de remuneração para apoiar o poder de compra dos trabalhadores (em comparação com 33% no mundo).

No Brasil, como em muitos outros países, as lacunas de competências são percebidas como uma das principais barreiras à transformação dos negócios até 2030. Os empregadores que atuam no país preveem crescimento de funções como Especialistas em Transformação Digital, Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina e Especialistas em Cadeia de Suprimentos e Logística. Quase nove em cada 10 empresas no Brasil planejam aperfeiçoar as competências de sua força de trabalho nos próximos cinco anos. Embora IA e big data, pensamento criativo e letramento tecnológico devam ser as competências com crescimento mais rápido no país, as empresas também esperam dar mais atenção à empatia e escuta ativa, citadas por 60% dos respondentes, bem como à resiliência, flexibilidade, agilidade e curiosidade e aprendizado ao longo da vida.



As empresas na Colômbia preveem mudanças no mercado de trabalho em razão da ampliação do acesso digital, da intensificação dos esforços para reduzir as emissões de carbono e da maior atenção a questões trabalhistas e sociais no período de 2025-2030: 65% identificam as lacunas de competências como uma barreira importante à transformação e 61% citam marcos regulatórios desatualizados ou inflexíveis. No entanto, os empregadores que atuam na Colômbia são mais otimistas do que seus pares globais quanto às perspectivas futuras de disponibilidade de talentos: 47% esperam uma melhora até 2030. Para melhorar a retenção de talentos, os respondentes planejam se concentrar na saúde e no bem-estar dos funcionários e na melhoria da progressão profissional.

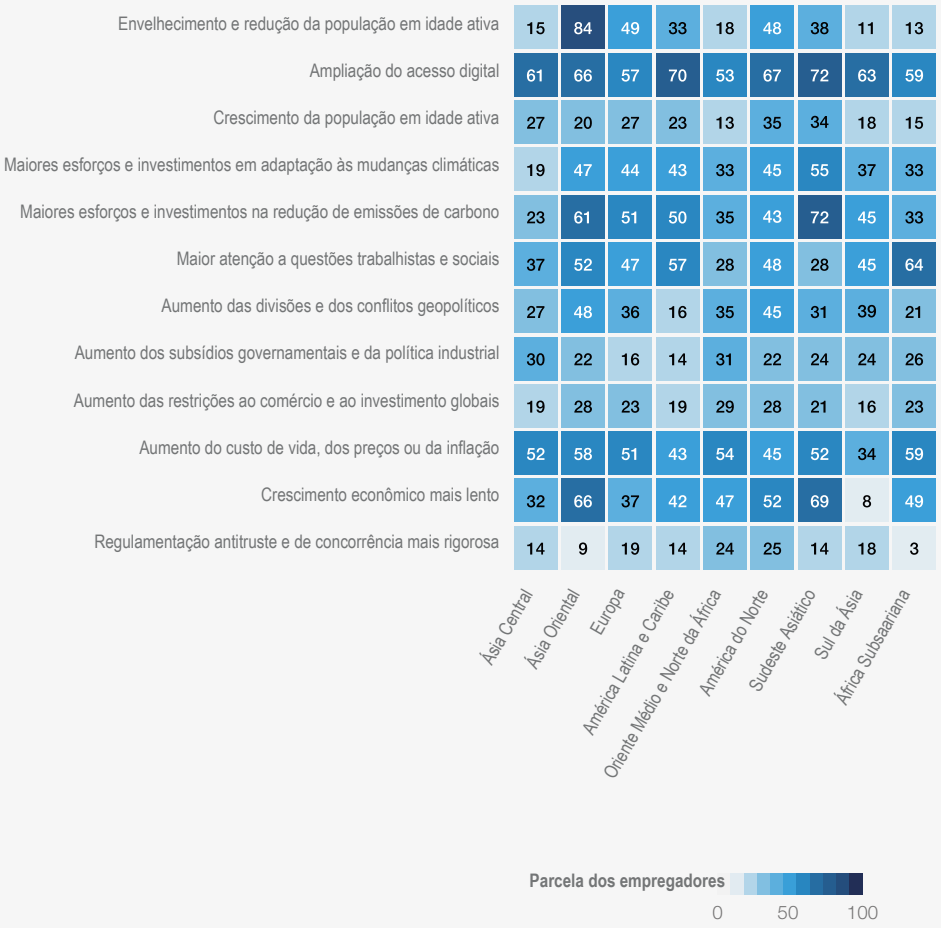
Até 2030, a ampliação do acesso digital e a mitigação das mudanças climáticas devem moldar o mercado de trabalho no México. Noventa e cinco por cento das empresas que atuam no país esperam que ferramentas de IA transformem suas operações nos próximos cinco anos, e 63% preveem fazer maior uso da robótica; 82% dos empregadores pretendem acelerar a automação de tarefas nesse mesmo período. Analistas de Segurança da Informação e Especialistas em Big Data devem estar entre as funções com crescimento mais rápido no país. Os empregadores no México são otimistas quanto à retenção de talentos: 53% esperam melhorias (em comparação com 44% no mundo). Além de IA e big data e pensamento criativo, as empresas preveem dar maior ênfase à resiliência, flexibilidade e agilidade e à gestão ambiental responsável; 73% e 69% das empresas, respectivamente, esperam uma demanda crescente por essas competências.



TABELA 5.1

Impacto das macrotendências, 2025-2030, por região

Parcela dos empregadores que esperam que as macrotendências impulsionem a transformação de sua organização (%), por região.



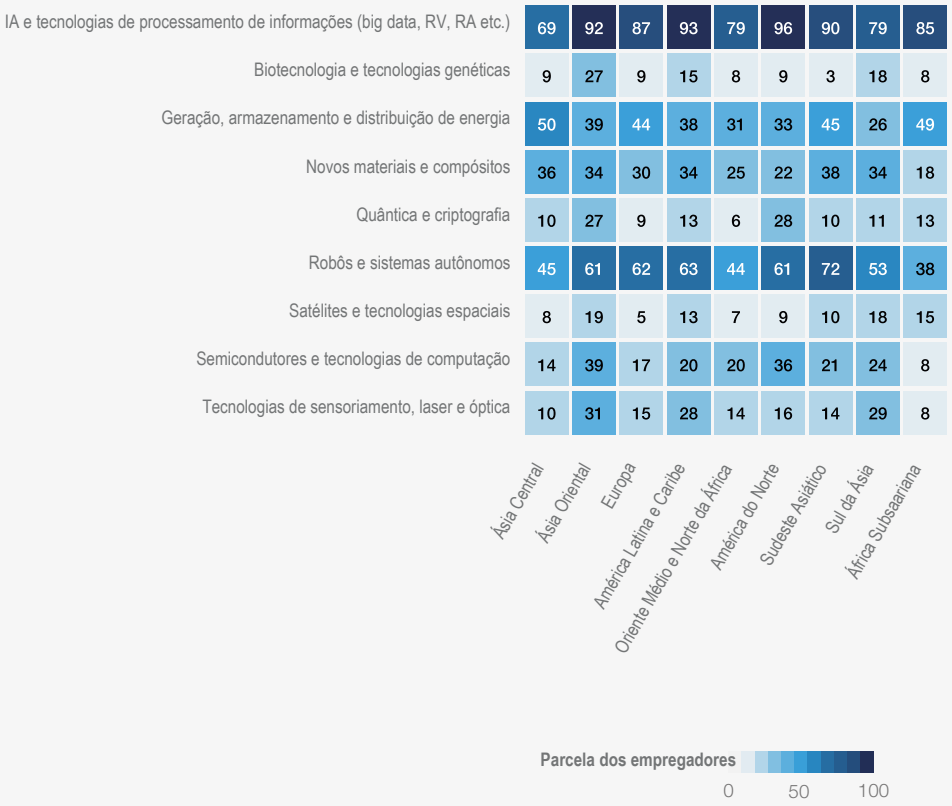
Fonte

World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2024.

TABELA 5.2

Impacto das tendências relacionadas à tecnologia, 2025-2030, por região

Parcela dos empregadores que esperam que tendências relacionadas à tecnologia impulsionem a transformação de sua organização (%), por região.



Fonte

World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2024.

TABELA 5.3

Importância das competências em 2025, por região

Parcela dos empregadores que consideram as competências essenciais para seus trabalhadores (%), por região.

	Ásia Central	Ásia Oriental	Europa	América Latina e Caribe	Oriente Médio e Norte da África	América do Norte	Sudeste Asiático	Sul da Ásia	África Subsaariana		
Gestão ambiental responsável	23	11	18	22	14	28	50	19	33	Ética	Atitudes
Cidadania global	3	29	11	9	11	26	25	6	24		
Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	41	64	58	53	29	58	54	29	24	Autoeficácia	
Confiabilidade e atenção aos detalhes	46	41	30	38	26	57	46	45	48		
Motivação e autoconhecimento	62	59	59	48	32	51	46	29	58		
Resiliência, flexibilidade e agilidade	70	54	70	81	50	79	71	35	64		
Empatia e escuta ativa	34	52	56	67	28	66	54	39	33	Trabalhar com outras pessoas	
Liderança e influência social	62	66	63	69	46	68	67	29	61		
Ensino e mentoria	59	30	25	22	13	28	21	26	24		
Pensamento analítico	75	71	71	74	47	79	67	71	61	Competências cognitivas	Competências, conhecimentos e capacidades
Pensamento criativo	68	64	54	58	57	62	63	55	48		
Multilinguismo	45	23	21	17	23	21	13	10	27		
Leitura, escrita e matemática	18	27	17	22	18	26	25	26	30		
Pensamento sistêmico	59	43	35	67	33	47	38	26	45		
Marketing e mídia	28	27	18	19	20	21	33	32	27	Competências de engajamento	
Orientação para serviços e atendimento ao cliente	28	52	48	67	32	60	46	42	48		
Controle de qualidade	44	16	35	30	36	32	29	48	30	Competências de gestão	
Gestão de recursos e operações	48	27	43	45	31	40	46	32	39		
Gestão de talentos	49	36	48	53	41	53	50	52	45		
Destreza manual, resistência e precisão	11	4	16	8	16	6	13	19	9	Capacidades físicas	
Capacidades de processamento sensorial	7	11	6	7	4	4	8	6	9		
IA e big data	32	45	44	40	46	62	58	55	55	Competências tecnológicas	
Design e experiência do usuário	14	39	23	29	21	28	33	19	30		
Redes e cibersegurança	20	27	24	21	20	40	42	13	39		
Programação	17	16	16	16	19	26	13	13	24		
Letramento tecnológico	52	30	54	51	35	64	67	52	64		

Parcela dos empregadores

0 50 100

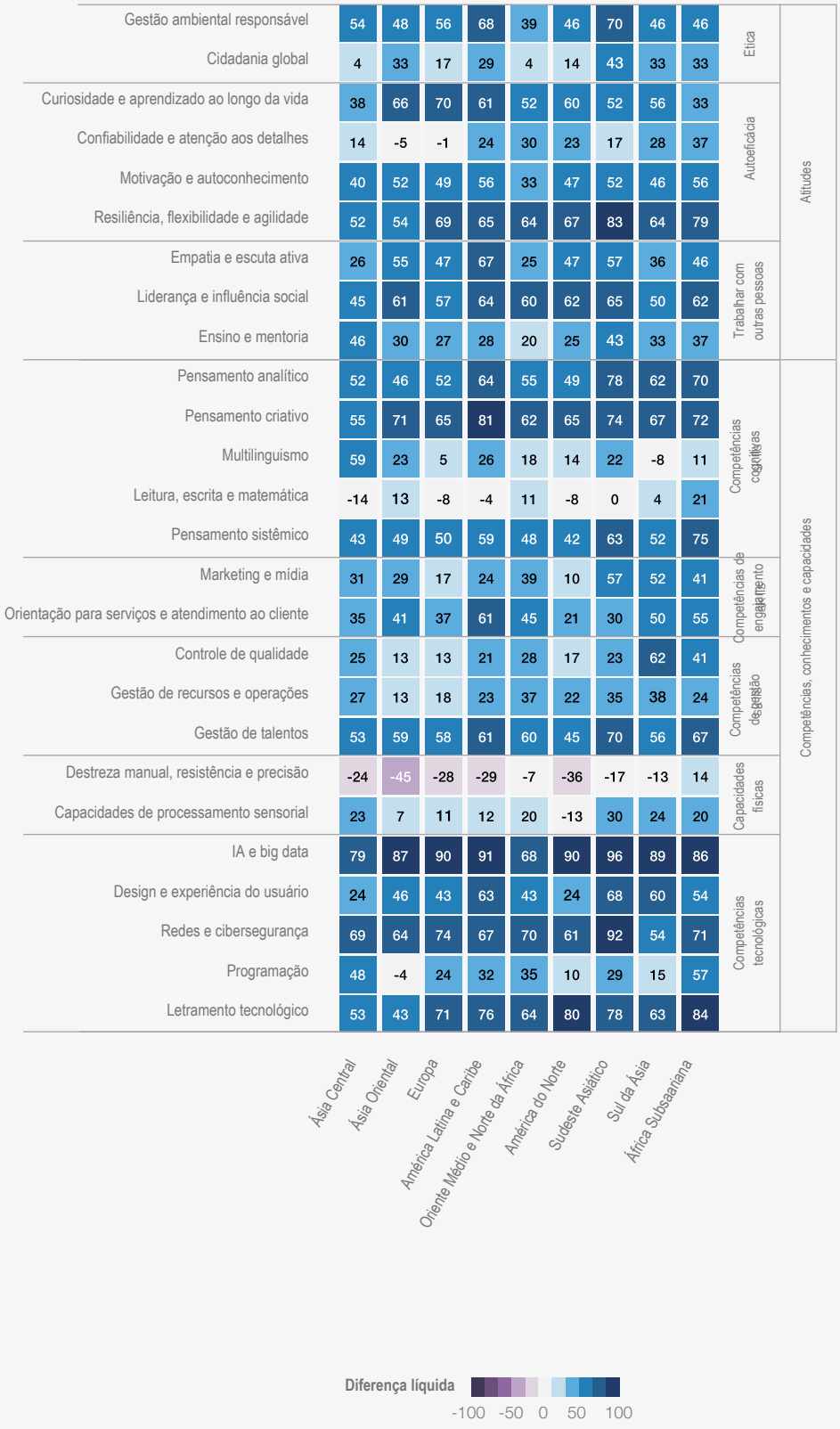
Fonte

World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2024.

TABELA 5.4

Evolução das competências, 2025-2030, por região

Diferença líquida entre as parcelas dos empregadores que consideram que as competências estão aumentando e diminuindo de importância para seus trabalhadores de 2025 a 2030 (%), por região. A parcela dos empregadores que prevê estabilidade das competências não é utilizada no cálculo.



Fonte

World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2024.

5.2 Panorama setorial

Tendências entre setores e oportunidades de colaboração

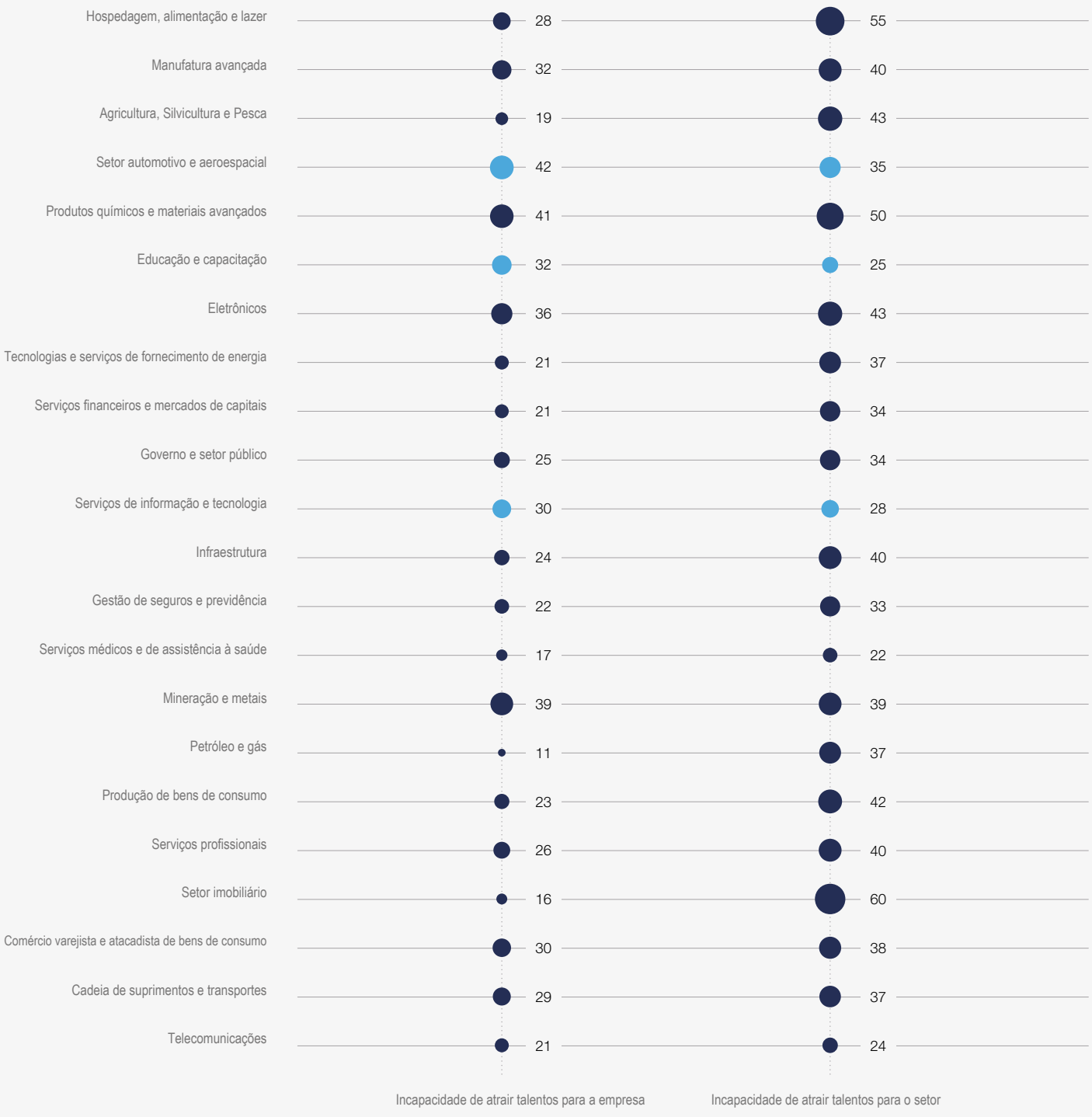
O impacto previsto das macrotendências sobre o futuro dos empregos tem múltiplas facetas, tanto em termos geográficos quanto setoriais. Setores específicos observam pontos de convergência e barreiras distintas à transformação e, por isso, priorizam diferentes estratégias para a força de trabalho em resposta à transformação do mercado de trabalho até 2030. Embora 19 dos 22 setores globais abrangidos pelo relatório identifiquem as lacunas de competências no mercado de trabalho local como a principal barreira à transformação do setor, cada um também prevê desafios adicionais específicos para os próximos cinco anos. Nos setores de Governo e Setor Público e de Serviços Médicos e de Assistência à Saúde, por exemplo, a cultura organizacional e a resistência à mudança aparecem como a barreira à transformação mais selecionada. No Setor Imobiliário, a incapacidade de atrair talentos para o setor é vista como o principal obstáculo. Quatro setores — Agricultura, Silvicultura e Pesca; Serviços de Informação e Tecnologia; Petróleo e Gás; e Comércio Varejista e Atacadista de Bens de Consumo — veem a infraestrutura técnica e de dados como uma das principais barreiras. Como mostra a Figura 5.1, a maioria dos setores considera a atratividade para talentos em âmbito setorial um problema maior do que em âmbito empresarial no período de 2025-2030 (com Setor Automotivo e Aeroespacial, Educação e Capacitação e Tecnologia da Informação como as três exceções).



FIGURA 5.1

Atrair talentos para a empresa e para o setor

Parcela dos empregadores pesquisados que esperam que a incapacidade de atrair talentos para sua empresa ou para seu setor dificulte a transformação de sua organização, por setor.



Fonte

World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2024.

Nota

Os setores nos quais uma proporção maior ou igual de empresas identifica a atração de talentos para a empresa como um desafio maior do que a atração de talentos para o setor são mostrados em azul-escuro. Os setores nos quais a atração de talentos para o setor é identificada como um desafio maior do que a atração de talentos para a empresa são mostrados em azul-claro.

O fato de os respondentes da Pesquisa sobre o futuro do emprego avaliarem predominantemente os desafios de disponibilidade de talentos como questões setoriais aponta para oportunidades potencialmente não aproveitadas de colaboração entre os atores do setor e de implementação de soluções personalizadas dentro de um mesmo setor ou entre setores. No entanto, empregadores de diferentes setores frequentemente demonstram preferências distintas quanto às estratégias para a força de trabalho.

Próximo de um consenso, o aperfeiçoamento de competências é selecionado como a principal estratégia para a força de trabalho em 20 setores e ocupa o segundo lugar nos dois restantes: Eletrônicos e Gestão de Seguros e Previdência. Petróleo e Gás (96%) e Telecomunicações (96%) são os setores mais comprometidos com o aperfeiçoamento de competências, enquanto uma parcela ainda significativa, de 73% dos empregadores do setor de Educação e Capacitação, planeja se concentrar nessa estratégia.

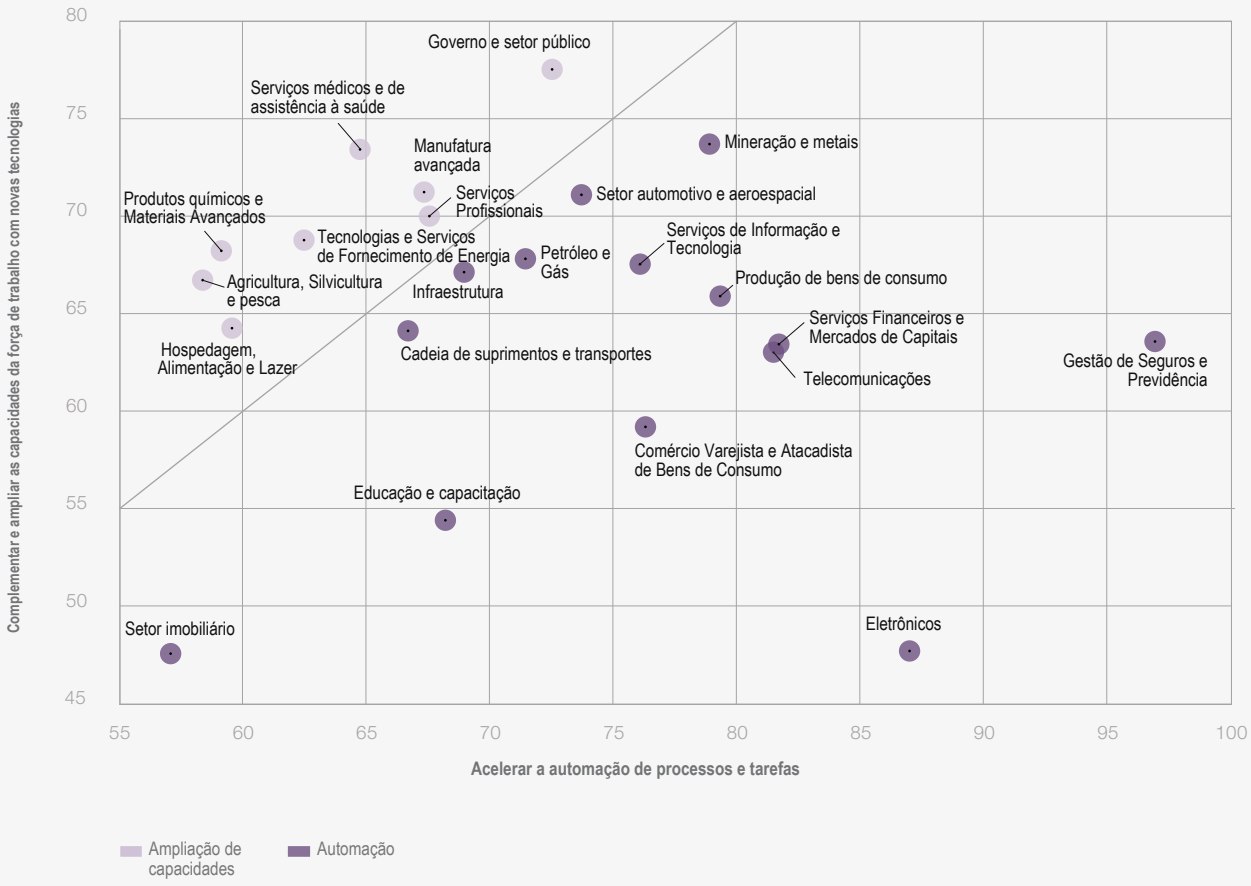
As diferenças entre os setores são mais marcantes quanto ao uso previsto de tecnologias para automatizar integralmente processos e tarefas ou para complementar e ampliar as capacidades da força de trabalho humana, como mostra a Figura 5.2. Embora a maioria dos setores pretenda buscar um equilíbrio entre estratégias para a força de trabalho voltadas à automação e à ampliação de capacidades no período de 2025-2030, 87% dos respondentes de Eletrônicos esperam se concentrar na automação de tarefas, enquanto apenas 48% planejam se concentrar na ampliação das capacidades da força de trabalho. Setores como Seguros e Previdência e Telecomunicações apresentam uma diferença semelhante entre automação e ampliação de capacidades. Em contrapartida, setores como Saúde, Agricultura e Governo relatam maior preferência pela ampliação de capacidades do que pela automação.

Além disso, embora contratar pessoal com novas competências para atender às necessidades emergentes dos negócios esteja entre as três principais estratégias para a força de trabalho em 17 dos 22 setores — o que pode desencadear uma forte disputa por talentos dentro dos setores e entre eles nos próximos cinco anos —, aperfeiçoar as competências dos funcionários atuais e transferi-los de funções em declínio para funções em crescimento parece ser uma oportunidade ainda não aproveitada: apenas os setores Automotivo e Aeroespacial, de Eletrônicos e Imobiliário pretendem atualmente priorizar essas transições profissionais como uma de suas três principais estratégias para a força de trabalho até 2030.

FIGURA 5.2

Estratégia para a força de trabalho: automação ou ampliação de capacidades, por setor

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam adotar as estratégias indicadas para a força de trabalho



Fonte

World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2024.

Resultados por setor

Até 2030, a transformação do setor de Hospedagem, Alimentação e Lazer deve ser moldada pelo aumento do custo de vida e por uma maior atenção a questões trabalhistas e sociais. A maior digitalização, embora ainda relevante para uma parcela significativa de 51% dos respondentes, parece menos central do que em outros setores. A atenção dada pelo setor à experiência humana e às questões sociais se reflete na fronteira entre pessoas e tecnologia: as empresas preveem continuar a depender de pessoas para realizar predominantemente 43% do total de tarefas de trabalho nos próximos cinco anos, acima da média global dos setores. No entanto, a disponibilidade de talentos é uma preocupação crescente: 59% dos empregadores esperam que as dificuldades de contratação se agravem. Para responder a essas tendências emergentes, as empresas ampliam os esforços de aperfeiçoamento de competências, contratam pessoas com competências emergentes e ampliam as capacidades da força de trabalho com novas tecnologias. Também buscam melhorar a atratividade do setor apoiando a saúde e o bem-estar dos funcionários e melhorando os salários e a progressão profissional. Cerca de um terço das empresas investe em esforços de diversidade, equidade e inclusão, com atenção especial a jovens talentos (69%, em comparação com a média global dos setores de 52%) e trabalhadores migrantes (33%, em comparação com 20% no mundo).

O setor de Manufatura Avançada espera passar por uma transformação moldada pelo aumento dos investimentos para reduzir as emissões de carbono e se adaptar às mudanças climáticas e pelo aumento do custo de vida. As empresas preveem a adoção de IA (81%), robótica (69%) e novos materiais e compósitos (63%, quase o dobro do percentual dos outros setores). O setor prevê demanda crescente por competências em IA e big data, pensamento criativo e redes e cibersegurança, mas também por pensamento sistêmico, design e experiência do usuário e gestão de recursos. Para se preparar para essas mudanças, os empregadores esperam conseguir aperfeiçoar as competências de 29% dos trabalhadores em sua função atual, enquanto preveem que 15% precisarão ser requalificados e realocados nos próximos cinco anos. Cinquenta por cento das empresas planejam recorrer a grupos diversificados de talentos para aliviar a escassez de mão de obra, e 55% — mais do que na maioria dos outros setores — planejam concentrar seus esforços de diversidade, equidade e inclusão em trabalhadores com 55 anos ou mais.

As lacunas de competências são vistas como a principal barreira à transformação para as empresas do setor de Agricultura, Silvicultura e Pesca até 2030 (selecionadas por 68% dos respondentes), seguidas pela regulamentação desatualizada (51%, em comparação com a média global dos setores de 39%) e pela infraestrutura de dados insuficiente (46%, em comparação com 32% no mundo). A mitigação e a adaptação climática são desafios fundamentais destacados pelo setor, ao lado do aumento do custo de vida. Ao enfrentar esses desafios, os empregadores planejam aprimorar suas estratégias para a força de trabalho, enfatizando o aperfeiçoamento de competências e a requalificação, a contratação de pessoas com novas competências e a ampliação das capacidades de seus trabalhadores por meio da tecnologia. As três competências com maior crescimento previsto são resiliência, flexibilidade e agilidade; letramento tecnológico; e gestão ambiental responsável, enquanto as competências relacionadas à IA e big data e a redes e cibersegurança crescem mais lentamente do que em outros setores. Um terço das empresas do setor não possui um programa de diversidade, equidade e



inclusão, enquanto 63% esperam que os salários representem uma parcela crescente da receita total dos empregadores; 92% pretendem alinhar os salários à produtividade e 46% buscam reduzir as desigualdades salariais.

O setor Automotivo e Aeroespacial se destaca por suas expectativas quanto ao impacto significativo que tanto a mitigação climática quanto a fragmentação geoeconômica podem ter sobre o setor nos próximos cinco anos: 54% dos respondentes identificam o aumento das tensões geopolíticas (em comparação com 34% nos outros setores) e 46% destacam as crescentes restrições ao comércio (em comparação com 23% nos outros setores) como fatores fundamentais de mudança. Cerca de um quarto das empresas do setor avalia opções de retorno de operações ao país de origem, transferência para países próximos ou transferência para países aliados, e 16% avaliam transferi-las para o exterior — o que sugere a possibilidade de uma reorganização maior das cadeias de suprimentos do que em outros setores. Essas tendências apontam para uma transformação considerável na maioria das empresas, com as lacunas de competências nos mercados de trabalho, as culturas organizacionais e a resistência à mudança identificadas como principais barreiras, ao lado das dificuldades para atrair talentos para o setor (destacadas por 42% dos respondentes, em comparação com 37% nos outros setores) e do acesso limitado a capital para investimento (40%, em comparação com 26% nos outros setores). Os empregadores priorizam estratégias para a força de trabalho voltadas ao aperfeiçoamento de competências, à automação de processos e à transferência de funcionários de funções em declínio para funções em crescimento. Entre os empregos com crescimento previsto estão Engenheiros de Robótica e Analistas e Cientistas de Dados.

No setor de Produtos Químicos e Materiais Avançados, a transformação deve ser fortemente influenciada por investimentos nas transições verde e digital, levando a um aumento previsto de funções para Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina e Profissionais de Desenvolvimento de Negócios até 2030. O setor também prevê uma necessidade maior de competências em IA e big data e gestão ambiental responsável. No entanto, o fator humano deve representar uma barreira significativa para o setor: as lacunas de competências nos mercados de trabalho e a atração de talentos para o setor são identificadas como os dois principais obstáculos à transformação. Para melhorar a atratividade do setor, as empresas planejam se concentrar nos processos de progressão e promoção de talentos, no apoio à saúde e ao bem-estar dos funcionários e na oferta de salários mais altos. Os empregadores sugerem que os governos apoiem o aperfeiçoamento de competências e a requalificação, melhorem os sistemas de ensino e ofereçam subsídios salariais e maior flexibilidade na definição de salários. Nove em cada 10 empresas do setor planejam alinhar estreitamente os salários à produtividade, enquanto apenas 9% planejam rever os custos salariais como parte de medidas de redução de custos nos próximos cinco anos.

A ampliação do acesso digital, a maior atenção a questões trabalhistas e sociais e o crescimento econômico mais lento devem impulsionar a transformação do setor de Educação e Capacitação até 2030. As competências em IA e big data e o pensamento criativo devem ganhar importância. Entre as funções emergentes previstas no setor estão Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina e Especialistas em Transformação Digital. Os empregadores também dão maior ênfase do que em outros setores à curiosidade e aprendizado ao longo da vida, às competências de marketing e mídia e ao multilinguismo. O setor se concentra menos do que outros no aperfeiçoamento de competências e na requalificação de sua própria força de trabalho (73%, em comparação com a média global dos setores de 85%), enquanto os empregadores buscam melhorar sua atratividade por meio de melhores processos de progressão e promoção de talentos, salários mais altos e apoio ao bem-estar dos funcionários.

Até 2030, o cenário do setor de Eletrônicos deve ser moldado pela intensificação dos esforços de mitigação climática, pela digitalização contínua da economia e pelo envelhecimento e redução da força de trabalho. O setor parece menos preocupado com os ciclos econômicos: apenas 25% dos respondentes preveem impacto significativo do crescimento econômico mais lento, em comparação com 42% no conjunto dos setores. Com a adoção prevista de IA, robótica e tecnologias de energia, projeta-se crescimento de empregos para Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina e Engenheiros de Eletrotecnologia. A disponibilidade de talentos é vista como uma preocupação: 61% dos empregadores esperam que os desafios de contratação se agravem, mas apenas 9% estão preocupados com a retenção de talentos (em comparação com a média global dos setores de 19%). As estratégias planejadas para a força de trabalho se concentram na automação, no aperfeiçoamento de competências e na transferência de funcionários para funções em crescimento. Além do apoio de políticas públicas à requalificação e ao aperfeiçoamento de competências, as empresas também pedem melhorias na infraestrutura de transporte para ampliar a disponibilidade de talentos.

Nos próximos cinco anos, a mitigação climática deve estar no centro das atenções do setor de Tecnologias e Serviços de Fornecimento de Energia, à medida que as empresas planejam investir em tecnologias mais verdes para a geração, o armazenamento e a distribuição de energia. Por isso, Engenheiros Ambientais, Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina e Engenheiros de Energias Renováveis estão entre as funções com maior crescimento previsto no setor. Ao buscar a transformação de seus negócios, as empresas do setor demonstram preocupação especial com as lacunas de competências no mercado de trabalho (81%, em comparação com 63% no conjunto dos setores), além da regulamentação desatualizada ou inflexível (44%), da cultura organizacional e resistência à mudança e da capacidade do setor de atrair talentos (37%). Para melhorar a disponibilidade de talentos e a atratividade do setor, as empresas planejam aprimorar os processos de progressão e promoção de talentos e investir em programas de requalificação e aperfeiçoamento de competências, para os quais os respondentes veem um papel para o aumento do apoio financeiro do setor público.

A maior digitalização é vista como o principal fator de transformação do setor de Serviços Financeiros e Mercados de Capitais nos próximos cinco anos, ao lado da adaptação às mudanças climáticas e do crescimento econômico mais lento. O setor também prevê uma exposição particularmente forte à IA: apenas 5% dos empregadores esperam não adotar significativamente essa tecnologia até 2030 (em comparação com 14% no conjunto dos setores). Por isso, estima-se que as competências em IA e big data, letramento tecnológico e cibersegurança terão alta demanda, e o setor prevê a criação de novas funções para

Especialistas em Big Data, Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina e Especialistas em Gestão de Segurança. Para ampliar a disponibilidade de talentos, o setor planeja investir em requalificação e aperfeiçoamento de competências (71% dos empregadores), apoiar o bem-estar dos funcionários (64%) e melhorar os processos de promoção (61%). O trabalho remoto e híbrido também é visto como uma estratégia para manter a atratividade por 58% das empresas do setor, e um em cada dois respondentes pede mudanças nas leis trabalhistas que apoiem o trabalho remoto (em comparação com 36% nos outros setores). O setor está particularmente avançado nos planos de eliminar a exigência de diplomas em favor de abordagens de contratação baseadas em competências (28%, em comparação com 19% no conjunto dos setores).

Os empregadores de Governo e Setor Público identificam a cultura organizacional e a resistência à mudança como a principal barreira à transformação até 2030, enquanto o setor planeja continuar a investir na transformação digital e verde nos próximos cinco anos. Em linha com as tendências globais, IA e big data, redes e cibersegurança e letramento tecnológico são as competências cujo aumento de importância é mais percebido, seguidas por gestão ambiental responsável e pensamento criativo. As lacunas de competências no mercado de trabalho e os marcos regulatórios desatualizados são vistos como fatores que podem desacelerar a transformação do setor. De modo geral, os empregadores públicos são otimistas quanto à disponibilidade futura de talentos: 52% dos respondentes esperam melhorias nos próximos cinco anos. Para aumentar a atratividade e fortalecer a base de talentos do setor, 80% dos empregadores planejam aprimorar a progressão de talentos e oferecer programas de requalificação e aperfeiçoamento de competências nos próximos cinco anos.

As empresas de Serviços de Informação e Tecnologia estão fortemente concentradas na adoção de tecnologias avançadas até 2030, com uma incorporação quase universal prevista de IA e processamento de informações (99%, em comparação com a média global dos setores de 86%) e forte atenção também a tecnologias quânticas e de criptografia (41%, em comparação com 12% no mundo). Entre as funções com crescimento previsto no setor estão Especialistas em Transformação Digital, Desenvolvedores de Software e Aplicativos e Profissionais de Vendas e Marketing. Além das competências de IA e cibersegurança, o setor espera dar maior ênfase à resiliência, flexibilidade e agilidade do que a maioria dos outros setores, enquanto mais empregadores esperam uma queda na demanda por competências de programação e design e experiência do usuário do que nos demais setores. As estratégias para a força de trabalho buscam priorizar o aperfeiçoamento de competências e a contratação de talentos com novas competências para atender às necessidades emergentes, ao lado de uma tendência maior de reduzir o pessoal com competências menos relevantes (49%, em comparação com 41% nos outros setores) e transferir segmentos da força de trabalho para o exterior (17%, em comparação com 8%).

Até 2030, a transformação do setor de Infraestrutura deve ser impulsionada pela necessidade de aumentar os investimentos na redução de carbono, na adaptação climática e na digitalização. Por isso, espera-se a criação de novas funções para Especialistas em Big Data e Especialistas em Desenvolvimento





Organizacional. As principais competências em ascensão devem estar ligadas à IA e big data e a redes e cibersegurança, e a demanda por competências de gestão de talentos deve crescer mais rapidamente do que a média global dos setores. Estima-se que 27% dos funcionários do setor conseguirão aperfeiçoar suas competências nas funções atuais, e que outros 17% serão requalificados e realocados. Quase 70% dos respondentes esperam que a requalificação e o aperfeiçoamento de competências melhorem a retenção de talentos e aumentem a competitividade e a produtividade de sua empresa; 50% planejam ampliar a mobilidade de talentos por meio de programas de capacitação.

Nos próximos cinco anos, a evolução das perspectivas econômicas globais e a dinâmica populacional no mundo devem impulsionar a transformação do setor de Gestão de Seguros e Previdência. A adoção contínua de tecnologias digitais também deve transformar o setor: 97% dos empregadores planejam acelerar a automação de processos e tarefas, percentual significativamente superior à média global dos setores. O setor também espera níveis de ampliação das capacidades da força de trabalho acima da média, com a previsão de que 41% do total de tarefas de trabalho sejam realizadas pela colaboração entre pessoas e tecnologia até 2030. IA e big data, pensamento criativo e letramento tecnológico são vistos como as principais competências em ascensão. Embora 42% dos empregadores prevejam uma piora na disponibilidade de talentos no momento da contratação, o setor está fortemente concentrado no aperfeiçoamento de competências e na requalificação: 91% dos empregadores planejam aperfeiçoar as competências de sua força de trabalho para se adaptar às necessidades em transformação e, como resultado, 82% esperam uma melhora no desenvolvimento de talentos nos próximos cinco anos.

A transição digital, o custo de vida mais alto e uma população cada vez mais envelhecida estão entre os principais fatores de transformação previstos para Serviços Médicos e de Assistência à Saúde no período de 2025-2030. Em particular, o envelhecimento da população é destacado como fator fundamental por 59% das empresas do setor, em comparação com 40% no conjunto dos setores. Ao buscar se adaptar a essas tendências, as empresas citam desafios quanto à sua própria cultura organizacional e resistência à mudança, além da regulamentação desatualizada e das lacunas de competências no mercado de trabalho. Entre as funções emergentes previstas no setor estão Analistas e Cientistas de Dados e Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina, com forte ênfase em IA e big data e letramento tecnológico como as principais competências cuja demanda cresce. Embora priorizar práticas empresariais de apoio à saúde e ao bem-estar dos funcionários (57%), oferecer requalificação e aperfeiçoamento de competências eficazes (63%) e pagar salários competitivos (49%) sejam consideradas estratégias fundamentais para a força de trabalho, o setor também planeja recorrer cada vez mais a grupos diversificados de talentos.

Com a transformação do setor até 2030 vista como predominantemente moldada pelas tendências de adaptação e mitigação climática, o setor de Mineração e Metais também está atento às crescentes restrições ao comércio e ao investimento globais: 55% das empresas as identificam como uma tendência fundamental (em comparação com 23% nos outros setores). Considerando a transição verde, 79% das empresas do setor esperam um impacto transformador das tecnologias de energia, enquanto a IA deve ser menos disseminada (66%) do que em outros setores. O uso de tecnologia autônoma para realizar tarefas de trabalho deve crescer mais rapidamente do que nos demais setores. Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina e Trabalhadores da Mineração, do Petróleo e de Outras Atividades Extrativas devem ter demanda crescente no setor nos próximos cinco anos, com IA e big data e gestão ambiental responsável vistas como as principais competências em ascensão. Para atrair e reter talentos, as empresas planejam priorizar a saúde e o bem-estar dos funcionários (79%) e a segurança no trabalho (53%), além de explicitar melhor o propósito e o impacto dos negócios (63%).

Até 2030, o setor de Petróleo e Gás espera evoluir e se transformar para reduzir as emissões de carbono e se adaptar às mudanças climáticas. Segundo 40% dos respondentes do setor, a política industrial e os subsídios governamentais também afetarão as estratégias das empresas nos próximos cinco anos. À medida que as empresas planejam adotar tecnologias mais limpas, veem uma demanda crescente por competências de gestão ambiental responsável,

ao lado de IA e big data e letramento tecnológico. Espera-se a criação de novas funções para Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina e Analistas e Cientistas de Dados. As estratégias previstas para a força de trabalho no setor são voltadas ao aperfeiçoamento de competências: 96% das empresas planejam investir no desenvolvimento da força de trabalho (em comparação com 85% no conjunto dos setores), além de acelerar a automação e ampliar as capacidades de sua força de trabalho humana com novas tecnologias.

A transformação do setor de Produção de Bens de Consumo deve ser influenciada especialmente pelo aumento do custo de vida e dos investimentos na redução de carbono nos próximos cinco anos. Além disso, o setor prevê a necessidade de considerar a atenção crescente a questões trabalhistas e sociais emergentes (destacada por 58% das empresas, em comparação com a média global dos setores de 46%). As empresas preveem adotar ativamente tecnologias avançadas, com uma incorporação acima da média de robôs e sistemas autônomos (71%, em comparação com 58% no conjunto dos setores) e novos materiais e compósitos (61%, em comparação com 30%). No entanto, 56% dos empregadores esperam maiores dificuldades de disponibilidade de talentos nos próximos cinco anos. Para enfrentar a escassez de talentos, as empresas planejam apoiar a saúde e o bem-estar dos trabalhadores (73%) e melhorar as jornadas de trabalho (52%). Também veem potencial no apoio de políticas públicas quanto à flexibilidade para contratar e demitir, à flexibilidade na definição de salários e à reforma das leis de imigração.

Até 2030, as empresas do setor de Serviços Profissionais esperam que a digitalização contínua, o aumento do custo de vida e a maior atenção a questões trabalhistas e sociais afetem a transformação do setor. As estratégias previstas para a força de trabalho enfatizam o aperfeiçoamento de competências, a contratação de talentos com competências emergentes e a ampliação das capacidades da força de trabalho humana com novas tecnologias. Também se espera maior atenção à redução de funções com competências desatualizadas: 48% das empresas preveem priorizar essa abordagem (em comparação com 40% no conjunto dos setores). Um em cada cinco empregadores planeja aproximar suas operações da sede, retornando-as ao país de origem ou transferindo-as para países próximos. Especialistas em Big Data e Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina estão entre as funções com maior demanda prevista no setor, enquanto IA e big data, letramento tecnológico, pensamento criativo e cibersegurança lideram a lista de competências cujo uso deve aumentar nos próximos cinco anos.

A incerteza dos ciclos de negócios, tanto em termos de crescimento econômico quanto de inflação, deve afetar especialmente a transformação do setor Imobiliário nos próximos cinco anos. Para responder a um cenário em evolução, as empresas planejam adaptar suas estratégias para a força de trabalho, priorizando o aperfeiçoamento de competências e a requalificação e a contratação de novos talentos com competências relevantes. Entre as funções emergentes previstas no setor estão Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina e Profissionais de Desenvolvimento de Negócios. A demanda por competências em IA e big data, pensamento criativo e curiosidade e aprendizado ao longo da vida deve crescer em todas as funções do setor. Sessenta por cento dos empregadores destacam a incapacidade do setor de atrair talentos como uma barreira importante à transformação até 2030. Para aumentar a atratividade do setor, a maioria das empresas pretende apoiar a saúde e o bem-estar dos funcionários e oferecer melhores oportunidades de capacitação, já que apenas 34% dos



funcionários do setor já passaram por requalificação ou aperfeiçoamento de competências, em comparação com a média global dos setores de 50%. Um terço dos empregadores planeja oferecer salários mais altos e um em cada cinco pretende recorrer a programas de diversidade, equidade e inclusão: ambas as proporções estão abaixo das médias globais dos setores de 50% e 39%, respectivamente.

Nos próximos cinco anos, as empresas do setor de Comércio Varejista e Atacadista de Bens de Consumo esperam que a transformação do setor seja afetada pelo aumento do custo de vida (68%, em comparação com 50% no conjunto dos setores) e pela maior atenção às questões trabalhistas e sociais (64%, em comparação com 46%). A escassez de talentos é vista como acentuada no setor: 58% dos empregadores esperam maior dificuldade na disponibilidade de talentos até 2030 e 28% preveem uma queda na retenção de talentos. Para adaptar as estratégias para a força de trabalho, as empresas planejam priorizar o aperfeiçoamento de competências e a requalificação dos trabalhadores atuais, a automação de tarefas e a contratação de talentos com competências emergentes. Quarenta e um por cento dos empregadores consideram transferir funcionários atuais de funções em declínio para áreas em crescimento, o que representa uma oportunidade pouco aproveitada de o setor investir em transições profissionais. Entre as funções emergentes previstas no setor estão Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina, Especialistas em Marketing Digital e Estratégia e Especialistas em Big Data.

Com a previsão de que 37% das competências usadas hoje no trabalho mudem até 2030, o setor de Cadeia de Suprimentos e Transportes relata já ter dedicado esforços significativos à requalificação e ao aperfeiçoamento de competências: 57% dos funcionários concluíram programas de capacitação, proporção superior à da maioria dos outros setores. À medida que o setor se transforma em resposta à ampliação do acesso digital, à mitigação e à adaptação climáticas e ao aumento do custo de vida, as funções em crescimento previstas incluem Motoristas de Caminhões Leves ou de Serviços de Entrega; Trabalhadores de Informações ao Cliente e Atendimento ao Consumidor; e Motoristas de Carros, Vans e Motocicletas. As empresas veem uma demanda crescente por competências como IA e big data, letramento tecnológico e redes e cibersegurança. O pensamento analítico também é identificado como prioridade: 79% das empresas esperam ampliar seu uso, proporção superior à dos outros setores. No entanto, a maioria dos respondentes considera a incapacidade do setor de atrair talentos um possível risco capaz de paralisar a transformação.

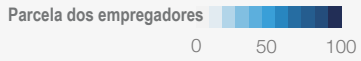
À medida que o acesso digital e a conectividade continuam a aumentar no mundo, espera-se que impulsionem a transformação do setor de Telecomunicações nos próximos cinco anos. Prevê-se que a adoção de IA desempenhe um papel importante no futuro do setor, enquanto 40% das empresas também se preparam para ampliar o uso de tecnologias espaciais e de satélites. Entre as funções em crescimento previstas no setor estão Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina, Especialistas em Big Data e Analistas e Cientistas de Dados. Para viabilizar a transformação do setor, 96% dos empregadores planejam aperfeiçoar as competências e requalificar sua força de trabalho e 82% pretendem ampliar a automação de tarefas nos processos de trabalho. Para atrair talentos, 48% das empresas — o dobro da média global dos setores — planejam oferecer trabalho remoto internacional, enquanto 22% dos respondentes avaliam opções para aproximar as operações de sua base por meio de reshoring ou nearshoring.

TABELA 5.5

Impacto das macrotendências, 2025-2030

Proporção de empregadores que esperam que as macrotendências impulsionem a transformação em sua organização (%).

	Hospedagem, Alimentação e Lazer	Manufatura avançada	Agricultura, silvicultura e pesca	Setor automotivo e aeroespacial	Produtos químicos e materiais avançados	Educação e capacitação	Eletrônicos	Tecnologias e serviços de fornecimento de energia	Serviços financeiros e mercados de capitais	Governo e setor público	Serviços de informação e tecnologia	Infraestrutura	Gestão de seguros e previdência	Serviços médicos e de assistência à saúde	Mineração e metais	Petróleo e gás	Produção de bens de consumo	Serviços profissionais	Atividades imobiliárias	Comércio varejista e atacadista de bens de consumo	Cadeia de suprimentos e transportes	Telecomunicações
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	43	47	43	31	29	29	50	26	37	49	35	41	62	59	38	23	44	43	42	43	44	24
Ampliação do acesso digital	51	48	46	63	50	75	57	55	79	60	74	51	78	61	48	26	53	67	58	59	56	81
Crescimento das populações em idade ativa	21	18	24	21	18	27	21	26	23	28	20	21	40	30	28	14	27	26	31	24	26	30
Aumento dos esforços e investimentos para a adaptação às mudanças climáticas	22	49	57	50	65	30	29	53	53	56	31	54	47	43	62	43	47	26	19	30	50	32
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir as emissões de carbono	43	60	57	71	65	16	64	55	34	54	37	61	33	41	69	66	60	37	35	41	66	41
Maior atenção às questões trabalhistas e sociais	54	44	41	48	35	54	39	31	33	49	43	42	42	44	52	34	58	52	31	64	44	35
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	30	45	43	54	44	36	43	34	36	30	36	36	38	35	41	31	31	37	27	25	43	32
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	13	33	30	29	29	20	18	28	19	30	26	29	16	20	31	40	15	13	15	18	29	16
Aumento das restrições ao comércio global e aos investimentos	11	33	22	46	41	11	32	28	28	26	21	17	20	15	55	29	29	20	15	27	36	14
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	63	53	57	56	38	41	46	33	47	39	45	50	67	50	28	37	61	44	58	68	50	46
Crescimento econômico mais lento	43	34	30	48	47	45	25	29	50	32	45	41	64	30	41	49	46	41	54	47	40	41
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	8	16	19	27	15	18	18	16	23	7	22	16	22	24	28	6	14	17	4	17	20	24



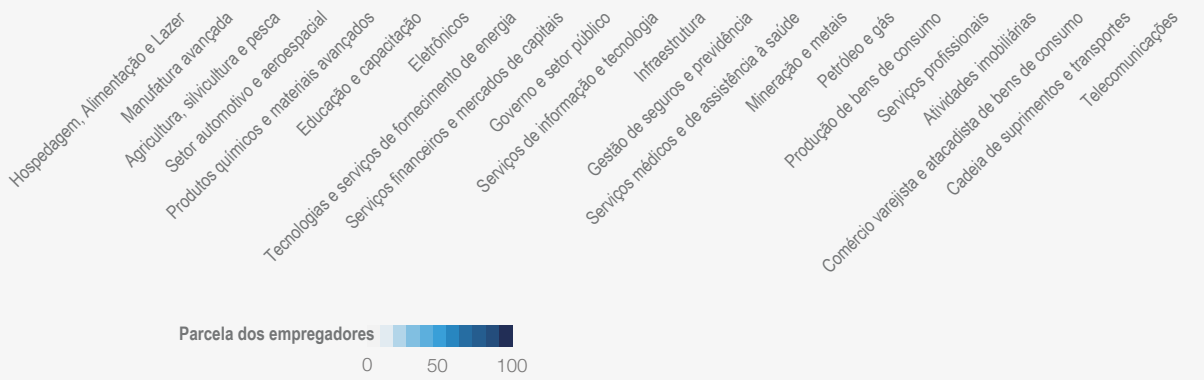
Fonte

World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2024.

TABELA 5.6 Impacto das tendências relacionadas à tecnologia, 2025-2030

Proporção de empregadores que esperam que as tendências relacionadas à tecnologia impulsionem a transformação em sua organização (%).

	Hospedagem, Alimentação e Lazer	Manufatura avançada	Agricultura, silvicultura e pesca	Setor automotivo e aeroespacial	Produtos químicos e materiais avançados	Educação e capacitação	Eletrônicos	Tecnologias e serviços de fornecimento de energia	Serviços financeiros e mercados de capitais	Governo e setor público	Serviços de informação e tecnologia	Infraestrutura	Gestão de seguros e previdência	Serviços médicos e de assistência à saúde	Mineração e metais	Petróleo e gás	Produção de bens de consumo	Serviços profissionais	Atividades imobiliárias	Comércio varejista e atacadista de bens de consumo	Cadeia de suprimentos e transportes	Telecomunicações
IA e tecnologias de processamento de informações (big data, RV, RA etc.)	80	81	84	92	73	91	93	64	95	89	99	87	98	91	66	69	79	91	73	87	92	100
Biotecnologia e tecnologias genéticas	13	22	41	6	18	7	7	3	3	11	9	3	13	63	3	0	14	7	4	5	6	5
Geração, armazenamento e distribuição de energia	38	49	57	60	64	20	59	88	16	44	28	55	11	24	79	86	60	30	31	38	56	34
Novos materiais e compósitos	20	63	30	52	76	11	28	36	9	19	11	57	2	24	66	51	61	22	42	33	31	16
Tecnologias quânticas e de criptografia	7	8	8	17	12	9	21	7	26	5	41	4	24	11	0	6	3	17	8	7	8	29
Robôs e sistemas autônomos	53	68	59	73	48	55	69	48	53	58	48	58	51	59	48	40	71	50	38	71	66	58
Satélites e tecnologias espaciais	7	7	14	25	3	11	10	2	5	21	20	8	9	7	0	3	8	6	0	3	17	39
Semicondutores e tecnologias de computação	7	26	19	38	18	23	55	19	18	28	36	25	20	20	28	14	19	22	15	13	20	34
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	17	30	32	40	12	16	38	14	6	25	11	21	9	31	21	9	23	17	15	18	25	16



Fonte

World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2024.

TABELA 5.7

Importância das competências em 2025

Proporção de empregadores que consideram as competências essenciais para seus trabalhadores (%).

	Hospedagem, Alimentação e Lazer	Manufatura avançada	Agricultura, silvicultura e pesca	Setor automotivo e aeroespacial	Produtos químicos e materiais avançados	Educação e capacitação	Eletrônicos	Tecnologias e serviços de fornecimento de energia	Serviços financeiros e mercados de capitais	Governo e setor público	Serviços de informação e tecnologia	Infraestrutura	Gestão de seguros e previdência	Serviços médicos e de assistência à saúde	Mineração e metais	Petróleo e gás	Produção de bens de consumo	Serviços profissionais	Atividades imobiliárias	Comércio varejista e atacadista de bens de consumo	Cadeia de suprimentos e transportes	Telecomunicações		
Gestão ambiental responsável	21	24	26	26	28	10	12	27	15	39	12	21	17	8	50	25	34	21	17	15	33	21	Ética	Atitudes
Cidadania global	17	18	22	15	14	16	8	16	14	23	17	12	22	14	5	3	15	19	9	14	12	10		
Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	38	53	56	56	48	54	44	41	61	34	66	52	83	43	55	44	46	44	52	61	37	48	Autoeficácia	
Confiabilidade e atenção aos detalhes	45	42	37	41	24	32	44	29	37	48	46	39	33	38	30	31	29	30	52	48	50	24		
Motivação e autoconhecimento	38	64	52	62	52	48	60	49	58	52	55	42	64	43	45	63	54	40	48	64	53	62		
Resiliência, flexibilidade e agilidade	53	73	56	67	66	66	68	67	73	57	70	59	94	65	55	81	65	44	52	73	67	66		
Empatia e escuta ativa	40	49	48	56	38	42	52	39	55	45	53	46	69	51	35	47	48	53	61	68	43	55	Trabalhar com outras pessoas	
Liderança e influência social	49	46	56	59	59	52	60	57	66	66	59	55	75	51	55	69	63	58	57	73	59	76		
Ensino e mentoria	19	24	37	28	17	50	16	24	23	32	30	20	33	5	25	31	30	28	26	20	27	38		
Pensamento analítico	51	71	59	72	48	70	80	80	80	61	83	65	89	59	50	59	68	77	43	71	70	86	Competências cognitivas	Competências, conhecimentos e capacidades
Pensamento criativo	47	55	56	69	62	64	76	73	65	45	57	59	72	49	65	53	59	67	61	60	48	66		
Multilinguismo	25	29	37	28	28	36	28	16	28	20	22	26	25	11	25	22	22	30	22	25	26	10		
Leitura, escrita e matemática	11	27	26	15	17	24	32	16	22	25	28	23	28	16	20	22	20	21	17	24	20	21		
Pensamento sistêmico	38	42	63	38	31	50	40	47	42	27	50	39	36	57	65	31	51	42	35	44	45	38		
Marketing e mídia	15	18	15	15	17	34	24	10	19	25	18	18	17	24	20	13	29	14	17	27	22	28	Competências de engajamento	
Orientação para serviços e atendimento ao cliente	42	42	41	36	28	36	40	31	51	57	47	39	58	43	25	38	53	58	48	54	51	55		
Controle de qualidade	40	40	44	46	38	30	24	33	31	25	25	44	19	32	50	34	48	42	39	28	40	31	Competências de gestão	
Gestão de recursos e operações	25	49	41	51	41	24	32	47	33	59	29	41	33	24	50	53	51	42	30	44	56	34		
Gestão de talentos	38	44	37	59	35	42	36	37	54	46	49	46	61	46	25	53	57	30	39	59	49	55		
Destreza manual, resistência e precisão	15	25	26	15	10	2	12	12	8	18	9	11	8	11	25	3	24	12	0	15	17	14	Capacidades físicas	
Capacidades de processamento sensorial	4	9	0	10	7	2	8	8	3	5	7	8	11	5	5	6	17	0	4	7	7	7		
IA e big data	26	35	33	54	34	56	44	31	61	50	66	39	58	51	25	31	42	37	43	41	44	66	Competências tecnológicas	
Design e experiência do usuário	11	22	15	31	21	36	16	22	32	27	39	27	33	16	5	16	26	16	26	28	27	48		
Redes e cibersegurança	19	13	19	26	24	22	24	20	38	39	37	30	31	16	0	22	18	30	13	19	34	48		
Programação	9	9	7	10	10	12	16	20	22	11	36	12	19	14	5	19	20	7	9	12	19	38		
Letramento tecnológico	38	51	41	59	38	54	48	61	65	52	50	42	67	32	55	44	61	37	30	47	52	55		

Parcela dos empregadores

0 50 100

Fonte

World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2024.

TABELA 5.8 Evolução das competências, 2025-2030

Diferença líquida entre as proporções de empregadores que consideram que as competências aumentarão e diminuirão de importância para seus trabalhadores de 2025 a 2030 (%). A proporção de empregadores que preveem estabilidade das competências não é usada no cálculo.

	Hospedagem, Alimentação e Lazer	Manufatura avançada	Agricultura, silvicultura e pesca	Setor automotivo e aeroespacial	Produtos químicos e materiais avançados	Educação e capacitação	Eletrônicos	Tecnologias e serviços de fornecimento de energia	Serviços financeiros e mercados de capitais	Governo e setor público	Serviços de informação e tecnologia	Infraestrutura	Gestão de seguros e previdência	Serviços médicos e de assistência à saúde	Mineração e metais	Petróleo e gás	Produção de bens de consumo	Serviços profissionais	Atividades imobiliárias	Comércio varejista e atacadista de bens de consumo	Cadeia de suprimentos e transportes	Telecomunicações		
Gestão ambiental responsável	43	54	71	70	71	37	40	60	43	50	39	65	49	56	68	80	64	63	50	49	64	32	Ética	Atitudes
Cidadania global	15	33	8	21	27	34	29	35	24	15	24	16	29	25	16	4	21	23	30	8	17	21		
Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	48	53	63	68	54	79	48	67	56	34	68	58	74	58	42	60	59	60	68	63	57	71	Autoeficácia	
Confiabilidade e atenção aos detalhes	2	12	16	22	-11	13	12	0	11	8	16	7	6	0	5	-8	6	20	23	14	13	0		
Motivação e autoconhecimento	41	49	46	57	56	54	16	44	46	24	49	47	54	36	47	46	46	49	62	42	51	54		
Resiliência, flexibilidade e agilidade	49	69	83	71	59	64	64	58	67	51	78	65	72	65	47	48	69	63	62	69	60	79		
Empatia e escuta ativa	33	47	25	54	50	47	36	40	41	21	53	43	44	42	37	42	46	48	50	45	41	48	Trabalhar com outras pessoas	
Liderança e influência social	56	56	48	68	59	64	60	62	56	33	65	52	50	66	32	52	57	49	52	54	49	69		
Ensino e mentoria	24	39	9	50	23	42	8	30	14	18	37	24	28	24	37	55	25	41	27	27	37	29		
Pensamento analítico	28	55	44	66	50	70	40	46	59	44	54	58	61	58	37	42	59	46	59	53	68	67	Competências cognitivas	Competências, conhecimentos e capacidades
Pensamento criativo	50	69	65	66	54	79	48	59	67	53	73	59	86	76	53	62	63	69	73	62	69	75		
Multilinguismo	18	29	16	19	36	41	-8	18	12	3	11	10	19	17	16	19	18	13	-14	6	12	7		
Leitura, escrita e matemática	-13	15	-4	-6	11	-7	-12	-17	-8	-5	-14	-4	6	-8	6	-20	-12	-26	9	-6	-4	0		
Pensamento sistêmico	34	60	42	54	41	54	54	43	46	38	56	47	60	51	63	52	56	41	43	46	56	57		
Marketing e mídia	40	23	0	31	38	48	0	8	24	32	15	3	20	6	26	11	29	3	41	36	25	22	Competências de engajamento	
Orientação para serviços e atendimento ao cliente	39	41	43	46	15	38	29	26	39	40	38	34	39	49	47	14	39	30	38	50	51	46		
Controle de qualidade	24	26	35	19	11	17	12	9	17	15	4	22	6	25	26	14	28	33	9	17	25	21	Competências de gestão	
Gestão de recursos e operações	15	36	39	16	14	17	17	18	14	29	8	34	3	22	37	24	30	14	32	26	35	14		
Gestão de talentos	40	57	50	68	67	57	36	59	55	50	53	67	58	42	68	55	60	49	59	54	64	64		
Destreza manual, resistência e precisão	-13	-18	-22	-14	-40	-27	-36	-39	-27	-18	-46	-23	-31	-24	-22	0	-17	-35	-20	-37	-21	-33	Capacidades físicas	
Capacidades de processamento sensorial	7	26	-5	41	19	9	16	18	10	12	17	7	17	17	39	15	16	25	29	7	21	0		
IA e big data	60	80	65	100	82	85	83	91	95	90	97	79	97	92	79	85	86	98	82	86	94	100	Competências tecnológicas	
Design e experiência do usuário	40	54	24	51	50	50	40	48	48	42	39	40	63	39	28	35	38	36	55	46	42	59		
Redes e cibersegurança	65	74	52	78	65	57	68	79	81	73	74	69	75	78	65	65	70	66	60	65	76	75		
Programação	27	25	4	33	27	20	20	35	41	36	15	29	32	19	25	30	24	26	10	26	33	29		
Letramento tecnológico	52	71	67	81	48	74	48	67	84	70	62	63	81	81	55	72	66	70	45	68	77	46		

Diferença líquida

-100 -50 0 50 100

Fonte

World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2024.

Conclusões

A transformação do cenário de empregos e competências prevista pelos respondentes da Pesquisa sobre o Futuro do Emprego deste ano terá impactos significativos sobre empresas, setores, governos e trabalhadores no mundo inteiro. É fundamental elaborar previsões que considerem as nuances, identificar estratégias adequadas para a força de trabalho e os talentos e tomar decisões bem fundamentadas sobre como gerir as disrupções nos empregos e nas competências, tanto para empregadores quanto para trabalhadores.

Esta edição do Relatório sobre o futuro do emprego apresenta um quadro misto das perspectivas para o mercado de trabalho global em 2025-2030. Por um lado, em meio a novos fatores emergentes, como a crescente fragmentação geoeconômica, o aumento do custo de vida e a adoção generalizada de ferramentas de IA na força de trabalho, as macrotendências globais criam um ambiente cada vez mais complexo para formuladores de políticas, empregadores e trabalhadores, e a incerteza continua elevada. Por outro, o relatório identifica uma perspectiva global de emprego com saldo fortemente positivo e uma queda contínua no ritmo de obsolescência das competências, à medida que iniciativas de requalificação, aperfeiçoamento de competências e realocação implementadas nos últimos anos começam a aparecer nos dados e a concretizar seus efeitos sobre a força de trabalho global.

Empregadores de todos os setores e regiões demonstram maior consciência e disposição do que nas edições anteriores do relatório para enfrentar de forma proativa os desafios relacionados à força de trabalho e aos talentos, recorrendo de maneira pragmática a abordagens inovadoras, como políticas de contratação baseadas em competências e uma atenção mais estratégica à diversidade, equidade e inclusão.

No entanto, as lacunas de competências continuam sendo a principal barreira à transformação na maioria dos setores e das economias, e a edição deste ano do Relatório sobre o futuro do emprego capta alguns sinais iniciais de prováveis áreas prioritárias para uma colaboração construtiva entre múltiplas partes interessadas. Entre elas estão a necessidade de transições profissionais proativas e dinâmicas em uma variedade mais ampla e crescente de funções e as questões relativas ao equilíbrio futuro adequado entre uma automação mais profunda e uma ampliação mais abrangente das capacidades humanas.

Esse último ponto reflete um princípio central do Relatório sobre o futuro do emprego desde sua criação: o futuro do trabalho pode ser moldado para produzir resultados melhores, e são as decisões sobre políticas, negócios e investimentos tomadas pelos líderes hoje que determinarão esses resultados e as possibilidades futuras de ação. O Fórum Econômico Mundial apoia ativamente a construção de uma força de trabalho inclusiva e preparada para o futuro por meio de suas duas principais iniciativas de capital humano: The Reskilling Revolution e The Jobs Initiative. Esperamos que este relatório contribua para uma agenda ambiciosa com múltiplas partes interessadas, que prepare melhor trabalhadores, empresas, governos, educadores e sociedade civil, capacitando-os a construir um futuro melhor do emprego para todos.

Notas finais

1. International Monetary Fund (IMF), "Policy Pivot, Rising Threats", *World Economic Outlook, October 2024, 2024*, https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2024/10/22/world-economic-outlook-october-2024.
2. International Labour Office, Trends Econometric Models (ilo.org/wesodata) – Acesso em dezembro de 2024.
3. Stanford University Human Human-Centered Artificial Intelligence, *AI Index Report 2024*, AI Index, 2024, https://aiindex.stanford.edu/report/#individual-chapters.
4. World Economic Forum, *Leveraging Generative AI for Job Augmentation and Workforce Productivity*, 2024.
5. Bonney, K., C. Breaux, C. Buffington, E. Dinlersoz, L Foster, N. Goldschlog, J. Haltiwanger, Z. Kroff and J. Savage, *Tracking Firm Use of AI in Real Time: A Snapshot from the Business Trends and Outlook Survey*, US Census Bureau, 2024, https://www.census.gov/hfp/btos/downloads/CES-WP-24-16.pdf; European Commission, "Use of artificial intelligence in enterprises", Eurostat database, 2024, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Use_of_artificial_intelligence_in_enterprises#Enterprises_using_artificial_intelligence_technologies.
6. Liu, Yan and He Wang, *Who on Earth is Using Generative AI?*, Policy Research Working Paper 10870, World Bank, 2024, https://documents1.worldbank.org/curated/en/099720008192430535/pdf/IDU15f321eb5148701472d1a88813ab677be07b0.pdf?_gl=1*wbws3r*_gcl_au*MTU0NTEyMjkyNS4xNzE5OTk5MDg0.
7. Brynjolfsson, Erik, Danielle Li and Lindsey Raymond, "Generative AI at Work", *arxiv.org*, 6 November 2024, https://arxiv.org/abs/2304.11771.
8. Noy, Shakked and Whitney Zhang, "Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence", *Science*, vol. 381, no. 6654, 2023, pp. 187–192.
9. Dell'Acqua, Fabrizio, Edward McFowland III, Ethan R. Mollick, Hila Lifshitz-Assaf, Katherine Kellogg, Saran Rajendran, Lisa Krayer, François Candelon and Karim R. Lakhani, "Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality ", Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper No. 24-013, *Harvard Business School*, 2023, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=457332.1.
10. Autor, David, "*Applying to Rebuild Middle-Class Jobs"*, NBER Working Paper 32140, National Bureau of Economic Research, 2024, https://www.nber.org/system/files/working_papers/w32140/w32140.pdf.
11. Equality Debate: Power and Progress, with Daron Acemoglu", World Inequality Lab, 6 November 2023.
12. Se a IA complementar significativamente o trabalho humano, sobretudo em determinadas ocupações, poderá levar a grandes aumentos de produtividade, maior crescimento e, potencialmente, rendimentos mais altos para a maioria dos trabalhadores. Esse aumento de produtividade poderá compensar alguns dos efeitos negativos da eliminação de empregos pela IA. Cazzaniga et al. (2024) Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work, IMF Staff Discussion Notes SDN/2024/001.
13. Industrial Federation of Robots (IFR), World Robotics-Industrial Robots, https://ifr.org/wr-industrial-robots/ – Acesso em dezembro de 2024.
14. Industrial Federation of Robots (IFR), Global Robot Density in Factories Doubled in Seven Years [Comunicado à imprensa], 20 November 2024, https://ifr.org/ifr-press-releases/news/global-robot-density-in-factories-doubled-in-seven-years.
15. Industrial Federation of Robots (IFR), *World Robotics: Industrial Robots 2023:Statistics, Market Analysis, Forecasts, and Case Studies*, 2023, https://ifr.org/img/worldrobotics/Executive_Summary_WR_Industrial_Robots_2023.pdf.
16. World Economic Forum, *Chief Economists Outlook 2024*, 2024, https://www3.weforum.org/docs/WEF_Chief_Economists_Outlook_September_2024.pdf.
17. International Monetary Fund (IMF), "Policy Pivot, Rising Threats", *World Economic Outlook*, October 2024, 2024, https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2024/10/22/world-economic-outlook-october-2024.
18. Ibid.
19. International Monetary Fund (IMF), "Policy Pivot, Rising Threats", *World Economic Outlook*, October 2024, 2024, https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2024/10/22/world-economic-outlook-october-2024.
20. World Trade Organization (WTO), "WTO: Trade Monitoring Latest Trends", *The Trade Monitoring Update*, August 7, 2024, https://tmdb-storage.s3.eu-central-1.amazonaws.com/public/TPRD_Trade_Monitoring_Update_Jul-2024_EN.pdf.
21. International Monetary Fund (IMF), "Policy Pivot, Rising Threats", *World Economic Outlook*, October 2024, 2024, https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2024/10/22/world-economic-outlook-october-2024.
22. Aiyar,Shekhar, Jiaqian Chen, Christian H Ebeke, Roberto Garcia-Saltos, Tryggvi Gudmundsson, Anna Ilyina, Alvar Kangur, Tansaya Kunaratskul, Sergio L. Rodriguez, Michele Ruta, Tatjana Schulze, Gabriel Soderberg and Juan P Trevino, *Geoeconomic Fragmentation and the Future of Multilateralism*, Staff Discussion Notes, International Monetary Fund (IMF), 15 January 2023, https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2023/01/11/Geo-Economic-Fragmentation-and-the-Future-of-Multilateralism-527266.
23. Bolhuis, Martin A., Hamza Mighri, Henry Rawlings, Ivanova Reyes and Qianqian Zhang, *"How Vulnerable is Sub-Saharan Africa to Geoeconomic Fragmentation?"*, IMF Working Papers, International Monetary Fund (IMF), 11 January 2023,

https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2024/04/05/How-Vulnerable-is-Sub-Saharan-Africa-to-Geoeconomic-Fragmentation-546346,

24. Aiyar,Shekhar, Jiaqian Chen, Christian H Ebeke, Roberto Garcia-Saltos, Tryggvi Gudmundsson, Anna Ilyina, Alvar Kangur, Tansaya Kunaratskul, Sergio L. Rodriguez, Michele Ruta, Tatjana Schulze, Gabriel Soderberg and Juan P Trevino, *Geoeconomic Fragmentation and the Future of Multilateralism*, Staff Discussion Notes, International Monetary Fund (IMF), 15 January 2023, https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2023/01/11/Geo-Economic-Fragmentation-and-the-Future-of-Multilateralism-527266.

25. International Monetary Fund (IMF), "A Greener Labor Market: Employment, Policies, and Economic Transformation", in *World Economic Outlook April 2022*, 2022, https://www.elibrary.imf.org/display/book/9781616359423/CH003.xml.

26. UN Environmen Programme, *Climate Risks in the Metals and Mining Sector*, 2024, https://www.unepfi.org/themes/climate-change/climate-risks-in-the-metals-and-mining-sector/.

27. Tyros, Stefanos, Dan Andrews and Alain de Serres, "*Doing green things: skills, reallocation, and the green transition"*, OECD Economics Department Working Papers, Organisation of Economic Co-opration and Development (OECD), 2023; https://www.oecd-ilibrary.org/economics/doing-green-things-skills-reallocation-and-the-green-transition_286a5007-en.

28. Weston, Casey, Juni Tingting Zhu and Pechiyappan Muthukumar, "LinkedIn green skills data available in 77 countries via Prosperity Data360". *Data blog*, World Bank, 9 July 2024, https://blogs.worldbank.org/en/opendata/linkedin-green-skills-data-available-in-77-countries-via-prosper.

29. United Nations, World Population Prospects 2024 (https://population.un.org/wpp/) – Acesso em dezembro de 2024.

30. International Monetary Fund (IMF), *World Economic Outlook*, April 2024, 2024.

31. Lightcast, *The Rising Storm: Building A Future-Ready Workforce to Withstand the Looming Labor Shortage*, 2024, https://lightcast.io/resources/research/the-rising-storm; https://www.aei.org/op-eds/are-we-ready-for-a-shrinking-working-age-population/; Carney, Timothy P., "Are We Ready for a Shrinking Working-Age Population?", Washington Examiner, 22 April 2024, https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167268123000409; Lanzafame, Matteo and Antonio Francesco Gravina, "Robots To the Rescue: Three Ways Automation Can Cushion the Impact of Aging on Economic Growth", Asia Development Blog, 16 November 2023, https://blogs.adb.org/blog/robots-rescue-three-ways-automation-can-cushion-impact-aging-economic-growth.

32. World Bank, World Bank Group Launches High Level Council to Tackle Looming Jobs Crisis [Comunicado à imprensa], 12 August 2024, https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/08/12/world-bank-group-launches-high-level-council-to-tackle-looming-jobs-crisis.

33. Freeman, Richard B., "Who Owns the Robots Owns the World", *IZA World of Labor*, vol. 5, 2015, https://wol.iza.org/uploads/articles/5/pdfs/who-owns-the-robots-rules-the-world.pdf.

34. Acemoglu, Daron and Simon Johnson, "*Power and Progress: Our Thousand-Year Struggle Over Technology and Prosperity"*, Public Affairs, 2016, https://www.amazon.com/Power-Progress-Thousand-Year-Technology-Prosperity/dp/1541702530.

35. Acemoglu, Daron, David Autor and Simon Johnson, *Can we Have Pro-Worker AI? Choosing a path of machines in service of minds*, Centre for Economic Policy Research (CEOR), 2023, https://cepr.org/system/files/publication-files/191183-policy_insight_123_can_we_have_pro_worker_ai_choosing_a_path_of_machines_in_service_of_minds.pdf.

36. Consulte a Global Skills Taxonomy do World Economic Forum aqui: https://www1.reskillingrevolution2030.org/skills-taxonomy/index.html.

37. World Economic Forum, Unlocking Opportunity: *A Global Framework for Enabling Transitions to the Jobs of Tomorrow*, 2024, https://www.weforum.org/publications/unlocking-opportunity-a-global-framework-for-enabling-transitions-to-the-jobs-of-tomorrow/.

38. Ver também World Economic Forum, Towards a Reskilling Revolution: A Future of Jobs For All, 2018, https://www3.weforum.org/docs/WEF_FOW_Reskilling_Revolution.pdf.

39. Ver: https://www.onetonline.org.

40. World Economic Forum, *Leveraging Generative AI for Job Augmentation and Workforce Productivity*, 2024.

41. Hering, Annina and Arcenis Rojas, "Methodology: Assessing the Likelihood of GenAI Replacing Work Skills", *Hiring Lab*, Indeed, 25 September 2024,https://www.hiringlab.org/2024/09/25/methodology-ai-replacing-work-skills/.

42. Natalucci, Fabio, Mahvash S. Qureshi and Felix Suntheim, "Rising Cyber Threats Pose Serious Concerns for Financial Stability, *IMF Blog*, International Monetary Fund (IMF), 9 April 2024, https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2024/04/09/rising-cyber-threats-pose-serious-concerns-for-financial-stability.

43. Para mais detalhes sobre a iniciativa Reskilling Revolution do World Economic Forum, consulte: https://initiatives.weforum.org/reskilling-revolution/home

44. Para mais detalhes e discussão, consulte os seguintes relatórios do World Economic Forum: Putting Skills First: A Framework for *Action*, 2023; *Putting Skills First: Opportunities for Building Efficient and Equitable Labour Markets*, 2024.

45. Ibid.

46. Ibid.

Apêndice: Metodologia do relatório

Este relatório se baseia na análise dos resultados da edição de uma ampla pesquisa com diretores de Pessoas, diretores de Aprendizagem, diretores de Estratégia e diretores executivos de grandes empregadores globais. Criada em 2015, a Pesquisa sobre o Futuro do Emprego tem sido fundamental para oferecer informações sobre a evolução dos empregos e das competências e sobre o futuro mercado de trabalho. É um instrumento pioneiro de mensuração que permite a empresas e governos planejar sua força de trabalho para os próximos cinco anos. Os dados da pesquisa são coletados em diferentes economias e setores, oferecendo orientação aos líderes dos setores privado e público que buscam garantir um futuro melhor do trabalho para todos.

Desenho da pesquisa

A Pesquisa sobre o Futuro do Emprego 2024 se apoia na metodologia das edições anteriores. Seguindo as melhores práticas de pesquisa e com base em uma revisão da literatura, várias perguntas foram aperfeiçoadas e novas perguntas foram acrescentadas.

A pesquisa consiste em cinco partes inter-relacionadas. Tendências empresariais 2024-2030 concentra-se nas macrotendências e na adoção de tecnologias. Também examina as barreiras à transformação das organizações. Tendências ocupacionais 2024-2030 identifica as funções e sua evolução esperada até 2030. Também estuda como as macrotendências e as tendências tecnológicas contribuem para o crescimento e o declínio dos empregos. Tendências de competências 2024-2030 analisa as competências em demanda e coleta informações sobre programas de capacitação e sobre as necessidades e os esforços de requalificação dos funcionários. Práticas para a força de trabalho 2024-2030 explora as estratégias e as práticas de gestão de talentos nas organizações. Pessoas e tecnologia avalia o nível de automação e de ampliação das capacidades humanas nos empregos e nas tarefas, bem como a abordagem das empresas para permitir que pessoas e tecnologia trabalhem em conjunto.

A pesquisa é composta por 38 perguntas e foi disponibilizada em 12 idiomas: árabe, indonésio, chinês (simplificado), francês, hebraico, japonês, português, russo, sérvio, espanhol, turco e vietnamita. A coleta foi realizada pelo Qualtrics, com obtenção de dados ao longo de um período de quatro meses, de maio a setembro de 2024.

Representatividade

A pesquisa buscou representar as estratégias, projeções e estimativas atuais das empresas globais, com foco em grandes multinacionais e em empresas de atuação mais local cuja importância decorre do número de funcionários ou do faturamento. Assim, duas áreas do futuro do emprego permanecem fora do escopo deste relatório: o futuro do emprego relacionado às atividades de pequenas empresas e o relacionado ao setor informal.

A Pesquisa sobre o Futuro do Emprego foi distribuída por meio da colaboração entre o Fórum Econômico Mundial e seus parceiros regionais de pesquisa, ampliada pela extensa rede do Fórum Econômico Mundial e seus integrantes. A pesquisa também resulta da coordenação entre departamentos do Fórum Econômico Mundial. A equipe de Setores Globais do Fórum apoiou os esforços da equipe do relatório para coletar amostras relevantes. Os principais parceiros no processo de distribuição da pesquisa estão nas seções Parceiros da pesquisa e Agradecimentos.

Especificações detalhadas do desenho amostral foram compartilhadas com os parceiros da pesquisa, solicitando que a amostra de empresas convidadas a participar fosse extraída de um conjunto representativo das principais empresas que compõem a economia de um país ou região. As empresas-alvo foram definidas como as maiores multinacionais e empresas nacionais, significativas em termos de faturamento ou número de funcionários. O limite foi estabelecido em empresas com 500 funcionários ou mais, pois as perguntas sobre as perspectivas de empregos e competências são mais relevantes para empresas maiores, que respondem por uma parcela significativa do emprego.

A seleção final de economias com dados de qualidade suficiente para constar no relatório se baseou no número total de respostas de empresas presentes em cada economia. A pesquisa chegou a uma amostra na qual mais da metade das empresas consultadas atua em mais de uma economia, e um conjunto razoável de empresas mantém uma presença local ou regional concentrada. A seleção final dos setores foi incluída com base no número total de respostas por setor e em uma revisão qualitativa do conjunto de empresas identificadas nos dados da pesquisa. A seleção final de regiões e grupos de renda foi incluída com base na localização das sedes das empresas.

Após a aplicação dos critérios relevantes, constatou-se que a amostra era composta por 22 grupos setoriais e 55 economias. Os grupos setoriais incluem: Hospedagem, Alimentação e Lazer; Manufatura Avançada; Agricultura, Silvicultura e Pesca; Automotivo e Aeroespacial; Produtos Químicos e Materiais Avançados; Educação e Capacitação; Eletrônicos; Tecnologias e Serviços de Fornecimento de Energia; Serviços Financeiros e Mercados de Capitais; Governo e Setor Público; Serviços de Informação e Tecnologia; Infraestrutura; Gestão de Seguros e Previdência; Serviços Médicos e de Assistência à Saúde; Mineração e Metais; Petróleo e Gás; Produção de Bens de Consumo; Serviços Profissionais; Setor Imobiliário; Comércio Varejista e Atacadista de Bens de Consumo; Cadeia de Suprimentos e Transportes; e Telecomunicações. Consulte a Tabela A1 para ver a lista dos grupos setoriais. As economias incluem Argentina, Austrália, Áustria, Bahrein, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Colômbia, Tchéquia, Dinamarca, Egito, Estônia, França, Alemanha, Grécia, Hong Kong, RAE da China, Hungria, Índia, Indonésia, Irlanda, Israel, Itália, Japão, Cazaquistão, República da Coreia, Letônia, Lituânia, Malásia, México, Marrocos, Países Baixos, Nigéria, Noruega, Filipinas, Polônia, Portugal, Romênia, Arábia Saudita, Sérvia, Singapura, Eslovênia, África do Sul, Espanha, Suécia, Suíça, Tailândia, Tunísia, Turquia, Emirados Árabes Unidos, Reino Unido, Estados Unidos da América, Uzbequistão, Vietnã e Zimbábue. Juntas, essas economias representam 88% do PIB global.

No total, o conjunto de dados do relatório contém 1.043 respostas únicas de empresas globais, que representam, em conjunto, mais de 14,1 milhões de funcionários no mundo inteiro.

Referenciais de classificação de empregos e competências

O relatório deste ano utilizou a estrutura da Occupational Information Network (O*NET), mapeada à Classificação Internacional Uniforme de Ocupações (ISCO). A O*NET foi desenvolvida pelo Departamento do Trabalho dos Estados Unidos em colaboração com a Standard Classification of Occupations (SOC) de seu Bureau of Labour Statistics e continua sendo a classificação mais abrangente e respeitada de seu tipo. A ISCO é um sistema de classificação desenvolvido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) para organizar informações sobre empregos e trabalho. Faz parte do sistema de classificação da ONU para fins sociais e econômicos. A lista de funções utilizada no relatório foi ampliada com funções que foram acrescentadas de forma consistente às edições anteriores do relatório e com funções emergentes identificadas nas colaborações com parceiros de dados.

Tanto a Pesquisa sobre o Futuro do Emprego quanto o Relatório sobre o futuro do emprego usam a Global Skills Taxonomy do Fórum Econômico Mundial para categorizar competências (Tabela A2). Baseada em informações extraídas de dados e em contribuições contínuas de nossa rede de parceiros, a taxonomia se concentra nas competências de que os trabalhadores precisam em diferentes setores e regiões em um mercado de trabalho que muda rapidamente. Foi concebida para servir como um "adaptador universal" entre dados apresentados na linguagem das muitas taxonomias de competências específicas de regiões e setores em uso. A Global Skills Taxonomy pode ser consultada na página da Reskilling Revolution. Novos dados da Pesquisa sobre o Futuro do Emprego são apresentados no Capítulo 3.

TABELA A1 **Taxonomia de categorias setoriais**

Grupo setorial	Setor
Hospedagem, alimentação e lazer	Serviços de hospedagem, alimentação e lazer
	Serviços de locação, reservas e arrendamento
Agricultura e recursos naturais	Agricultura, silvicultura e pesca
Setor automotivo e aeroespacial	Setor automotivo e aeroespacial
Cuidados, serviços pessoais e bem-estar	Serviços de cuidados e assistência social
	Serviços de cuidados pessoais, bem-estar e reparos
Educação e capacitação	Educação e capacitação
Energia e materiais	Produtos químicos e materiais avançados
	Tecnologias e serviços de fornecimento de energia
	Mineração e metais
	Petróleo e gás
Serviços financeiros	Serviços financeiros e mercados de capitais
	Gestão de seguros e previdência

TABELA A1 | Taxonomia de categorias setoriais

Grupo setorial	Setor
Governo e setor público	Governo e setor público
Saúde e assistência à saúde	Serviços médicos e de assistência à saúde
Tecnologia da informação e comunicações digitais	Serviços de informação e tecnologia
	Telecomunicações
Infraestrutura	Engenharia e construção
	Gestão de água e resíduos
Manufatura	Manufatura avançada
	Eletrônicos
	Produção de bens de consumo
Mídia, entretenimento e esportes	Artes, Entretenimento e Recreação
	Mídia e publicações
Organizações Não Governamentais e Associativas	Organizações e organismos extraterritoriais
	Organizações sem fins lucrativos, entidades profissionais e sindicatos
Serviços profissionais	Serviços de apoio empresarial e manutenção de instalações
	Serviços de emprego
	Serviços de pesquisa, design e gestão de negócios
Setor imobiliário	Setor imobiliário
Comércio varejista e atacadista de bens de consumo	Comércio varejista e atacadista de bens de consumo
Cadeia de suprimentos e transportes	Cadeia de suprimentos e transportes

Métricas

As amostras estatísticas apresentadas neste relatório correspondem às economias e aos setores de atuação declarados pelas próprias organizações. Cada organização que respondeu à Pesquisa sobre o Futuro do Emprego pôde se associar a até 10 economias e até três setores de atuação.

A maioria das métricas apresentadas neste relatório corresponde à proporção de respondentes que identifica sua organização com uma estratégia ou impacto empresarial, ou ao valor médio de uma métrica relativa às operações empresariais estimado diretamente pelos respondentes. Um pequeno número de métricas relacionadas aos mercados de trabalho e às competências é derivado de informações fornecidas em formatos diferentes. Elas são descritas a seguir.

Crescimento líquido do emprego e movimentação estrutural no mercado de trabalho

Esta edição do Relatório sobre o futuro do emprego continua a estimar o crescimento e a movimentação estrutural do mercado de trabalho nos próximos cinco anos. O crescimento líquido representa o aumento ou a redução previstos no tamanho de uma força de trabalho, como fração de seu tamanho atual ou em milhões de funcionários. A movimentação estrutural do mercado de trabalho representa a soma dos empregos perdidos e criados em uma força de trabalho como fração de seu tamanho inicial. Neste relatório, ambos os conceitos são aplicados às funções da taxonomia de empregos (ver Tabela A3) e aos setores da taxonomia setorial (ver Tabela A1). Os números correspondem às mudanças previstas pelos respondentes para um período de cinco anos entre 2025 e 2030, tendo a pesquisa sido aplicada de maio a agosto de 2024. As métricas relativas a ambos os conceitos refletem mudanças estruturais previstas no emprego em diferentes

empresas, economias, setores e funções. Não está incluída a rotatividade decorrente de trabalhadores que mudam de emprego por motivos pessoais.

Métricas proporcionais

Os respondentes reuniram as funções incluídas na taxonomia de empregos em seis grupos:

- Principais funções na organização com perspectiva de crescimento do emprego nos próximos cinco anos
- Principais funções na organização com perspectiva de declínio do emprego nos próximos cinco anos
- Principais funções na organização com perspectiva de estabilidade do emprego nos próximos cinco anos
- Funções atualmente relativamente pequenas, mas estrategicamente importantes e com perspectiva de crescimento do emprego nos próximos cinco anos

Os respondentes atribuíram até cinco funções da taxonomia de empregos a cada um dos quatro grupos. Uma das cinco funções atualmente relativamente pequenas, mas estrategicamente importantes e com perspectiva de crescimento do emprego, pôde ser especificada em um campo de texto livre. Posteriormente, os campos de texto livre foram associados, sempre que possível, a empregos da taxonomia. As métricas sobre funções só são publicadas no relatório quando atendem aos critérios estatísticos em determinada amostra.

Em seguida, os respondentes atribuíram frações da força de trabalho a cada um dos grupos de empregos acima no momento atual e estimaram o crescimento e o declínio das principais funções com perspectiva de crescimento, das principais funções com perspectiva de declínio e das funções atualmente relativamente pequenas com perspectiva de crescimento. Essas frações da força de trabalho foram usadas para calcular duas métricas: o crescimento líquido estimado entre 2025 e 2030 e a movimentação estrutural estimada do mercado de trabalho de 2025 a 2030 para as forças de trabalho das funções da taxonomia de empregos. No cálculo do crescimento líquido de uma função específica, calculou-se primeiro uma média simples do crescimento e do declínio com base nas projeções dos respondentes que selecionaram essa função, enquanto o crescimento das funções identificadas como de perspectiva estável é zero. O crescimento líquido se baseia em médias ponderadas do crescimento e do declínio, ponderadas pelo número de respondentes que consideram essa função em crescimento e estável, com o numerador refletindo as proporções ponderadas de aumentos e reduções previstos na força de trabalho e o denominador agregando as proporções totais da força de trabalho em todos os estados previstos (crescimento, declínio e estabilidade). De modo semelhante, a métrica de movimentação estrutural adota valores absolutos para as reduções da força de trabalho. Essas metodologias visam apresentar uma perspectiva objetiva e escalável das transformações da força de trabalho no nível das funções e dos setores.

Métricas reponderadas

Os dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT) foram então usados para converter o crescimento líquido fracionário previsto de cada função em estimativas do número de empregos que serão criados ou eliminados entre 2025 e 2030. As estimativas da OIT sobre o número de funcionários em cada categoria ocupacional do nível 2 da ISCO08 foram usadas como base para o número de funcionários em atividade no momento da publicação. Para compensar a ausência de dados específicos da China no conjunto de dados da OIT sobre emprego por ocupação, calculou-se um multiplicador de emprego da China com base na participação do emprego chinês no emprego global, aplicado sob a hipótese de que a estrutura do mercado de trabalho da China segue os padrões globais. Para aproximar o número de funcionários em cada ocupação da taxonomia de empregos usada na Pesquisa sobre o Futuro do Emprego, essa taxonomia (uma versão modificada e ampliada da classificação ocupacional O*NET SOC) foi mapeada à taxonomia ocupacional ISCO08 usada nos dados da OIT, modificando-se e ampliando-se o mapeamento desenvolvido pelo U.S. Bureau of Labor Statistics, que conecta o nível 4 da SOC ao nível 4 da ISCO08. As estimativas de emprego atual foram então multiplicadas pelas estimativas de crescimento líquido fracionário obtidas na pesquisa, para estimar o crescimento líquido mundial em milhões de funcionários.

Com esse método, o conjunto de dados sobre o futuro do emprego descrito no Capítulo 2 corresponde a 1,18 bilhão de funcionários. Em comparação, o conjunto de dados da OIT usado na análise abrange 2,18 bilhões de funcionários e 2,76 bilhões após a aplicação do multiplicador da China. Os 1,58 bilhão de funcionários restantes correspondem a funções para as quais a Pesquisa sobre o Futuro do Emprego não coletou dados suficientes para estimar o crescimento líquido com confiabilidade. Foram usados dados sobre funcionários, em vez de emprego em geral, porque as organizações que responderam à Pesquisa sobre o Futuro do Emprego mantêm trabalhadores em empregos formais, em vez de informais.

As estimativas do número de funcionários por setor que constam nos Perfis setoriais se baseiam no conjunto completo de dados de 2,18 bilhões de funcionários no mundo. Esse cálculo é descrito no guia de uso dos perfis.

Atribuição aos empregos

Para analisar o impacto de tendências específicas sobre o crescimento e o declínio dos empregos, os respondentes atribuíram o crescimento e o declínio das funções às macrotendências e às tendências tecnológicas. A atribuição ponderada dos respondentes foi usada para alocar uma fração das mudanças nos empregos a tendências específicas. Em seguida, elas foram mapeadas aos dados ocupacionais da OIT para calcular o número absoluto de empregos criados e destruídos por ocupação nos próximos cinco anos.

Para limitar o possível impacto da aleatoriedade inerente aos dados da pesquisa, foram empregadas duas técnicas: limitar o impacto máximo de uma determinada combinação de tendência e emprego e remover atribuições com número insuficiente de respondentes. Especificamente, o impacto total de uma única tendência sobre um emprego foi limitado ao percentil 99 de todas as combinações de tendência e emprego, 1,61 milhão para o aumento de empregos, e ao percentil 1, menos 872 mil para a perda de empregos. Os pares de atribuição com menos de três votos foram excluídos, e seu impacto foi classificado como não explicado.

TABELA A2

Taxonomia de competências

Foram selecionadas competências dos níveis 3 e 4 da Taxonomia Global de Competências para representar competências de interesse das organizações em diferentes setores e economias.

Família de competências (nível 1)	Grupo de competências (nível 2)	Competência
Atitudes	**Ética**	Gestão ambiental responsável
		Cidadania global
	Autoeficácia	Curiosidade e aprendizado ao longo da vida
		Confiabilidade e atenção aos detalhes
		Motivação e autoconhecimento
		Resiliência, flexibilidade e agilidade
	Trabalho com outras pessoas	Empatia e escuta ativa
		Liderança e influência social
		Ensino e mentoria
Competências, conhecimentos e capacidades	**Competências cognitivas**	Pensamento analítico
		Pensamento criativo
		Multilinguismo
		Leitura, escrita e matemática
		Pensamento sistêmico
	Competências de engajamento	Marketing e mídia
		Orientação para serviços e atendimento ao cliente
	Competências de gestão	Controle de qualidade
		Gestão de recursos e operações
		Gestão de talentos
	Capacidades físicas	Destreza manual, resistência e precisão
		Capacidades de processamento sensorial
	Competências tecnológicas	IA e big data
		Design e experiência do usuário
		Redes e cibersegurança
		Programação
		Letramento tecnológico

TABELA A3 **Taxonomia de empregos**

A taxonomia ocupacional foi modificada e ampliada a partir da O*NET SOC.

Família ocupacional	Ocupação
Arquitetura e engenharia	Arquitetos e agrimensores
	Engenheiros Bioquímicos e Biomédicos
	Engenheiros químicos
	Engenheiros civis
	Desenhistas Técnicos, Técnicos de Engenharia e Técnicos de Cartografia
	Engenheiros de eletrotecnologia
	Engenheiros de Energia
	Engenheiros ambientais
	Engenheiros industriais e de produção
	Engenheiros de materiais
	Engenheiros mecânicos
	Engenheiros de minas, metalurgistas e profissionais afins
	Engenheiros nucleares
	Engenheiros de energias renováveis
	Engenheiros de robótica
Artes, design, entretenimento, esportes e mídia	Profissionais de publicidade e relações públicas
	Técnicos de Radiodifusão
	Designers comerciais e industriais
	Artistas e Intérpretes, Trabalhadores do Esporte e de Áreas Afins
	Designers de moda
	Designers gráficos
	Artesãos
	Designers de interiores
	Trabalhadores de Mídia e Comunicação
	Fotógrafos
	Designers de Videogames
	Escritores e Autores
Operações empresariais e financeiras	Contadores e auditores
	Analistas de inteligência de negócios
	Reguladores, analistas e investigadores de sinistros
	Especialistas em conformidade
	Agentes de crédito e empréstimos
	Especialistas em marketing e estratégia digital
	Especialistas em transformação digital

TABELA A3 **Taxonomia de empregos**

A taxonomia ocupacional foi modificada e ampliada a partir da O*NET SOC.

Família ocupacional	Ocupação
Operações empresariais e financeiras	Especialistas em comércio eletrônico
	Analistas financeiros
	Consultores financeiros e de investimentos
	Especialistas em recursos humanos
	Subscritores de Seguros, Avaliadores e Reguladores de Sinistros
	Gestores de fundos de investimento
	Analistas de gestão e organização
	Recrutadores e Recrutadores Técnicos
	Técnicos em assuntos regulatórios e governamentais
	Especialistas em gestão de riscos
	Profissionais de vendas e marketing
	Estrategista de mídias sociais
	Especialistas em capacitação e desenvolvimento
Serviços comunitários, sociais e de proteção	Trabalhadores de Combate e Prevenção de Incêndios
	Trabalhadores de Segurança Pública, incluindo Policiais e Inspetores de Imigração
	Profissionais religiosos
	Vigilantes
	Profissionais de assistência social e aconselhamento
Computação e matemática	Especialistas em IA e aprendizado de máquina
	Especialistas em big data
	Desenvolvedores de blockchain
	Analistas e cientistas de dados
	Engenheiros de dados
	Especialistas em data warehousing
	Profissionais de bancos de dados e redes
	Arquitetos de bancos de dados
	Engenheiros de DevOps
	Engenheiros de FinTech
	Engenheiros full stack
	Técnicos de operações de TIC e suporte ao usuário
	Analistas de segurança da informação
	Especialistas em Internet das Coisas
	Matemáticos, atuários e estatísticos
	Gestores de aprendizagem on-line

TABELA A3 **Taxonomia de empregos**

A taxonomia ocupacional foi modificada e ampliada a partir da O*NET SOC.

Família ocupacional	Ocupação
Computação e matemática	Especialistas em Automação de Processos
	Especialistas em Gestão de Segurança
	Desenvolvedores de software e aplicativos
	Testadores de Software
	Engenheiros de Sistemas
	Designers de UI e UX
	Desenvolvedores web
Construção e extração	Trabalhadores de estruturas e acabamentos de edifícios e ofícios relacionados
	Trabalhadores de apoio da construção civil
	Instaladores e reparadores de equipamentos elétricos
	Trabalhadores de Mineração, Petróleo e Outras Atividades de Extração
Educação e capacitação	Professores dos anos iniciais do ensino fundamental e da educação infantil
	Professores dos anos finais do ensino fundamental e do ensino médio
	Professores de educação especial
	Professores universitários e do ensino superior
	Professores de educação profissional
Agropecuária, pesca e silvicultura	Trabalhadores Rurais, Braçais e Outros Trabalhadores Agrícolas
	Trabalhadores da Pesca e da Caça
	Trabalhadores Florestais
	Jardineiros, Trabalhadores de Horticultura e de Viveiros
Profissionais e técnicos de saúde	Fonoaudiólogos
	Dentistas e profissões afins
	Dietistas e nutricionistas
	Profissionais de saúde e higiene ambiental e ocupacional
	Epidemiologistas e especialistas em saúde pública
	Médicos generalistas
	Tecnólogos e Técnicos em Saúde
	Profissionais de obstetrícia
	Profissionais de enfermagem
	Optometristas e ópticos
	Técnicos paramédicos e de emergência médica
	Trabalhadores de cuidados pessoais em serviços de saúde
	Farmacêuticos e profissões afins
	Fisioterapeutas

TABELA A3 **Taxonomia de empregos**

A taxonomia ocupacional foi modificada e ampliada a partir da O*NET SOC.

Família ocupacional	Ocupação
Profissionais e técnicos de saúde	Psicólogos e Psiquiatras
	Médicos especialistas
	Profissionais de medicina tradicional e complementar
	Veterinários
Hospitalidade e alimentação	Baristas
	Chefs e cozinheiros
	Concierges e recepcionistas de hotel
	Gerentes de eventos
	Trabalhadores de Serviços de Alimentos e Bebidas
	Atendentes de balcão de serviços de alimentação
	Gerentes de hotéis e restaurantes
Área jurídica	Árbitros, mediadores e conciliadores
	Taquígrafos judiciais
	Juízes
	Assistentes jurídicos de juízes
	Advogados
	Secretários jurídicos
	Paralegais e assistentes jurídicos
	Examinadores, analistas e pesquisadores de títulos de propriedade
Gestão	Gerentes de serviços empresariais e administração
	Gerentes gerais e de operações
	Gerentes de serviços de saúde e educação
	Legisladores e autoridades
	Diretores-gerais e diretores executivos
	Gerentes de manufatura, mineração, construção e distribuição
	Especialistas em desenvolvimento organizacional
	Gerentes de produtos
	Gerentes de produção na agropecuária, silvicultura e pesca
	Gerentes de projetos
	Gerentes de relacionamento
	Assessores estratégicos
Manufatura e produção	Trabalhadores de montagem e de fábricas
	Operadores de instalações de processamento químico
	Trabalhadores do processamento de alimentos e de ofícios afins

TABELA A3 **Taxonomia de empregos**

A taxonomia ocupacional foi modificada e ampliada a partir da O*NET SOC.

Família ocupacional	Ocupação
Manufatura e produção	Trabalhadores da confecção de vestuário e de ofícios afins
	Operadores de instalações de refino de petróleo e gás natural
	Operadores de usinas de geração de energia
	Trabalhadores de impressão e de ofícios afins
	Técnicos em Energia Renovável
	Trabalhadores de chapas e estruturas metálicas, moldadores e soldadores
	Engenheiros de instalação e de sistemas de energia solar
Ciências naturais e sustentabilidade	Químicos e cientistas de laboratório químico
	Profissionais de proteção ambiental
	Cientistas e tecnólogos de alimentos
	Cientistas da Vida
	Cientistas das Ciências Físicas
	Especialistas em sustentabilidade
Escritório e administração	Escriturários de contabilidade, escrituração e folha de pagamento
	Assistentes Administrativos e Secretários Executivos
	Caixas de banco e escriturários afins
	Trabalhadores de informação e atendimento ao cliente
	Digitadores
	Escriturários de registro de materiais e controle de estoque
	Escriturários dos serviços postais
	Escriturários de estatística, finanças e seguros
Cuidados Pessoais, Manutenção e Instalação	Zeladores, faxineiros e trabalhadores de limpeza e arrumação
	Trabalhadores de cuidados infantis
	Instaladores e reparadores de equipamentos eletrônicos e de telecomunicações
	Cabeleireiros, esteticistas e trabalhadores afins
	Instaladores e reparadores de eletrodomésticos
	Mecânicos e reparadores de máquinas
	Auxiliares de cuidados pessoais
	Trabalhadores de esportes e condicionamento físico
Vendas	Profissionais de desenvolvimento de negócios
	Caixas e vendedores de bilhetes
	Vendedores de porta em porta, vendedores de jornais, vendedores ambulantes e trabalhadores afins
	Corretores de imóveis

TABELA A3 **Taxonomia de empregos**

A taxonomia ocupacional foi modificada e ampliada a partir da O*NET SOC.

Família ocupacional	Ocupação
Vendas	Agentes e corretores de vendas e compras
	Representantes de vendas de produtos técnicos e científicos no atacado e na manufatura
	Operadores e corretores de títulos e finanças
	Vendedores de lojas
	Operadores de telemarketing
Ciências sociais	Economistas
	Assistentes de pesquisa em ciências sociais
	Cientistas Sociais e Trabalhadores de Áreas Afins
	Pesquisadores de levantamentos
Transporte e logística	Especialistas em veículos autônomos e elétricos
	Motoristas de automóveis, vans e motocicletas
	Pilotos comerciais
	Comissários de bordo
	Motoristas de caminhões pesados e ônibus
	Motoristas de caminhões leves ou de serviços de entrega
	Maquinistas de locomotivas e trabalhadores afins
	Carteiros
	Trabalhadores de coleta de resíduos
	Especialistas em cadeia de suprimentos e logística
	Comissários e cobradores de transportes
	Inspetores de transporte
	Trabalhadores do Transporte Aquaviário, incluindo Trabalhadores de Navios e de Carga Marítima, Controladores e Técnicos

Guia do usuário

Perfis de economias, regiões e setores

Os Perfis de economias, regiões e setores apresentam os resultados da Pesquisa sobre o Futuro do Emprego sob essas respectivas perspectivas, com o objetivo de fornecer informações práticas específicas a tomadores de decisão e especialistas dos meios acadêmico, empresarial, governamental e da sociedade civil. Complementando a análise dos resultados entre setores e economias do Relatório sobre o futuro do emprego, esta seção oferece maior detalhamento de determinados setores, regiões e economias por meio de perfis específicos. Os perfis também pretendem oferecer às empresas e aos formuladores de políticas interessados a oportunidade de comparar sua organização ou economia com o conjunto de expectativas predominantes em seu setor ou região. Este Guia de uso oferece uma visão geral das informações contidas nos diversos perfis e de sua interpretação adequada.

1. Indicadores contextuais de dados objetivos:

Esta seção busca oferecer ao leitor os dados mais recentes disponíveis dos indicadores contextuais do mercado de trabalho de uma economia.

População em idade ativa

A população total em idade ativa é exibida no canto superior direito da página do perfil da economia. A população em idade ativa corresponde ao número de pessoas com 25 anos ou mais. Além de usar um limite mínimo de idade, determinados países também aplicam um limite máximo de idade.

Período: 2020 ou dados mais recentes disponíveis (acesso em novembro de 2024) Fonte: ILOSTAT, Organização Internacional do Trabalho

Participação na força de trabalho

A taxa de participação na força de trabalho corresponde à força de trabalho como porcentagem da população em idade ativa com 25 anos ou mais. A força de trabalho é a soma de todas as pessoas em idade ativa que estão ocupadas e das que estão desempregadas.

Período: 2020 ou dados mais recentes disponíveis (acesso em novembro de 2024) Fonte: ILOSTAT, Organização Internacional do Trabalho

Proporção de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação, estimativas modeladas da OIT (NEET)

Este indicador se refere à proporção de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação. Os jovens que não estudam são aqueles que não estão matriculados nem na escola nem em um programa formal de capacitação (por exemplo, formação profissional).

Período: 2019 ou dados mais recentes disponíveis (acesso em novembro de 2024) Fonte: ILOSTAT, Organização Internacional do Trabalho

Taxa de desemprego

A taxa de desemprego expressa o número de pessoas desempregadas como porcentagem da força de trabalho (isto é, ocupados mais desempregados).

Período: 2020 ou dados mais recentes disponíveis (acesso em novembro de 2024) Fonte: ILOSTAT, Organização Internacional do Trabalho

Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica e avançada

A taxa de desemprego expressa o número de pessoas desempregadas como porcentagem da força de trabalho (isto é, ocupados mais desempregados). Os dados desagregados por nível de escolaridade são fornecidos com base no nível mais elevado concluído, classificado segundo a Classificação Internacional Normalizada da Educação (ISCED).

Período: 2023 (acesso em novembro de 2024) Fonte: ILOSTAT, Organização Internacional do Trabalho

Emprego vulnerável, total (% do emprego total), estimativas modeladas da OIT

O emprego vulnerável corresponde aos trabalhadores familiares auxiliares e aos trabalhadores por conta própria como porcentagem do emprego total.

Período: 2022 (acesso em novembro de 2024) Fonte: Banco Mundial, base de dados World Development Indicators. As estimativas se baseiam em dados obtidos da Organização Internacional do Trabalho, ILOSTAT

Conclusão do ensino médio

Porcentagem da população com 25 anos ou mais que alcançou ou concluiu o ensino médio.

Período: 2019 ou dados mais recentes disponíveis (acesso em novembro de 2024) Fonte: Banco Mundial,

base de dados World Development Indicators. Instituto de Estatística da UNESCO (UIS).

Conclusão do ensino superior

Porcentagem da população com 25 anos ou mais que alcançou ou concluiu o ensino superior.

Período: 2020 ou dados mais recentes disponíveis (acesso em novembro de 2024) Fonte: Banco Mundial, base de dados World Development Indicators. Instituto de Estatística da UNESCO (UIS)

Facilidade de encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local

Pontuação calculada com base na resposta média das empresas que atuam neste país à pergunta da Pesquisa de Opinião Executiva: "Em seu país, em que medida as empresas conseguem encontrar pessoas com as competências necessárias para preencher suas vagas no mercado de trabalho local?" [1 = De modo algum; 7 = Em grande medida].

Período: média ponderada de 2023-2024
Fonte: World Economic Forum, Executive Opinion Survey

Preencher vagas com a contratação de trabalhadores estrangeiros

Pontuação calculada com base na resposta média das empresas que atuam neste país à pergunta da Pesquisa de Opinião Executiva: "Em seu país, em que medida as empresas conseguem encontrar pessoas com as competências necessárias para preencher suas vagas contratando mão de obra estrangeira?" [1 = De modo algum; 7 = Em grande medida].

Período: média ponderada de 2023-2024
Fonte: World Economic Forum, Executive Opinion Survey

Investimento do país em formação no meio da carreira

Pontuação calculada com base na resposta média das empresas que atuam neste país à pergunta da Pesquisa de Opinião Executiva: "Em seu país, em que medida o governo investe em oportunidades de requalificação e aperfeiçoamento de competências no meio da carreira?" [1 = De modo algum; 7 = Em grande medida].

Período: média ponderada de 2023-2024
Fonte: World Economic Forum, Executive Opinion Survey

2. Movimentação estrutural do mercado de trabalho

Este indicador corresponde à movimentação estrutural do mercado de trabalho em cinco anos dos empregadores pesquisados que atuam na respectiva economia, região ou setor, em comparação com a média global. A movimentação do mercado de trabalho se refere ao ritmo de realocação de trabalhadores e empregos. A Pesquisa sobre o Futuro do Emprego oferece informações sobre a movimentação estrutural do mercado de trabalho, isto é, o número de novos empregos esperados somado ao número de funções cuja eliminação é esperada no período, dividido pelo tamanho da força de trabalho em questão. A movimentação estrutural desconsidera a movimentação 'natural' de trabalhadores que mudam de emprego por motivos empresariais ou pessoais. Para mais informações, consulte o Apêndice A.

Período: 2024
Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Survey

3. Disrupção nas competências

Este indicador mostra a média das estimativas dos empregadores pesquisados que atuam na respectiva economia, região ou setor, em comparação com a média global, para a pergunta "Que proporção das competências essenciais exigidas de sua força de trabalho permanecerá a mesma?", em comparação com a média global.

Período: 2024
Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Survey

4. Organizações com prioridades de DEI

Este indicador mostra a proporção de empregadores pesquisados com prioridades de diversidade, equidade e inclusão que atuam na respectiva economia, região ou setor, em comparação com a média global. O indicador é calculado com base na proporção de respondentes que selecionam "Minha organização não tem prioridades de DEI" para a pergunta "Quais provavelmente serão os principais componentes de suas prioridades de diversidade, equidade e inclusão (DEI) na força de trabalho até 2030?".

Período: 2024
Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Survey

5. Exposição à disrupção da IA

Este indicador mostra a proporção de empregadores pesquisados com alta exposição à IA que atuam na respectiva economia, região ou setor, em comparação com a média global. O indicador é calculado com base na proporção de respondentes que não selecionam "Minha organização tem baixa exposição à IA" para a pergunta "Quais estratégias sua organização provavelmente implementará até 2030 em resposta à crescente capacidade e disseminação da IA?".

Período: 2024
Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Survey

6. Macrotendências que impulsionam a transformação empresarial

Este gráfico de barras mostra a proporção de empregadores pesquisados que identificam as macrotendências como prováveis impulsionadoras da transformação na respectiva economia, região ou setor, em comparação com a média global. Baseia-se na resposta à pergunta "Até 2030, quais das tendências a seguir provavelmente impulsionarão a transformação em sua organização?".

Período: 2024
Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Survey

7. Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação empresarial

Este gráfico de barras mostra a proporção de empregadores pesquisados que identificam as tendências tecnológicas correspondentes como prováveis impulsionadoras da transformação na respectiva economia, região ou setor, em comparação com a média global. Baseia-se na resposta à pergunta “Até 2030, quais das tendências a seguir provavelmente impulsionarão a transformação em sua organização?”.

Período: 2024
Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Survey

8. Funções essenciais para a transformação empresarial

Esta tabela oferece uma visão geral das principais funções para a transformação do setor de 2025 a 2030. A lista cita as funções selecionadas com maior frequência pelos empregadores pesquisados que atuam na respectiva economia, região ou setor. O crescimento líquido representa o aumento ou a redução previstos no tamanho de uma força de trabalho. A movimentação estrutural representa a soma dos empregos perdidos e criados em uma força de trabalho como fração de seu tamanho inicial.

Período: 2024
Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Survey

9. Competências essenciais em 2025 e competências em ascensão até 2030

Este gráfico de barras e esta tabela mostram as principais competências essenciais em 2025 e as competências com maior aumento de uso até 2030 na respectiva economia, região ou setor. Os dados se baseiam nas perguntas “Atualmente, quais são as competências essenciais de que os trabalhadores precisam para desempenhar bem as principais funções de sua organização?” e “Para as principais funções de sua organização, você espera um aumento ou uma redução no uso das competências a seguir até 2030?”, em comparação com a média global.

Período: 2024
Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Survey

10. Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

Os dados mostram a distribuição das perspectivas típicas de capacitação para um grupo representativo de 100 trabalhadores, calculada com base nas médias das estratégias de capacitação relatadas pelos empregadores pesquisados na respectiva economia, região e setor, em comparação com a média global.

Período: 2024
Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Survey

11. Mudança na fronteira entre humanos e máquinas

O gráfico de barras mostra a proporção do total de tarefas de trabalho que se espera serem executadas predominantemente por trabalhadores humanos, por tecnologia (máquinas e algoritmos) ou por uma combinação de ambos, na respectiva economia, região ou setor, com base na pergunta “Que proporção do tempo despendido, em média, em todas as tarefas de sua organização é atualmente executada predominantemente por tecnologia (máquinas, algoritmos etc.), predominantemente por humanos ou por uma combinação dos dois?”, em comparação com a média global.

Período: 2024
Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Survey

12. Políticas públicas para aumentar a disponibilidade de talentos

Esta tabela mostra as principais políticas públicas, classificadas pela proporção de empregadores que identificam as políticas públicas indicadas como promissoras para aumentar a disponibilidade de talentos na respectiva economia ou região, em comparação com as médias globais. É o resultado da pergunta “Quais medidas de políticas públicas provavelmente aumentarão de forma significativa a disponibilidade de talentos para sua organização até 2030?”.

Período: 2024
Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Survey

13. Práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talentos

Esta tabela mostra as principais práticas empresariais, classificadas pela proporção de empregadores que identificam as práticas indicadas como promissoras para aumentar a disponibilidade de talentos no respectivo setor, em comparação com as médias globais. É o resultado da pergunta “Quais práticas empresariais têm o maior potencial de aumentar a disponibilidade de talentos para sua organização até 2030?”.

Período: 2024
Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Survey

14. Barreiras à transformação organizacional

O gráfico de barras mostra as principais barreiras, classificadas pela proporção de empregadores pesquisados que esperam que a barreira indicada dificulte a transformação de sua organização na respectiva economia, região ou setor, em comparação com as médias globais. É o resultado da pergunta “Quais são as principais barreiras para alcançar os objetivos de sua organização até 2030?”.

Período: 2024
Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Survey

15. Perspectivas salariais

O gráfico de barras mostra a proporção de empregadores que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa, com base na pergunta “Até 2030, como porcentagem da receita total da

empresa, os salários e outras formas de remuneração dos trabalhadores representarão uma parcela maior, semelhante ou menor do que a atual", em comparação com a média global.

Período: 2024
Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Survey

16. Tendências de talentos

Este gráfico de barras mostra a proporção de empregadores pesquisados que esperam perspectivas positivas, neutras e negativas para a disponibilidade, o desenvolvimento e a retenção de talentos nos próximos cinco anos na respectiva economia, região ou setor. Baseia-se na resposta à pergunta "Como você avaliaria a disponibilidade, o desenvolvimento e a retenção de talentos em sua organização até 2030?". O efeito líquido é calculado pela proporção de empregadores que esperam que sua disponibilidade de talentos melhore ou melhore significativamente, menos a proporção de empregadores que esperam que sua disponibilidade de talentos piore ou piore significativamente.

Período: 2024
Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Survey

17. Implementação planejada de medidas de diversidade, equidade e inclusão

Esta tabela mostra as principais ações de diversidade, equidade e inclusão, classificadas pela proporção de empregadores pesquisados que planejam implementar a medida indicada na respectiva economia, região ou setor, em comparação com as médias globais. É o resultado da pergunta "Quais provavelmente serão os principais componentes de suas prioridades de diversidade, equidade e inclusão (DEI) na força de trabalho até 2030?".

Período: 2024
Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Survey

18. Estratégia para a força de trabalho em resposta à IA

Esta tabela mostra as principais estratégias para a força de trabalho em resposta à IA, classificadas pela proporção de empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e disseminação da IA na respectiva economia, região ou setor, em comparação com as médias globais. É o resultado da pergunta "Quais estratégias sua organização provavelmente implementará até 2030 em resposta à crescente capacidade e disseminação da IA?".

Período: 2024
Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Survey

Argentina

18.2

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.
Participação na força de trabalho	(2023)	68%
Emprego vulnerável	(2022)	24%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)	15%
Taxa de desemprego	(2023)	4%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)	6%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)	2%

INDICADORES		mín. – máx.
Escolaridade de nível secundário	-	NA
Escolaridade de nível superior	-	NA
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)	4
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)	4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)	2

Perspectivas para empregos e competências

19% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

42% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

86% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

100% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

	Economia	Global
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	70%	47%
Ampliação do acesso digital	70%	60%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	44%	41%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	44%	50%
Crescimento econômico mais lento	44%	42%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	35%	46%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	26%	21%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	26%	23%
Crescimento das populações em idade ativa	26%	24%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	17%	17%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	17%	34%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	17%	40%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	96%	86%
Robôs e sistemas autônomos	57%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	48%	41%
Novos materiais e compósitos	39%	30%
Semicondutores e tecnologias de computação	30%	20%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	26%	18%
Quântica e criptografia	22%	12%
Satélites e tecnologias espaciais	9%	9%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	4%	11%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

CRESCIMENTO LIQUIDO

	1.	2.	3.
Analistas e Cientistas de Dados	85	41	85
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina	81	82	81
Profissionais de Desenvolvimento de Negócios	11	19	11
Gerentes Gerais e de Operações	8	4	19
Contadores e Auditores	-5	-8	5
Digitadores	-24	-26	24

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

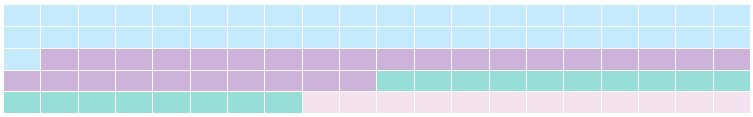
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	88%	IA e big data	100%
Liderança e influência social	88%	Pensamento criativo	94%
Empatia e escuta ativa	81%	Letramento tecnológico	88%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	75%	Design e experiência do usuário	81%
Pensamento criativo	69%	Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	81%

Argentina

18.2

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

41	29	18	12
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

48% 26% 26%

48% 30% 23%

2030

29% 26% 45%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Melhorias nos sistemas públicos de educação	64%	47%
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	50%	44%
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	50%	55%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	50%	52%
Mudanças nas leis trabalhistas relacionadas ao trabalho remoto	36%	36%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	65%	63%
Marco regulatório desatualizado ou inflexível	57%	39%
Cultura organizacional e resistência à mudança	48%	46%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	44%	37%
Escassez de capital para investimento	30%	26%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

21% 79% 0%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

64% -100% +100% 21%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

14% -100% +100% 57%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

29% -100% +100% 21%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

86	71	57
Global 51	Global 39	Global 33
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais	Protocolos contra o assédio

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

93	71	71
Global 69	Global 62	Global 49
Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Reorientar a organização para explorar novas oportunidades de negócios criadas pela IA

Austrália

18.5

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín.	máx.
Participação na força de trabalho	(2023)		67%
Emprego vulnerável	(2022)		10%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)		8%
Taxa de desemprego	(2023)		3%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)		5%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)		2%

INDICADORES		mín.	máx.
Escolaridade de nível secundário (2023)			79%
Escolaridade de nível superior	(2023)		47%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)		5
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)		5
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)		4

Perspectivas para empregos e competências

24% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

35% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

88% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

88% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	68%	60%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	61%	47%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	56%	41%
Crescimento econômico mais lento	53%	42%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	53%	34%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	53%	40%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	46%	50%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	44%	46%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	27%	21%
Crescimento das populações em idade ativa	21%	24%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	18%	23%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	16%	17%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	94%	86%
Robôs e sistemas autônomos	55%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	46%	41%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	27%	18%
Semicondutores e tecnologias de computação	27%	20%
Novos materiais e compósitos	24%	30%
Quântica e criptografia	23%	12%
Satélites e tecnologias espaciais	10%	9%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	9%	11%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

CRESCIMENTO LIQUIDO

	-100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		361	82	361
Analistas e Cientistas de Dados		34	41	36
Especialistas em Sustentabilidade		24	33	24
Diretores-Gerentes e Principais Executivos		4	5	7
Especialistas em Recursos Humanos		3	5	12
Auxiliares de Contabilidade, Escrituração Contábil e Folha de Pagamento		-18	-18	30

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025	Economia	Global
Pensamento analítico	76%	
Resiliência, flexibilidade e agilidade	68%	
Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	59%	
Liderança e influência social	59%	
Pensamento criativo	58%	

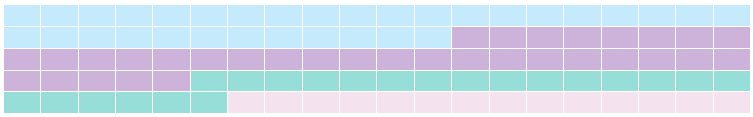
COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	Economia	Global
IA e big data	91%	
Letramento tecnológico	79%	
Liderança e influência social	76%	
Resiliência, flexibilidade e agilidade	75%	
Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	74%	

Austrália

18.5

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

32	33	21	14
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

46% 29% 25%

48% 30% 22%

2030

30% 33% 37%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	49%	44%
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	49%	55%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	49%	52%
Mudanças nas leis de imigração	45%	26%
Mudanças nas leis trabalhistas relacionadas ao trabalho remoto	37%	36%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	65%	63%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	45%	37%
Cultura organizacional e resistência à mudança	43%	46%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	41%	32%
Incapacidade de atrair talentos para minha empresa	33%	27%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

45% 47% 8%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

35% -100% +100% 29%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

4% -100% +100% 65%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

22% -100% +100% 31%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

65	63	61
Global 42	Global 51	Global 48
Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

92	86	68
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Áustria

6.8

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.	
Participação na força de trabalho	(2023)		62%
Emprego vulnerável	(2022)		8%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)		13%
Taxa de desemprego	(2023)		5%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)		11%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)		3%

INDICADORES		mín. – máx.	
Escolaridade de nível secundário (2023)			83%
Escolaridade de nível superior	(2023)		21%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)		4
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)		4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)		5

Perspectivas para empregos e competências

10% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

38% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

100% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

100% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	64%	60%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	57%	50%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	50%	41%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	43%	47%
Crescimento econômico mais lento	43%	42%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	39%	34%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	39%	40%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	36%	46%
Crescimento das populações em idade ativa	25%	24%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	21%	17%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	18%	21%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	18%	23%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	89%	86%
Robôs e sistemas autônomos	54%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	46%	41%
Semicondutores e tecnologias de computação	25%	20%
Quântica e criptografia	14%	12%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	14%	18%
Novos materiais e compósitos	11%	30%
Satélites e tecnologias espaciais	7%	9%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	7%	11%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

	CRESCIMENTO LIQUIDO -100% 0 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		37	82	37
Analistas e Cientistas de Dados		26	41	26
Analistas de Inteligência de Negócios		22	18	22
Diretores-Gerentes e Principais Executivos		4	5	5
Assistentes Administrativos e Secretários Executivos		-13	-20	13
Trabalhadores de Montagem e de Fábricas		-22	0	23

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

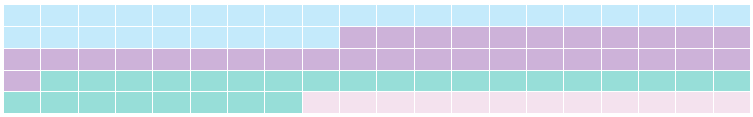
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	86%	IA e big data	96%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	73%	Pensamento criativo	82%
Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	68%	Redes e cibersegurança	77%
Liderança e influência social	64%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	73%
Letramento tecnológico	64%	Letramento tecnológico	73%

Áustria

6.8

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

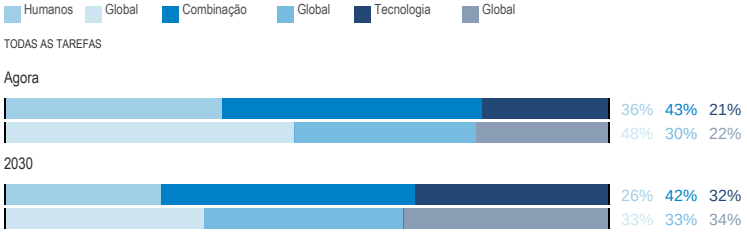
29	32	27	12
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

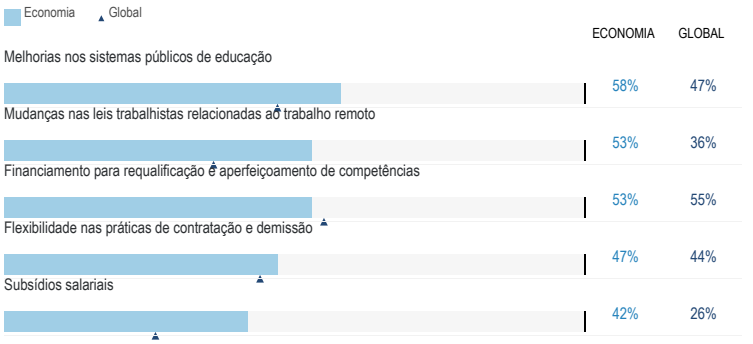
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

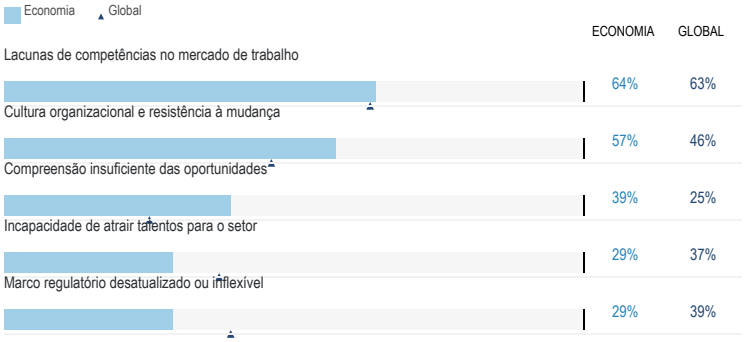
Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos



Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

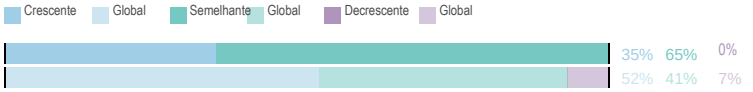
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



Perspectivas salariais

Tendências salariais

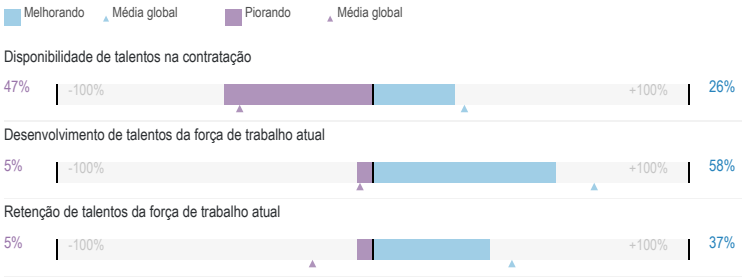
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

50	50	45
Global 51	Global 48	Global 27
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Integrar objetivos e soluções de DEI em toda a cadeia de suprimentos

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

84	74	74
Global 69	Global 77	Global 49
Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Reorientar a organização para explorar novas oportunidades de negócios criadas pela IA

Bahrein

N/A

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín.	máx.
Participação na força de trabalho	-		NA
Emprego vulnerável	(2022)		1%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	-		NA
Taxa de desemprego	-		NA
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	-		NA
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	-		NA

INDICADORES		mín.	máx.
Escolaridade de nível secundário (2023)			67%
Escolaridade de nível superior	(2023)		40%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)		5
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)		6
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)		5

Perspectivas para empregos e competências

33% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

42% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

62% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

92% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	59%	60%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	50%	47%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	46%	50%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	41%	41%
Crescimento econômico mais lento	41%	42%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	36%	46%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	32%	34%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	27%	21%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	23%	23%
Crescimento das populações em idade ativa	18%	24%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	9%	17%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	5%	40%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	86%	86%
Robôs e sistemas autônomos	46%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	41%	41%
Novos materiais e compósitos	27%	30%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	18%	18%
Semicondutores e tecnologias de computação	18%	20%
Satélites e tecnologias espaciais	14%	9%
Quântica e criptografia	9%	12%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	9%	11%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

	CRESCIMENTO LIQUIDO -100% 0 100%	1.	2.	3.
Analistas de Inteligência de Negócios		30	18	30
Profissionais de Desenvolvimento de Negócios		16	19	16
Profissionais de Conformidade		5	11	13
Contadores e Auditores		3	-8	16
Digitadores		-45	-26	51
Assistentes Administrativos e Secretários Executivos		-54	-20	59

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

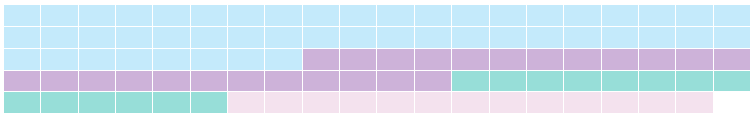
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Liderança e influência social	68%	Letramento tecnológico	71%
Pensamento criativo	68%	Redes e cibersegurança	68%
Motivação e autoconhecimento	58%	IA e big data	67%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	58%	Gestão de talentos	65%
IA e big data	58%	Pensamento criativo	65%

Bahrein

N/A

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

48	24	14	13
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

52% 27% 21%

48% 30% 22%

2030

31% 31% 37%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	62%	55%
Mudanças nos regimes de previdência e nas idades de aposentadoria	54%	25%
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	54%	44%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	54%	47%
Subsídios salariais	54%	26%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	67%	63%
Cultura organizacional e resistência à mudança	57%	46%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	43%	37%
Compreensão insuficiente das oportunidades	38%	25%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	38%	32%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

77% 23% 0%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

8% -100% +100% 38%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

10% -100% +100% 69%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

31% -100% +100% 69%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

39	31	31
Global 51	Global 42	Global 48
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

69	62	54
Global 77	Global 47	Global 69
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Transferir pessoas de empregos que diminuirão devido à IA para outras funções na organização	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização

Bélgica

8.3

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.	
Participação na força de trabalho	(2023)		59%
Emprego vulnerável	(2022)		11%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)		7%
Taxa de desemprego	(2023)		5%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)		10%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)		3%

INDICADORES		mín. – máx.	
Escolaridade de nível secundário (2022)			75%
Escolaridade de nível superior	(2022)		40%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)		4
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)		5
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)		5

Perspectivas para empregos e competências

22% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

35% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

86% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

93% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	64%	47%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	58%	40%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	56%	50%
Ampliação do acesso digital	53%	60%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	47%	46%
Crescimento econômico mais lento	47%	42%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	44%	41%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	44%	34%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	24%	21%
Crescimento das populações em idade ativa	24%	24%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	20%	17%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	16%	23%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	89%	86%
Robôs e sistemas autônomos	64%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	53%	41%
Novos materiais e compósitos	36%	30%
Semicondutores e tecnologias de computação	24%	20%
Quântica e criptografia	18%	12%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	13%	18%
Satélites e tecnologias espaciais	11%	9%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	9%	11%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

CRESCIMENTO LIQUIDO

	-100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		69	82	69
Analistas e Cientistas de Dados		24	41	24
Analistas de Inteligência de Negócios		10	18	20
Profissionais de Desenvolvimento de Negócios		8	19	8
Gerentes Gerais e de Operações		-7	4	17
Digitadores		-31	-26	31

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

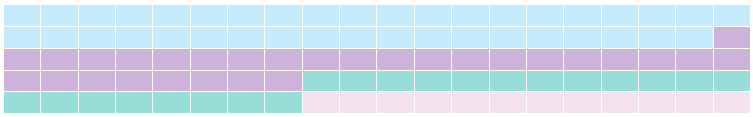
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Resiliência, flexibilidade e agilidade	83%	IA e big data	93%
Pensamento analítico	70%	Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	79%
Liderança e influência social	67%	Gestão ambiental responsável	75%
Motivação e autoconhecimento	57%	Gestão de talentos	72%
Empatia e escuta ativa	50%	Letramento tecnológico	72%

Bélgica

8.3

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

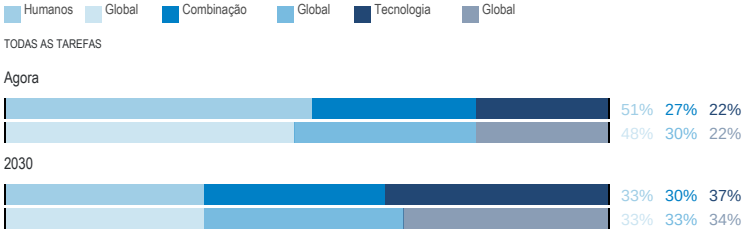
39	29	20	12
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

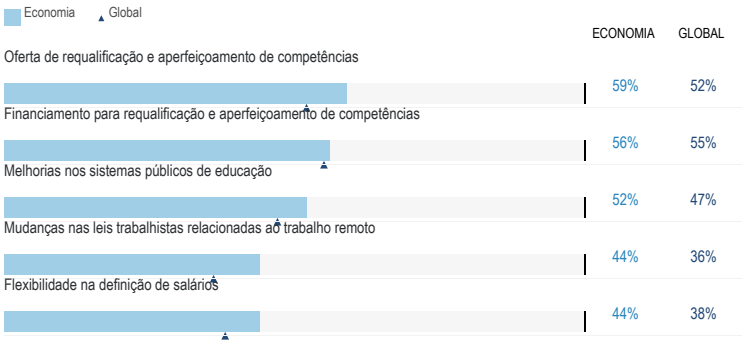
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

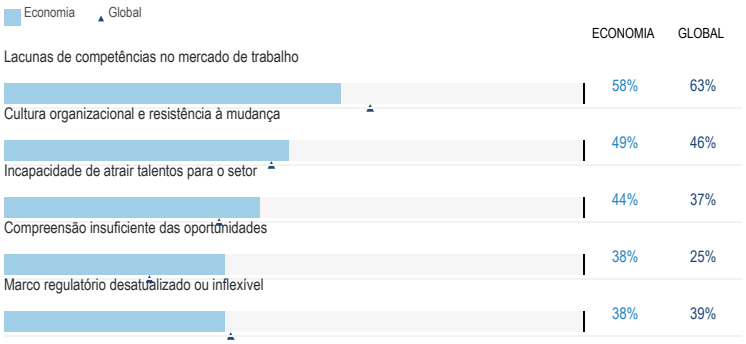
Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos



Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

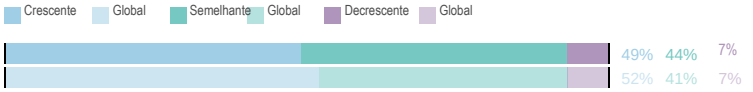
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



Perspectivas salariais

Tendências salariais

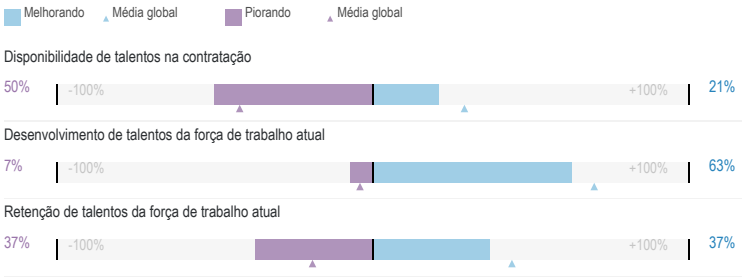
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

64	61	57
Global 48	Global 51	Global 42
Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

89	70	70
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Brasil

140.5

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.
Participação na força de trabalho	(2023)	65%
Emprego vulnerável	(2022)	28%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)	21%
Taxa de desemprego	(2023)	6%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)	7%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)	4%

INDICADORES		mín. – máx.
Escolaridade de nível secundário (2023)		60%
Escolaridade de nível superior	(2023)	22%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)	4
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)	3
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)	3

Perspectivas para empregos e competências

24% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

37% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

92% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

96% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	59%	60%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	53%	47%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	49%	41%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	49%	50%
Crescimento econômico mais lento	48%	42%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	47%	46%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	41%	40%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	37%	34%
Crescimento das populações em idade ativa	28%	24%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	23%	21%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	23%	17%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	21%	23%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	92%	86%
Robôs e sistemas autônomos	64%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	42%	41%
Novos materiais e compósitos	37%	30%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	27%	18%
Semicondutores e tecnologias de computação	26%	20%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	19%	11%
Satélites e tecnologias espaciais	14%	9%
Quântica e criptografia	14%	12%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

CRESCIMENTO LIQUIDO

	-100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		64	82	64
Analistas e Cientistas de Dados		46	41	46
Profissionais de Desenvolvimento de Negócios		16	19	16
Gerentes Gerais e de Operações		-2	4	12
Trabalhadores de Montagem e de Fábricas		-4	0	17
Assistentes Administrativos e Secretários Executivos		-22	-20	23

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

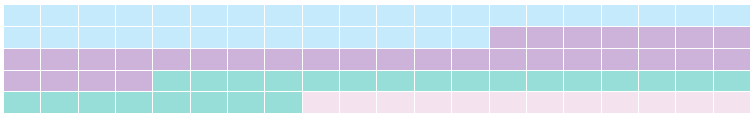
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Resiliência, flexibilidade e agilidade	80%	IA e big data	93%
Pensamento analítico	70%	Pensamento criativo	71%
Liderança e influência social	67%	Letramento tecnológico	69%
Pensamento criativo	64%	Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	65%
Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	63%	Redes e cibersegurança	64%

Brasil

População em idade ativa (milhões)
140.5

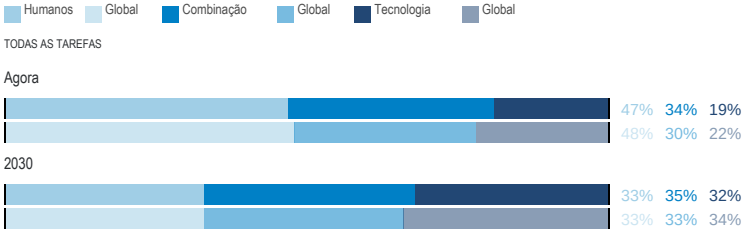
Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

33	31	24	12
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



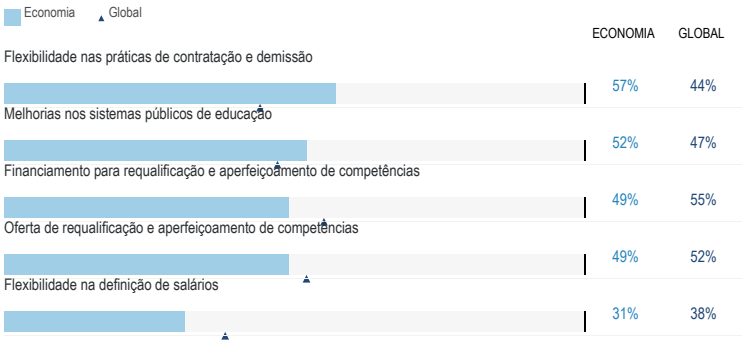
Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



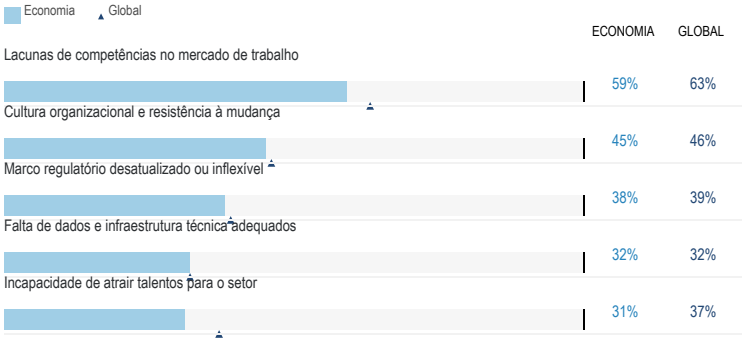
Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos
Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos



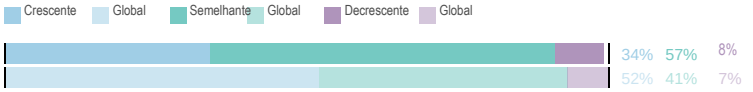
Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



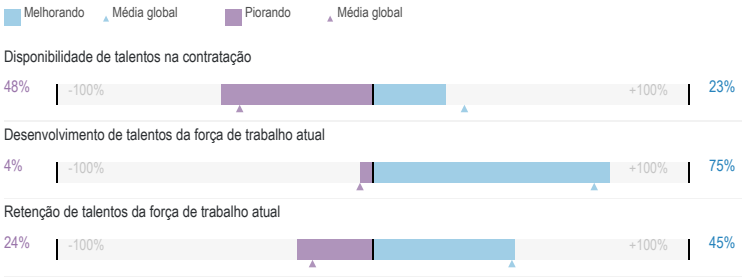
Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

68	59	54
Global 51	Global 48	Global 42
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

91	73	71
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Canadá

27.9

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.
Participação na força de trabalho	(2023)	66%
Emprego vulnerável	(2022)	10%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)	12%
Taxa de desemprego	(2023)	5%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)	8%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)	4%

INDICADORES		mín. – máx.
Escolaridade de nível secundário (2023)		90%
Escolaridade de nível superior	(2023)	68%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)	5
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)	5
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)	5

Perspectivas para empregos e competências

22% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

37% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

96% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

94% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	70%	60%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	58%	34%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	54%	47%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	52%	41%
Crescimento econômico mais lento	52%	42%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	47%	50%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	42%	40%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	41%	46%
Crescimento das populações em idade ativa	30%	24%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	27%	23%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	16%	21%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	16%	17%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	97%	86%
Robôs e sistemas autônomos	54%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	40%	41%
Novos materiais e compósitos	24%	30%
Semicondutores e tecnologias de computação	21%	20%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	17%	18%
Quântica e criptografia	14%	12%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	11%	11%
Satélites e tecnologias espaciais	6%	9%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

CRESCIMENTO LIQUIDO

	-100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		103	82	103
Analistas e Cientistas de Dados		36	41	37
Advogados		3	2	10
Diretores-Gerentes e Principais Executivos		-2	5	3
Gerentes de Serviços Empresariais e Administração		-4	-7	15
Contadores e Auditores		-6	-8	10

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

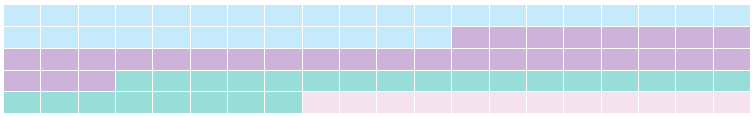
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Resiliência, flexibilidade e agilidade	77%	IA e big data	90%
Pensamento analítico	76%	Redes e cibersegurança	76%
Liderança e influência social	68%	Letramento tecnológico	75%
Letramento tecnológico	66%	Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	71%
Pensamento criativo	64%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	70%

Canadá

População em idade ativa (milhões)
27.9

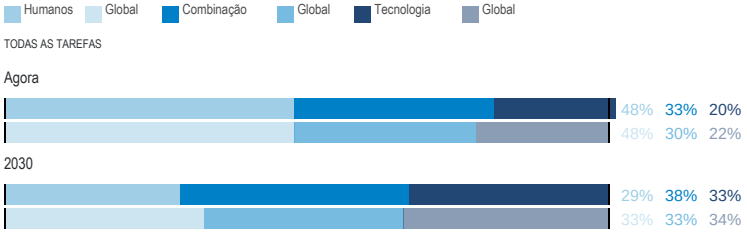
Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

32	31	25	12
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



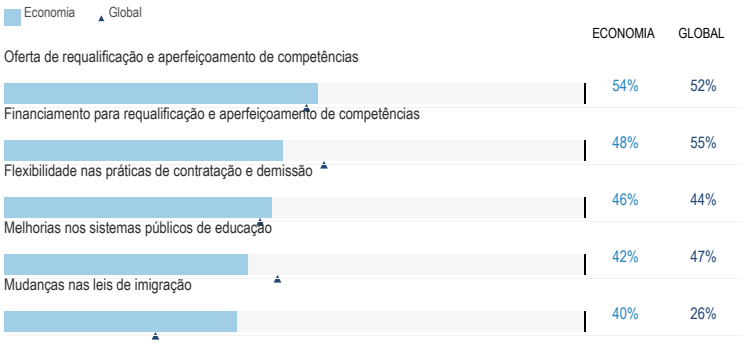
Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



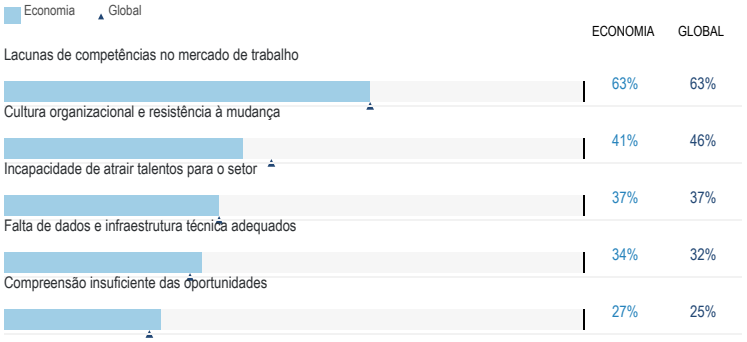
Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos
Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos



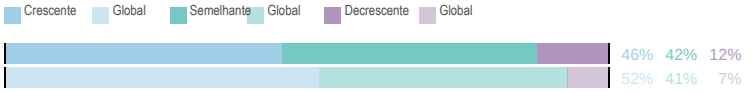
Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



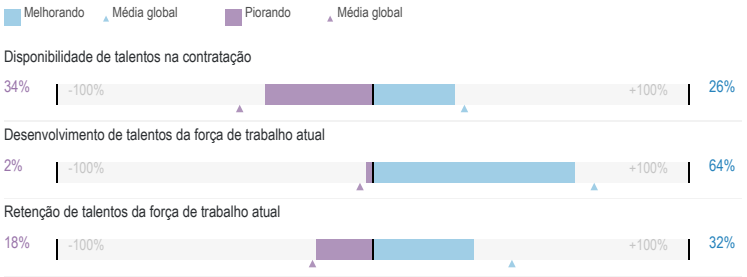
Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

74	62	58
Global 51	Global 48	Global 42
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

90	78	71
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

China

1008.8

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín.	máx.
Participação na força de trabalho	-		NA
Emprego vulnerável	(2022)		42%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	-		NA
Taxa de desemprego	-		NA
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	-		NA
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	-		NA

INDICADORES		mín.	máx.
Escolaridade de nível secundário (2020)			32%
Escolaridade de nível superior	(2020)		16%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2022)		5
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2022)		4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)		5

Perspectivas para empregos e competências

18% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

33% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

92% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

94% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	64%	47%
Ampliação do acesso digital	62%	60%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	56%	41%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	56%	34%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	50%	50%
Crescimento econômico mais lento	47%	42%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	47%	40%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	33%	46%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	32%	23%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	23%	21%
Crescimento das populações em idade ativa	22%	24%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	16%	17%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	90%	86%
Robôs e sistemas autônomos	65%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	47%	41%
Novos materiais e compósitos	43%	30%
Semicondutores e tecnologias de computação	32%	20%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	23%	18%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	19%	11%
Quântica e criptografia	17%	12%
Satélites e tecnologias espaciais	7%	9%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global
1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

	CRESCIMENTO LIQUIDO -100% 0 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		208	82	208
Analistas e Cientistas de Dados		46	41	46
Profissionais de Desenvolvimento de Negócios		15	19	15
Gerentes Gerais e de Operações		-3	4	8
Trabalhadores de Montagem e de Fábricas		-4	0	18
Assistentes Administrativos e Secretários Executivos		-18	-20	19

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030
Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

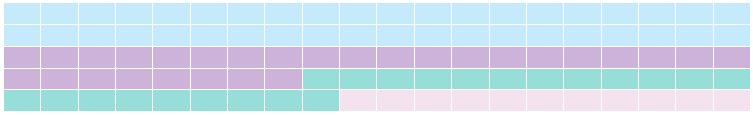
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	76%	IA e big data	88%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	68%	Redes e cibersegurança	68%
Liderança e influência social	63%	Pensamento criativo	66%
Pensamento criativo	62%	Letramento tecnológico	62%
Motivação e autoconhecimento	58%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	61%

China

1008.8

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

40	28	21	11
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora



2030



Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	53%	55%
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	52%	44%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	44%	52%
Mudanças nas leis de imigração	37%	26%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	37%	47%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	50%	63%
Cultura organizacional e resistência à mudança	49%	46%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	38%	37%
Marco regulatório desatualizado ou inflexível	32%	39%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	31%	32%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação



Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual



Retenção de talentos da força de trabalho atual



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

55	50	47
Global 51	Global 42	Global 48
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

87	65	65
Global 77	Global 69	Global 49
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Reorientar a organização para explorar novas oportunidades de negócios criadas pela IA

Colômbia

31.5

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.	
Participação na força de trabalho	(2023)		69%
Emprego vulnerável	(2022)		44%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)		23%
Taxa de desemprego	(2023)		8%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)		8%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)		8%

INDICADORES		mín. – máx.	
Escolaridade de nível secundário (2023)			57%
Escolaridade de nível superior	(2023)		27%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)		5
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)		4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)		3

Perspectivas para empregos e competências

14% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

44% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

100% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

100% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	61%	60%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	48%	47%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	44%	46%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	35%	41%
Crescimento econômico mais lento	35%	42%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	35%	34%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	35%	40%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	26%	23%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	26%	50%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	22%	21%
Crescimento das populações em idade ativa	17%	24%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	17%	17%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	91%	86%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	52%	41%
Robôs e sistemas autônomos	48%	58%
Novos materiais e compósitos	26%	30%
Semicondutores e tecnologias de computação	13%	20%
Satélites e tecnologias espaciais	9%	9%
Quântica e criptografia	9%	12%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	9%	18%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	4%	11%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

	CRESCIMENTO LIQUIDO -100% 0 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		27	82	27
Engenheiros de Energias Renováveis		22	38	22
Especialistas em Sustentabilidade		21	33	21
Analistas e Cientistas de Dados		15	41	15
Advogados		-1	2	7
Assistentes Administrativos e Secretários Executivos		-24	-20	24

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

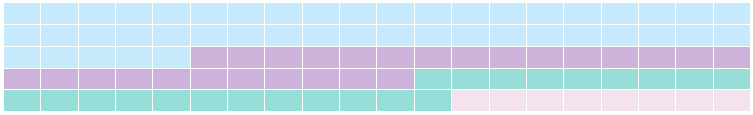
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	88%	IA e big data	94%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	81%	Gestão de talentos	88%
Liderança e influência social	81%	Liderança e influência social	88%
Pensamento criativo	75%	Pensamento criativo	88%
Empatia e escuta ativa	69%	Empatia e escuta ativa	81%

Colômbia

31.5

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

45	26	21	8
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

48% 29% 23%

48% 30% 22%

2030

34% 29% 37%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	60%	55%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	60%	52%
Mudanças nas leis trabalhistas relacionadas ao trabalho remoto	53%	36%
Flexibilidade na definição de salários	40%	38%
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	40%	44%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	65%	63%
Marco regulatório desatualizado ou inflexível	61%	39%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	35%	37%
Compreensão insuficiente das oportunidades	26%	25%
Cultura organizacional e resistência à mudança	22%	46%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

36% 57% 7%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

40% -100% +100% 47%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

7% -100% +100% 67%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

47% -100% +100% 47%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

60	47	47
Global 51	Global 42	Global 39
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

71	71	71
Global 69	Global 77	Global 49
Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Reorientar a organização para explorar novas oportunidades de negócios criadas pela IA

República Tcheca

7.6

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.
Participação na força de trabalho	(2023)	64%
Emprego vulnerável	(2022)	14%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)	6%
Taxa de desemprego	(2023)	2%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)	4%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)	1%

INDICADORES		mín. – máx.
Escolaridade de nível secundário (2022)		91%
Escolaridade de nível superior	(2022)	23%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)	3
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)	3
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)	4

Perspectivas para empregos e competências

13% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

30% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

94% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

82% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

	Economia	Global
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	65%	47%
Ampliação do acesso digital	61%	60%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	61%	40%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	48%	50%
Crescimento econômico mais lento	48%	42%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	48%	34%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	44%	41%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	39%	46%
Crescimento das populações em idade ativa	30%	24%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	17%	21%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	17%	23%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	87%	86%
Robôs e sistemas autônomos	65%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	65%	41%
Novos materiais e compósitos	35%	30%
Semicondutores e tecnologias de computação	26%	20%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	17%	18%
Satélites e tecnologias espaciais	4%	9%
Quântica e criptografia	4%	12%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	4%	11%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

	CRESCIMENTO LIQUIDO -100% 0 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		63	82	63
Engenheiros de Dados		43	36	43
Analistas de Inteligência de Negócios		16	18	29
Especialistas em Recursos Humanos		4	5	4
Trabalhadores de Montagem e de Fábricas		-13	0	17
Assistentes Administrativos e Secretários Executivos		-20	-20	20

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

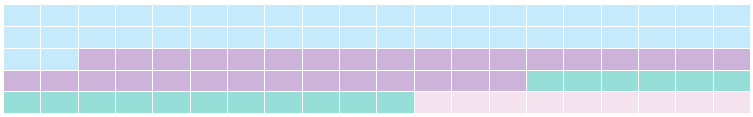
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	75%	IA e big data	95%
Liderança e influência social	75%	Redes e cibersegurança	78%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	65%	Letramento tecnológico	67%
Pensamento criativo	60%	Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	67%
Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	50%	Pensamento sistêmico	61%

República Tcheca

7.6

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

42	32	17	9
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

45% 35% 20%

48% 30% 22%

2030

32% 36% 31%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	59%	55%
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	47%	44%
Subsídios salariais	47%	26%
Flexibilidade na definição de salários	41%	38%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	35%	47%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	61%	63%
Cultura organizacional e resistência à mudança	44%	46%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	39%	37%
Marco regulatório desatualizado ou inflexível	30%	39%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	30%	32%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

35% 65% 0%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

53% -100% +100% 6%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

12% -100% +100% 65%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

18% -100% +100% 41%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

47	35	29
Global 42	Global 51	Global 33
Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Protocolos contra o assédio

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

71	71	71
Global 69	Global 77	Global 47
Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Transferir pessoas de empregos que diminuirão devido à IA para outras funções na organização

Dinamarca

4.3

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.
Participação na força de trabalho	(2023)	64%
Emprego vulnerável	(2022)	6%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)	7%
Taxa de desemprego	(2023)	4%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)	6%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)	4%

INDICADORES		mín. – máx.
Escolaridade de nível secundário (2022)		77%
Escolaridade de nível superior	(2022)	37%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)	5
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)	5
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)	5

Perspectivas para empregos e competências

10% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

28% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

95% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

100% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	56%	41%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	52%	46%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	48%	47%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	48%	34%
Ampliação do acesso digital	44%	60%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	44%	40%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	33%	50%
Crescimento econômico mais lento	30%	42%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	26%	17%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	22%	21%
Crescimento das populações em idade ativa	15%	24%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	11%	23%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	96%	86%
Robôs e sistemas autônomos	63%	58%
Novos materiais e compósitos	30%	30%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	30%	41%
Semicondutores e tecnologias de computação	22%	20%
Satélites e tecnologias espaciais	11%	9%
Quântica e criptografia	7%	12%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	7%	18%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	7%	11%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

	CRESCIMENTO LIQUIDO -100% 0 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		55	82	55
Analistas e Cientistas de Dados		40	41	40
Analistas Financeiros		8	3	16
Contadores e Auditores		-1	-8	8
Assistentes Administrativos e Secretários Executivos		-9	-20	9
Auxiliares de Contabilidade, Escrituração Contábil e Folha de Pagamento		-10	-18	10

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

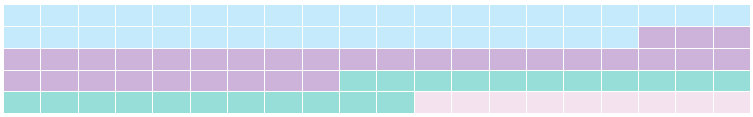
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	95%	IA e big data	95%
Liderança e influência social	75%	Redes e cibersegurança	79%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	75%	Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	75%
Motivação e autoconhecimento	70%	Pensamento criativo	65%
Pensamento criativo	60%	Letramento tecnológico	63%

Dinamarca

4.3

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

37	32	22	9
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

54% 30% 16%

48% 30% 22%

2030

36% 37% 27%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	63%	55%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	63%	52%
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	53%	44%
Mudanças nas leis trabalhistas relacionadas ao trabalho remoto	42%	36%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	42%	47%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	56%	63%
Cultura organizacional e resistência à mudança	52%	46%
Compreensão insuficiente das oportunidades	30%	25%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	30%	32%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	26%	37%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

32% 47% 21%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

63% -100% +100% 16%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

0% -100% +100% 79%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

21% -100% +100% 26%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

74	58	47
Global 51	Global 48	Global 39
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

90	84	68
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Egito

51.4

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.
Participação na força de trabalho	(2022)	50%
Emprego vulnerável	(2022)	24%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2022)	27%
Taxa de desemprego	(2022)	5%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)	3%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2022)	11%

INDICADORES		mín. – máx.
Escolaridade de nível secundário (2022)		54%
Escolaridade de nível superior	(2022)	17%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)	5
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)	4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)	4

Perspectivas para empregos e competências

17% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

48% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

70% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

78% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	61%	50%
Crescimento econômico mais lento	50%	42%
Ampliação do acesso digital	49%	60%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	41%	41%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	39%	34%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	36%	47%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	35%	21%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	26%	23%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	26%	46%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	26%	40%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	18%	17%
Crescimento das populações em idade ativa	17%	24%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	79%	86%
Robôs e sistemas autônomos	51%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	35%	41%
Semicondutores e tecnologias de computação	29%	20%
Novos materiais e compósitos	27%	30%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	13%	18%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	6%	11%
Satélites e tecnologias espaciais	5%	9%
Quântica e criptografia	5%	12%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

	CRESCIMENTO LIQUIDO -100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Engenheiros Industriais e de Produção		9	15	9
Trabalhadores de Montagem e de Fábricas		5	0	20
Engenheiros de Eletrotecnologia		4	15	4
Contadores e Auditores		-1	-8	10
Diretores-Gerentes e Principais Executivos		-1	5	5
Auxiliares de Contabilidade, Escrituração Contábil e Folha de Pagamento		-16	-18	24

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

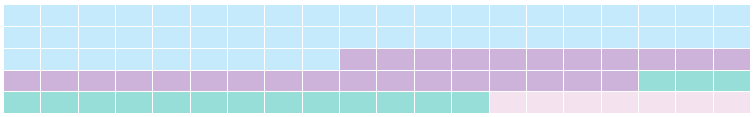
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento criativo	63%	IA e big data	73%
Pensamento analítico	48%	Letramento tecnológico	72%
Liderança e influência social	46%	Redes e cibersegurança	69%
Letramento tecnológico	46%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	62%
IA e big data	45%	Liderança e influência social	62%

Egito

51.4

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

49	28	16	7
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

42% 22% 35%

48% 30% 22%

2030

30% 25% 45%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	54%	55%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	54%	52%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	52%	47%
Subsídios salariais	46%	26%
Flexibilidade na definição de salários	40%	38%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	73%	63%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	33%	37%
Cultura organizacional e resistência à mudança	33%	46%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	33%	32%
Marco regulatório desatualizado ou inflexível	31%	39%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

59% 28% 14%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

16% -100% +100% 55%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

0% -100% +100% 77%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

6% -100% +100% 59%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

33	33	32
Global 42	Global 26	Global 48
Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Apoiar trabalhadores com responsabilidades de cuidado	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

65	50	50
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Estônia

1.0

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.
Participação na força de trabalho	(2023)	70%
Emprego vulnerável	(2022)	6%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)	10%
Taxa de desemprego	(2023)	5%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)	9%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)	4%

INDICADORES		mín. – máx.
Escolaridade de nível secundário (2022)		86%
Escolaridade de nível superior	(2022)	40%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)	4
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)	4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)	4

Perspectivas para empregos e competências

13% Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

37% Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

95% Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

95% Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	58%	40%
Crescimento econômico mais lento	50%	42%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	46%	46%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	42%	50%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	42%	34%
Crescimento das populações em idade ativa	38%	24%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	29%	47%
Ampliação do acesso digital	29%	60%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	21%	41%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	17%	17%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	13%	21%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	83%	86%
Robôs e sistemas autônomos	58%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	38%	41%
Novos materiais e compósitos	17%	30%
Semicondutores e tecnologias de computação	8%	20%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	8%	11%
Satélites e tecnologias espaciais	4%	9%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

	CRESCIMENTO LIQUIDO -100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		49	82	49
Analistas e Cientistas de Dados		30	41	30
Analistas de Inteligência de Negócios		16	18	16
Diretores-Gerentes e Principais Executivos		14	5	14
Gerentes Gerais e de Operações		7	4	10
Auxiliares de Contabilidade, Escrituração Contábil e Folha de Pagamento		-13	-18	13

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

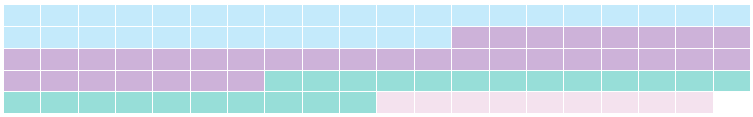
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	95%	IA e big data	85%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	75%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	80%
Liderança e influência social	65%	Letramento tecnológico	75%
Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	60%	Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	70%
Letramento tecnológico	60%	Redes e cibersegurança	60%

Estônia

1.0

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

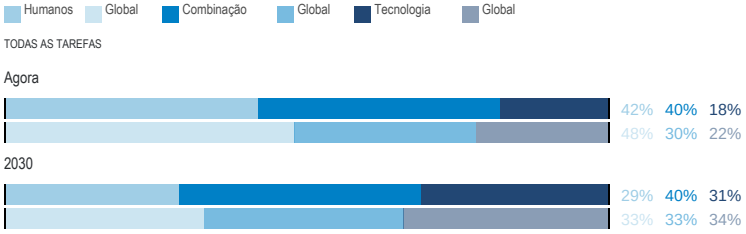
32	35	23	9
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

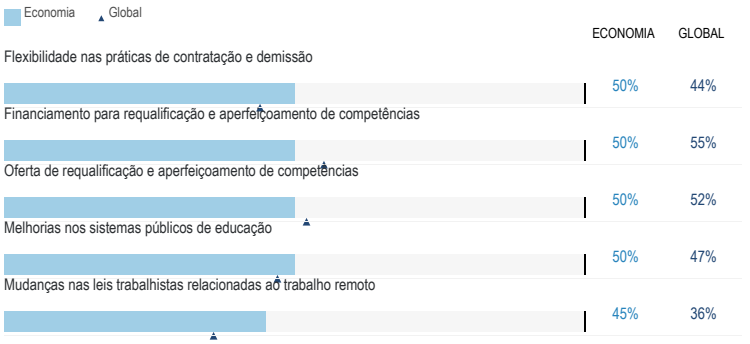
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

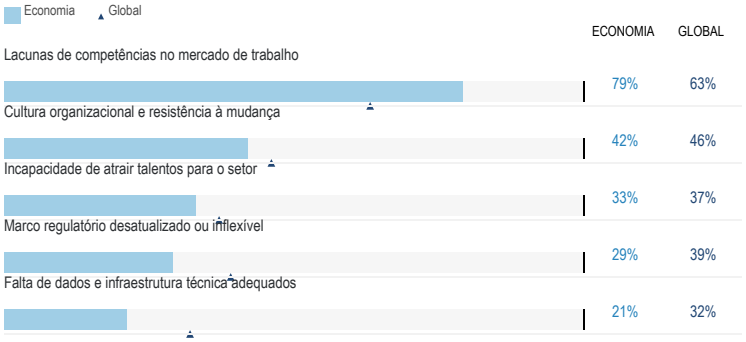
Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos



Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

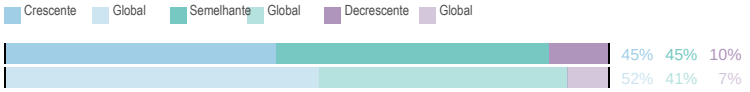
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



Perspectivas salariais

Tendências salariais

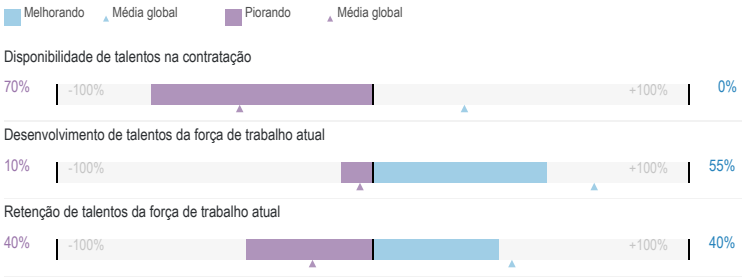
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

60	55	50
Global 39	Global 48	Global 42
Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

75	60	55
Global 77	Global 47	Global 69
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Transferir pessoas de empregos que diminuirão devido à IA para outras funções na organização	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização

França

47.2

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.
Participação na força de trabalho	(2023)	59%
Emprego vulnerável	(2022)	8%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)	12%
Taxa de desemprego	(2023)	6%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)	11%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)	5%

INDICADORES		mín. – máx.
Escolaridade de nível secundário (2023)		78%
Escolaridade de nível superior	(2023)	37%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)	4
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)	4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)	4

Perspectivas para empregos e competências

19% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

33% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

93% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

95% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	57%	60%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	55%	47%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	54%	50%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	49%	41%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	49%	40%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	47%	46%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	47%	34%
Crescimento econômico mais lento	40%	42%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	26%	23%
Crescimento das populações em idade ativa	24%	24%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	24%	17%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	22%	21%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	92%	86%
Robôs e sistemas autônomos	63%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	42%	41%
Novos materiais e compósitos	34%	30%
Semicondutores e tecnologias de computação	31%	20%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	20%	18%
Quântica e criptografia	19%	12%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	17%	11%
Satélites e tecnologias espaciais	11%	9%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

	CRESCIMENTO LIQUIDO -100% 0 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		72	82	72
Analistas e Cientistas de Dados		26	41	27
Profissionais de Desenvolvimento de Negócios		14	19	14
Diretores-Gerentes e Principais Executivos		0	5	4
Gerentes Gerais e de Operações		-4	4	11
Trabalhadores de Montagem e de Fábricas		-8	0	19

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

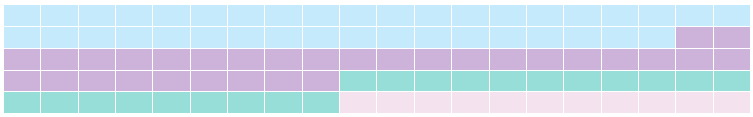
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Resiliência, flexibilidade e agilidade	73%	IA e big data	92%
Pensamento analítico	72%	Redes e cibersegurança	71%
Motivação e autoconhecimento	59%	Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	70%
Liderança e influência social	56%	Letramento tecnológico	68%
Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	53%	Gestão ambiental responsável	65%

França

47.2

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

38	31	20	11
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

46% 32% 22%

48% 30% 22%

2030

32% 33% 35%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	54%	52%
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	52%	55%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	52%	47%
Mudanças nas leis trabalhistas relacionadas ao trabalho remoto	41%	36%
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	38%	44%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	55%	63%
Cultura organizacional e resistência à mudança	43%	46%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	41%	37%
Marco regulatório desatualizado ou inflexível	36%	39%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	36%	32%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

49% 44% 7%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

50% -100% +100% 31%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

5% -100% +100% 63%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

23% -100% +100% 27%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

57	55	49
Global 48	Global 51	Global 39
Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

82	76	70
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Alemanha

63.8

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.	
Participação na força de trabalho	(2023)		62%
Emprego vulnerável	(2022)		5%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)		7%
Taxa de desemprego	(2023)		3%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)		6%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)		2%

INDICADORES		mín. – máx.	
Escolaridade de nível secundário (2022)			81%
Escolaridade de nível superior	(2022)		30%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)		4
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)		4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)		4

Perspectivas para empregos e competências

21% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

34% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

93% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

92% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	63%	60%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	60%	47%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	52%	34%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	51%	41%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	48%	40%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	48%	50%
Crescimento econômico mais lento	47%	42%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	39%	46%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	28%	23%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	25%	21%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	23%	17%
Crescimento das populações em idade ativa	21%	24%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	93%	86%
Robôs e sistemas autônomos	67%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	42%	41%
Novos materiais e compósitos	31%	30%
Semicondutores e tecnologias de computação	31%	20%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	24%	18%
Quântica e criptografia	18%	12%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	15%	11%
Satélites e tecnologias espaciais	13%	9%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

CRESCIMENTO LIQUIDO

	-100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		71	82	71
Analistas e Cientistas de Dados		34	41	35
Diretores-Gerentes e Principais Executivos		0	5	3
Gerentes Gerais e de Operações		0	4	7
Trabalhadores de Montagem e de Fábricas		-5	0	18
Assistentes Administrativos e Secretários Executivos		-18	-20	19

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

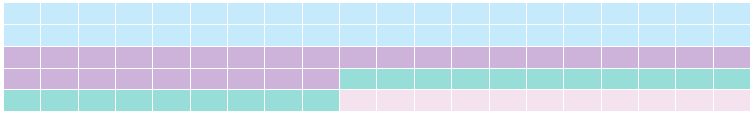
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	74%	IA e big data	90%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	70%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	68%
Pensamento criativo	59%	Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	67%
Motivação e autoconhecimento	58%	Redes e cibersegurança	67%
Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	58%	Letramento tecnológico	65%

Alemanha

63.8

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

40	29	20	11
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora



2030

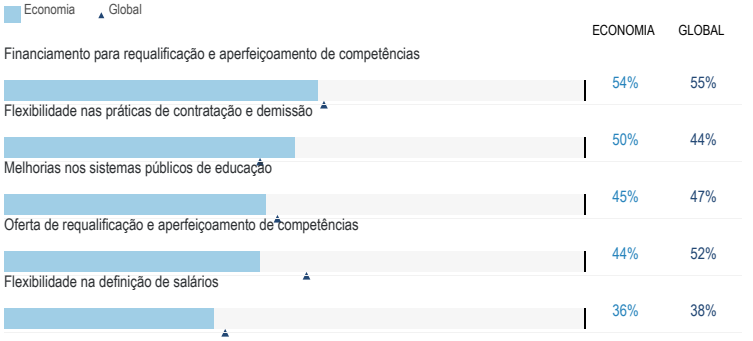


Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

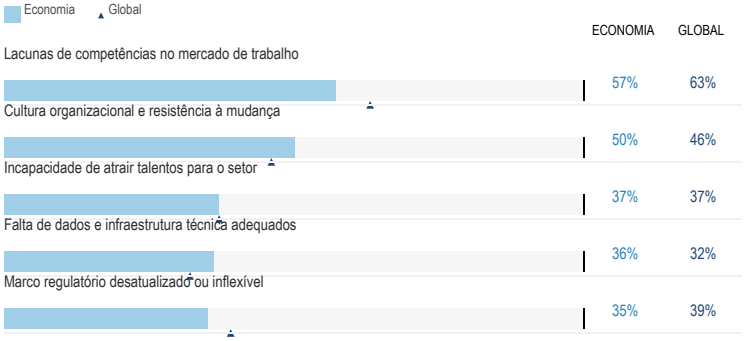


Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global



Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

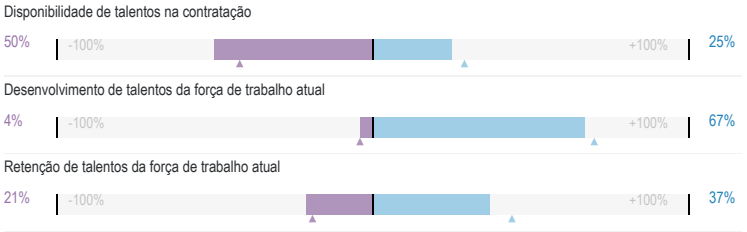


Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

56	53	50
Global 48	Global 51	Global 42
Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

84	73	65
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Grécia

8.0

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.	
Participação na força de trabalho	(2023)		56%
Emprego vulnerável	(2022)		30%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)		13%
Taxa de desemprego	(2023)		10%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)		12%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)		8%

INDICADORES		mín. – máx.	
Escolaridade de nível secundário (2022)			69%
Escolaridade de nível superior	(2022)		30%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)		4
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)		3
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)		3

Perspectivas para empregos e competências

7% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

39% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

83% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

83% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	74%	60%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	63%	46%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	58%	50%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	53%	47%
Crescimento econômico mais lento	53%	42%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	37%	41%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	32%	40%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	21%	23%
Crescimento das populações em idade ativa	21%	24%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	21%	17%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	21%	34%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	16%	21%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	90%	86%
Robôs e sistemas autônomos	68%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	37%	41%
Quântica e criptografia	21%	12%
Semicondutores e tecnologias de computação	21%	20%
Novos materiais e compósitos	16%	30%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	16%	18%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	11%	11%
Satélites e tecnologias espaciais	5%	9%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

	CRESCIMENTO LIQUIDO -100% 0 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		19	82	19
Gerentes de Projetos		18	17	18
Especialistas em Recursos Humanos		15	5	20
Analistas de Inteligência de Negócios		14	18	14
Gerentes Gerais e de Operações		2	4	2
Analistas Financeiros		0	3	7

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

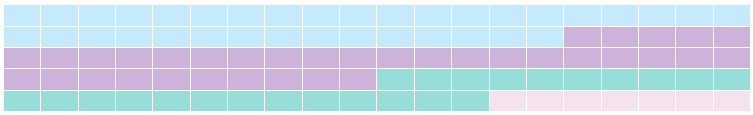
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Resiliência, flexibilidade e agilidade	73%	Letramento tecnológico	83%
Empatia e escuta ativa	67%	Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	83%
Pensamento analítico	67%	IA e big data	79%
Liderança e influência social	60%	Pensamento criativo	77%
Pensamento criativo	53%	Design e experiência do usuário	67%

Grécia

8.0

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

35	35	23	8
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

45% 29% 26%

48% 30% 22%

2030

28% 35% 36%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	82%	55%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	64%	52%
Subsídios salariais	64%	26%
Mudanças nas leis trabalhistas relacionadas ao trabalho remoto	55%	36%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	46%	47%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	58%	63%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	53%	37%
Compreensão insuficiente das oportunidades	32%	25%
Cultura organizacional e resistência à mudança	26%	46%
Incapacidade de atrair talentos para minha empresa	21%	27%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

42% 58% 0%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

25% -100% +100% 33%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

8% -100% +100% 58%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

17% -100% +100% 25%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

67	58	58
Global 48	Global 27	Global 33
Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Integrar objetivos e soluções de DEI em toda a cadeia de suprimentos	Protocolos contra o assédio

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

75	67	67
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Hong Kong, RAE da China

6.1

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.
Participação na força de trabalho	(2023)	60%
Emprego vulnerável	(2022)	6%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)	6%
Taxa de desemprego	(2023)	3%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	-	NA
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)	2%

INDICADORES		mín. – máx.
Escolaridade de nível secundário (2023)		66%
Escolaridade de nível superior	(2023)	25%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2023)	5
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2023)	4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)	4

Perspectivas para empregos e competências

15% Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

35% Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

94% Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

94% Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	60%	60%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	60%	46%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	56%	47%
Crescimento econômico mais lento	52%	42%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	48%	41%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	44%	34%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	44%	40%
Crescimento das populações em idade ativa	40%	24%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	36%	23%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	32%	50%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	16%	17%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	8%	21%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	92%	86%
Robôs e sistemas autônomos	60%	58%
Novos materiais e compósitos	40%	30%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	32%	41%
Quântica e criptografia	16%	12%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	16%	18%
Semicondutores e tecnologias de computação	12%	20%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	12%	11%
Satélites e tecnologias espaciais	8%	9%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

	CRESCIMENTO LIQUIDO -100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Analistas e Cientistas de Dados		26	41	26
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		26	82	26
Especialistas em Transformação Digital		21	35	21
Advogados		8	2	15
Profissionais de Conformidade		7	11	9
Contadores e Auditores		-3	-8	7

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

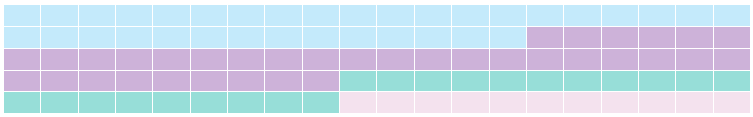
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Liderança e influência social	90%	IA e big data	94%
Orientação para serviços e atendimento ao cliente	84%	Redes e cibersegurança	88%
Pensamento analítico	84%	Letramento tecnológico	79%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	74%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	79%
Pensamento criativo	68%	Gestão ambiental responsável	71%

Hong Kong, RAE da China

6.1

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

34	35	20	11
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

44% 31% 25%

48% 30% 22%

2030

28% 28% 43%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	53%	55%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	53%	52%
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	41%	44%
Flexibilidade na definição de salários	29%	38%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	29%	47%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	52%	63%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	44%	37%
Cultura organizacional e resistência à mudança	40%	46%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	36%	32%
Incapacidade de atrair talentos para minha empresa	32%	27%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

18% 65% 18%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

41% -100% +100% 41%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

6% -100% +100% 71%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

18% -100% +100% 47%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

82	59	53
Global 48	Global 51	Global 42
Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

94	65	59
Global 77	Global 69	Global 47
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Transferir pessoas de empregos que diminuirão devido à IA para outras funções na organização

Hungria

7.1

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.	
Participação na força de trabalho	(2023)		65%
Emprego vulnerável	(2022)		8%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)		10%
Taxa de desemprego	(2023)		4%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)		11%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)		1%

INDICADORES		mín. – máx.	
Escolaridade de nível secundário (2022)			83%
Escolaridade de nível superior	(2022)		27%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)		3
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)		3
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)		3

Perspectivas para empregos e competências

17% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

36% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

100% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

92% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	70%	60%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	70%	50%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	65%	47%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	65%	40%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	55%	46%
Crescimento econômico mais lento	50%	42%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	50%	34%
Crescimento das populações em idade ativa	40%	24%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	35%	41%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	15%	21%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	15%	17%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	5%	23%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	85%	86%
Robôs e sistemas autônomos	75%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	40%	41%
Novos materiais e compósitos	20%	30%
Semicondutores e tecnologias de computação	15%	20%
Satélites e tecnologias espaciais	5%	9%
Quântica e criptografia	5%	12%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	5%	18%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

CRESCIMENTO LIQUIDO

	-100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		94	82	94
Analistas de Inteligência de Negócios		11	18	20
Especialistas em Recursos Humanos		-5	5	8
Gerentes Gerais e de Operações		-11	4	14
Trabalhadores de Montagem e de Fábricas		-18	0	27
Auxiliares de Contabilidade, Escrituração Contábil e Folha de Pagamento		-31	-18	31

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

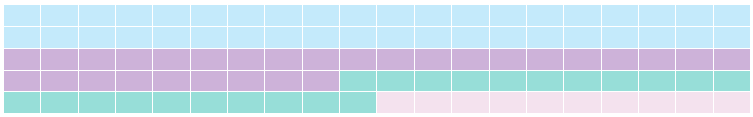
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	86%	IA e big data	93%
Liderança e influência social	79%	Redes e cibersegurança	86%
Motivação e autoconhecimento	79%	Letramento tecnológico	79%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	64%	Pensamento criativo	79%
Pensamento criativo	57%	Gestão de talentos	64%

Hungria

7.1

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

40	29	21	10
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

45% 39% 16%

48% 30% 22%

2030

32% 36% 32%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Mudanças nas leis trabalhistas relacionadas ao trabalho remoto	69%	36%
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	62%	55%
Flexibilidade na definição de salários	46%	38%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	46%	47%
Subsídios salariais	39%	26%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	65%	63%
Cultura organizacional e resistência à mudança	55%	46%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	45%	37%
Compreensão insuficiente das oportunidades	40%	25%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	30%	32%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

46% 39% 15%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

77% -100% +100% 0%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

15% -100% +100% 54%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

31% -100% +100% 23%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

46	39	39
Global 27	Global 51	Global 39
Integrar objetivos e soluções de DEI em toda a cadeia de suprimentos	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

83	58	58
Global 69	Global 62	Global 49
Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Reorientar a organização para explorar novas oportunidades de negócios criadas pela IA

Índia

672.8

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.	
Participação na força de trabalho	(2023)		63%
Emprego vulnerável	(2022)		74%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)		23%
Taxa de desemprego	(2023)		2%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)		1%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)		8%

INDICADORES		mín. – máx.	
Escolaridade de nível secundário (2023)			34%
Escolaridade de nível superior	(2021)		12%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)		3
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)		3
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)		4

Perspectivas para empregos e competências

20% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

38% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

95% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

96% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	72%	60%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	55%	34%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	53%	47%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	52%	41%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	44%	50%
Crescimento econômico mais lento	44%	42%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	42%	40%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	41%	46%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	29%	21%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	29%	23%
Crescimento das populações em idade ativa	29%	24%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	23%	17%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	88%	86%
Robôs e sistemas autônomos	60%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	36%	41%
Semicondutores e tecnologias de computação	35%	20%
Novos materiais e compósitos	33%	30%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	24%	18%
Quântica e criptografia	21%	12%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	16%	11%
Satélites e tecnologias espaciais	13%	9%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

CRESCIMENTO LIQUIDO

	-100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		176	82	176
Analistas e Cientistas de Dados		54	41	55
Analistas de Inteligência de Negócios		17	18	19
Profissionais de Desenvolvimento de Negócios		14	19	16
Trabalhadores de Montagem e de Fábricas		2	0	28
Assistentes Administrativos e Secretários Executivos		-20	-20	24

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

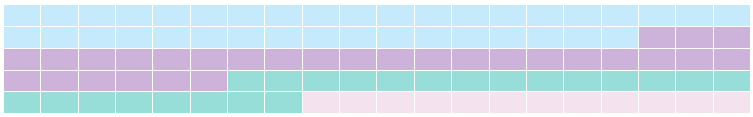
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	79%	IA e big data	94%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	63%	Letramento tecnológico	74%
IA e big data	62%	Pensamento criativo	71%
Pensamento criativo	59%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	69%
Liderança e influência social	55%	Redes e cibersegurança	68%

Índia

672.8

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

37	29	22	12
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

48% 29% 22%

48% 30% 22%

2030

31% 34% 34%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	53%	55%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	53%	52%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	47%	47%
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	41%	44%
Mudanças nas leis de imigração	34%	26%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	65%	63%
Cultura organizacional e resistência à mudança	47%	46%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	40%	37%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	36%	32%
Compreensão insuficiente das oportunidades	32%	25%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

43% 46% 11%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

38% -100% +100% 27%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

3% -100% +100% 75%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

19% -100% +100% 36%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

67	60	56
Global 51	Global 42	Global 48
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

86	72	66
Global 77	Global 69	Global 49
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Reorientar a organização para explorar novas oportunidades de negócios criadas pela IA

Indonésia

167.6

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.	
Participação na força de trabalho	(2023)		74%
Emprego vulnerável	(2022)		50%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)		21%
Taxa de desemprego	(2023)		2%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)		1%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)		2%

INDICADORES		mín. – máx.	
Escolaridade de nível secundário (2023)			39%
Escolaridade de nível superior	(2023)		12%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)		5
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)		5
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)		5

Perspectivas para empregos e competências

14% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

36% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

94% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

90% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	83%	60%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	67%	47%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	63%	50%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	61%	41%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	57%	34%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	54%	40%
Crescimento econômico mais lento	50%	42%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	44%	46%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	41%	23%
Crescimento das populações em idade ativa	39%	24%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	28%	21%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	17%	17%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	83%	86%
Robôs e sistemas autônomos	65%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	54%	41%
Novos materiais e compósitos	52%	30%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	39%	18%
Semicondutores e tecnologias de computação	33%	20%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	24%	11%
Satélites e tecnologias espaciais	13%	9%
Quântica e criptografia	13%	12%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

	CRESCIMENTO LIQUIDO -100% 0 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		52	82	52
Especialistas em Big Data		26	113	28
Profissionais de Desenvolvimento de Negócios		15	19	19
Diretores-Gerentes e Principais Executivos		7	5	7
Trabalhadores de Montagem e de Fábricas		-9	0	15
Digitadores		-29	-26	29

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

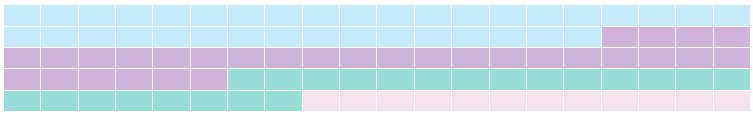
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Resiliência, flexibilidade e agilidade	65%	IA e big data	100%
Pensamento analítico	65%	Pensamento criativo	77%
Pensamento criativo	62%	Letramento tecnológico	71%
Gestão de talentos	54%	Redes e cibersegurança	71%
IA e big data	54%	Pensamento analítico	64%

Indonésia

167.6

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

36	30	22	13
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

46% 31% 23%

48% 30% 22%

2030

32% 35% 33%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	62%	52%
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	56%	55%
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	47%	44%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	44%	47%
Flexibilidade na definição de salários	41%	38%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	54%	63%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	48%	37%
Marco regulatório desatualizado ou inflexível	48%	39%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	44%	32%
Cultura organizacional e resistência à mudança	37%	46%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

38% 53% 9%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

41% -100% +100% 26%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

3% -100% +100% 74%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

24% -100% +100% 44%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

62	56	53
Global 48	Global 42	Global 51
Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

94	74	65
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Irlanda

3.6

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.
Participação na força de trabalho	(2023)	68%
Emprego vulnerável	(2022)	10%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)	6%
Taxa de desemprego	(2023)	3%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)	6%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)	3%

INDICADORES		mín. – máx.
Escolaridade de nível secundário (2022)		80%
Escolaridade de nível superior	(2022)	47%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)	4
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)	5
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)	4

Perspectivas para empregos e competências

10% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

37% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

87% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

93% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	57%	41%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	57%	46%
Ampliação do acesso digital	48%	60%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	43%	47%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	38%	40%
Crescimento econômico mais lento	33%	42%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	33%	34%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	29%	23%
Crescimento das populações em idade ativa	29%	24%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	29%	50%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	24%	17%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	19%	21%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	81%	86%
Robôs e sistemas autônomos	52%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	43%	41%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	43%	18%
Semicondutores e tecnologias de computação	43%	20%
Quântica e criptografia	29%	12%
Novos materiais e compósitos	29%	30%
Satélites e tecnologias espaciais	14%	9%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	10%	11%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

CRESCIMENTO LIQUIDO

	-100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Especialistas em Sustentabilidade		24	33	24
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		23	82	23
Profissionais de Desenvolvimento de Negócios		20	19	20
Professores de Educação Profissional		15	9	15
Analistas e Cientistas de Dados		11	41	15
Especialistas em Cadeia de Suprimentos e Logística		7	17	13

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

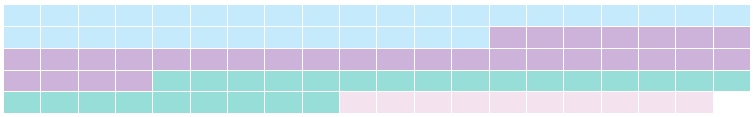
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	82%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	88%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	82%	Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	88%
Orientação para serviços e atendimento ao cliente	77%	Letramento tecnológico	86%
Empatia e escuta ativa	71%	IA e big data	80%
Liderança e influência social	71%	Gestão de talentos	69%

Irlanda

3.6

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

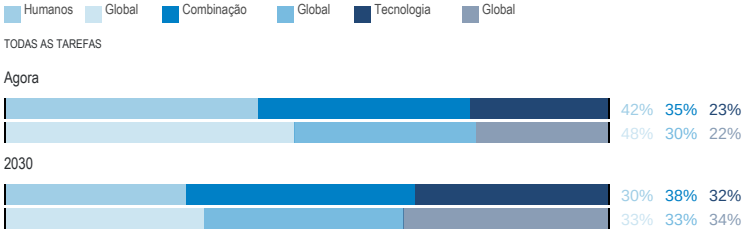
33	31	25	10
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

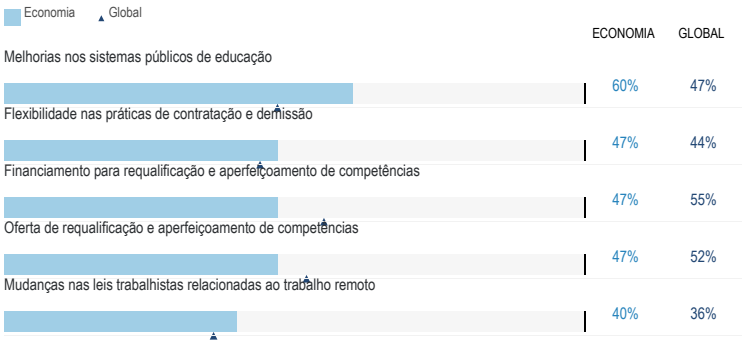
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

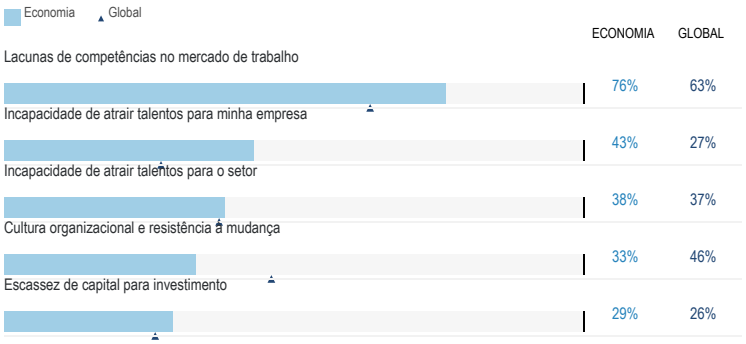
Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos



Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

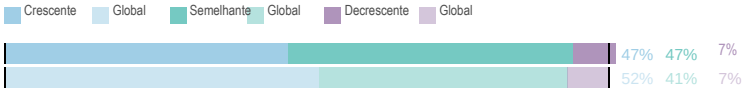
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



Perspectivas salariais

Tendências salariais

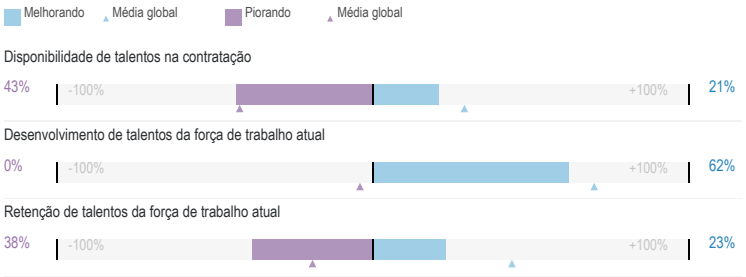
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

73	60	53
Global 39	Global 51	Global 33
Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Protocolos contra o assédio

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

86	71	71
Global 77	Global 69	Global 49
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Reorientar a organização para explorar novas oportunidades de negócios criadas pela IA

Israel

5.5

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.	
Participação na força de trabalho	(2023)		69%
Emprego vulnerável	(2022)		8%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)		15%
Taxa de desemprego	(2023)		3%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)		5%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)		2%

INDICADORES		mín. – máx.	
Escolaridade de nível secundário (2022)			85%
Escolaridade de nível superior	(2022)		38%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)		6
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)		4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)		4

Perspectivas para empregos e competências

20% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

43% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

86% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

96% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	68%	60%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	51%	50%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	46%	17%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	46%	46%
Crescimento econômico mais lento	42%	42%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	37%	34%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	32%	47%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	29%	40%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	24%	41%
Crescimento das populações em idade ativa	24%	24%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	22%	23%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	20%	21%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	91%	86%
Robôs e sistemas autônomos	57%	58%
Novos materiais e compósitos	29%	30%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	29%	41%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	24%	18%
Semicondutores e tecnologias de computação	17%	20%
Quântica e criptografia	12%	12%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	12%	11%
Satélites e tecnologias espaciais	5%	9%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

CRESCIMENTO LIQUIDO

	-100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		65	82	65
Analistas e Cientistas de Dados		60	41	68
Analistas de Inteligência de Negócios		25	18	30
Profissionais de Desenvolvimento de Negócios		22	19	22
Trabalhadores de Montagem e de Fábricas		-11	0	22
Assistentes Administrativos e Secretários Executivos		-20	-20	20

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

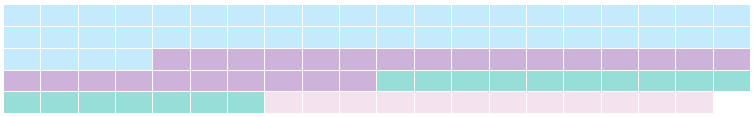
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Resiliência, flexibilidade e agilidade	80%	IA e big data	93%
Pensamento analítico	63%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	89%
Pensamento sistêmico	63%	Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	79%
IA e big data	60%	Pensamento sistêmico	74%
Pensamento criativo	57%	Redes e cibersegurança	72%

Israel

5.5

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

44	26	17	12
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

38% 40% 22%

48% 30% 22%

2030

26% 37% 37%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	71%	55%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	54%	52%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	50%	47%
Mudanças nas leis trabalhistas relacionadas ao trabalho remoto	32%	36%
Melhoria da infraestrutura e dos serviços de transporte	32%	22%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	48%	63%
Cultura organizacional e resistência à mudança	41%	46%
Marco regulatório desatualizado ou inflexível	41%	39%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	36%	32%
Escassez de capital para investimento	29%	26%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

47% 47% 7%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

40% -100% +100% 17%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

3% -100% +100% 52%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

17% -100% +100% 38%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

66	59	48
Global 48	Global 51	Global 42
Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

96	80	80
Global 77	Global 69	Global 49
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Reorientar a organização para explorar novas oportunidades de negócios criadas pela IA

Itália

45.4

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.
Participação na força de trabalho	(2023)	53%
Emprego vulnerável	(2022)	15%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)	13%
Taxa de desemprego	(2023)	7%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)	10%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)	4%

INDICADORES		mín. – máx.
Escolaridade de nível secundário (2022)		53%
Escolaridade de nível superior	(2022)	17%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)	4
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)	4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)	4

Perspectivas para empregos e competências

18% (Global 22%)
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

38% (Global 39%)
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

88% (Global 83%)
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

96% (Global 88%)
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

	Economia	Global
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	70%	47%
Ampliação do acesso digital	65%	60%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	58%	50%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	48%	46%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	48%	40%
Crescimento econômico mais lento	46%	42%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	42%	41%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	42%	34%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	26%	23%
Crescimento das populações em idade ativa	26%	24%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	22%	17%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	19%	21%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	86%	86%
Robôs e sistemas autônomos	65%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	49%	41%
Novos materiais e compósitos	38%	30%
Semicondutores e tecnologias de computação	28%	20%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	22%	18%
Quântica e criptografia	18%	12%
Satélites e tecnologias espaciais	11%	9%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	10%	11%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

CRESCIMENTO LIQUIDO

	-100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		37	82	37
Profissionais de Desenvolvimento de Negócios		19	19	19
Gerentes Gerais e de Operações		7	4	9
Analistas de Inteligência de Negócios		3	18	16
Trabalhadores de Montagem e de Fábricas		-5	0	20
Contadores e Auditores		-14	-8	14

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

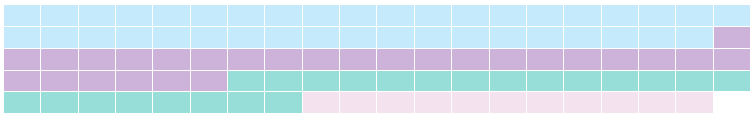
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	67%	IA e big data	94%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	67%	Redes e cibersegurança	85%
Empatia e escuta ativa	63%	Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	75%
Motivação e autoconhecimento	61%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	71%
Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	54%	Gestão ambiental responsável	68%

Itália

45.4

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

39	27	22	11
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

46% 35% 18%

48% 30% 22%

2030

34% 35% 31%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	65%	55%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	61%	52%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	49%	47%
Mudanças nas leis trabalhistas relacionadas ao trabalho remoto	47%	36%
Flexibilidade na definição de salários	37%	38%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	59%	63%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	44%	37%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	39%	32%
Cultura organizacional e resistência à mudança	35%	46%
Incapacidade de atrair talentos para minha empresa	34%	27%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

39% 59% 2%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

52% -100% +100% 29%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

2% -100% +100% 77%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

11% -100% +100% 43%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

57	53	47
Global 51	Global 48	Global 33
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Protocolos contra o assédio

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

83	75	66
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Japão

98.4

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.	
Participação na força de trabalho	(2023)		64%
Emprego vulnerável	(2022)		8%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2019)		3%
Taxa de desemprego	(2023)		2%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	-		NA
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2020)		2%

INDICADORES		mín. – máx.	
Escolaridade de nível secundário (2020)			85%
Escolaridade de nível superior	-		NA
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)		4
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)		3
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)		4

Perspectivas para empregos e competências

22% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

34% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

96% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

90% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	69%	40%
Ampliação do acesso digital	68%	60%
Crescimento econômico mais lento	64%	42%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	60%	47%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	57%	50%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	49%	41%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	48%	46%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	46%	34%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	25%	23%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	22%	21%
Crescimento das populações em idade ativa	20%	24%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	14%	17%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	94%	86%
Robôs e sistemas autônomos	64%	58%
Semicondutores e tecnologias de computação	39%	20%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	35%	41%
Novos materiais e compósitos	31%	30%
Quântica e criptografia	27%	12%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	26%	18%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	21%	11%
Satélites e tecnologias espaciais	15%	9%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

	CRESCIMENTO LIQUIDO -100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		51	82	51
Profissionais de Desenvolvimento de Negócios		20	19	20
Gerentes Gerais e de Operações		17	4	29
Diretores-Gerentes e Principais Executivos		13	5	13
Assistentes Administrativos e Secretários Executivos		-16	-20	17
Auxiliares de Contabilidade, Escrituração Contábil e Folha de Pagamento		-19	-18	19

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

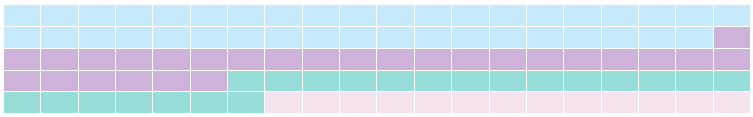
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025	Economia	Global	COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	Economia	Global
Pensamento analítico	68%		IA e big data	90%	
Liderança e influência social	66%		Pensamento criativo	72%	
Motivação e autoconhecimento	60%		Redes e cibersegurança	71%	
Pensamento criativo	60%		Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	71%	
Resiliência, flexibilidade e agilidade	59%		Resiliência, flexibilidade e agilidade	65%	

Japão

População em idade ativa (milhões)
98.4

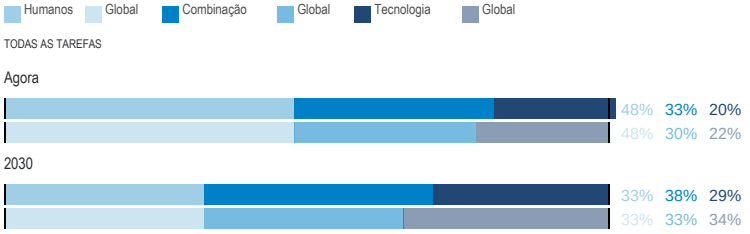
Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

39	27	21	13
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



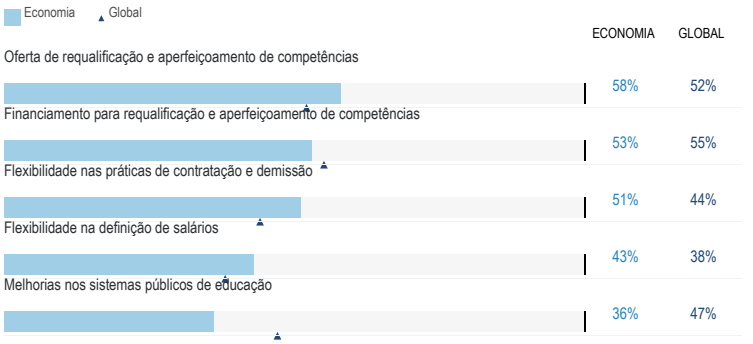
Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



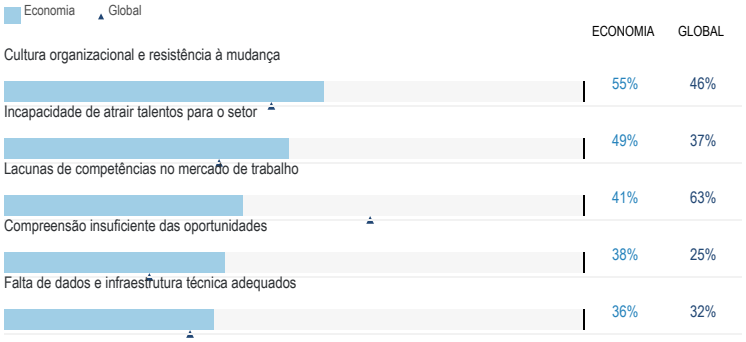
Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos
Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos



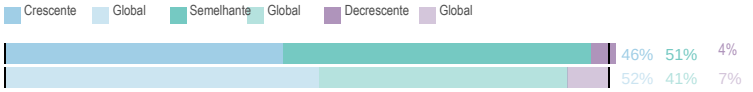
Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



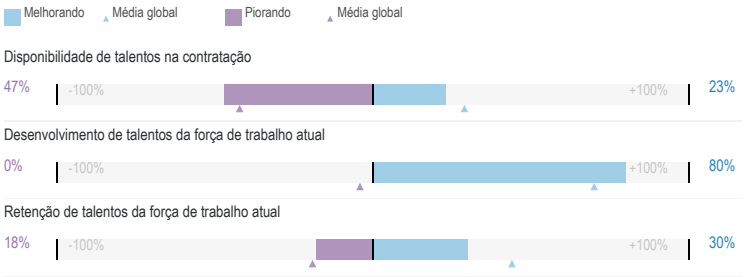
Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

65	45	45
Global 51	Global 42	Global 48
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

88	68	68
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Cazaquistão

N/A

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.	
Participação na força de trabalho	-		NA
Emprego vulnerável	(2022)		24%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	-		NA
Taxa de desemprego	(2022)		5%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	-		NA
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	-		NA

INDICADORES		mín. – máx.	
Escolaridade de nível secundário (2019)			94%
Escolaridade de nível superior	-		NA
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)		4
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)		4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)		3

Perspectivas para empregos e competências

19% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

40% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

69% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

63% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	58%	60%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	49%	50%
Crescimento econômico mais lento	35%	42%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	31%	46%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	30%	21%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	29%	47%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	29%	34%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	25%	23%
Crescimento das populações em idade ativa	25%	24%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	21%	41%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	21%	17%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	20%	40%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	65%	86%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	54%	41%
Robôs e sistemas autônomos	44%	58%
Novos materiais e compósitos	37%	30%
Semicondutores e tecnologias de computação	15%	20%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	11%	18%
Satélites e tecnologias espaciais	10%	9%
Quântica e criptografia	8%	12%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	8%	11%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

	CRESCIMENTO LIQUIDO -100% 0 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		39	82	39
Engenheiros de Energia		9	18	10
Contadores e Auditores		6	-8	21
Advogados		-5	2	11
Auxiliares de Contabilidade, Escrituração Contábil e Folha de Pagamento		-14	-18	15
Assistentes Administrativos e Secretários Executivos		-14	-20	15

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

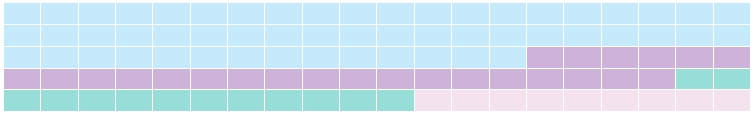
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	71%	IA e big data	83%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	70%	Redes e cibersegurança	74%
Liderança e influência social	64%	Multilinguismo	64%
Pensamento criativo	64%	Gestão ambiental responsável	59%
Motivação e autoconhecimento	59%	Letramento tecnológico	58%

Cazaquistão

N/A

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

54	24	13	9
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

43% 31% 26%

48% 30% 22%

2030

29% 32% 39%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	54%	55%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	51%	47%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	48%	52%
Flexibilidade na definição de salários	46%	38%
Mudanças nas leis trabalhistas relacionadas ao trabalho remoto	39%	36%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	70%	63%
Escassez de capital para investimento	40%	26%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	34%	32%
Cultura organizacional e resistência à mudança	31%	46%
Incapacidade de atrair talentos para minha empresa	26%	27%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

55% 37% 8%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

30% -100% +100% 23%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

2% -100% +100% 77%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

9% -100% +100% 58%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

43	40	39
Global 48	Global 39	Global 51
Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

57	55	49
Global 69	Global 77	Global 41
Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Reduzir a força de trabalho onde a IA puder reproduzir o trabalho das pessoas

República da Coreia

40.9

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.	
Participação na força de trabalho	(2023)		69%
Emprego vulnerável	(2022)		19%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	-		NA
Taxa de desemprego	(2023)		3%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)		3%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)		3%

INDICADORES		mín. – máx.	
Escolaridade de nível secundário (2023)			81%
Escolaridade de nível superior	(2023)		49%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)		5
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)		4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)		4

Perspectivas para empregos e competências

17% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

38% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

100% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

100% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	71%	60%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	71%	34%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	65%	47%
Crescimento econômico mais lento	59%	42%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	59%	40%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	53%	23%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	47%	50%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	41%	41%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	35%	46%
Crescimento das populações em idade ativa	24%	24%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	18%	21%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	6%	17%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	88%	86%
Robôs e sistemas autônomos	65%	58%
Novos materiais e compósitos	53%	30%
Semicondutores e tecnologias de computação	53%	20%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	47%	18%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	35%	41%
Quântica e criptografia	29%	12%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	24%	11%
Satélites e tecnologias espaciais	18%	9%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

	CRESCIMENTO LIQUIDO -100% 0 100%	1.	2.	3.
Engenheiros de Sistemas		41	33	41
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		22	82	22
Diretores-Gerentes e Principais Executivos		10	5	10
Engenheiros de Dados		10	36	16
Gerentes Gerais e de Operações		-12	4	14
Auxiliares de Contabilidade, Escrituração Contábil e Folha de Pagamento		-14	-18	14

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

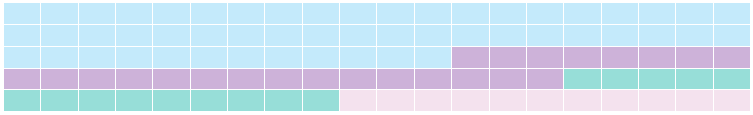
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	75%	Pensamento criativo	87%
Pensamento criativo	75%	IA e big data	87%
Motivação e autoconhecimento	69%	Liderança e influência social	63%
Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	63%	Pensamento sistêmico	63%
Liderança e influência social	63%	Redes e cibersegurança	63%

República da Coreia

40.9

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

52	23	14	11
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

48% 33% 19%

48% 30% 22%

2030

37% 41% 22%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	67%	44%
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	58%	55%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	58%	52%
Mudanças nas leis de imigração	42%	26%
Flexibilidade na definição de salários	33%	38%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Incapacidade de atrair talentos para o setor	47%	37%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	47%	32%
Cultura organizacional e resistência à mudança	41%	46%
Incapacidade de atrair talentos para minha empresa	35%	27%
Lacunas de competências no mercado de trabalho	35%	63%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

58% 42% 0%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

50% -100% +100% 17%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

0% -100% +100% 73%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

27% -100% +100% 27%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

75	50	50
Global 51	Global 42	Global 48
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

100	89	78
Global 69	Global 77	Global 49
Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Reorientar a organização para explorar novas oportunidades de negócios criadas pela IA

Letônia

1.4

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.	
Participação na força de trabalho	(2023)		65%
Emprego vulnerável	(2022)		9%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)		7%
Taxa de desemprego	(2023)		6%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)		12%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)		3%

INDICADORES		mín. – máx.	
Escolaridade de nível secundário (2023)			69%
Escolaridade de nível superior	(2023)		37%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)		4
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)		4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)		4

Perspectivas para empregos e competências

13% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

37% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

87% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

92% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

	Economia	Global
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	63%	40%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	54%	50%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	50%	46%
Ampliação do acesso digital	44%	60%
Crescimento econômico mais lento	41%	42%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	41%	34%
Crescimento das populações em idade ativa	39%	24%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	30%	47%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	24%	41%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	24%	17%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	9%	21%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	7%	23%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	87%	86%
Robôs e sistemas autônomos	59%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	41%	41%
Novos materiais e compósitos	28%	30%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	11%	18%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	11%	11%
Semicondutores e tecnologias de computação	7%	20%
Satélites e tecnologias espaciais	4%	9%
Quântica e criptografia	2%	12%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global
1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

CRESCIMENTO LIQUIDO (-100% … 0 … 100%)

	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina	30	82	30
Analistas de Inteligência de Negócios	23	18	23
Analistas e Cientistas de Dados	20	41	20
Trabalhadores de Montagem e de Fábricas	13	0	17
Gerentes Gerais e de Operações	4	4	6
Contadores e Auditores	-21	-8	23

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	81%	IA e big data	93%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	71%	Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	73%
Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	61%	Redes e cibersegurança	71%
Orientação para serviços e atendimento ao cliente	59%	Letramento tecnológico	70%
Liderança e influência social	59%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	69%

Letônia

1.4

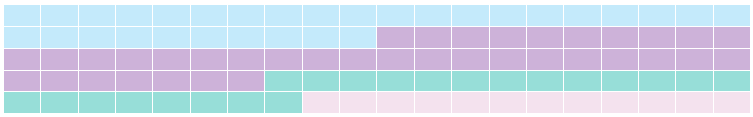
Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

30 | Global 41
Não precisariam de capacitação até 2030

37 | Global 29
Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual

21 | Global 19
Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados

12 | Global 11
Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

47% 35% 17%
48% 30% 22%

2030

30% 40% 30%
33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos
Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	61%	55%
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	42%	44%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	42%	52%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	42%	47%
Mudanças nas leis de imigração	40%	26%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	76%	63%
Cultura organizacional e resistência à mudança	52%	46%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	44%	37%
Marco regulatório desatualizado ou inflexível	41%	39%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	30%	32%

Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

55% 40% 5%
52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

71% -100% +100% 8%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

11% -100% +100% 53%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

32% -100% +100% 34%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

53 | Global 51
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários

53 | Global 39
Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais

37 | Global 42
Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

74 | Global 77
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA

53 | Global 69
Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização

53 | Global 47
Transferir pessoas de empregos que diminuirão devido à IA para outras funções na organização

Lituânia

2.2

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.
Participação na força de trabalho	(2023)	67%
Emprego vulnerável	(2022)	11%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)	14%
Taxa de desemprego	(2023)	6%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)	17%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)	4%

INDICADORES		mín. – máx.
Escolaridade de nível secundário (2022)		92%
Escolaridade de nível superior	(2022)	41%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2023)	3
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2023)	3
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)	5

Perspectivas para empregos e competências

14% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

35% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

79% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

95% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

	Economia	Global
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	55%	50%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	51%	40%
Ampliação do acesso digital	49%	60%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	47%	47%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	45%	34%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	43%	46%
Crescimento das populações em idade ativa	40%	24%
Crescimento econômico mais lento	36%	42%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	28%	41%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	17%	17%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	13%	23%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	9%	21%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	89%	86%
Robôs e sistemas autônomos	66%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	34%	41%
Novos materiais e compósitos	19%	30%
Semicondutores e tecnologias de computação	15%	20%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	11%	18%
Satélites e tecnologias espaciais	4%	9%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	4%	11%
Quântica e criptografia	2%	12%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global
1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

	CRESCIMENTO LIQUIDO -100% 0 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		57	82	57
Analistas e Cientistas de Dados		35	41	35
Profissionais de Desenvolvimento de Negócios		8	19	8
Advogados		-3	2	4
Trabalhadores de Informações a Clientes e Atendimento ao Cliente		-11	-2	15
Contadores e Auditores		-15	-8	18

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

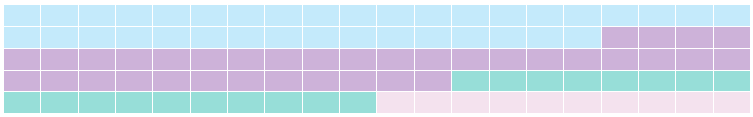
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	89%	IA e big data	95%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	80%	Redes e cibersegurança	83%
Liderança e influência social	64%	Letramento tecnológico	79%
Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	64%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	77%
Letramento tecnológico	59%	Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	76%

Lituânia

2.2

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

36	36	18	10
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

	46%	35%	19%
Global	48%	30%	22%

2030

	32%	36%	32%
Global	33%	33%	34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	61%	55%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	54%	52%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	54%	47%
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	40%	44%
Mudanças nas leis de imigração	33%	26%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	83%	63%
Cultura organizacional e resistência à mudança	40%	46%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	36%	37%
Marco regulatório desatualizado ou inflexível	36%	39%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	36%	32%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

	61%	37%	2%
Global	52%	41%	7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação	60%	21%
Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual	5%	72%
Retenção de talentos da força de trabalho atual	23%	35%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

54	47	44
Global 39	Global 48	Global 51
Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

86	63	58
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Malásia

17.2

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.
Participação na força de trabalho	(2022)	77%
Emprego vulnerável	(2022)	22%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2022)	10%
Taxa de desemprego	(2022)	2%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2022)	3%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2022)	2%

INDICADORES		mín. – máx.
Escolaridade de nível secundário (2022)		70%
Escolaridade de nível superior	(2022)	23%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)	5
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)	4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)	5

Perspectivas para empregos e competências

11% Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

41% Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

95% Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

94% Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	79%	60%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	59%	34%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	48%	47%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	48%	50%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	48%	40%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	45%	23%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	41%	41%
Crescimento econômico mais lento	38%	42%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	35%	21%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	35%	46%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	31%	17%
Crescimento das populações em idade ativa	28%	24%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	82%	86%
Robôs e sistemas autônomos	71%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	54%	41%
Semicondutores e tecnologias de computação	43%	20%
Novos materiais e compósitos	29%	30%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	25%	18%
Quântica e criptografia	21%	12%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	21%	11%
Satélites e tecnologias espaciais	18%	9%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global
1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

	CRESCIMENTO LIQUIDO -100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		29	82	29
Especialistas em Cadeia de Suprimentos e Logística		12	17	15
Trabalhadores de Montagem e de Fábricas		11	0	20
Diretores-Gerentes e Principais Executivos		10	5	10
Assistentes Administrativos e Secretários Executivos		-17	-20	17
Digitadores		-28	-26	28

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

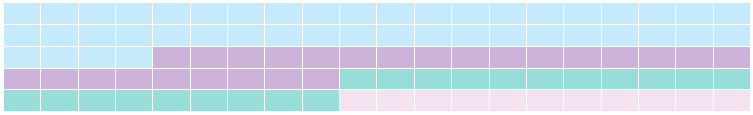
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	71%	IA e big data	96%
IA e big data	71%	Letramento tecnológico	64%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	63%	Redes e cibersegurança	64%
Motivação e autoconhecimento	50%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	59%
Letramento tecnológico	50%	Gestão de talentos	57%

Malásia

População em idade ativa (milhões)
17.2

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

44	25	20	11
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

47% 28% 25%
48% 30% 22%

2030

33% 34% 33%
33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos
Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	70%	55%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	55%	52%
Flexibilidade na definição de salários	35%	38%
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	35%	44%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	30%	47%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	59%	63%
Cultura organizacional e resistência à mudança	45%	46%
Marco regulatório desatualizado ou inflexível	41%	39%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	35%	37%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	35%	32%

Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

60% 35% 5%
52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação
45% -100% +100% 35%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual
0% -100% +100% 75%

Retenção de talentos da força de trabalho atual
10% -100% +100% 40%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

75	55	55
Global 48	Global 39	Global 26
Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais	Apoiar trabalhadores com responsabilidades de cuidado

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

72	67	67
Global 77	Global 69	Global 49
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Reorientar a organização para explorar novas oportunidades de negócios criadas pela IA

México

78.5

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.
Participação na força de trabalho	(2023)	65%
Emprego vulnerável	(2022)	27%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)	16%
Taxa de desemprego	(2023)	2%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)	2%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)	3%

INDICADORES		mín. – máx.
Escolaridade de nível secundário (2023)		41%
Escolaridade de nível superior	(2023)	19%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)	5
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)	4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)	2

Perspectivas para empregos e competências

16% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

40% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

94% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

97% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	77%	60%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	59%	47%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	49%	41%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	49%	46%
Crescimento econômico mais lento	44%	42%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	42%	50%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	41%	40%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	30%	34%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	26%	23%
Crescimento das populações em idade ativa	23%	24%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	15%	17%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	13%	21%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	95%	86%
Robôs e sistemas autônomos	63%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	45%	41%
Novos materiais e compósitos	35%	30%
Semicondutores e tecnologias de computação	29%	20%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	20%	18%
Quântica e criptografia	19%	12%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	19%	11%
Satélites e tecnologias espaciais	12%	9%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

	CRESCIMENTO LIQUIDO -100% 0 100%	1.	2.	3.
Analistas e Cientistas de Dados		47	41	47
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		46	82	46
Gerentes Gerais e de Operações		2	4	2
Trabalhadores de Montagem e de Fábricas		-5	0	17
Auxiliares de Contabilidade, Escrituração Contábil e Folha de Pagamento		-20	-18	20
Assistentes Administrativos e Secretários Executivos		-25	-20	26

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

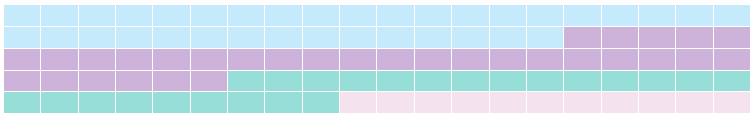
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Resiliência, flexibilidade e agilidade	83%	IA e big data	93%
Pensamento analítico	78%	Pensamento criativo	77%
Liderança e influência social	65%	Redes e cibersegurança	73%
Orientação para serviços e atendimento ao cliente	62%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	73%
Empatia e escuta ativa	59%	Liderança e influência social	70%

México

78.5

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

35	31	23	11
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

46% 31% 22%

48% 30% 22%

2030

31% 34% 35%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	51%	55%
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	49%	44%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	48%	47%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	40%	52%
Flexibilidade na definição de salários	39%	38%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	63%	63%
Cultura organizacional e resistência à mudança	50%	46%
Marco regulatório desatualizado ou inflexível	40%	39%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	34%	32%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	31%	37%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

45% 45% 9%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

42% -100% +100% 38%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

6% -100% +100% 68%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

18% -100% +100% 53%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

61	56	52
Global 51	Global 48	Global 39
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

83	79	75
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Marrocos

21.6

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES	mín.	máx.
Participação na força de trabalho	-	NA
Emprego vulnerável	(2022)	46%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	-	NA
Taxa de desemprego	(2022)	9%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2022)	10%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2022)	21%

INDICADORES	mín.	máx.
Escolaridade de nível secundário	-	NA
Escolaridade de nível superior	-	NA
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)	4
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)	4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)	3

Perspectivas para empregos e competências

27% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

37% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

81% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

94% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	45%	47%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	45%	41%
Crescimento econômico mais lento	45%	42%
Ampliação do acesso digital	40%	60%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	40%	50%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	30%	34%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	25%	21%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	25%	23%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	20%	46%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	20%	40%
Crescimento das populações em idade ativa	5%	24%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	90%	86%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	45%	41%
Robôs e sistemas autônomos	40%	58%
Novos materiais e compósitos	35%	30%
Semicondutores e tecnologias de computação	25%	20%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	20%	18%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	10%	11%
Satélites e tecnologias espaciais	5%	9%
Quântica e criptografia	5%	12%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

CRESCIMENTO LIQUIDO

	-100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		32	82	32
Especialistas em Marketing Digital e Estratégia		29	29	37
Trabalhadores de Montagem e de Fábricas		9	0	13
Contadores e Auditores		1	-8	21
Especialistas em Recursos Humanos		-8	5	8
Assistentes Administrativos e Secretários Executivos		-40	-20	40

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Liderança e influência social	71%	IA e big data	88%
Gestão de recursos e operações	65%	Pensamento criativo	87%
Pensamento criativo	65%	Liderança e influência social	75%
IA e big data	65%	Redes e cibersegurança	71%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	53%	Pensamento analítico	69%

Marrocos

21.6

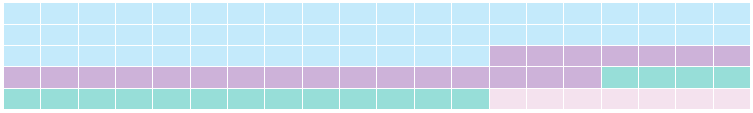
Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

53 | Global 41
Não precisariam de capacitação até 2030

23 | Global 29
Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual

17 | Global 19
Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados

8 | Global 11
Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora



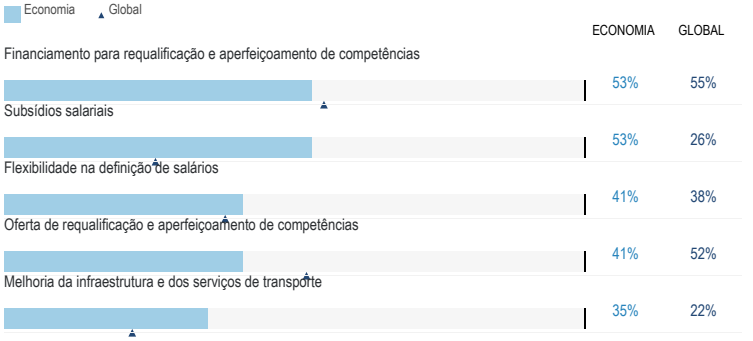
2030



Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos
Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

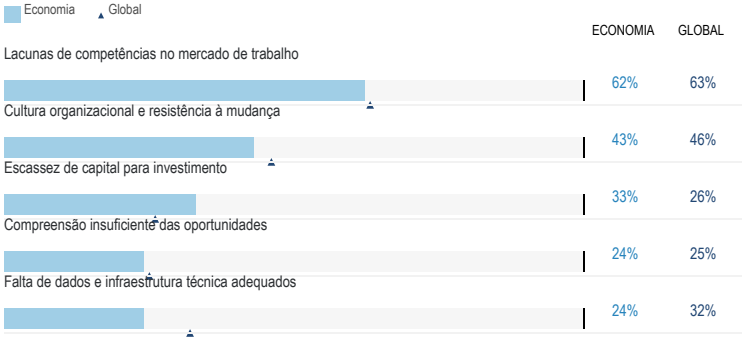
Economia | Global



Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global



Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

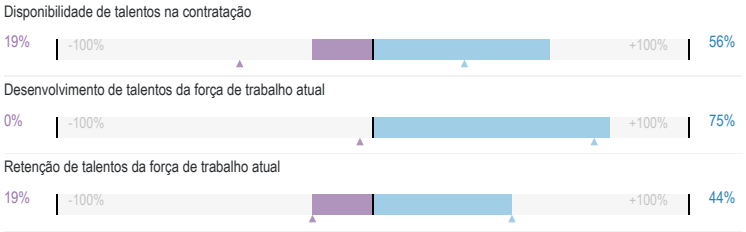
Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

56 | Global 51
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários

50 | Global 48
Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão

44 | Global 39
Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

69 | Global 49
Reorientar a organização para explorar novas oportunidades de negócios criadas pela IA

63 | Global 77
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA

56 | Global 47
Transferir pessoas de empregos que diminuirão devido à IA para outras funções na organização

Países Baixos

12.6

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.	
Participação na força de trabalho	(2023)		66%
Emprego vulnerável	(2022)		13%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)		3%
Taxa de desemprego	(2023)		3%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)		3%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)		2%

INDICADORES		mín. – máx.	
Escolaridade de nível secundário (2022)			74%
Escolaridade de nível superior	(2022)		39%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)		4
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)		5
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)		4

Perspectivas para empregos e competências

19% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

30% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

93% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

95% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	64%	60%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	57%	40%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	56%	47%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	51%	34%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	50%	50%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	47%	41%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	42%	46%
Crescimento econômico mais lento	42%	42%
Crescimento das populações em idade ativa	28%	24%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	22%	21%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	22%	23%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	16%	17%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	94%	86%
Robôs e sistemas autônomos	66%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	47%	41%
Semicondutores e tecnologias de computação	27%	20%
Novos materiais e compósitos	23%	30%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	19%	18%
Quântica e criptografia	14%	12%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	13%	11%
Satélites e tecnologias espaciais	6%	9%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

CRESCIMENTO LIQUIDO

	-100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		288	82	288
Analistas e Cientistas de Dados		59	41	59
Analistas de Inteligência de Negócios		15	18	16
Gerentes Gerais e de Operações		-2	4	8
Assistentes Administrativos e Secretários Executivos		-23	-20	23
Auxiliares de Contabilidade, Escrituração Contábil e Folha de Pagamento		-26	-18	26

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

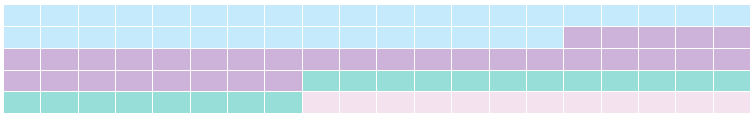
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	75%	IA e big data	92%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	75%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	73%
Empatia e escuta ativa	59%	Letramento tecnológico	70%
Liderança e influência social	59%	Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	69%
Motivação e autoconhecimento	58%	Redes e cibersegurança	68%

Países Baixos

12.6

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

35	33	20	12
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

45% 32% 23%

48% 30% 22%

2030

30% 35% 34%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	53%	55%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	48%	52%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	43%	47%
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	40%	44%
Mudanças nas leis de imigração	38%	26%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	69%	63%
Cultura organizacional e resistência à mudança	41%	46%
Marco regulatório desatualizado ou inflexível	39%	39%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	38%	37%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	38%	32%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

45% 53% 2%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

56% -100% +100% 15%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

8% -100% +100% 56%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

24% -100% +100% 27%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

64	63	54
Global 42	Global 48	Global 51
Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

90	78	75
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Nigéria

59.3

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.	
Participação na força de trabalho	(2023)		91%
Emprego vulnerável	(2022)		84%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)		12%
Taxa de desemprego	(2023)		2%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)		2%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)		6%

INDICADORES		mín. – máx.	
Escolaridade de nível secundário (2022)			66%
Escolaridade de nível superior	(2022)		8%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)		4
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)		4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)		3

Perspectivas para empregos e competências

12% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

41% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

100% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

86% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	70%	60%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	55%	41%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	55%	50%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	55%	34%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	50%	47%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	35%	21%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	35%	46%
Crescimento das populações em idade ativa	25%	24%
Crescimento econômico mais lento	25%	42%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	20%	40%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	15%	23%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	5%	17%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	90%	86%
Robôs e sistemas autônomos	63%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	47%	41%
Novos materiais e compósitos	32%	30%
Satélites e tecnologias espaciais	16%	9%
Quântica e criptografia	5%	12%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	5%	18%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	5%	11%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

CRESCIMENTO LIQUIDO

	-100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		34	82	34
Analistas e Cientistas de Dados		23	41	23
Especialistas em Sustentabilidade		23	33	23
Analistas Financeiros		9	3	24
Advogados		5	2	11
Contadores e Auditores		1	-8	9

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

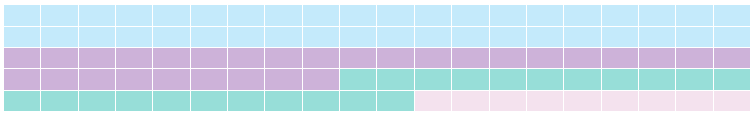
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	75%	Redes e cibersegurança	87%
Pensamento criativo	75%	IA e big data	80%
Liderança e influência social	69%	Pensamento sistêmico	67%
IA e big data	69%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	64%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	63%	Pensamento criativo	64%

Nigéria

População em idade ativa (milhões)
59.3

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

40	29	22	10
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências

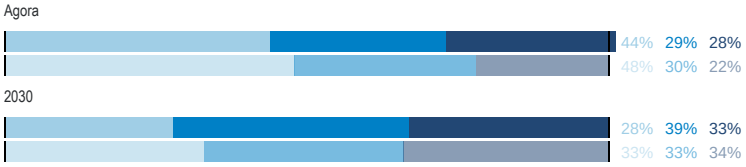


Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

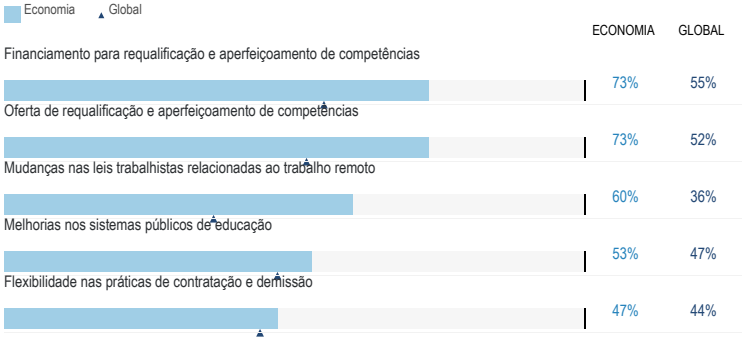
TODAS AS TAREFAS



Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos
Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

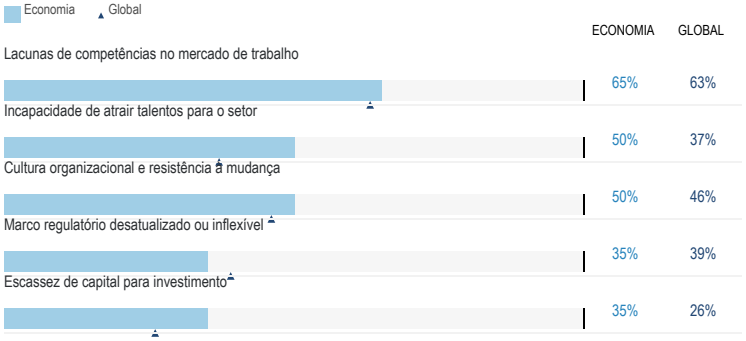
Economia | Global



Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global



Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

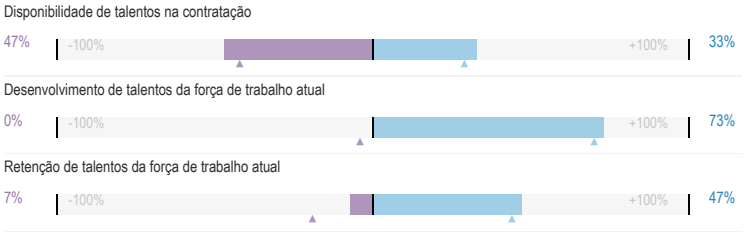
Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

53	47	47
Global 42	Global 48	Global 26
Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Apoiar trabalhadores com responsabilidades de cuidado

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

93	64	57
Global 77	Global 62	Global 49
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Reorientar a organização para explorar novas oportunidades de negócios criadas pela IA

Noruega

3.9

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.
Participação na força de trabalho	(2023)	66%
Emprego vulnerável	(2022)	4%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)	5%
Taxa de desemprego	(2023)	2%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)	5%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)	2%

INDICADORES		mín. – máx.
Escolaridade de nível secundário (2022)		79%
Escolaridade de nível superior	(2022)	42%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)	5
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)	5
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	-	NA

Perspectivas para empregos e competências

14% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

37% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

96% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

83% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

	Economia	Global
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	65%	47%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	61%	41%
Ampliação do acesso digital	58%	60%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	45%	50%
Crescimento econômico mais lento	45%	42%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	45%	40%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	39%	46%
Crescimento das populações em idade ativa	32%	24%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	26%	17%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	26%	34%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	10%	21%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	10%	23%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	100%	86%
Robôs e sistemas autônomos	71%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	45%	41%
Novos materiais e compósitos	19%	30%
Semicondutores e tecnologias de computação	13%	20%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	10%	18%
Quântica e criptografia	7%	12%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global
1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

	CRESCIMENTO LIQUIDO -100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Profissionais de Desenvolvimento de Negócios		20	19	20
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		18	82	18
Analistas Financeiros		17	3	17
Analistas de Inteligência de Negócios		11	18	11
Trabalhadores de Montagem e de Fábricas		0	0	14
Auxiliares de Contabilidade, Escrituração Contábil e Folha de Pagamento		-20	-18	20

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

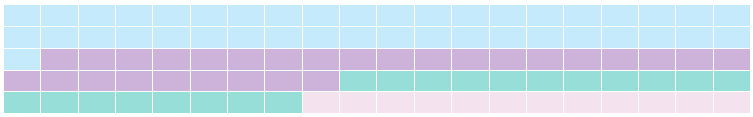
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Liderança e influência social	84%	IA e big data	88%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	84%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	84%
Pensamento analítico	80%	Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	80%
Motivação e autoconhecimento	64%	Redes e cibersegurança	68%
Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	64%	Pensamento criativo	68%

Noruega

3.9

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

41	28	19	12
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

50% 34% 16%

48% 30% 22%

2030

35% 37% 28%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	74%	55%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	52%	52%
Mudanças nas leis trabalhistas relacionadas ao trabalho remoto	48%	36%
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	48%	44%
Mudanças nos regimes de previdência e nas idades de aposentadoria	30%	25%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	48%	63%
Cultura organizacional e resistência à mudança	42%	46%
Escassez de capital para investimento	36%	26%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	32%	37%
Marco regulatório desatualizado ou inflexível	32%	39%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

26% 52% 22%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

52% -100% +100% 9%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

0% -100% +100% 70%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

26% -100% +100% 35%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

65	65	48
Global 51	Global 48	Global 33
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Protocolos contra o assédio

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

87	70	61
Global 77	Global 69	Global 47
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Transferir pessoas de empregos que diminuirão devido à IA para outras funções na organização

Filipinas

56.5

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.	
Participação na força de trabalho	(2022)		72%
Emprego vulnerável	(2022)		33%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2022)		13%
Taxa de desemprego	(2022)		2%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2022)		2%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2022)		3%

INDICADORES		mín. – máx.	
Escolaridade de nível secundário (2022)			34%
Escolaridade de nível superior	(2022)		25%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)		5
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)		4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)		4

Perspectivas para empregos e competências

16% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

38% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

96% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

91% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	79%	60%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	67%	47%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	58%	41%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	46%	46%
Crescimento econômico mais lento	46%	42%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	46%	34%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	46%	40%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	42%	50%
Crescimento das populações em idade ativa	33%	24%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	27%	17%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	24%	21%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	24%	23%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	88%	86%
Robôs e sistemas autônomos	58%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	58%	41%
Novos materiais e compósitos	49%	30%
Semicondutores e tecnologias de computação	30%	20%
Quântica e criptografia	21%	12%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	21%	11%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	18%	18%
Satélites e tecnologias espaciais	15%	9%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

CRESCIMENTO LIQUIDO

	-100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Analistas e Cientistas de Dados		95	41	95
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		60	82	60
Especialistas em Big Data		25	113	35
Profissionais de Desenvolvimento de Negócios		12	19	16
Trabalhadores de Montagem e de Fábricas		2	0	20
Auxiliares de Contabilidade, Escrituração Contábil e Folha de Pagamento		-26	-18	26

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

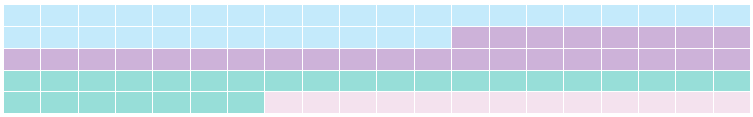
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Orientação para serviços e atendimento ao cliente	79%	IA e big data	85%
Pensamento analítico	79%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	77%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	79%	Pensamento criativo	76%
Liderança e influência social	64%	Redes e cibersegurança	73%
Motivação e autoconhecimento	54%	Letramento tecnológico	65%

Filipinas

56.5

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

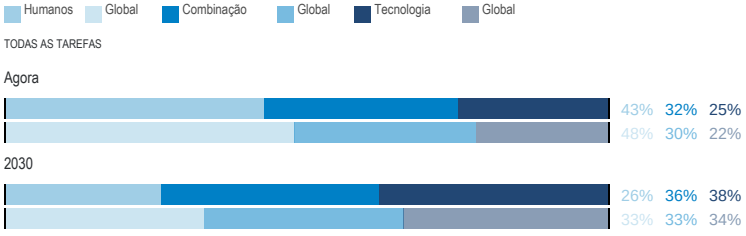
32	28	27	13
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

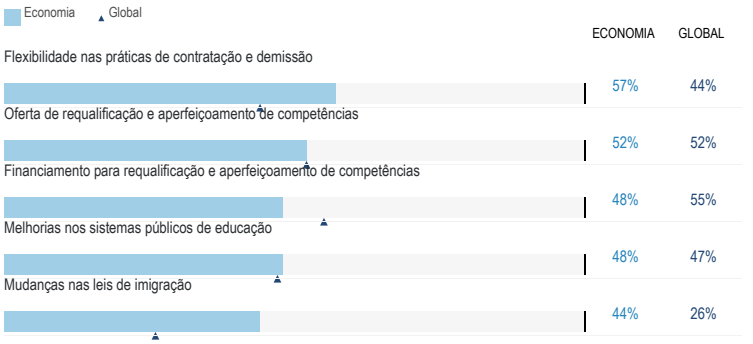
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

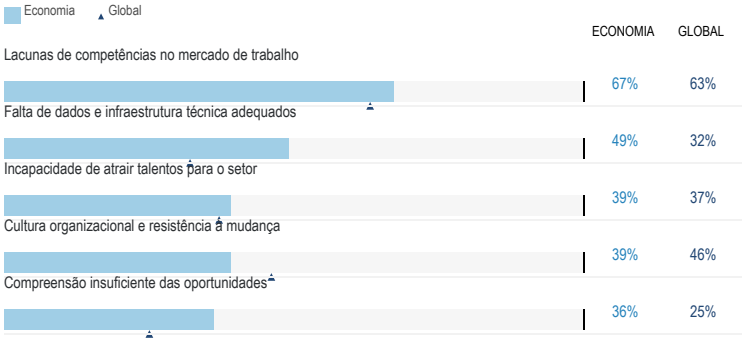
Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos



Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

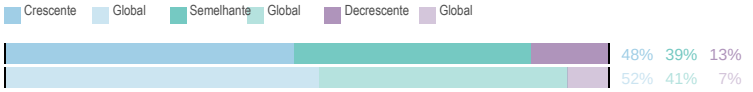
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



Perspectivas salariais

Tendências salariais

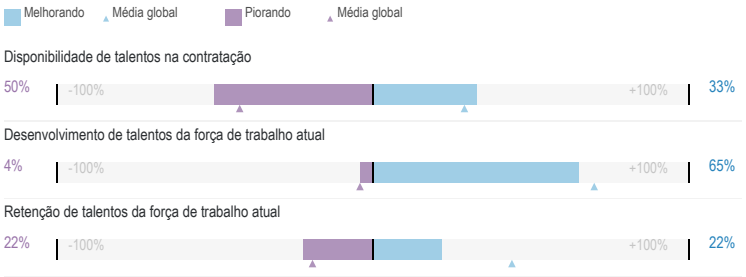
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

58	58	58
Global 51	Global 42	Global 48
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

96	73	68
Global 77	Global 69	Global 49
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Reorientar a organização para explorar novas oportunidades de negócios criadas pela IA

Polônia

26.5

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.
Participação na força de trabalho	(2023)	62%
Emprego vulnerável	(2022)	16%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)	10%
Taxa de desemprego	(2023)	2%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)	4%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)	1%

INDICADORES		mín. – máx.
Escolaridade de nível secundário (2023)		67%
Escolaridade de nível superior	(2023)	32%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)	4
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)	4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)	3

Perspectivas para empregos e competências

16% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

31% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

95% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

93% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	55%	60%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	53%	50%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	52%	46%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	52%	40%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	50%	47%
Crescimento econômico mais lento	45%	42%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	44%	34%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	40%	41%
Crescimento das populações em idade ativa	31%	24%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	21%	23%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	15%	17%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	11%	21%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	87%	86%
Robôs e sistemas autônomos	64%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	34%	41%
Novos materiais e compósitos	31%	30%
Semicondutores e tecnologias de computação	28%	20%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	16%	18%
Quântica e criptografia	8%	12%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	7%	11%
Satélites e tecnologias espaciais	5%	9%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global
1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

	CRESCIMENTO LIQUIDO -100% 0 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		39	82	39
Especialistas em Big Data		29	113	29
Analistas e Cientistas de Dados		24	41	24
Gerentes Gerais e de Operações		0	4	10
Trabalhadores de Montagem e de Fábricas		-5	0	19
Assistentes Administrativos e Secretários Executivos		-14	-20	15

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

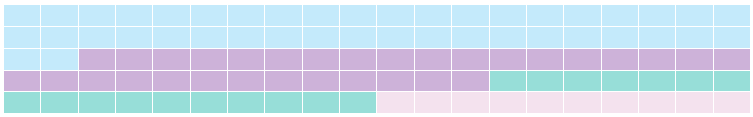
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	77%	IA e big data	100%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	75%	Redes e cibersegurança	71%
Liderança e influência social	57%	Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	70%
Pensamento criativo	57%	Letramento tecnológico	64%
Motivação e autoconhecimento	52%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	61%

Polônia

População em idade ativa (milhões)
26.5

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

42	31	17	10
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

45% 39% 16%
48% 30% 22%

2030

32% 39% 29%
33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos
Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	60%	44%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	55%	47%
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	52%	55%
Mudanças nas leis trabalhistas relacionadas ao trabalho remoto	38%	36%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	38%	52%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	65%	63%
Marco regulatório desatualizado ou inflexível	42%	39%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	40%	37%
Cultura organizacional e resistência à mudança	40%	46%
Escassez de capital para investimento	27%	26%

Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

38% 52% 10%
52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação
65% -100% +100% 16%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual
9% -100% +100% 51%

Retenção de talentos da força de trabalho atual
30% -100% +100% 30%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

51	42	37
Global 48	Global 51	Global 39
Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

73	66	56
Global 77	Global 69	Global 49
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Reorientar a organização para explorar novas oportunidades de negócios criadas pela IA

Portugal

7.9

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.
Participação na força de trabalho	(2023)	63%
Emprego vulnerável	(2022)	10%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)	8%
Taxa de desemprego	(2023)	5%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)	6%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)	4%

INDICADORES		mín. – máx.
Escolaridade de nível secundário (2023)		47%
Escolaridade de nível superior	(2023)	24%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)	4
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)	5
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)	4

Perspectivas para empregos e competências

9% Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

44% Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

87% Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

93% Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	67%	50%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	59%	47%
Ampliação do acesso digital	56%	60%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	52%	34%
Crescimento econômico mais lento	44%	42%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	41%	41%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	41%	46%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	41%	40%
Crescimento das populações em idade ativa	30%	24%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	22%	23%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	11%	17%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	7%	21%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	89%	86%
Robôs e sistemas autônomos	78%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	44%	41%
Novos materiais e compósitos	37%	30%
Semicondutores e tecnologias de computação	26%	20%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	19%	18%
Quântica e criptografia	15%	12%
Satélites e tecnologias espaciais	4%	9%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

CRESCIMENTO LIQUIDO

	-100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		25	82	25
Profissionais de Desenvolvimento de Negócios		13	19	13
Gerentes Gerais e de Operações		7	4	7
Analistas Financeiros		-8	3	22
Assistentes Administrativos e Secretários Executivos		-10	-20	10
Trabalhadores de Montagem e de Fábricas		-11	0	31

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

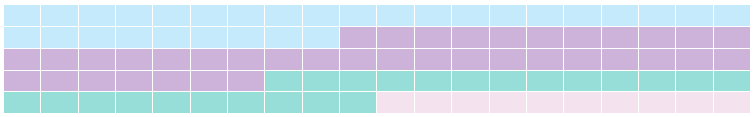
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATE 2030	
Resiliência, flexibilidade e agilidade	83%	Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	88%
Empatia e escuta ativa	72%	IA e big data	83%
Pensamento analítico	72%	Gestão de talentos	82%
Liderança e influência social	72%	Letramento tecnológico	81%
Gestão de recursos e operações	67%	Pensamento criativo	77%

Portugal

7.9

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

29	38	23	10
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

46% 36% 18%

48% 30% 22%

2030

33% 38% 29%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	60%	55%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	53%	52%
Mudanças nas leis trabalhistas relacionadas ao trabalho remoto	47%	36%
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	47%	44%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	40%	47%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	69%	63%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	65%	37%
Marco regulatório desatualizado ou inflexível	46%	39%
Cultura organizacional e resistência à mudança	39%	46%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	39%	32%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

0% 53% 47%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

53% -100% +100% 13%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

13% -100% +100% 73%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

40% -100% +100% 40%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

53	53	53
Global 51	Global 48	Global 33
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Protocolos contra o assédio

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

93	79	79
Global 69	Global 62	Global 77
Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Romênia

13.8

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.	
Participação na força de trabalho	(2023)		55%
Emprego vulnerável	(2022)		22%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)		17%
Taxa de desemprego	(2023)		5%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)		12%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)		1%

INDICADORES		mín. – máx.	
Escolaridade de nível secundário (2022)			73%
Escolaridade de nível superior	(2022)		16%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)		4
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)		4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)		3

Perspectivas para empregos e competências

19% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

37% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

82% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

91% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	65%	60%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	50%	50%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	48%	47%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	48%	34%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	41%	40%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	37%	23%
Crescimento econômico mais lento	37%	42%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	35%	46%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	33%	41%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	33%	17%
Crescimento das populações em idade ativa	24%	24%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	22%	21%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	85%	86%
Robôs e sistemas autônomos	61%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	37%	41%
Semicondutores e tecnologias de computação	35%	20%
Novos materiais e compósitos	33%	30%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	17%	18%
Quântica e criptografia	11%	12%
Satélites e tecnologias espaciais	7%	9%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	2%	11%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global
1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

	CRESCIMENTO LIQUIDO -100% 0 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		47	82	47
Gerentes de Projetos		18	17	19
Gerentes Gerais e de Operações		-7	4	19
Contadores e Auditores		-9	-8	12
Trabalhadores de Montagem e de Fábricas		-17	0	21
Auxiliares de Contabilidade, Escrituração Contábil e Folha de Pagamento		-18	-18	18

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	83%	IA e big data	86%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	71%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	77%
Liderança e influência social	57%	Pensamento criativo	74%
IA e big data	54%	Letramento tecnológico	74%
Motivação e autoconhecimento	51%	Redes e cibersegurança	71%

Romênia

13.8

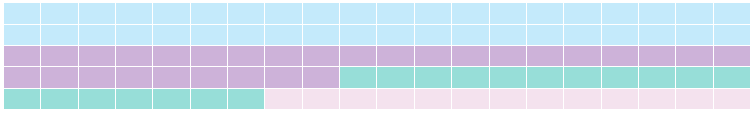
Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

40 | Global 41
Não precisariam de capacitação até 2030

29 | Global 29
Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual

18 | Global 19
Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados

14 | Global 11
Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora



2030



Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos
Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	62%	55%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	53%	47%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	44%	52%
Mudanças nas leis trabalhistas relacionadas ao trabalho remoto	41%	36%
Subsídios salariais	41%	26%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	76%	63%
Cultura organizacional e resistência à mudança	52%	46%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	44%	37%
Incapacidade de atrair talentos para minha empresa	28%	27%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	26%	32%

Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação



Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual



Retenção de talentos da força de trabalho atual



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

47 | Global 51
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários

38 | Global 27
Integrar objetivos e soluções de DEI em toda a cadeia de suprimentos

35 | Global 42
Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

82 | Global 77
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA

67 | Global 69
Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização

61 | Global 49
Reorientar a organização para explorar novas oportunidades de negócios criadas pela IA

Arábia Saudita

N/A

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.
Participação na força de trabalho	(2023)	75%
Emprego vulnerável	(2022)	2%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)	17%
Taxa de desemprego	(2023)	3%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)	1%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)	5%

INDICADORES		mín. – máx.
Escolaridade de nível secundário (2023)		65%
Escolaridade de nível superior	(2023)	36%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)	5
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)	5
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)	5

Perspectivas para empregos e competências

16% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

40% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

85% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

73% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

	Economia	Global
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	65%	50%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	59%	34%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	56%	47%
Ampliação do acesso digital	56%	60%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	47%	41%
Crescimento econômico mais lento	47%	42%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	44%	46%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	29%	23%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	29%	40%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	27%	21%
Crescimento das populações em idade ativa	18%	24%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	18%	17%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	84%	86%
Robôs e sistemas autônomos	61%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	58%	41%
Novos materiais e compósitos	23%	30%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	19%	18%
Quântica e criptografia	13%	12%
Semicondutores e tecnologias de computação	13%	20%
Satélites e tecnologias espaciais	7%	9%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	3%	11%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

	CRESCIMENTO LIQUIDO -100% 0 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		35	82	35
Especialistas em Recursos Humanos		6	5	6
Engenheiros Industriais e de Produção		6	15	6
Engenheiros de Eletrotecnologia		4	15	4
Contadores e Auditores		-4	-8	11
Digitadores		-21	-26	26

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

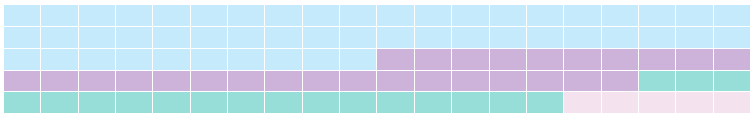
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Letramento tecnológico	63%	Letramento tecnológico	75%
Liderança e influência social	60%	IA e big data	70%
Controle de qualidade	50%	Redes e cibersegurança	68%
Pensamento analítico	50%	Gestão de talentos	56%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	50%	Liderança e influência social	54%

Arábia Saudita

N/A

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

50	27	18	5
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora



2030

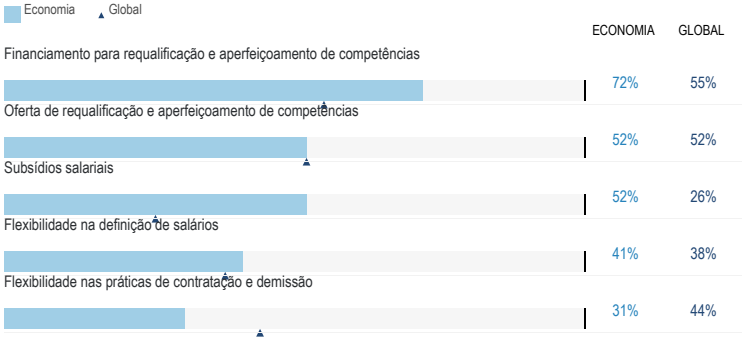


Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

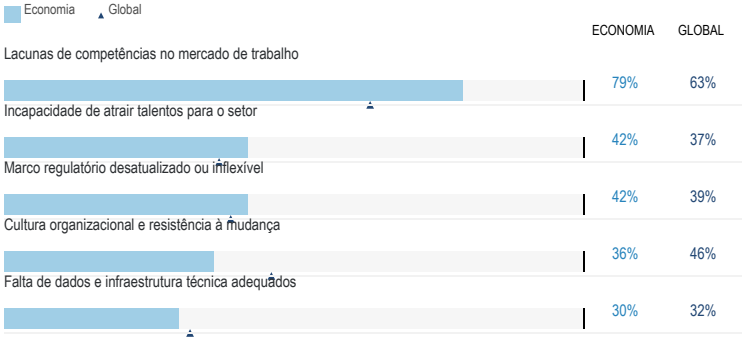


Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global



Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

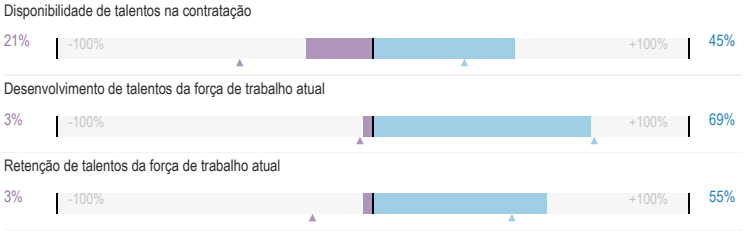


Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

52	44	41
Global 42	Global 51	Global 48
Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

73	58	50
Global 77	Global 69	Global 47
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Transferir pessoas de empregos que diminuirão devido à IA para outras funções na organização

Sérvia

5.0

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.
Participação na força de trabalho	(2023)	62%
Emprego vulnerável	(2022)	24%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)	12%
Taxa de desemprego	(2023)	7%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)	8%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)	6%

INDICADORES		mín. – máx.
Escolaridade de nível secundário (2023)		76%
Escolaridade de nível superior	(2023)	24%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)	4
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)	4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)	4

Perspectivas para empregos e competências

18% Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

39% Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

74% Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

83% Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	55%	60%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	55%	50%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	52%	40%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	46%	46%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	42%	41%
Crescimento das populações em idade ativa	39%	24%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	33%	47%
Crescimento econômico mais lento	33%	42%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	33%	34%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	27%	23%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	18%	21%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	12%	17%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	79%	86%
Robôs e sistemas autônomos	52%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	33%	41%
Novos materiais e compósitos	27%	30%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	21%	18%
Semicondutores e tecnologias de computação	15%	20%
Quântica e criptografia	6%	12%
Satélites e tecnologias espaciais	3%	9%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	3%	11%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

CRESCIMENTO LIQUIDO

	-100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		33	82	33
Gerentes Gerais e de Operações		18	4	23
Especialistas em Cadeia de Suprimentos e Logística		15	17	15
Analistas de Inteligência de Negócios		14	18	14
Trabalhadores de Montagem e de Fábricas		0	0	13
Assistentes Administrativos e Secretários Executivos		-22	-20	22

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

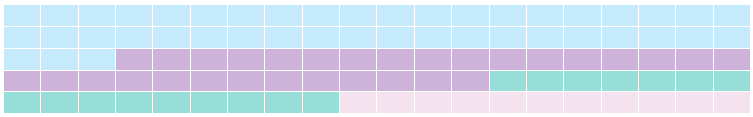
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	65%	IA e big data	84%
Letramento tecnológico	58%	Letramento tecnológico	80%
Motivação e autoconhecimento	54%	Gestão de talentos	75%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	54%	Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	75%
Gestão de talentos	54%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	72%

Sérvia

5.0

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

43	30	16	11
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

54% 30% 16%

48% 30% 22%

2030

46% 28% 26%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	67%	44%
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	58%	55%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	54%	47%
Mudanças nas leis trabalhistas relacionadas ao trabalho remoto	50%	36%
Subsídios salariais	50%	26%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	67%	63%
Cultura organizacional e resistência à mudança	49%	46%
Incapacidade de atrair talentos para minha empresa	36%	27%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	36%	37%
Marco regulatório desatualizado ou inflexível	33%	39%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

54% 42% 4%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

42% -100% +100% 33%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

4% -100% +100% 67%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

25% -100% +100% 50%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

44	39	35
Global 51	Global 39	Global 27
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais	Integrar objetivos e soluções de DEI em toda a cadeia de suprimentos

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

58	58	58
Global 69	Global 62	Global 77
Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Singapura

3.1

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. — máx.
Participação na força de trabalho	(2023)	73%
Emprego vulnerável	(2022)	10%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)	7%
Taxa de desemprego	(2023)	3%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)	3%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)	3%

INDICADORES		mín. — máx.
Escolaridade de nível secundário (2023)		63%
Escolaridade de nível superior	(2023)	53%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)	4
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)	5
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)	6

Perspectivas para empregos e competências

28% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

36% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

94% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

97% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	71%	60%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	64%	34%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	58%	47%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	53%	41%
Crescimento econômico mais lento	47%	42%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	44%	40%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	38%	23%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	38%	50%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	33%	21%
Crescimento das populações em idade ativa	29%	24%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	29%	46%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	16%	17%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	94%	86%
Robôs e sistemas autônomos	57%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	50%	41%
Semicondutores e tecnologias de computação	35%	20%
Novos materiais e compósitos	33%	30%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	22%	18%
Quântica e criptografia	17%	12%
Satélites e tecnologias espaciais	11%	9%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	7%	11%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global
1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

CRESCIMENTO LIQUIDO

	-100% — 0 — 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		128	82	128
Analistas e Cientistas de Dados		27	41	30
Analistas de Inteligência de Negócios		8	18	16
Diretores-Gerentes e Principais Executivos		5	5	8
Assistentes Administrativos e Secretários Executivos		-17	-20	18
Digitadores		-27	-26	27

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

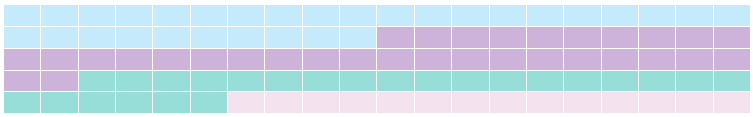
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	84%	IA e big data	97%
Pensamento criativo	78%	Redes e cibersegurança	77%
Liderança e influência social	70%	Letramento tecnológico	76%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	65%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	70%
Letramento tecnológico	62%	Pensamento criativo	69%

Singapura

3.1

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

30	32	24	14
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

44% 30% 26%

48% 30% 22%

2030

30% 33% 37%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	50%	44%
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	47%	55%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	44%	52%
Flexibilidade na definição de salários	38%	38%
Mudanças nas leis trabalhistas relacionadas ao trabalho remoto	32%	36%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	60%	63%
Cultura organizacional e resistência à mudança	44%	46%
Marco regulatório desatualizado ou inflexível	38%	39%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	33%	37%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	31%	32%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

54% 34% 11%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

26% -100% +100% 29%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

0% -100% +100% 77%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

17% -100% +100% 40%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

71	56	53
Global 48	Global 42	Global 51
Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

82	79	62
Global 77	Global 69	Global 49
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Reorientar a organização para explorar novas oportunidades de negócios criadas pela IA

Eslovênia

1.6

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.	
Participação na força de trabalho	(2023)		61%
Emprego vulnerável	(2022)		11%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)		7%
Taxa de desemprego	(2023)		3%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)		7%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)		2%

INDICADORES		mín. – máx.	
Escolaridade de nível secundário (2022)			86%
Escolaridade de nível superior	(2022)		35%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)		3
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)		4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)		4

Perspectivas para empregos e competências

12% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

37% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

79% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

75% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	68%	40%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	55%	46%
Ampliação do acesso digital	48%	60%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	45%	47%
Crescimento das populações em idade ativa	45%	24%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	45%	50%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	36%	41%
Crescimento econômico mais lento	29%	42%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	26%	34%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	10%	21%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	10%	23%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	10%	17%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	84%	86%
Robôs e sistemas autônomos	61%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	48%	41%
Novos materiais e compósitos	45%	30%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	13%	18%
Semicondutores e tecnologias de computação	13%	20%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	10%	11%
Satélites e tecnologias espaciais	7%	9%
Quântica e criptografia	7%	12%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

	CRESCIMENTO LIQUIDO -100% 0 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		59	82	59
Profissionais de Desenvolvimento de Negócios		21	19	21
Contadores e Auditores		5	-8	15
Trabalhadores de Montagem e de Fábricas		-10	0	15
Auxiliares de Contabilidade, Escrituração Contábil e Folha de Pagamento		-16	-18	16
Assistentes Administrativos e Secretários Executivos		-18	-20	18

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

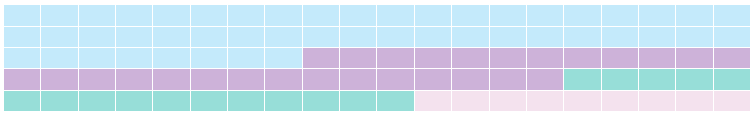
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	58%	IA e big data	88%
Motivação e autoconhecimento	54%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	75%
Letramento tecnológico	54%	Redes e cibersegurança	68%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	54%	Gestão de talentos	65%
Controle de qualidade	50%	Design e experiência do usuário	64%

Eslovênia

1.6

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

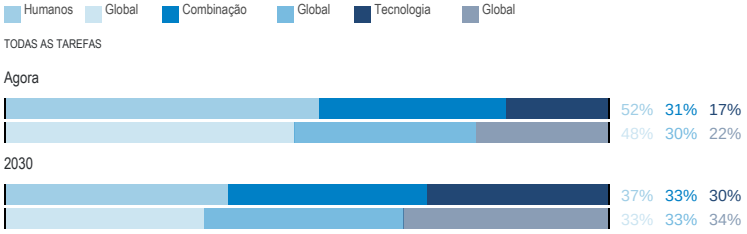
48	27	16	10
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

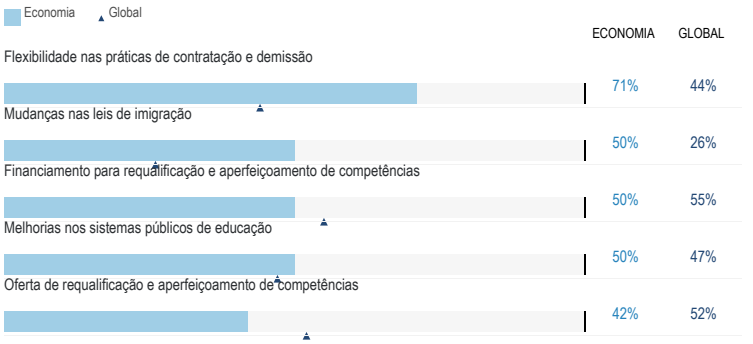
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

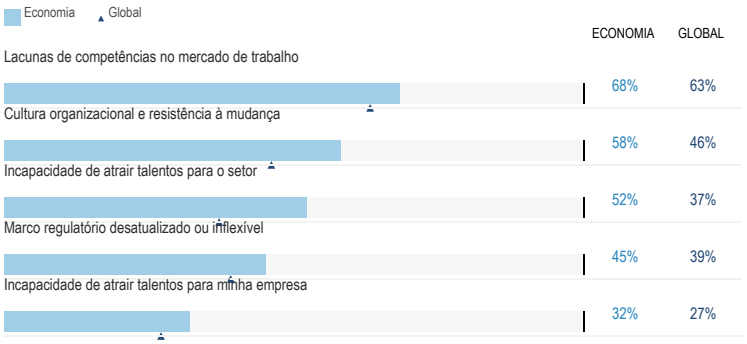
Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos



Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

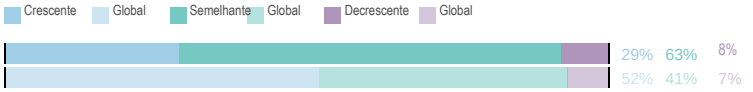
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



Perspectivas salariais

Tendências salariais

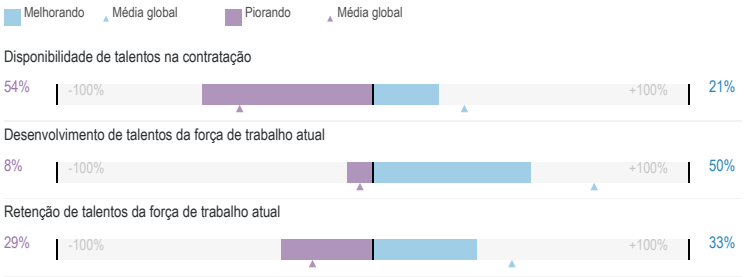
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

38	38	38
Global 51	Global 39	Global 26
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais	Apoiar trabalhadores com responsabilidades de cuidado

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

63	63	58
Global 62	Global 77	Global 69
Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização

África do Sul

34.6

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.
Participação na força de trabalho	(2023)	63%
Emprego vulnerável	(2022)	24%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)	34%
Taxa de desemprego	(2023)	29%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)	35%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)	14%

INDICADORES		mín. – máx.
Escolaridade de nível secundário (2023)		44%
Escolaridade de nível superior	(2023)	14%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)	4
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)	4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)	3

Perspectivas para empregos e competências

36% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

36% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

88% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

93% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	63%	60%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	57%	50%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	51%	46%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	47%	47%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	45%	41%
Crescimento econômico mais lento	45%	42%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	45%	34%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	26%	21%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	26%	23%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	26%	40%
Crescimento das populações em idade ativa	18%	24%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	10%	17%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	83%	86%
Robôs e sistemas autônomos	60%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	54%	41%
Novos materiais e compósitos	29%	30%
Quântica e criptografia	23%	12%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	19%	18%
Semicondutores e tecnologias de computação	17%	20%
Satélites e tecnologias espaciais	4%	9%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	4%	11%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

CRESCIMENTO LIQUIDO

	-100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		49	82	49
Analistas e Cientistas de Dados		37	41	37
Especialistas em Sustentabilidade		33	33	33
Analistas de Inteligência de Negócios		18	18	18
Contadores e Auditores		-3	-8	10
Assistentes Administrativos e Secretários Executivos		-15	-20	15

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

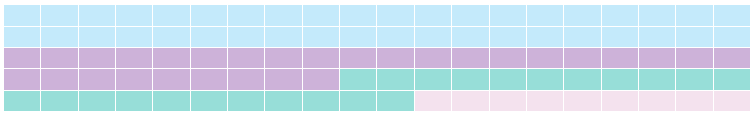
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	66%	IA e big data	82%
Liderança e influência social	61%	Letramento tecnológico	82%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	61%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	75%
IA e big data	55%	Redes e cibersegurança	74%
Gestão de talentos	53%	Pensamento criativo	71%

África do Sul

34.6

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

40	29	22	10
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

39% 30% 31%

48% 30% 22%

2030

26% 35% 39%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	63%	55%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	63%	47%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	59%	52%
Mudanças nas leis trabalhistas relacionadas ao trabalho remoto	50%	36%
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	41%	44%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	63%	63%
Cultura organizacional e resistência à mudança	43%	46%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	31%	37%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	29%	32%
Escassez de capital para investimento	27%	26%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

55% 36% 9%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

33% -100% +100% 33%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

3% -100% +100% 78%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

13% -100% +100% 53%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

63	56	47
Global 48	Global 42	Global 51
Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

83	76	62
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Espanha

36.4

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.
Participação na força de trabalho	(2023)	62%
Emprego vulnerável	(2022)	11%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)	10%
Taxa de desemprego	(2023)	11%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)	16%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)	7%

INDICADORES		mín. – máx.
Escolaridade de nível secundário (2023)		55%
Escolaridade de nível superior	(2023)	35%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)	4
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)	4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)	3

Perspectivas para empregos e competências

19% Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

37% Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

86% Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

95% Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

	Economia	Global
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	64%	47%
Ampliação do acesso digital	62%	60%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	53%	50%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	49%	46%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	46%	40%
Crescimento econômico mais lento	44%	42%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	43%	41%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	36%	34%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	26%	23%
Crescimento das populações em idade ativa	22%	24%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	18%	21%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	16%	17%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	88%	86%
Robôs e sistemas autônomos	63%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	50%	41%
Novos materiais e compósitos	30%	30%
Semicondutores e tecnologias de computação	22%	20%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	16%	18%
Quântica e criptografia	13%	12%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	12%	11%
Satélites e tecnologias espaciais	6%	9%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

	CRESCIMENTO LIQUIDO -100% 0 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		57	82	57
Analistas e Cientistas de Dados		47	41	47
Profissionais de Desenvolvimento de Negócios		18	19	18
Gerentes Gerais e de Operações		0	4	13
Digitadores		-16	-26	19
Assistentes Administrativos e Secretários Executivos		-24	-20	24

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

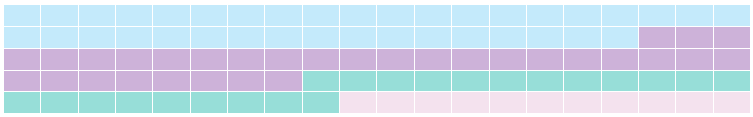
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Resiliência, flexibilidade e agilidade	77%	IA e big data	91%
Empatia e escuta ativa	69%	Redes e cibersegurança	77%
Liderança e influência social	66%	Liderança e influência social	73%
Pensamento analítico	63%	Letramento tecnológico	72%
Motivação e autoconhecimento	63%	Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	70%

Espanha

36.4

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

37	31	21	11
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



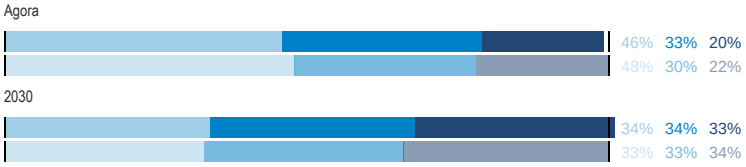
Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

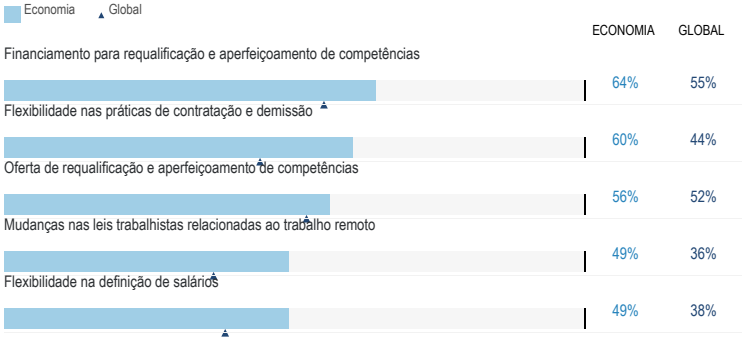


Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

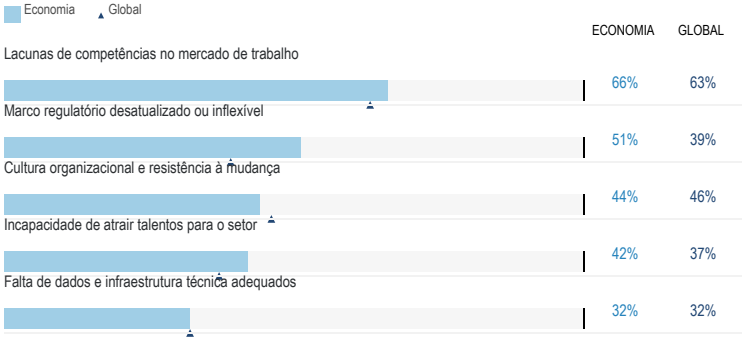


Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global



Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

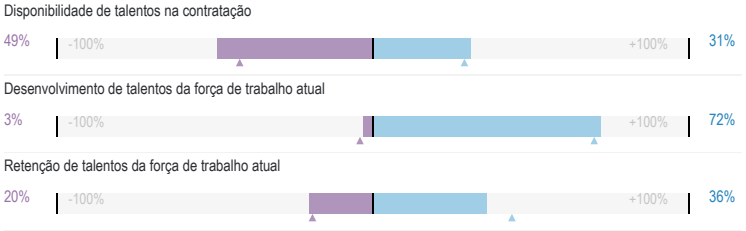


Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

55	55	50
Global 51	Global 42	Global 48
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

79	68	68
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Suécia

7.4

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.	
Participação na força de trabalho	(2023)		69%
Emprego vulnerável	(2022)		7%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)		5%
Taxa de desemprego	(2023)		6%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)		18%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)		4%

INDICADORES		mín. – máx.	
Escolaridade de nível secundário (2022)			84%
Escolaridade de nível superior	(2022)		44%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)		5
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)		5
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)		5

Perspectivas para empregos e competências

10% (Global 22%)
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

34% (Global 39%)
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

95% (Global 83%)
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

91% (Global 88%)
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	62%	60%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	52%	47%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	52%	50%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	52%	40%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	45%	41%
Crescimento das populações em idade ativa	41%	24%
Crescimento econômico mais lento	41%	42%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	38%	34%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	21%	23%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	21%	17%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	17%	46%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	14%	21%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	100%	86%
Robôs e sistemas autônomos	66%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	35%	41%
Semicondutores e tecnologias de computação	28%	20%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	21%	18%
Novos materiais e compósitos	17%	30%
Quântica e criptografia	7%	12%
Satélites e tecnologias espaciais	3%	9%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

	CRESCIMENTO LIQUIDO (-100% … 0 … 100%)	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		67	82	67
Analistas de Inteligência de Negócios		6	18	6
Trabalhadores de Montagem e de Fábricas		-6	0	14
Contadores e Auditores		-12	-8	15
Auxiliares de Contabilidade, Escrituração Contábil e Folha de Pagamento		-24	-18	24
Digitadores		-27	-26	27

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

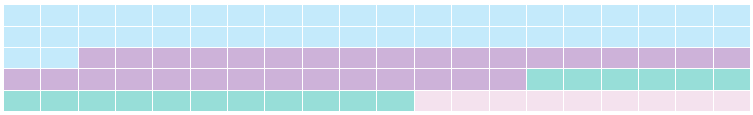
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Resiliência, flexibilidade e agilidade	83%	IA e big data	87%
Pensamento analítico	78%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	77%
Liderança e influência social	70%	Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	77%
Orientação para serviços e atendimento ao cliente	61%	Redes e cibersegurança	68%
Letramento tecnológico	57%	Pensamento criativo	61%

Suécia

7.4

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

42	32	17	10
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

49% 37% 14%

48% 30% 22%

2030

33% 41% 26%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	62%	55%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	48%	52%
Mudanças nas leis trabalhistas relacionadas ao trabalho remoto	33%	36%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	33%	47%
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	29%	44%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	66%	63%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	38%	37%
Marco regulatório desatualizado ou inflexível	35%	39%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	35%	32%
Cultura organizacional e resistência à mudança	31%	46%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

33% 43% 24%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

57% -100% +100% 5%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

5% -100% +100% 62%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

14% -100% +100% 33%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

62	57	57
Global 51	Global 42	Global 48
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

76	62	57
Global 77	Global 47	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Transferir pessoas de empregos que diminuirão devido à IA para outras funções na organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Suíça

6.6

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.
Participação na força de trabalho	(2023)	68%
Emprego vulnerável	(2022)	10%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)	7%
Taxa de desemprego	(2023)	4%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)	7%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)	3%

INDICADORES		mín. – máx.
Escolaridade de nível secundário (2023)		84%
Escolaridade de nível superior	(2022)	40%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)	4
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)	5
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)	5

Perspectivas para empregos e competências

14% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

41% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

97% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

95% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	66%	60%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	59%	47%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	57%	41%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	45%	46%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	45%	40%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	40%	50%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	38%	34%
Crescimento econômico mais lento	36%	42%
Crescimento das populações em idade ativa	32%	24%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	21%	17%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	19%	23%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	13%	21%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	96%	86%
Robôs e sistemas autônomos	60%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	36%	41%
Novos materiais e compósitos	32%	30%
Semicondutores e tecnologias de computação	23%	20%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	15%	11%
Satélites e tecnologias espaciais	13%	9%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	13%	18%
Quântica e criptografia	6%	12%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

	CRESCIMENTO LIQUIDO -100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Analistas e Cientistas de Dados		36	41	36
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		31	82	31
Analistas de Inteligência de Negócios		13	18	30
Diretores-Gerentes e Principais Executivos		6	5	6
Gerentes Gerais e de Operações		0	4	1
Assistentes Administrativos e Secretários Executivos		-16	-20	25

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

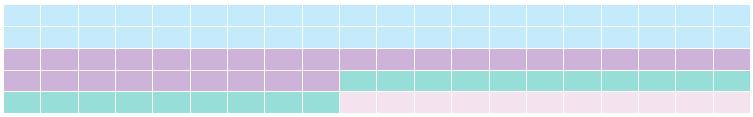
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Resiliência, flexibilidade e agilidade	84%	IA e big data	92%
Liderança e influência social	67%	Letramento tecnológico	82%
Motivação e autoconhecimento	63%	Redes e cibersegurança	73%
Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	63%	Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	64%
Empatia e escuta ativa	56%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	60%

Suíça

6.6

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

40	29	20	11
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



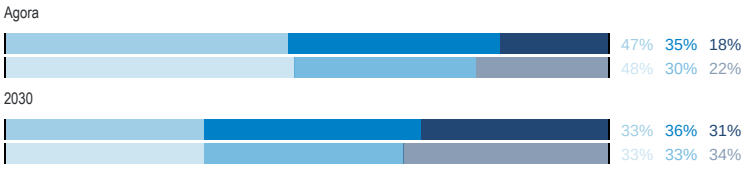
Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

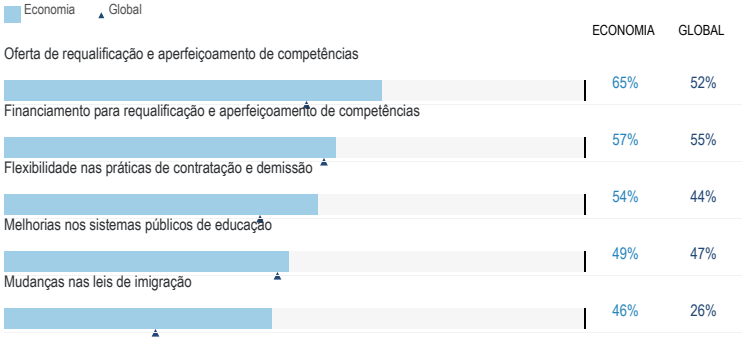


Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

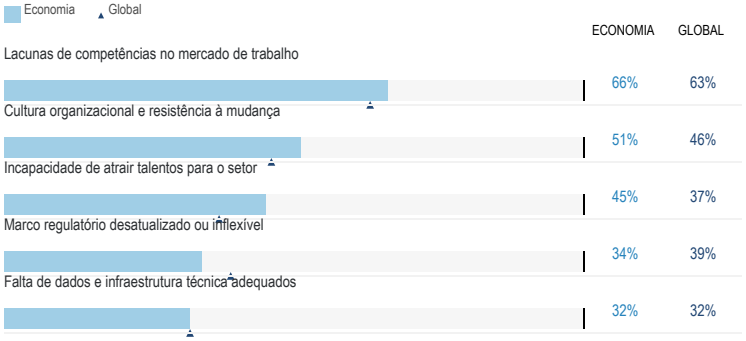


Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global



Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

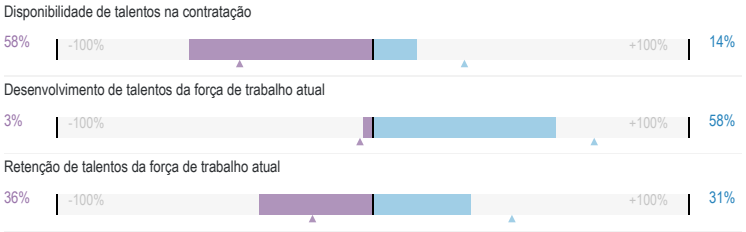


Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

65	62	51
Global 48	Global 51	Global 42
Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

84	76	65
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Tailândia

49.6

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín.	máx.
Participação na força de trabalho	(2023)		73%
Emprego vulnerável	(2022)		50%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)		12%
Taxa de desemprego	(2023)		0%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)		0%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)		1%

INDICADORES		mín.	máx.
Escolaridade de nível secundário (2023)			39%
Escolaridade de nível superior	(2023)		17%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)		5
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)		4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)		3

Perspectivas para empregos e competências

12% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

35% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

97% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

89% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	76%	47%
Crescimento econômico mais lento	73%	42%
Ampliação do acesso digital	68%	60%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	68%	50%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	57%	34%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	54%	41%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	54%	40%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	38%	46%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	35%	23%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	32%	21%
Crescimento das populações em idade ativa	32%	24%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	16%	17%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	89%	86%
Robôs e sistemas autônomos	76%	58%
Novos materiais e compósitos	51%	30%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	49%	41%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	27%	18%
Semicondutores e tecnologias de computação	27%	20%
Quântica e criptografia	16%	12%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	14%	11%
Satélites e tecnologias espaciais	11%	9%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global
1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

CRESCIMENTO LIQUIDO

	-100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		41	82	41
Especialistas em Transformação Digital		20	35	20
Diretores-Gerentes e Principais Executivos		5	5	5
Trabalhadores de Montagem e de Fábricas		-3	0	23
Assistentes Administrativos e Secretários Executivos		-17	-20	17
Digitadores		-23	-26	23

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

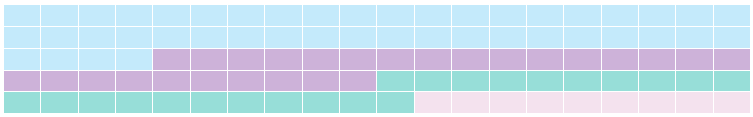
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento criativo	74%	IA e big data	93%
Pensamento analítico	74%	Pensamento analítico	72%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	71%	Pensamento criativo	71%
Liderança e influência social	71%	Redes e cibersegurança	67%
IA e big data	55%	Liderança e influência social	65%

Tailândia

49.6

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

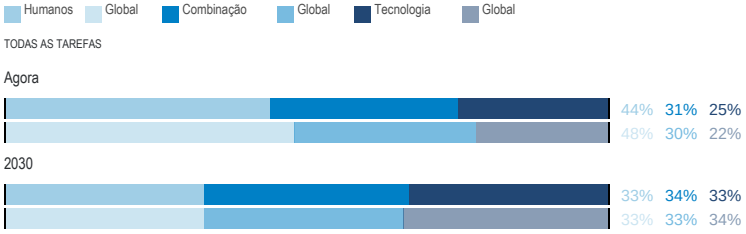
44	26	21	9
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

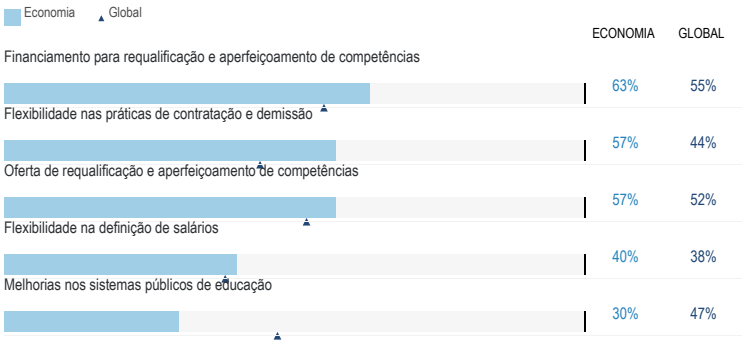
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

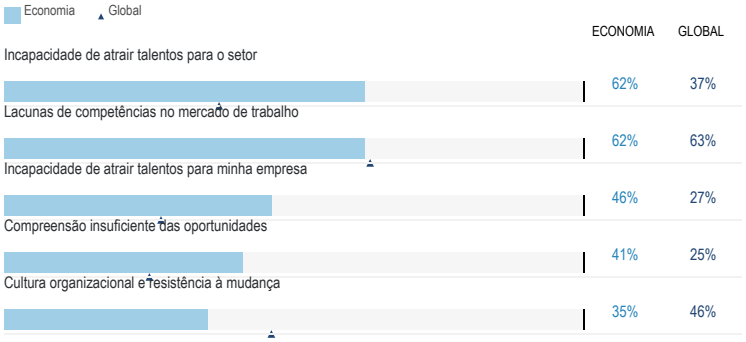
Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos



Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

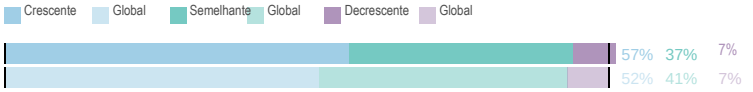
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



Perspectivas salariais

Tendências salariais

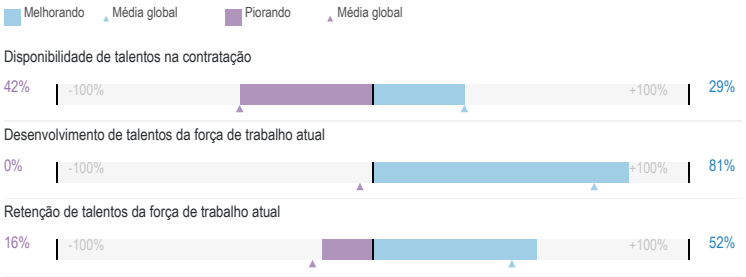
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

55	52	48
Global 42	Global 51	Global 48
Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

89	75	64
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Tunísia

7.3

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.	
Participação na força de trabalho	(2023)		50%
Emprego vulnerável	(2022)		21%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)		23%
Taxa de desemprego	(2023)		13%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)		11%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)		21%

INDICADORES		mín. – máx.	
Escolaridade de nível secundário (2023)			44%
Escolaridade de nível superior	(2023)		15%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)		4
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)		3
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)		3

Perspectivas para empregos e competências

20% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

35% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

86% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

91% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	60%	50%
Ampliação do acesso digital	56%	60%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	52%	41%
Crescimento econômico mais lento	52%	42%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	32%	21%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	32%	23%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	32%	47%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	32%	46%
Crescimento das populações em idade ativa	24%	24%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	24%	34%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	16%	17%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	8%	40%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	78%	86%
Robôs e sistemas autônomos	61%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	35%	41%
Novos materiais e compósitos	30%	30%
Semicondutores e tecnologias de computação	22%	20%
Quântica e criptografia	13%	12%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	13%	18%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	4%	11%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

	CRESCIMENTO LIQUIDO -100% 0 100%	1.	2.	3.
Especialistas em Big Data		27	113	27
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		27	82	27
Engenheiros de Robótica		23	37	23
Contadores e Auditores		0	-8	5
Trabalhadores de Montagem e de Fábricas		-4	0	36
Auxiliares de Contabilidade, Escrituração Contábil e Folha de Pagamento		-21	-18	21

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

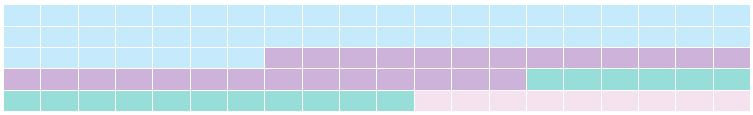
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Liderança e influência social	73%	IA e big data	86%
Pensamento analítico	68%	Liderança e influência social	86%
Pensamento criativo	68%	Pensamento criativo	85%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	59%	Redes e cibersegurança	79%
Empatia e escuta ativa	50%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	76%

Tunísia

7.3

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

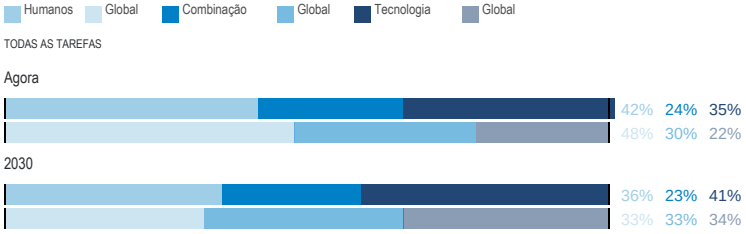
47	27	17	10
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

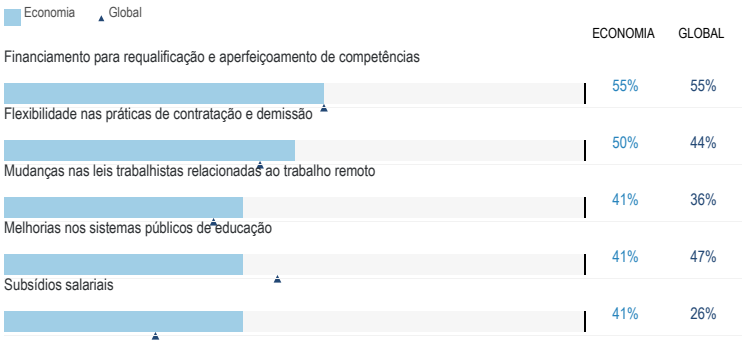
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

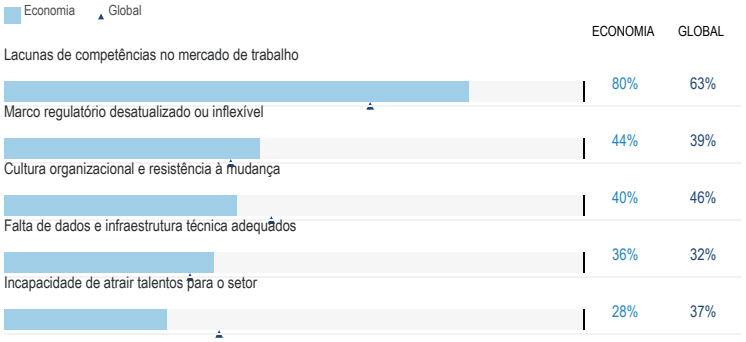
Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos



Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

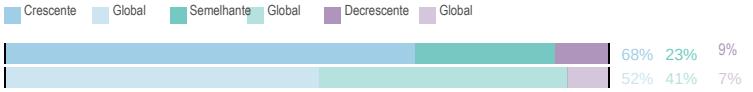
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



Perspectivas salariais

Tendências salariais

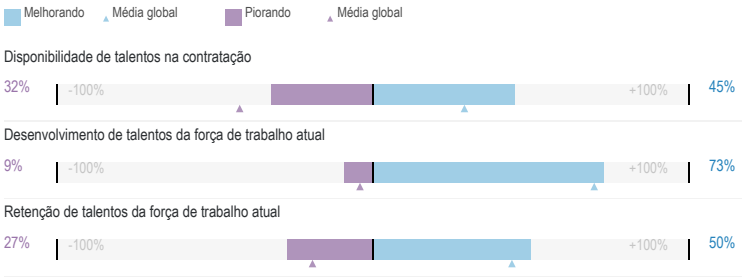
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

57	48	48
Global 48	Global 51	Global 42
Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

71	62	52
Global 69	Global 62	Global 49
Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Reorientar a organização para explorar novas oportunidades de negócios criadas pela IA

Turquia

53.6

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.
Participação na força de trabalho	(2023)	55%
Emprego vulnerável	(2022)	25%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)	22%
Taxa de desemprego	(2023)	8%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)	7%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)	8%

INDICADORES		mín. – máx.
Escolaridade de nível secundário (2023)		41%
Escolaridade de nível superior	(2023)	22%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)	4
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)	3
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)	3

Perspectivas para empregos e competências

29% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

44% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

88% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

94% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	62%	60%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	61%	50%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	58%	47%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	49%	41%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	49%	46%
Crescimento econômico mais lento	35%	42%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	33%	34%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	30%	23%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	29%	40%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	23%	21%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	22%	17%
Crescimento das populações em idade ativa	20%	24%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	79%	86%
Robôs e sistemas autônomos	63%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	60%	41%
Novos materiais e compósitos	40%	30%
Semicondutores e tecnologias de computação	21%	20%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	20%	18%
Quântica e criptografia	13%	12%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	8%	11%
Satélites e tecnologias espaciais	6%	9%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

CRESCIMENTO LIQUIDO

	1.	2.	3.
Especialistas em Sustentabilidade	41	33	41
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina	40	82	40
Profissionais de Desenvolvimento de Negócios	28	19	29
Analistas de Inteligência de Negócios	20	18	21
Diretores-Gerentes e Principais Executivos	0	5	0
Contadores e Auditores	-4	-8	29

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	74%	IA e big data	92%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	69%	Letramento tecnológico	76%
Liderança e influência social	65%	Redes e cibersegurança	74%
Motivação e autoconhecimento	64%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	71%
Pensamento criativo	60%	Pensamento criativo	68%

Turquia

53.6

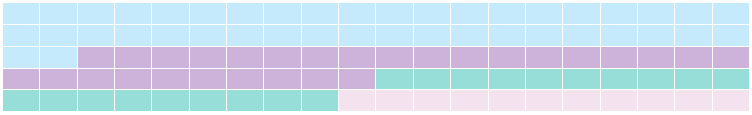
Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

42 | Global 41
Não precisariam de capacitação até 2030

28 | Global 29
Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual

19 | Global 19
Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados

11 | Global 11
Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

49% 29% 22%
48% 30% 22%

2030

36% 29% 35%
33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos
Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Subsídios salariais	49%	26%
Mudanças nas leis trabalhistas relacionadas ao trabalho remoto	48%	36%
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	48%	55%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	43%	52%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	39%	47%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	66%	63%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	42%	37%
Escassez de capital para investimento	40%	26%
Incapacidade de atrair talentos para minha empresa	38%	27%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	36%	32%

Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

53% 41% 6%
52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação
56% -100% +100% 19%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual
5% -100% +100% 56%

Retenção de talentos da força de trabalho atual
26% -100% +100% 33%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

59 | Global 48
Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão

54 | Global 51
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários

46 | Global 39
Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

78 | Global 69
Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização

70 | Global 77
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA

62 | Global 62
Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Emirados Árabes Unidos

9.4

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.	
Participação na força de trabalho	(2023)		25
Emprego vulnerável	(2022)		50%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)		20%
Taxa de desemprego	(2023)		2%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)		1%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)		2%

INDICADORES		mín. – máx.	
Escolaridade de nível secundário (2022)			74%
Escolaridade de nível superior	(2022)		54%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)		5%
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)		6%
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)		5%

Perspectivas para empregos e competências

21% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

41% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

85% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

87% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	76%	60%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	59%	41%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	56%	47%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	42%	50%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	41%	34%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	38%	46%
Crescimento econômico mais lento	38%	42%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	30%	23%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	27%	21%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	26%	40%
Crescimento das populações em idade ativa	17%	24%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	12%	17%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	91%	86%
Robôs e sistemas autônomos	66%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	48%	41%
Novos materiais e compósitos	25%	30%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	22%	18%
Semicondutores e tecnologias de computação	20%	20%
Satélites e tecnologias espaciais	14%	9%
Quântica e criptografia	14%	12%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	8%	11%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

CRESCIMENTO LIQUIDO

	-100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		47	82	47
Analistas de Inteligência de Negócios		22	18	22
Especialistas em Recursos Humanos		8	5	12
Diretores-Gerentes e Principais Executivos		0	5	6
Contadores e Auditores		-4	-8	13
Digitadores		-27	-26	30

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

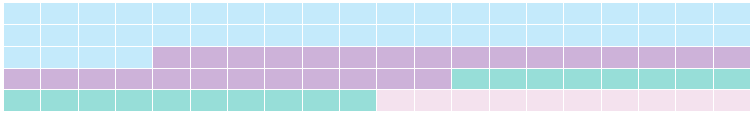
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	61%	IA e big data	87%
IA e big data	56%	Letramento tecnológico	87%
Letramento tecnológico	56%	Redes e cibersegurança	77%
Gestão de talentos	54%	Pensamento criativo	67%
Pensamento criativo	53%	Liderança e influência social	66%

Emirados Árabes Unidos

9.4

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

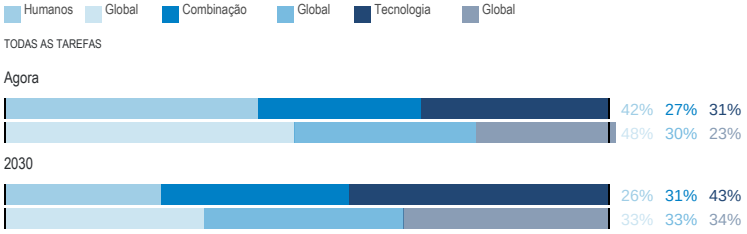
44	28	18	10
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

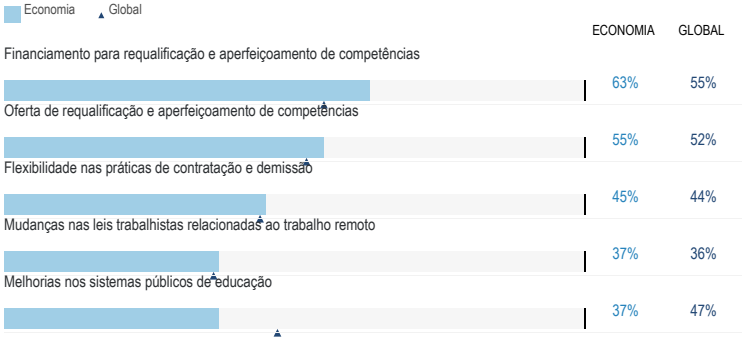
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

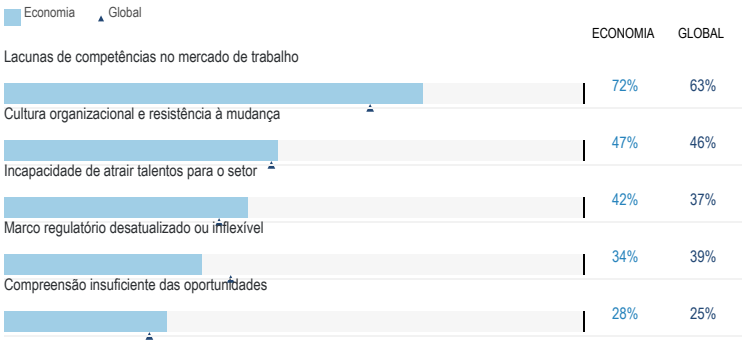
Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos



Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

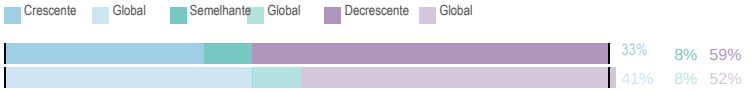
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



Perspectivas salariais

Tendências salariais

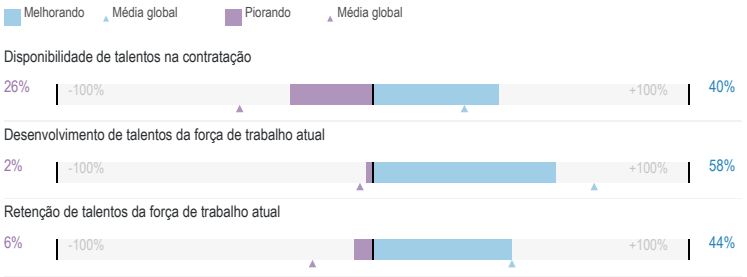
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

49	45	40
Global 48	Global 42	Global 51
Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

79	68	55
Global 77	Global 69	Global 47
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Transferir pessoas de empregos que diminuirão devido à IA para outras funções na organização

Reino Unido

47.5

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.	
Participação na força de trabalho	(2023)		64%
Emprego vulnerável	(2022)		14%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)		13%
Taxa de desemprego	(2023)		3%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)		4%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)		2%

INDICADORES		mín. – máx.	
Escolaridade de nível secundário (2023)			79%
Escolaridade de nível superior	(2023)		42%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)		5
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)		5
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)		4

Perspectivas para empregos e competências

23% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

33% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

95% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

93% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	64%	60%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	57%	47%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	56%	34%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	56%	41%
Crescimento econômico mais lento	51%	42%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	48%	40%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	47%	50%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	43%	46%
Crescimento das populações em idade ativa	28%	24%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	26%	23%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	23%	21%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	20%	17%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	92%	86%
Robôs e sistemas autônomos	62%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	40%	41%
Semicondutores e tecnologias de computação	33%	20%
Novos materiais e compósitos	32%	30%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	24%	18%
Quântica e criptografia	23%	12%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	15%	11%
Satélites e tecnologias espaciais	10%	9%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

CRESCIMENTO LIQUIDO

	-100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Especialistas em Big Data		319	113	320
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		151	82	151
Analistas e Cientistas de Dados		29	41	29
Profissionais de Desenvolvimento de Negócios		14	19	15
Gerentes Gerais e de Operações		-4	4	9
Digitadores		-26	-26	26

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

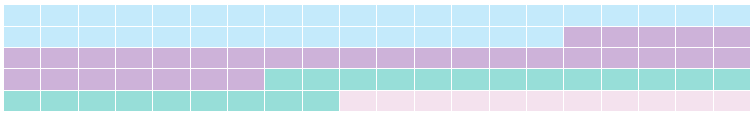
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	80%	IA e big data	92%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	73%	Redes e cibersegurança	71%
Liderança e influência social	65%	Letramento tecnológico	71%
Pensamento criativo	62%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	69%
Motivação e autoconhecimento	56%	Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	68%

Reino Unido

47.5

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

35	32	22	12
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

45% 33% 22%
48% 30% 22%

2030

29% 36% 34%
33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	55%	52%
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	52%	44%
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	51%	55%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	46%	47%
Mudanças nas leis de imigração	42%	26%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	62%	63%
Cultura organizacional e resistência à mudança	46%	46%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	40%	32%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	38%	37%
Marco regulatório desatualizado ou inflexível	30%	39%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

42% 49% 10%
52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

46% -100% +100% 26%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

5% -100% +100% 69%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

21% -100% +100% 31%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

58	58	52
Global 51	Global 48	Global 42
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

90	74	66
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Estados Unidos da América

227.6

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.
Participação na força de trabalho	(2023)	64%
Emprego vulnerável	(2022)	4%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)	11%
Taxa de desemprego	(2023)	3%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)	5%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)	2%

INDICADORES		mín. – máx.
Escolaridade de nível secundário (2023)		95%
Escolaridade de nível superior	(2023)	49%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)	5
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)	5
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)	5

Perspectivas para empregos e competências

23% (Global 22%)
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

35% (Global 39%)
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

97% (Global 83%)
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

94% (Global 88%)
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	68%	60%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	60%	47%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	55%	41%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	52%	34%
Crescimento econômico mais lento	51%	42%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	49%	50%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	47%	40%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	42%	46%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	29%	23%
Crescimento das populações em idade ativa	26%	24%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	23%	21%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	20%	17%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	94%	86%
Robôs e sistemas autônomos	64%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	41%	41%
Novos materiais e compósitos	33%	30%
Semicondutores e tecnologias de computação	31%	20%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	23%	18%
Quântica e criptografia	19%	12%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	15%	11%
Satélites e tecnologias espaciais	10%	9%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

CRESCIMENTO LIQUIDO

	-100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		142	82	142
Analistas e Cientistas de Dados		40	41	41
Especialistas em Sustentabilidade		34	33	34
Profissionais de Desenvolvimento de Negócios		14	19	15
Gerentes Gerais e de Operações		-2	4	11
Assistentes Administrativos e Secretários Executivos		-19	-20	21

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

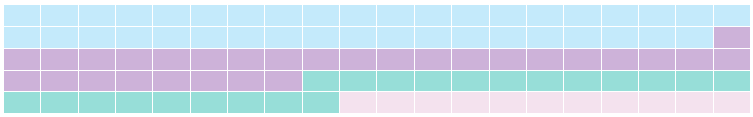
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	75%	IA e big data	90%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	73%	Redes e cibersegurança	71%
Liderança e influência social	66%	Letramento tecnológico	69%
Pensamento criativo	63%	Pensamento criativo	68%
Empatia e escuta ativa	56%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	68%

Estados Unidos da América

227.6

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

39	29	21	11
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

44% 33% 23%

48% 30% 22%

2030

30% 36% 34%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	55%	52%
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	55%	55%
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	48%	44%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	41%	47%
Mudanças nas leis trabalhistas relacionadas ao trabalho remoto	35%	36%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	58%	63%
Cultura organizacional e resistência à mudança	43%	46%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	41%	37%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	37%	32%
Marco regulatório desatualizado ou inflexível	31%	39%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

41% 48% 11%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

41% -100% +100% 27%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

3% -100% +100% 68%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

21% -100% +100% 35%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

62	61	55
Global 48	Global 51	Global 42
Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

87	73	68
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Uzbequistão

19.8

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.	
Participação na força de trabalho	(2020)		62%
Emprego vulnerável	(2022)		34%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	-		NA
Taxa de desemprego	(2020)		4%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	-		NA
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2020)		1%

INDICADORES		mín. – máx.	
Escolaridade de nível secundário (2022)			97%
Escolaridade de nível superior	(2022)		62%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)		4
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)		4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2021)		5

Perspectivas para empregos e competências

30% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

36% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

60% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

84% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	51%	60%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	51%	50%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	41%	46%
Crescimento das populações em idade ativa	35%	24%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	32%	21%
Crescimento econômico mais lento	30%	42%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	27%	34%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	19%	23%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	16%	41%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	14%	47%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	14%	40%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	5%	17%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	69%	86%
Robôs e sistemas autônomos	47%	58%
Novos materiais e compósitos	36%	30%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	33%	41%
Quântica e criptografia	19%	12%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	17%	11%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	11%	18%
Semicondutores e tecnologias de computação	11%	20%
Satélites e tecnologias espaciais	3%	9%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

CRESCIMENTO LIQUIDO

	-100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Analistas de Inteligência de Negócios		21	18	21
Professores Universitários e do Ensino Superior		21	16	23
Advogados		11	2	13
Contadores e Auditores		6	-8	27
Auxiliares de Contabilidade, Escrituração Contábil e Folha de Pagamento		-13	-18	21
Assistentes Administrativos e Secretários Executivos		-27	-20	27

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Pensamento analítico	65%	Redes e cibersegurança	76%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	65%	IA e big data	75%
Pensamento sistêmico	62%	Programação	64%
Motivação e autoconhecimento	59%	Multilinguismo	63%
Gestão de talentos	59%	Letramento tecnológico	63%

Uzbequistão

19.8

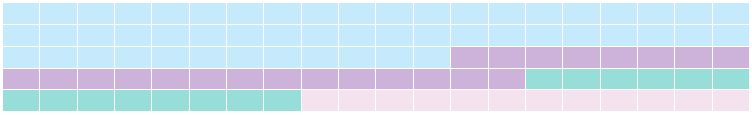
Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

52 | Global 41
Não precisariam de capacitação até 2030

22 | Global 29
Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual

14 | Global 19
Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados

12 | Global 11
Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

43% 30% 26%
48% 30% 22%

2030

29% 33% 38%
33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos
Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	57%	44%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	57%	47%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	50%	52%
Flexibilidade na definição de salários	37%	38%
Mudanças nas leis trabalhistas relacionadas ao trabalho remoto	33%	36%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	78%	63%
Cultura organizacional e resistência à mudança	30%	46%
Marco regulatório desatualizado ou inflexível	30%	39%
Escassez de capital para investimento	30%	26%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	27%	37%

Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

68% 29% 3%
52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

37% -100% +100% 43%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

0% -100% +100% 84%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

3% -100% +100% 71%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

47 | Global 48
Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão

33 | Global 39
Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais

27 | Global 51
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

65 | Global 69
Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização

58 | Global 41
Reduzir a força de trabalho onde a IA puder reproduzir o trabalho das pessoas

52 | Global 77
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Vietnã

63.9

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.	
Participação na força de trabalho	(2023)		79%
Emprego vulnerável	(2022)		52%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)		11%
Taxa de desemprego	(2023)		1%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)		1%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)		2%

INDICADORES		mín. – máx.	
Escolaridade de nível secundário (2023)			39%
Escolaridade de nível superior	(2023)		15%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)		5
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)		4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)		4

Perspectivas para empregos e competências

16% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

37% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

87% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

96% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Ampliação do acesso digital	69%	60%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	66%	47%
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	59%	50%
Crescimento econômico mais lento	48%	42%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	48%	40%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	45%	23%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	41%	41%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	41%	46%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	28%	34%
Crescimento das populações em idade ativa	21%	24%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	17%	21%
Regulamentações antitruste e de concorrência mais rigorosas	10%	17%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	76%	86%
Robôs e sistemas autônomos	72%	58%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	59%	41%
Novos materiais e compósitos	52%	30%
Semicondutores e tecnologias de computação	24%	20%
Quântica e criptografia	10%	12%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	7%	18%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	7%	11%
Satélites e tecnologias espaciais	3%	9%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

	CRESCIMENTO LIQUIDO -100% 0 100%	1.	2.	3.
Especialistas em IA e Aprendizado de Máquina		36	82	36
Especialistas em Comércio Eletrônico		26	20	26
Profissionais de Desenvolvimento de Negócios		24	19	24
Diretores-Gerentes e Principais Executivos		8	5	8
Gerentes Gerais e de Operações		5	4	5
Trabalhadores de Montagem e de Fábricas		-7	0	20

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

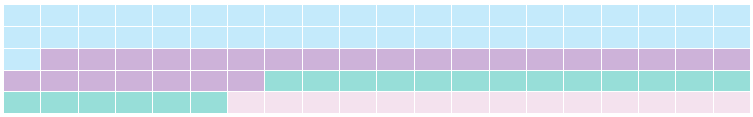
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025	Economia	Global	COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	Economia	Global
Pensamento analítico	79%		IA e big data	96%	
Liderança e influência social	75%		Redes e cibersegurança	70%	
Pensamento criativo	71%		Gestão de talentos	68%	
Gestão de recursos e operações	63%		Resiliência, flexibilidade e agilidade	68%	
IA e big data	63%		Pensamento criativo	68%	

Vietnã

63.9

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

41	26	19	14
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

40% 34% 25%

48% 30% 22%

2030

25% 37% 38%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	59%	44%
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	59%	55%
Mudanças nas leis de imigração	50%	26%
Mudanças nos regimes de previdência e nas idades de aposentadoria	46%	25%
Subsídios salariais	41%	26%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Economia | Global

	ECONOMIA	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	62%	63%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	55%	32%
Cultura organizacional e resistência à mudança	41%	46%
Compreensão insuficiente das oportunidades	41%	25%
Marco regulatório desatualizado ou inflexível	41%	39%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

59% 36% 5%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

39% -100% +100% 30%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

5% -100% +100% 77%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

18% -100% +100% 36%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

61	61	57
Global 42	Global 48	Global 51
Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

82	68	68
Global 77	Global 62	Global 47
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Transferir pessoas de empregos que diminuirão devido à IA para outras funções na organização

Zimbábue

6.3

Indicadores contextuais

Média regional | Média do grupo de renda

INDICADORES		mín. – máx.	
Participação na força de trabalho	(2023)		76%
Emprego vulnerável	(2022)		61%
Parcela de jovens que não trabalham, não estudam nem participam de capacitação (NEET)	(2023)		30%
Taxa de desemprego	(2023)		8%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade básica	(2023)		7%
Taxa de desemprego entre trabalhadores com escolaridade avançada	(2023)		5%

INDICADORES		mín. – máx.	
Escolaridade de nível secundário (2022)			66%
Escolaridade de nível superior	(2022)		17%
Facilidade para encontrar trabalhadores qualificados no mercado de trabalho local	(2024)		5
Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira	(2024)		4
Investimento do país em capacitação no meio da carreira	(2022)		4

Perspectivas para empregos e competências

16% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

47% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

100% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

91% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização

Economia | Global

	Economia	Global
Aumento do custo de vida, dos preços ou da inflação	78%	50%
Ampliação do acesso digital	61%	60%
Maior foco em questões trabalhistas e sociais	56%	46%
Crescimento econômico mais lento	56%	42%
Aumento dos esforços e investimentos para se adaptar ao clima…	44%	41%
Aumento dos esforços e investimentos para reduzir carbono…	39%	47%
Aumento dos subsídios governamentais e da política industrial	28%	21%
Aumento das restrições ao comércio e aos investimentos globais	22%	23%
Crescimento das populações em idade ativa	22%	24%
Envelhecimento e redução das populações em idade ativa	17%	40%
Aumento das divisões e dos conflitos geopolíticos	11%	34%

Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios

Economia | Global

	Economia	Global
Tecnologias de IA e processamento de informações (big data, RV, RA…	72%	86%
Geração, armazenamento e distribuição de energia	67%	41%
Robôs e sistemas autônomos	50%	58%
Satélites e tecnologias espaciais	28%	9%
Novos materiais e compósitos	17%	30%
Semicondutores e tecnologias de computação	17%	20%
Tecnologias de sensoriamento, laser e óptica	11%	18%
Biotecnologia e tecnologias genéticas	11%	11%
Quântica e criptografia	6%	12%

Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)

Crescimento líquido | Crescimento dos empregos | Eliminação de empregos | Crescimento líquido | Crescimento líquido global

1. Crescimento líquido 2. Crescimento líquido global 3. Rotatividade

CRESCIMENTO LIQUIDO

	-100% … 0 … 100%	1.	2.	3.
Especialistas em Sustentabilidade		22	33	22
Profissionais de Proteção Ambiental		18	28	18
Gerentes de Serviços Empresariais e Administração		9	-7	29
Trabalhadores de Montagem e de Fábricas		2	0	10
Contadores e Auditores		-8	-8	12
Gerentes Gerais e de Operações		-9	4	9

Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

Economia | Global

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE 2025		COMPETÊNCIAS DE USO CRESCENTE ATÉ 2030	
Motivação e autoconhecimento	75%	Resiliência, flexibilidade e agilidade	82%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	67%	Pensamento sistêmico	82%
Orientação para serviços e atendimento ao cliente	58%	Pensamento criativo	80%
Pensamento analítico	58%	IA e big data	80%
Pensamento criativo	58%	Letramento tecnológico	78%

Zimbábue

6.3

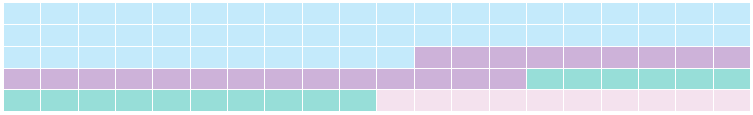
Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

51 | Global 41
Não precisariam de capacitação até 2030

23 | Global 29
Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual

16 | Global 19
Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados

10 | Global 11
Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora



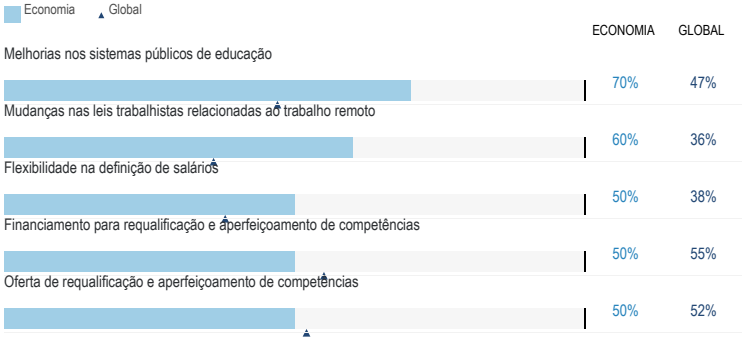
2030



Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos
Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

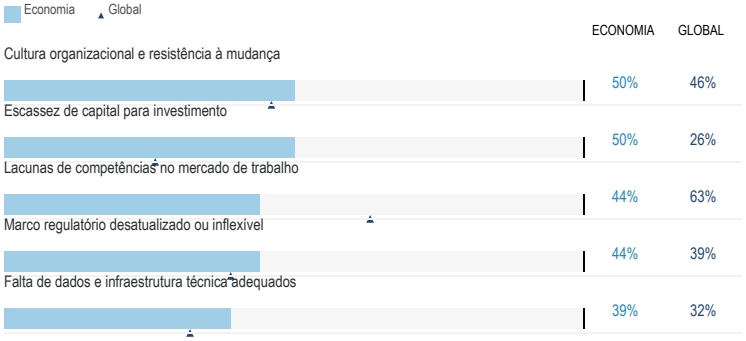
Economia | Global



Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

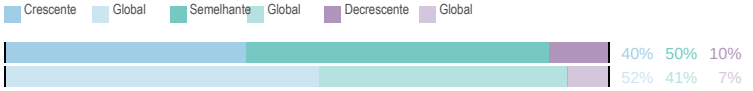
Economia | Global



Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

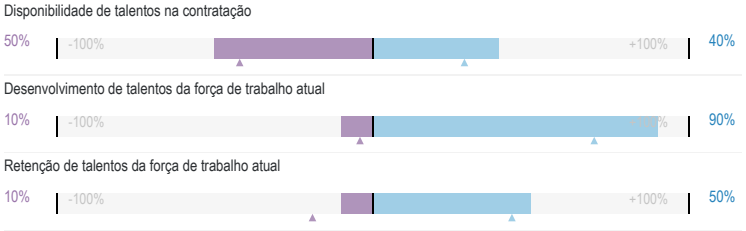
Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

70 | Global 48
Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão

60 | Global 51
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários

40 | Global 42
Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

82 | Global 77
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA

55 | Global 47
Transferir pessoas de empregos que diminuirão devido à IA para outras funções na organização

55 | Global 49
Reorientar a organização para explorar novas oportunidades de negócios criadas pela IA

Ásia Central

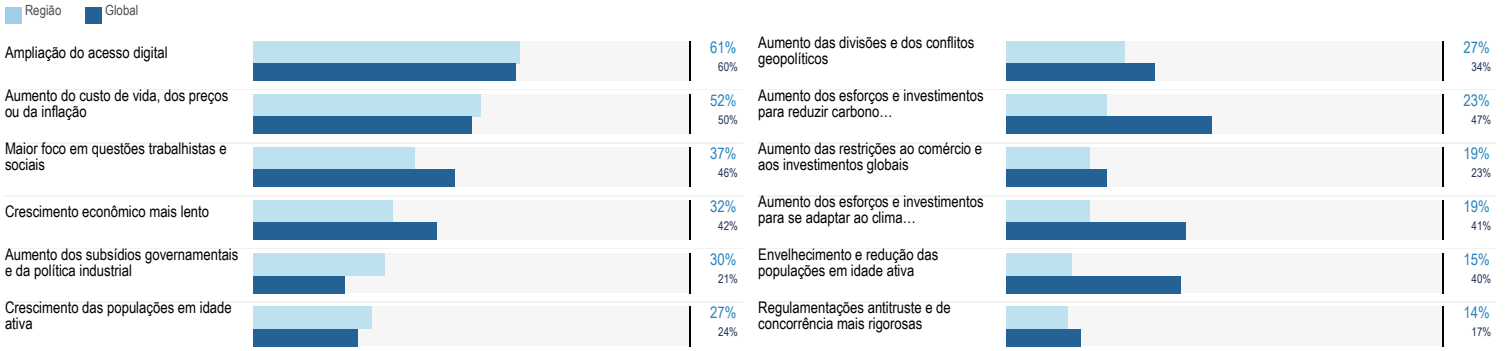
33.1

23%	38%	64%	63%
Global 22%	Global 39%	Global 83%	Global 88%
Rotatividade do mercado de trabalho	**Transformação das competências**	**Organizações com prioridades de DEI**	**Exposição à IA**
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos	Parcelas das competências essenciais que mudarão	Parcela de organizações com prioridades de DEI	Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

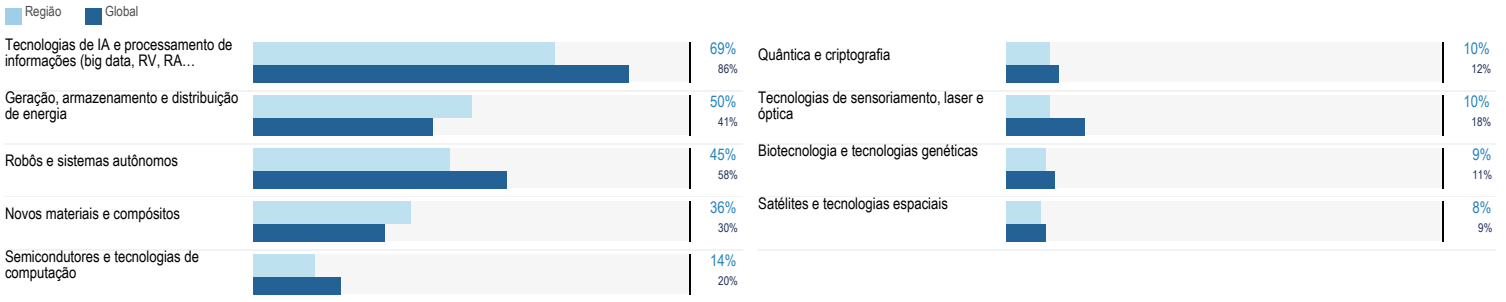
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

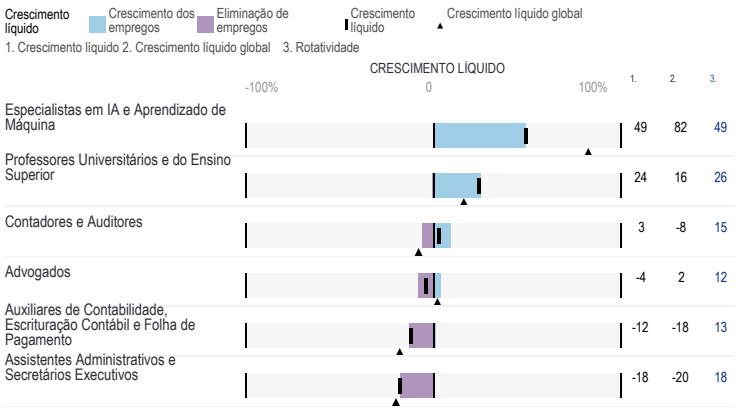
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

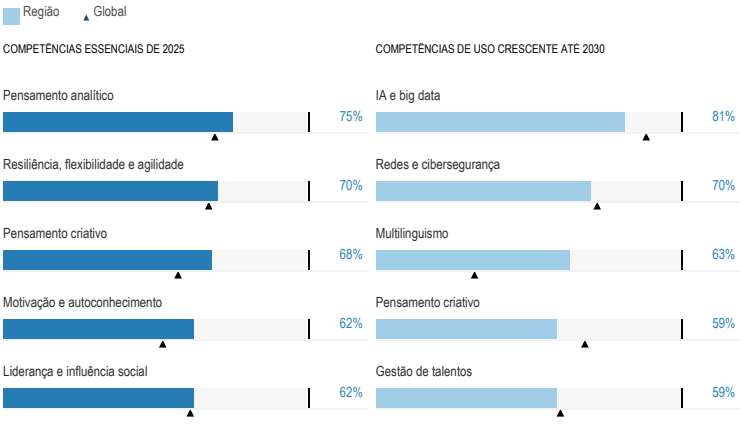
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030



Ásia Central

33.1

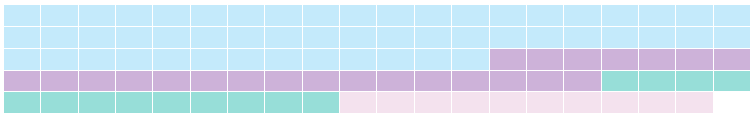
Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

53 | Global 41
Não precisariam de capacitação até 2030

23 | Global 29
Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual

13 | Global 19
Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados

10 | Global 11
Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora



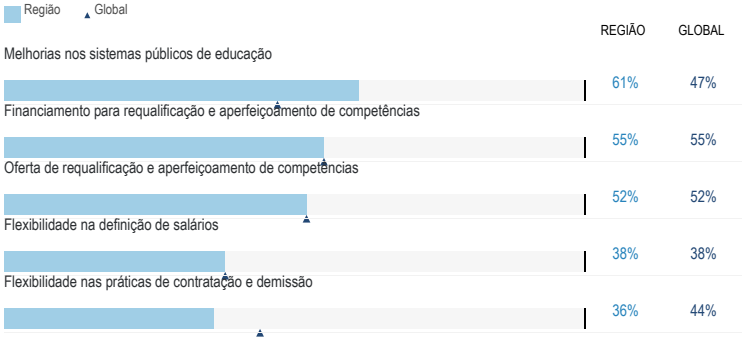
2030



Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos
Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

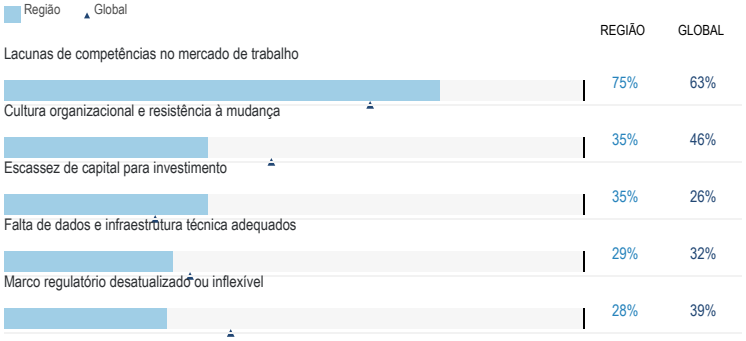
Região | Global



Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

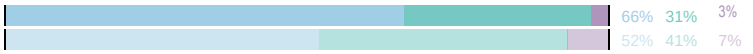
Região | Global



Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

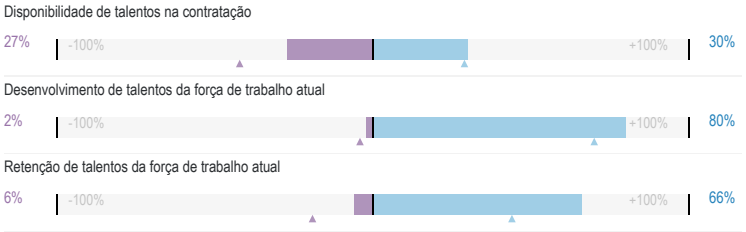
Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

42 | Global 48
Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão

38 | Global 39
Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais

31 | Global 51
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

62 | Global 69
Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização

54 | Global 77
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA

48 | Global 62
Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Ásia Oriental

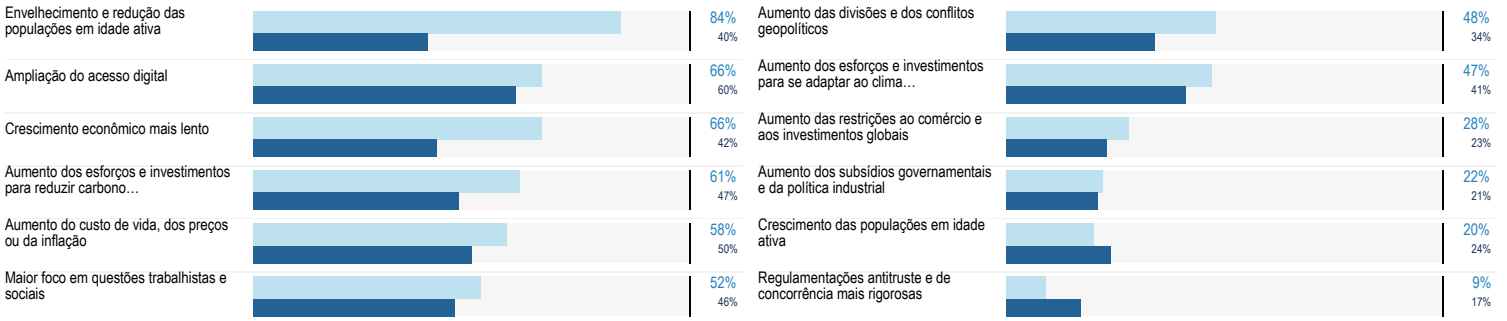
População em idade ativa (milhões)
1167.5

28%	32%	93%	86%
Global 22%	Global 39%	Global 83%	Global 88%
Rotatividade do mercado de trabalho	**Transformação das competências**	**Organizações com prioridades de DEI**	**Exposição à IA**
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos	Parcelas das competências essenciais que mudarão	Parcela de organizações com prioridades de DEI	Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

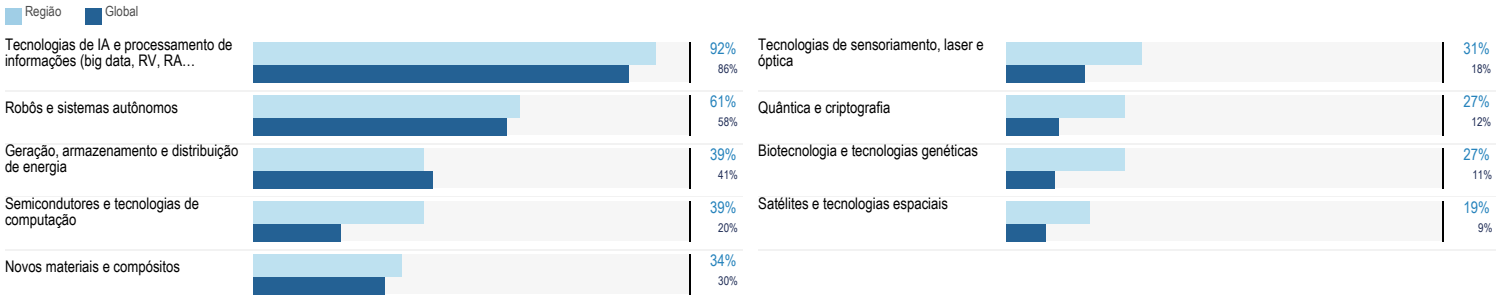
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

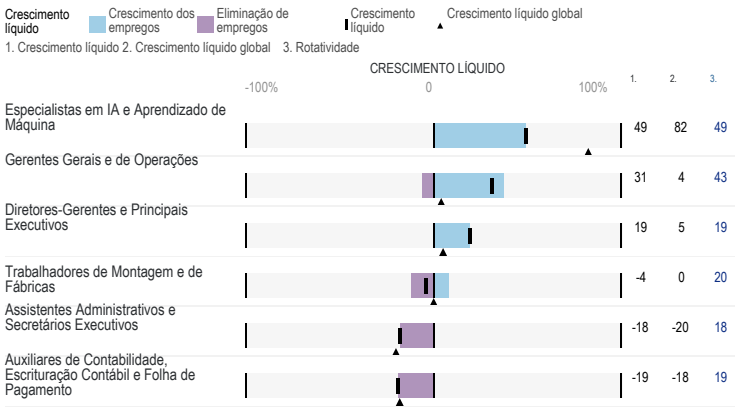
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

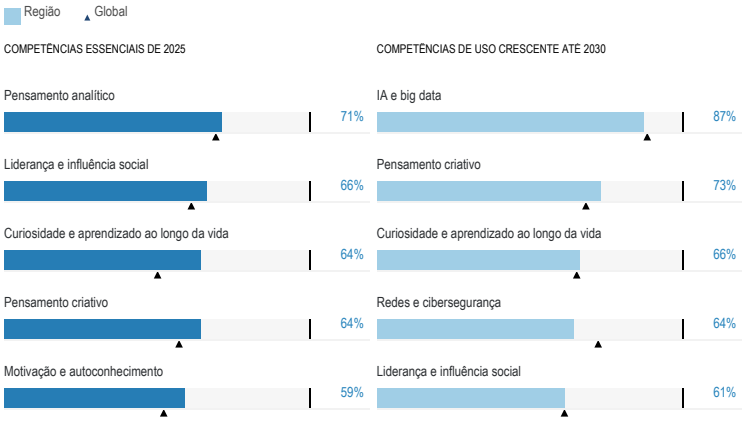
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030



Ásia Oriental

1167.5

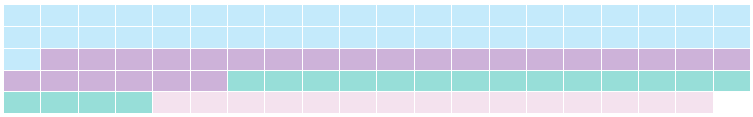
Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

41 | Global 41
Não precisariam de capacitação até 2030

25 | Global 29
Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual

18 | Global 19
Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados

15 | Global 11
Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora



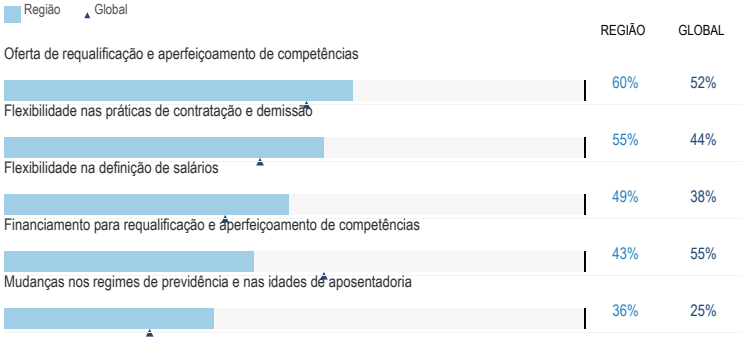
2030



Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos
Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

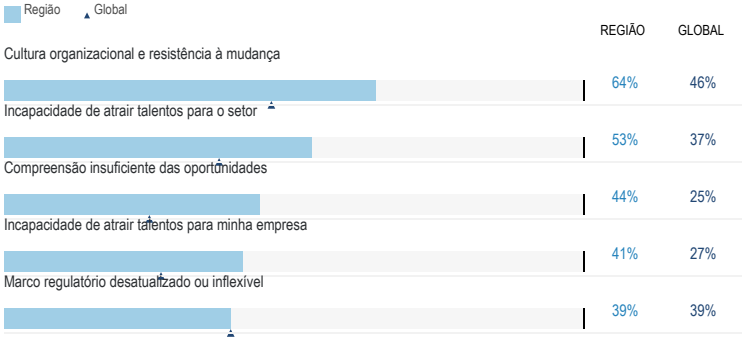
Região | Global



Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Região | Global



Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

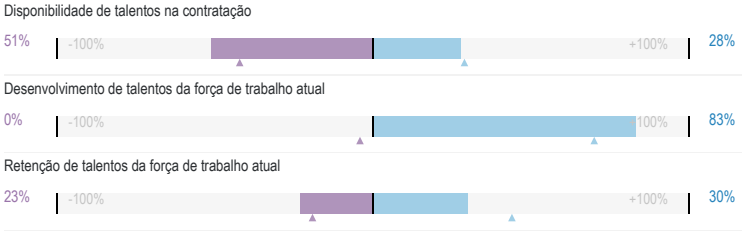
Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

60 | Global 51
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários

38 | Global 33
Protocolos contra o assédio

36 | Global 42
Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

82 | Global 77
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA

70 | Global 62
Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

68 | Global 69
Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização

Europa

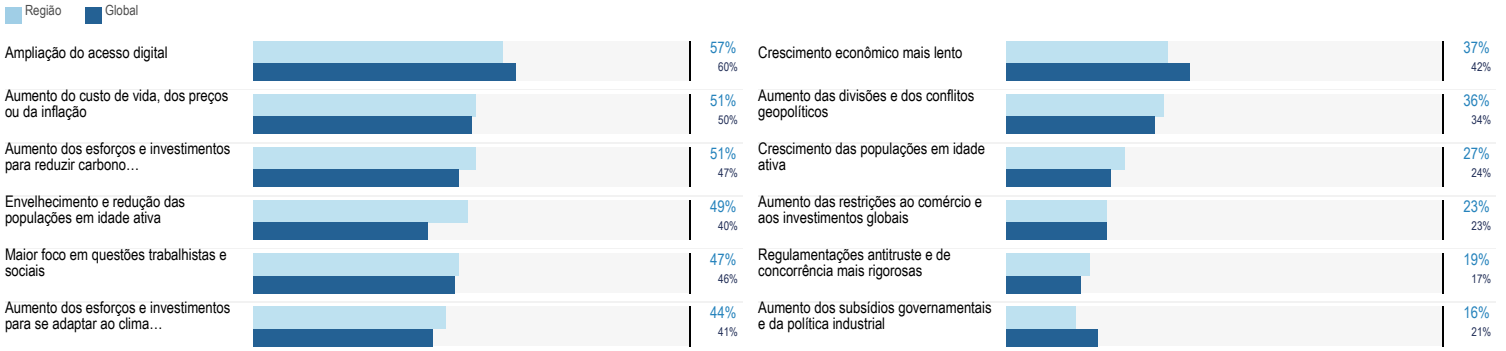
População em idade ativa (milhões)
597.0

21%	36%	84%	90%
Global 22%	Global 39%	Global 83%	Global 88%
Rotatividade do mercado de trabalho	**Transformação das competências**	**Organizações com prioridades de DEI**	**Exposição à IA**
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos	Parcelas das competências essenciais que mudarão	Parcela de organizações com prioridades de DEI	Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

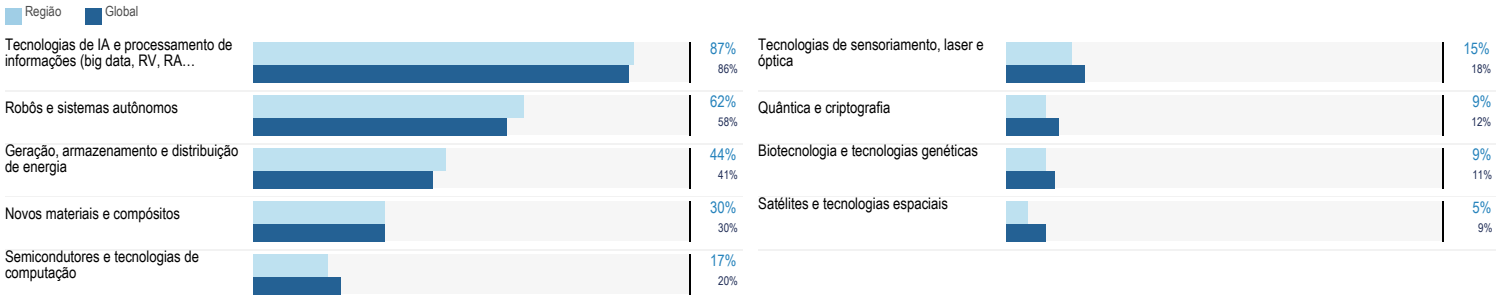
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

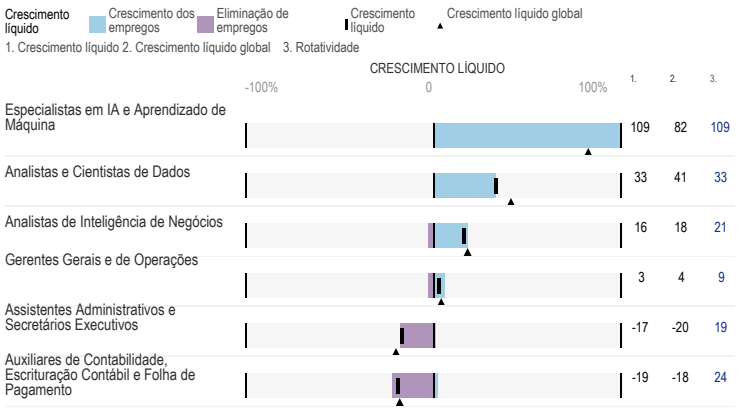
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

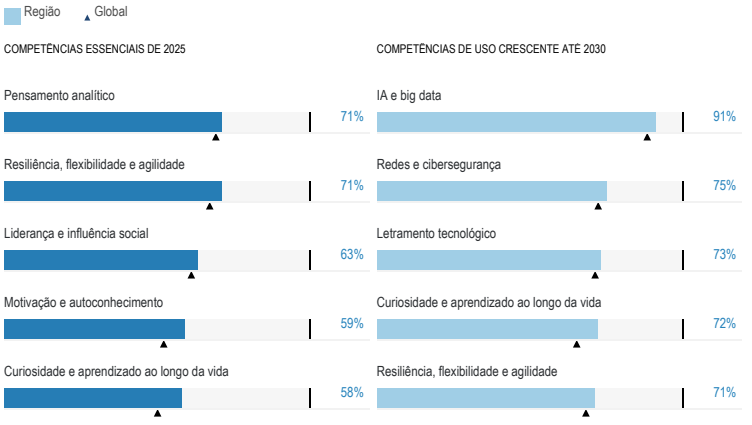
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030



Europa

População em idade ativa (milhões)
597.0

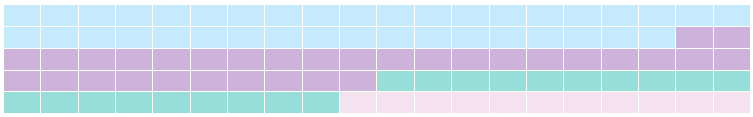
Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

38 | Global 41
Não precisariam de capacitação até 2030

32 | Global 29
Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual

19 | Global 19
Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados

11 | Global 11
Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora
48% 32% 20%
48% 30% 22%

2030
34% 34% 32%
33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos
Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Região | Global

	REGIÃO	GLOBAL
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	57%	55%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	47%	52%
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	46%	44%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	44%	47%
Mudanças nas leis trabalhistas relacionadas ao trabalho remoto	39%	36%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Região | Global

	REGIÃO	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	66%	63%
Cultura organizacional e resistência à mudança	46%	46%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	41%	37%
Marco regulatório desatualizado ou inflexível	39%	39%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	32%	32%

Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

49% 45% 6%
52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação
54% -100% +100% 21%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual
5% -100% +100% 63%

Retenção de talentos da força de trabalho atual
22% -100% +100% 36%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

52 | Global 51
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários

46 | Global 39
Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais

44 | Global 48
Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

79 | Global 77
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA

70 | Global 69
Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização

65 | Global 62
Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

América Latina e Caribe

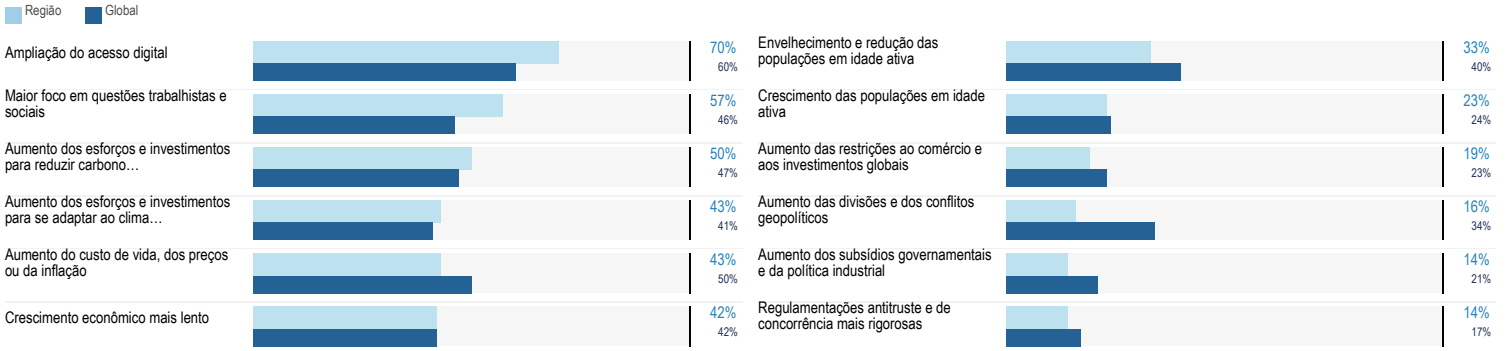
População em idade ativa (milhões)
377.5

23%	42%	89%	94%
Global 22%	Global 39%	Global 83%	Global 88%
Rotatividade do mercado de trabalho	**Transformação das competências**	**Organizações com prioridades de DEI**	**Exposição à IA**
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos	Parcelas das competências essenciais que mudarão	Parcela de organizações com prioridades de DEI	Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

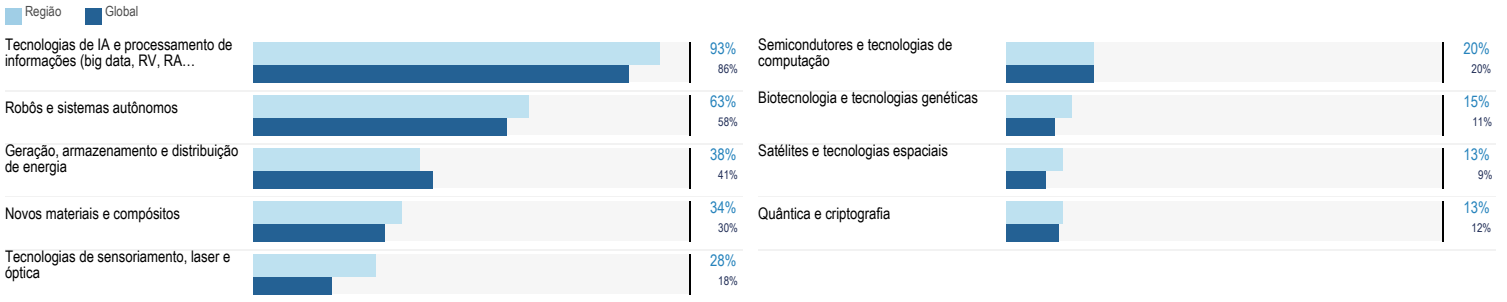
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

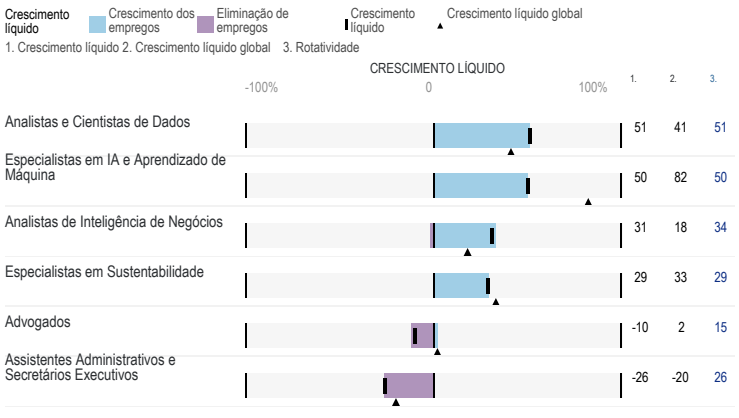
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

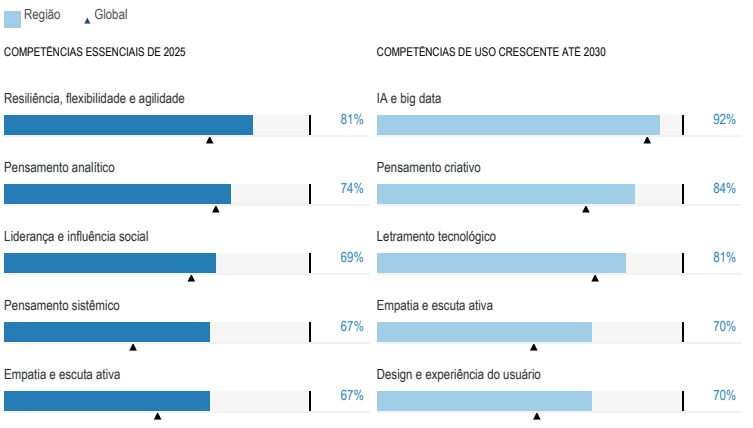
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

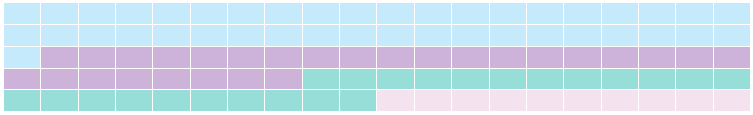


América Latina e Caribe

377.5

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

41	27	22	10
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



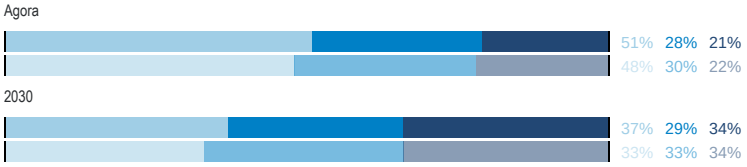
Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

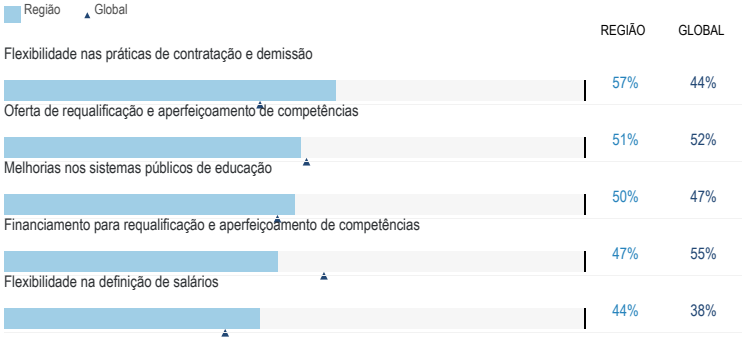


Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Região | Global

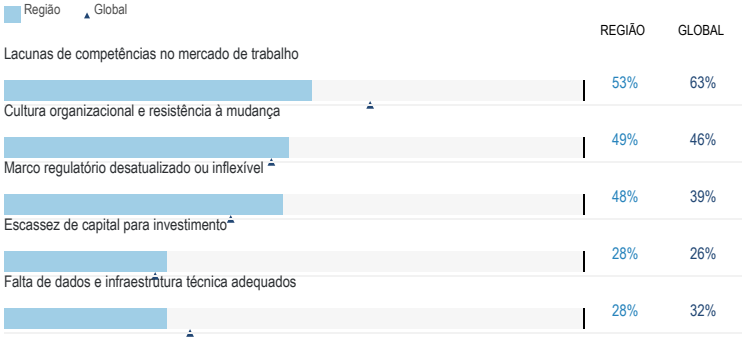


Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Região | Global



Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

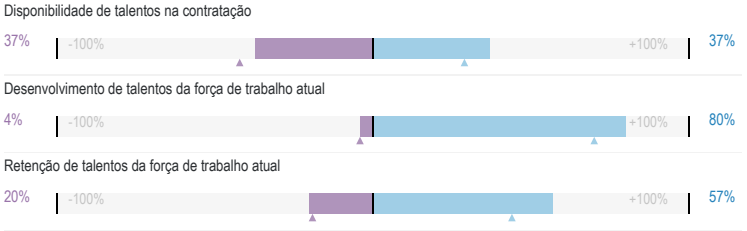


Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

66	59	54
Global 51	Global 48	Global 33
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Protocolos contra o assédio

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

79	74	72
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Oriente Médio e Norte da África

População em idade ativa (milhões)
197.7

19% (Global 22%)	46% (Global 39%)	72% (Global 83%)	85% (Global 88%)
Rotatividade do mercado de trabalho	**Transformação das competências**	**Organizações com prioridades de DEI**	**Exposição à IA**
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos	Parcelas das competências essenciais que mudarão	Parcela de organizações com prioridades de DEI	Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

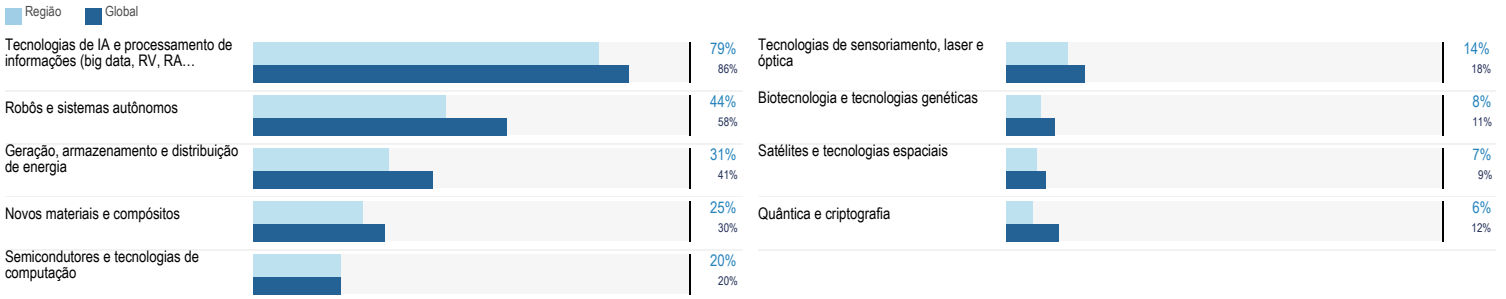
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

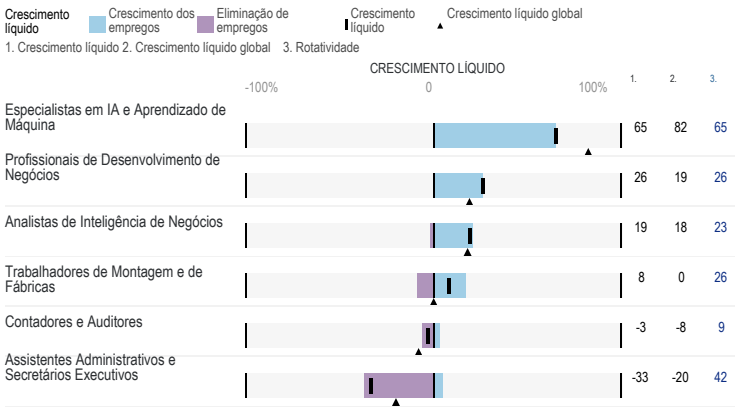
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

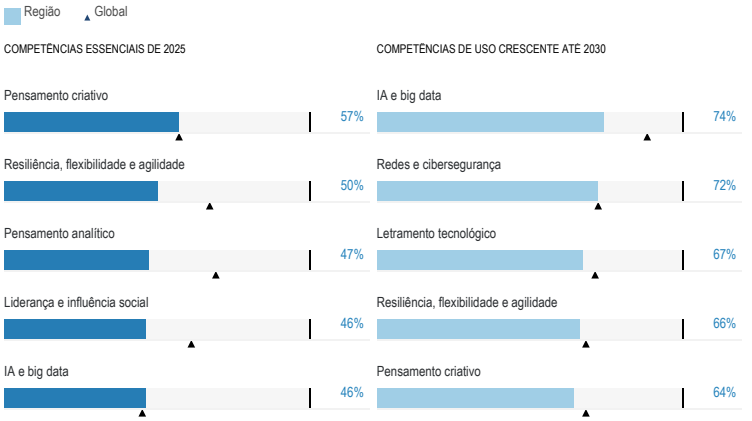
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

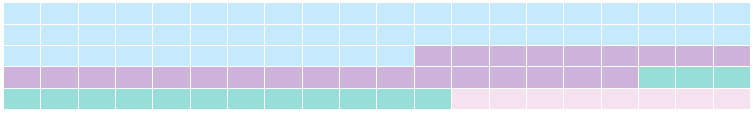


Oriente Médio e Norte da África

197.7

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

51	26	15	9
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

42% 26% 32%

48% 30% 22%

2030

29% 28% 43%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Região | Global

	REGIÃO	GLOBAL
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	58%	55%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	53%	52%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	53%	47%
Flexibilidade na definição de salários	41%	38%
Subsídios salariais	41%	26%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Região | Global

	REGIÃO	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	63%	63%
Cultura organizacional e resistência à mudança	42%	46%
Marco regulatório desatualizado ou inflexível	39%	39%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	34%	32%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	28%	37%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

63% 27% 10%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

23% -100% +100% 46%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

5% -100% +100% 69%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

14% -100% +100% 58%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

36	35	34
Global 42	Global 48	Global 51
Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

73	62	51
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

América do Norte

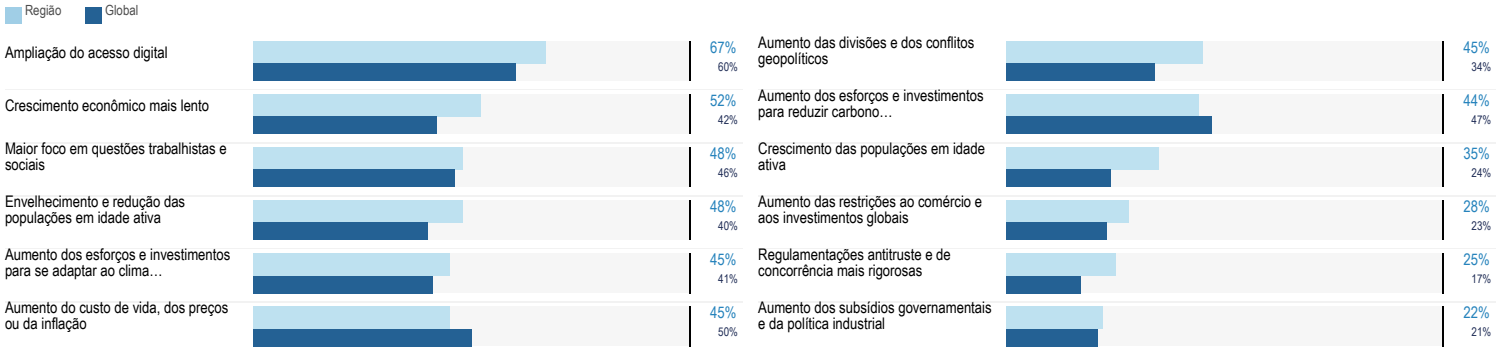
População em idade ativa (milhões)
255.5

21%	37%	96%	94%
Global 22%	Global 39%	Global 83%	Global 88%
Rotatividade do mercado de trabalho	**Transformação das competências**	**Organizações com prioridades de DEI**	**Exposição à IA**
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos	Parcelas das competências essenciais que mudarão	Parcela de organizações com prioridades de DEI	Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

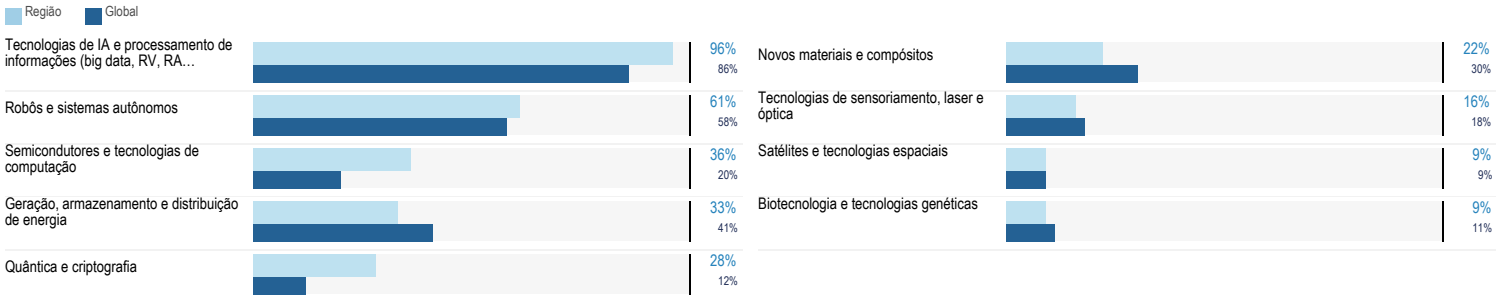
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

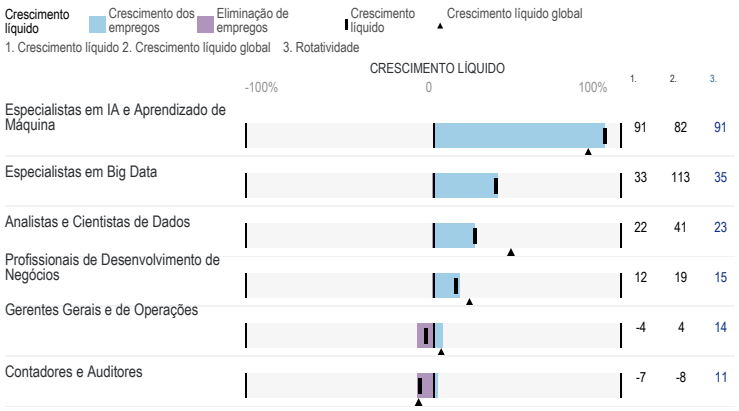
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

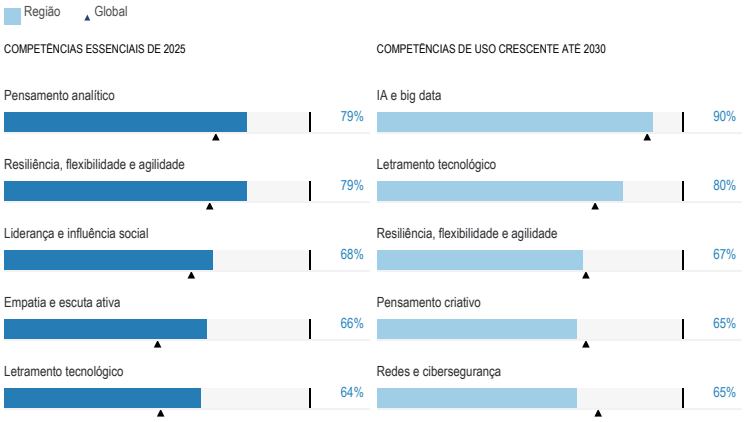
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

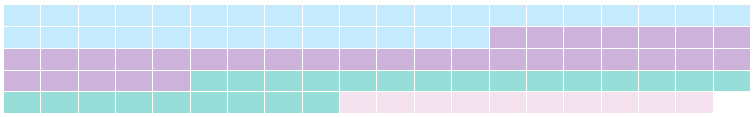


América do Norte

255.5

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

33	32	24	10
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

44% 34% 22%

48% 30% 22%

2030

31% 38% 31%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Região | Global

	REGIÃO	GLOBAL
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	56%	55%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	56%	52%
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	46%	44%
Mudanças nas leis trabalhistas relacionadas ao trabalho remoto	40%	36%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	40%	47%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Região | Global

	REGIÃO	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	67%	63%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	48%	37%
Cultura organizacional e resistência à mudança	42%	46%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	35%	32%
Marco regulatório desatualizado ou inflexível	33%	39%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

35% 52% 14%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

43% -100% +100% 22%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

4% -100% +100% 69%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

22% -100% +100% 29%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

79	67	64
Global 48	Global 51	Global 39
Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

84	82	66
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Sudeste Asiático

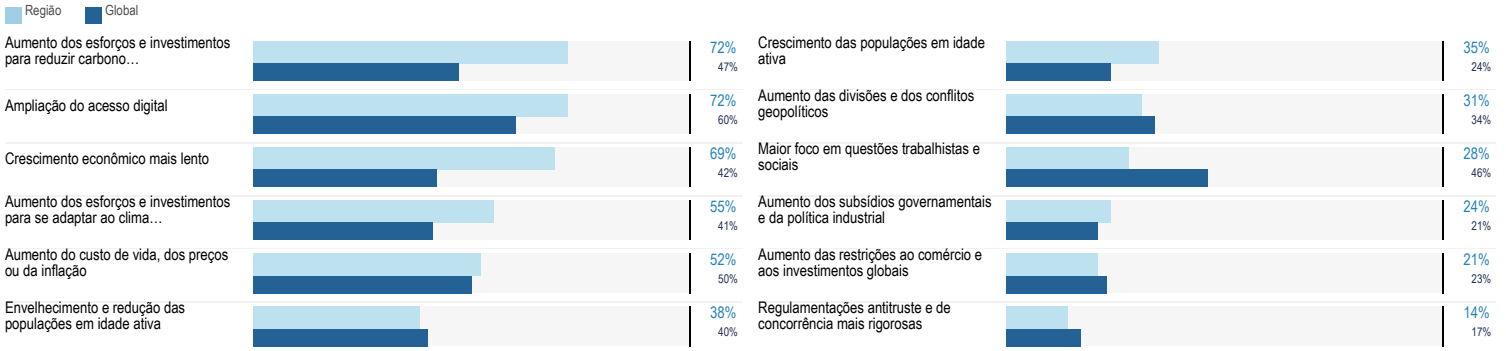
400.5

20% (Global 22%)	43% (Global 39%)	86% (Global 83%)	96% (Global 88%)
Rotatividade do mercado de trabalho Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos	**Transformação das competências** Parcelas das competências essenciais que mudarão	**Organizações com prioridades de DEI** Parcela de organizações com prioridades de DEI	**Exposição à IA** Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

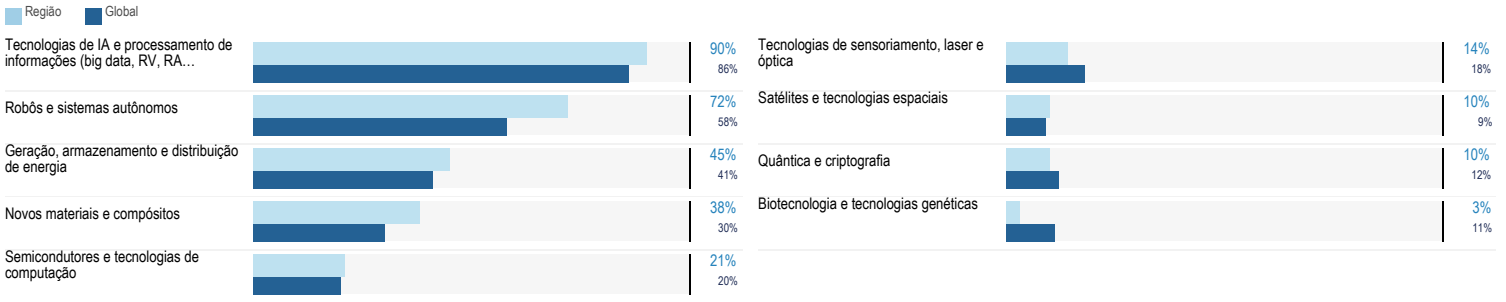
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

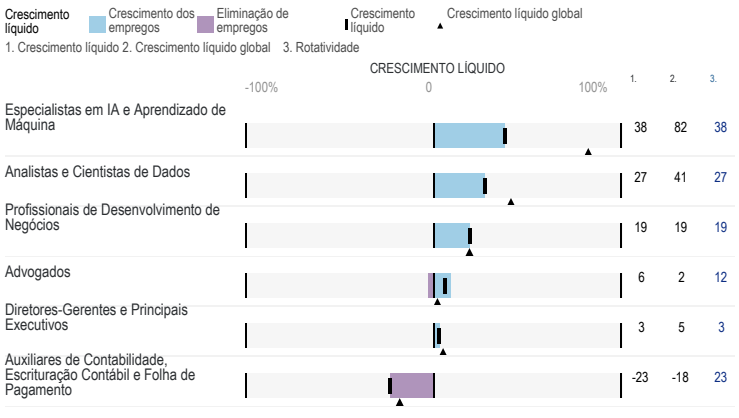
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

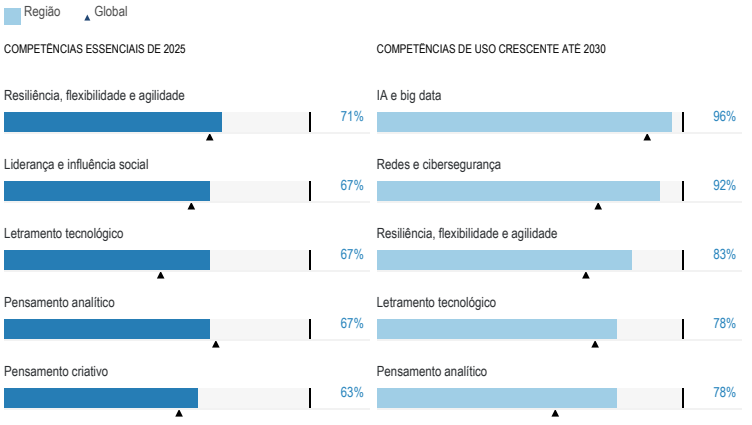
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

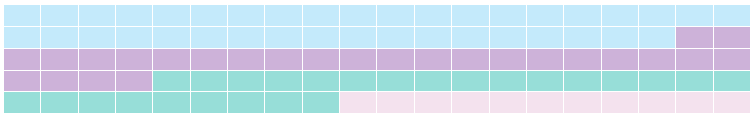


Sudeste Asiático

400.5

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

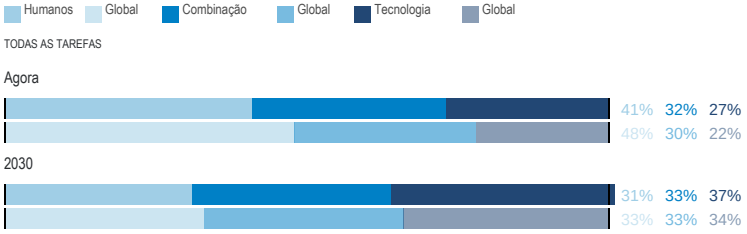
38	26	25	11
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

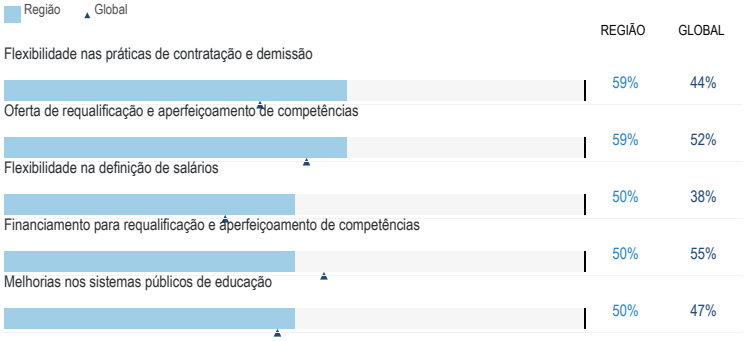
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

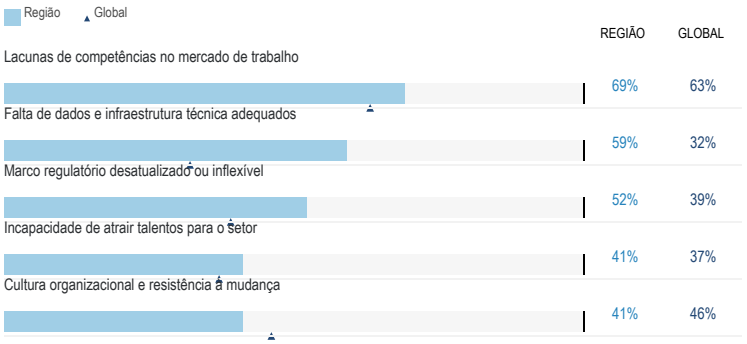
Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos



Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

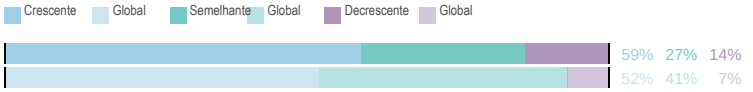
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



Perspectivas salariais

Tendências salariais

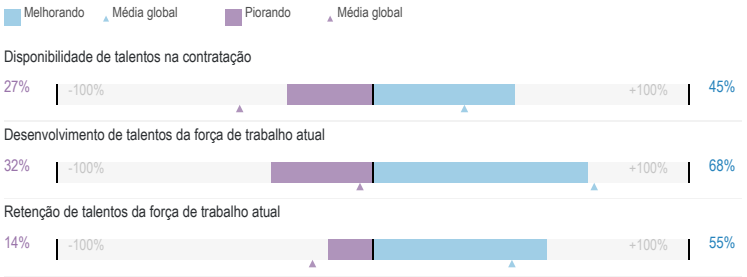
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

59	46	46
Global 42	Global 51	Global 48
Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

91	77	59
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Ásia Meridional

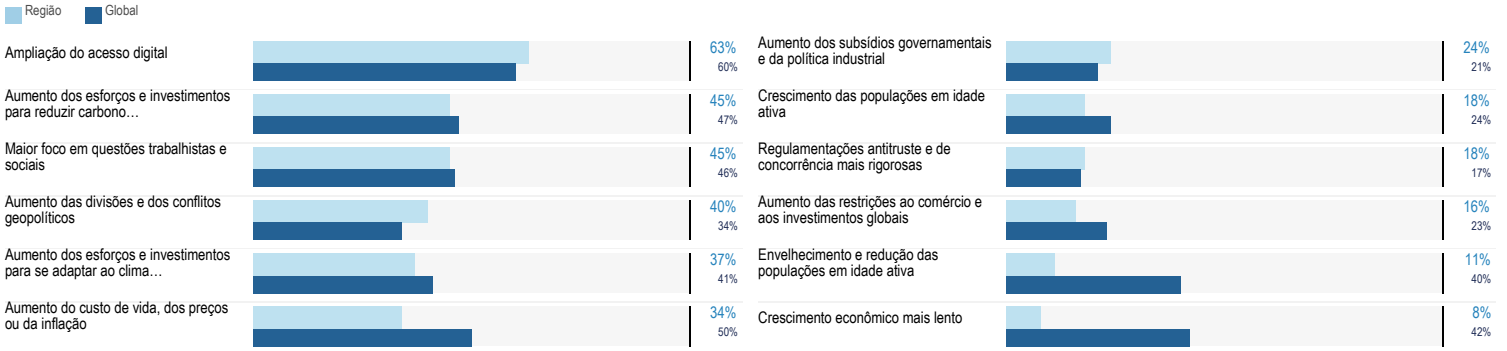
População em idade ativa (milhões)
873.8

28%	52%	86%	92%
Global 22%	Global 39%	Global 83%	Global 88%
Rotatividade do mercado de trabalho	**Transformação das competências**	**Organizações com prioridades de DEI**	**Exposição à IA**
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos	Parcelas das competências essenciais que mudarão	Parcela de organizações com prioridades de DEI	Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

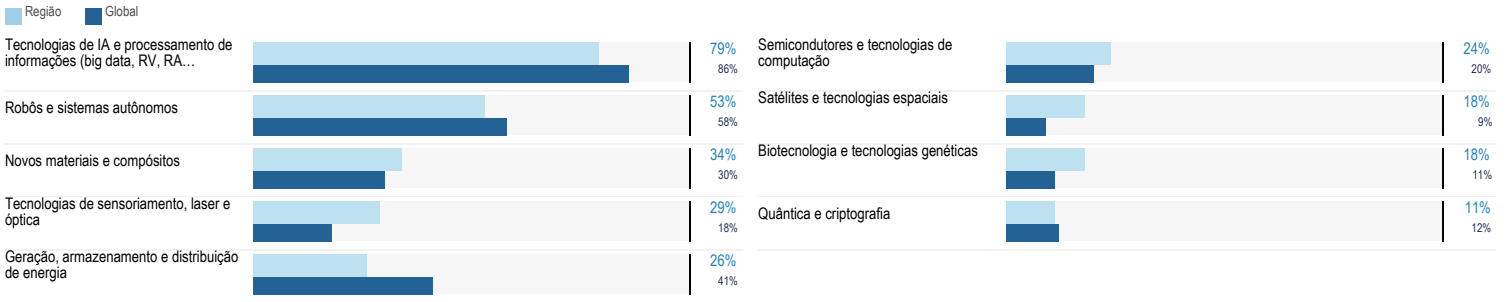
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

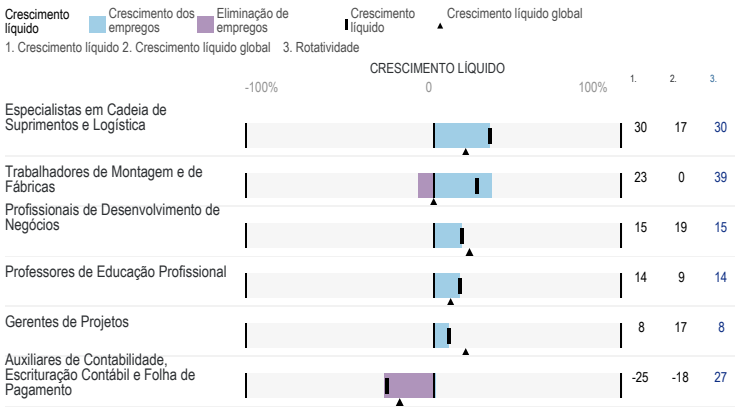
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

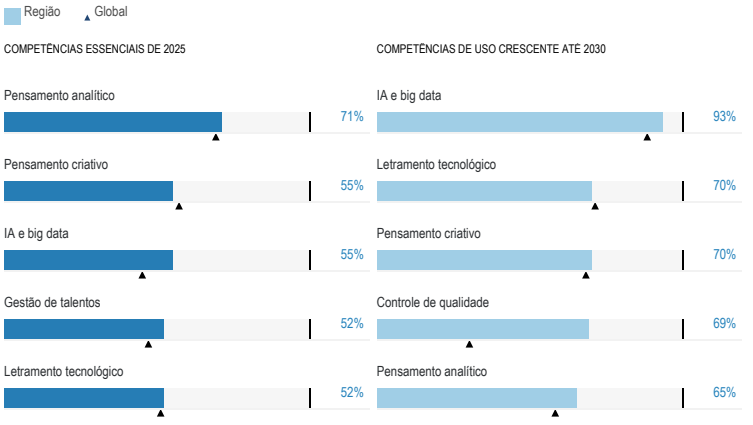
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

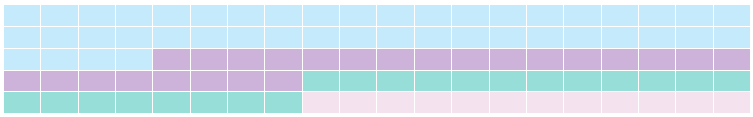


Ásia Meridional

873.8

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

44	24	20	12
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

55% 19% 26%

48% 30% 22%

2030

34% 23% 43%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Região | Global

	REGIÃO	GLOBAL
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	57%	52%
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	54%	55%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	54%	47%
Flexibilidade nas práticas de contratação e demissão	32%	44%
Mudanças nas leis trabalhistas relacionadas ao trabalho remoto	29%	36%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Região | Global

	REGIÃO	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	71%	63%
Cultura organizacional e resistência à mudança	45%	46%
Marco regulatório desatualizado ou inflexível	34%	39%
Compreensão insuficiente das oportunidades	32%	25%
Incapacidade de atrair talentos para o setor	29%	37%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

64% 29% 7%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

29% -100% +100% 39%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

7% -100% +100% 74%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

22% -100% +100% 48%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

61	57	54
Global 51	Global 42	Global 48
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

73	62	58
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

África Subsaariana

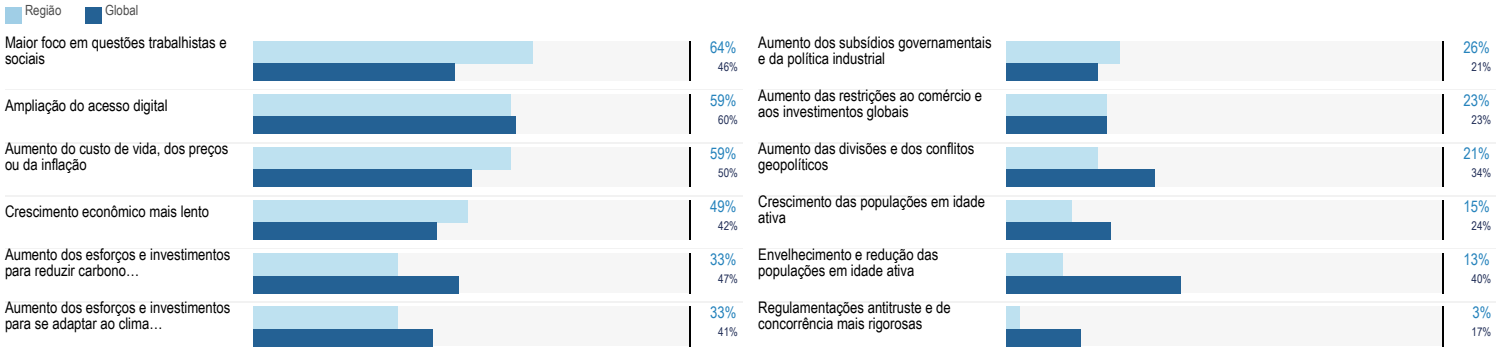
341.2

31%	40%	96%	89%
Global 22%	Global 39%	Global 83%	Global 88%
Rotatividade do mercado de trabalho	**Transformação das competências**	**Organizações com prioridades de DEI**	**Exposição à IA**
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos	Parcelas das competências essenciais que mudarão	Parcela de organizações com prioridades de DEI	Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

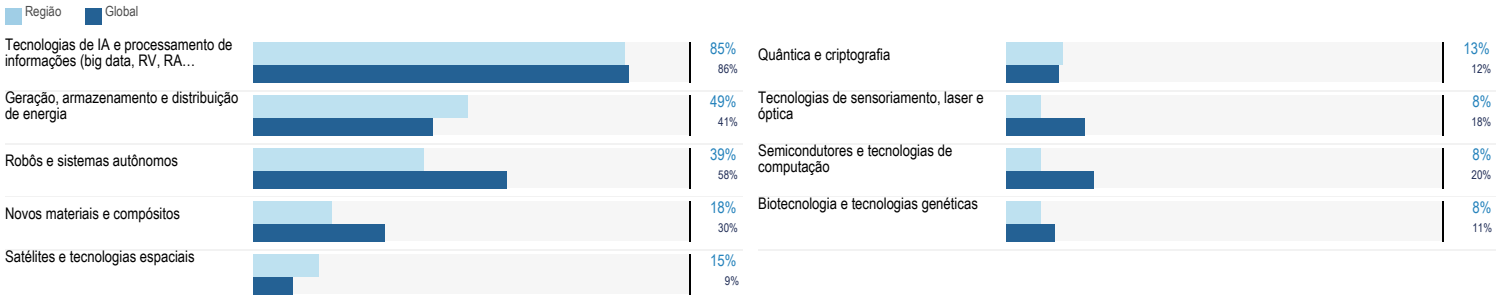
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

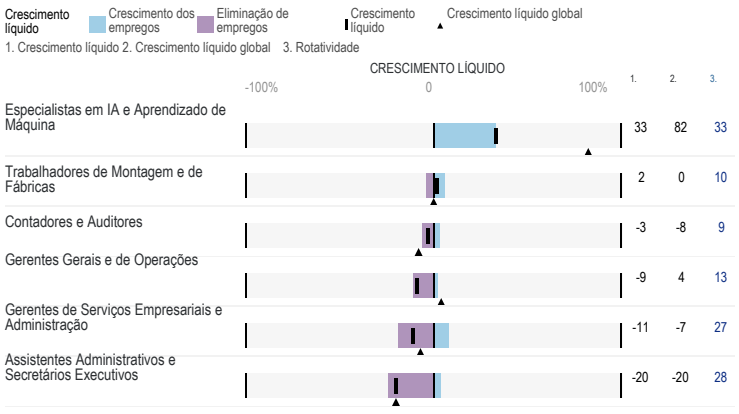
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

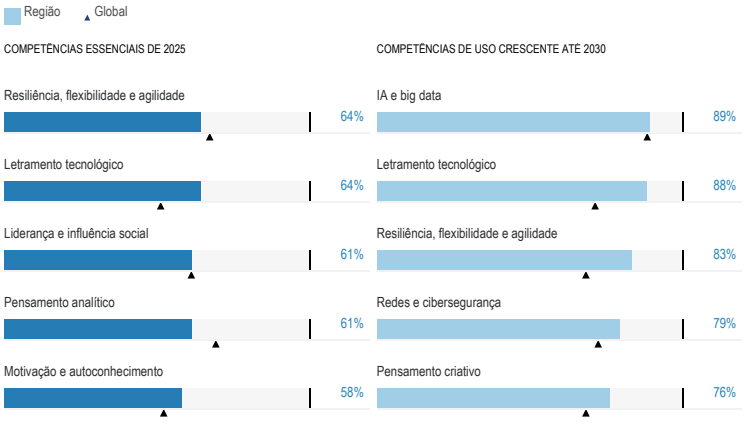
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

Competências com o maior aumento de uso até 2030

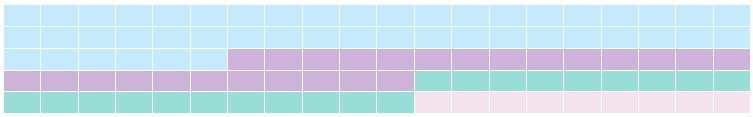


África Subsaariana

341.2

Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

46	25	20	9
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas

% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas

Humanos | Global | Combinação | Global | Tecnologia | Global

TODAS AS TAREFAS

Agora

51% 34% 15%

48% 30% 22%

2030

32% 40% 28%

33% 33% 34%

Políticas públicas

Políticas públicas para melhorar a disponibilidade de talentos

Parcela dos participantes que concordam que a política pública específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talentos

Região | Global

	REGIÃO	GLOBAL
Financiamento para requalificação e aperfeiçoamento de competências	68%	55%
Oferta de requalificação e aperfeiçoamento de competências	64%	52%
Mudanças nas leis trabalhistas relacionadas ao trabalho remoto	54%	36%
Melhorias nos sistemas públicos de educação	50%	47%
Flexibilidade na definição de salários	36%	38%

Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação

Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação

Região | Global

	REGIÃO	GLOBAL
Lacunas de competências no mercado de trabalho	51%	63%
Escassez de capital para investimento	51%	26%
Cultura organizacional e resistência à mudança	46%	46%
Marco regulatório desatualizado ou inflexível	39%	39%
Falta de dados e infraestrutura técnica adequados	33%	32%

Perspectivas salariais

Tendências salariais

Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa

Crescente | Global | Semelhante | Global | Decrescente | Global

55% 35% 10%

52% 41% 7%

Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos

Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos

Melhorando | Média global | Piorando | Média global

Disponibilidade de talentos na contratação

33% -100% +100% 48%

Desenvolvimento de talentos da força de trabalho atual

0% -100% +100% 79%

Retenção de talentos da força de trabalho atual

0% -100% +100% 46%

Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

71	57	39
Global 48	Global 51	Global 42
Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

89	61	61
Global 77	Global 69	Global 49
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Reorientar a organização para explorar novas oportunidades de negócios criadas pela IA

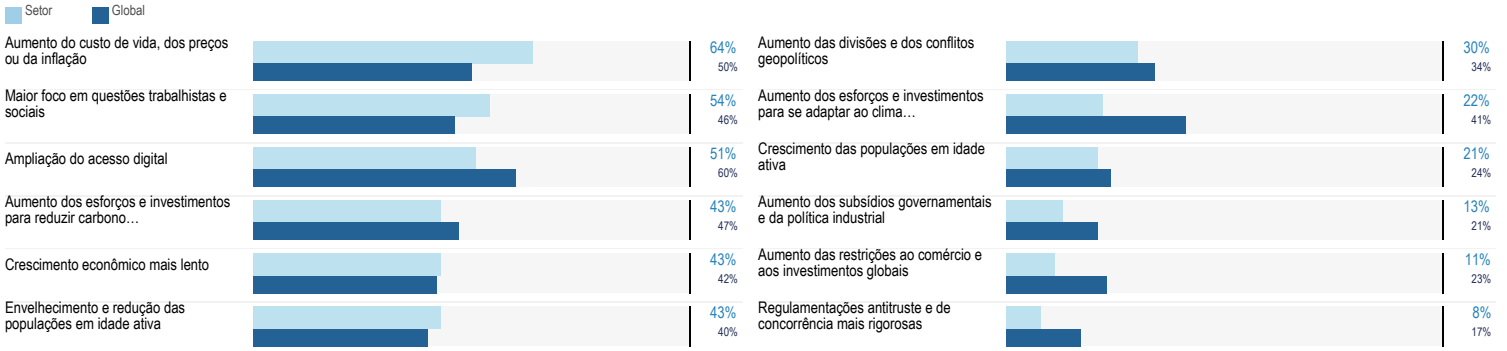
Hospedagem, Alimentação e Lazer

24%	42%	80%	77%
Global 22%	Global 39%	Global 83%	Global 88%
Rotatividade do mercado de trabalho	**Transformação das competências**	**Organizações com prioridades de DEI**	**Exposição à IA**
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos	Parcelas das competências essenciais que mudarão	Parcela de organizações com prioridades de DEI	Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

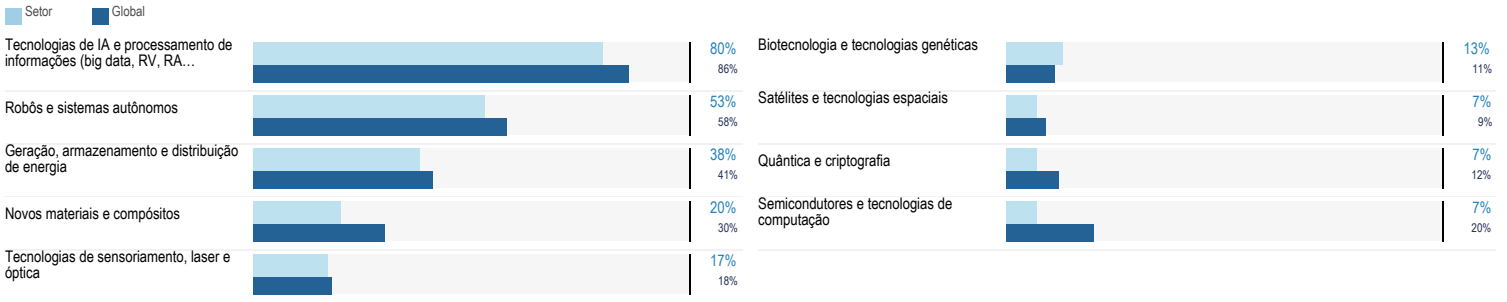
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

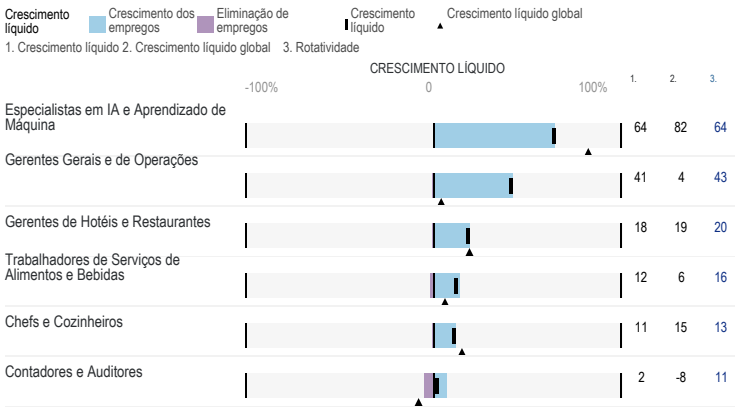
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

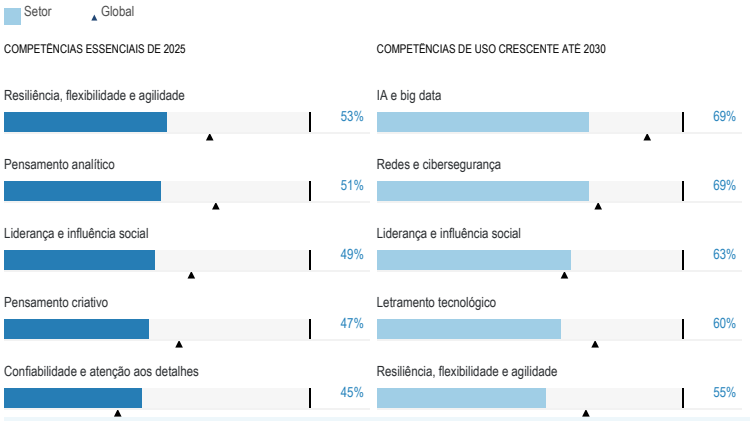
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

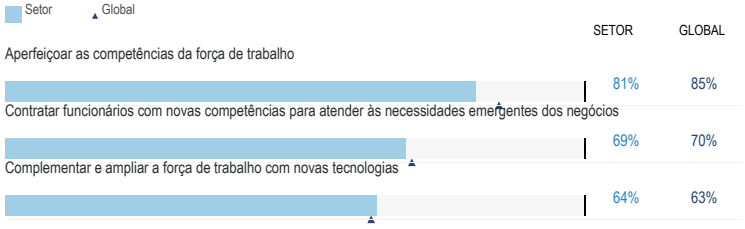
Competências com o maior aumento de uso até 2030



Perspectivas da estratégia para a força de trabalho

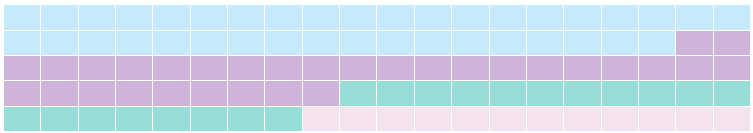
Principais componentes da estratégia para sua força de trabalho até 2030

% das organizações pesquisadas que selecionam a macrotendência como fator de transformação da força de trabalho



Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

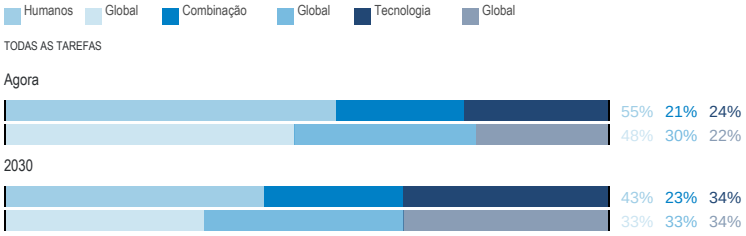
38	31	19	12
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Hospedagem, Alimentação e Lazer

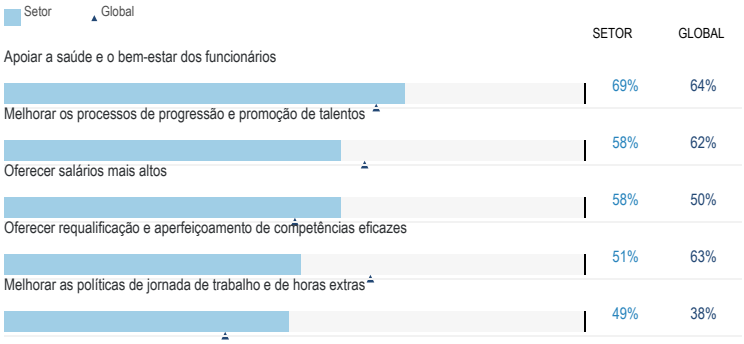
Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



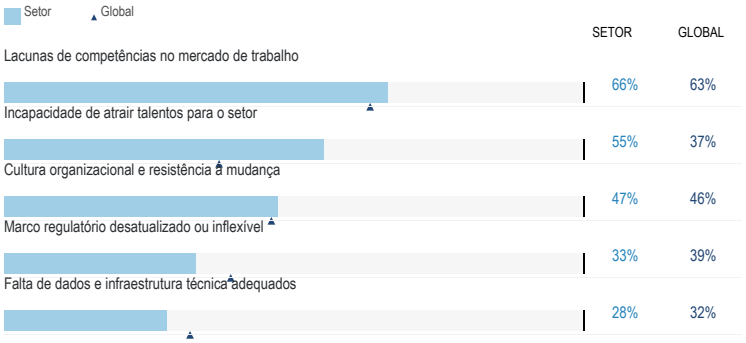
Práticas empresariais

Práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talentos
Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talentos (parcela das organizações pesquisadas)



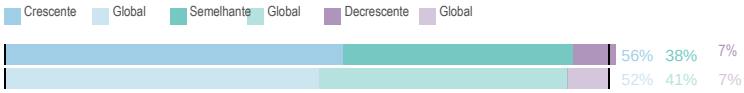
Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



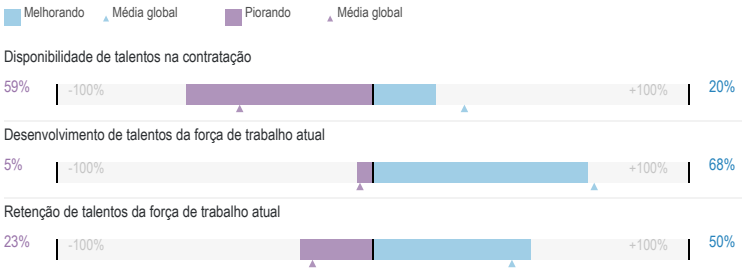
Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

52	Global 51	48	Global 42	46	Global 48
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários		Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI		Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

67	Global 77	56	Global 69	51	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA		Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização		Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA	

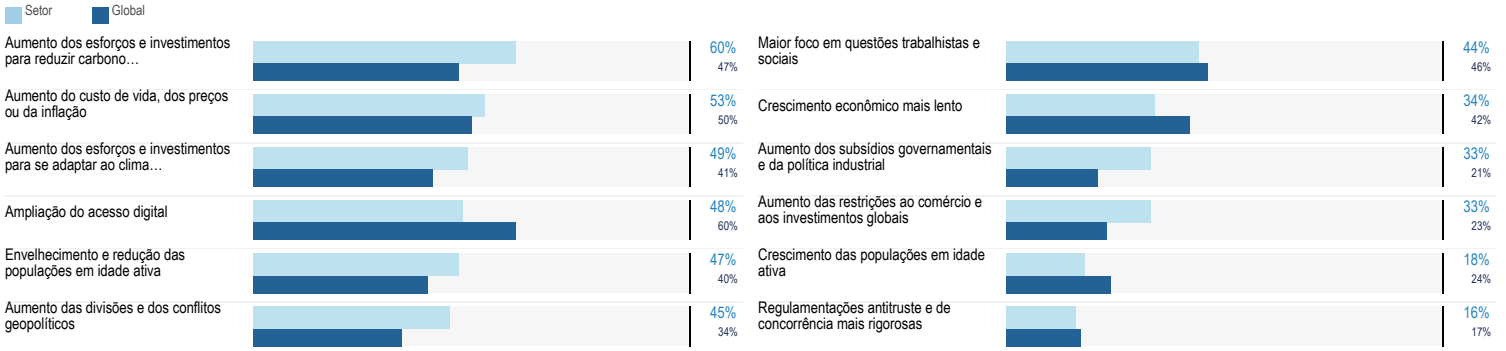
Manufatura Avançada

50% (Global 22%)	37% (Global 39%)	78% (Global 83%)	86% (Global 88%)
Rotatividade do mercado de trabalho Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos	**Transformação das competências** Parcelas das competências essenciais que mudarão	**Organizações com prioridades de DEI** Parcela de organizações com prioridades de DEI	**Exposição à IA** Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

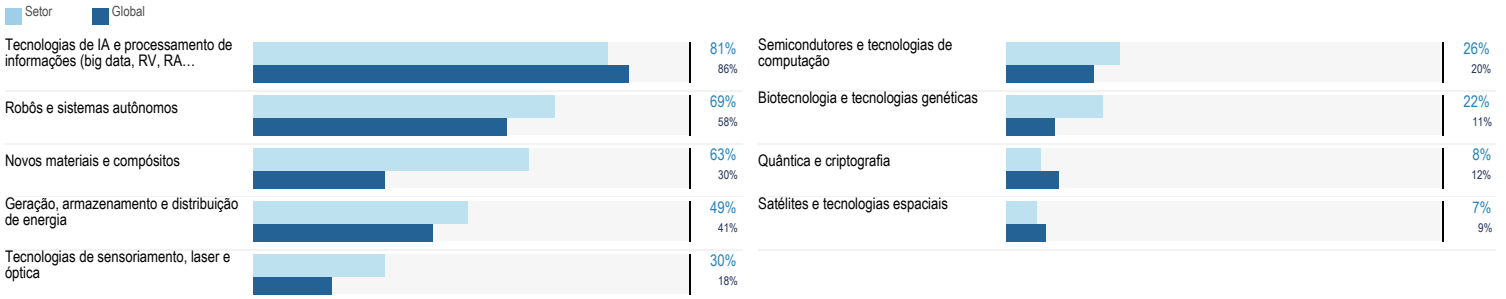
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

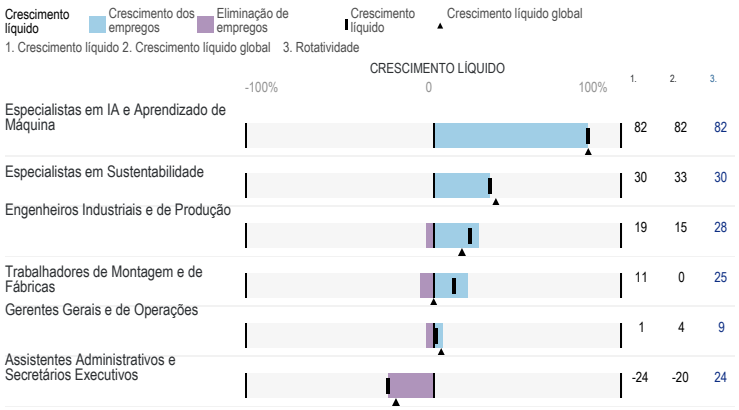
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

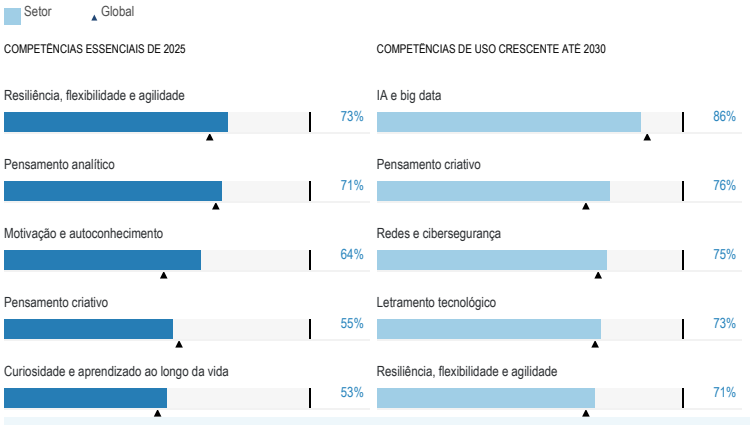
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

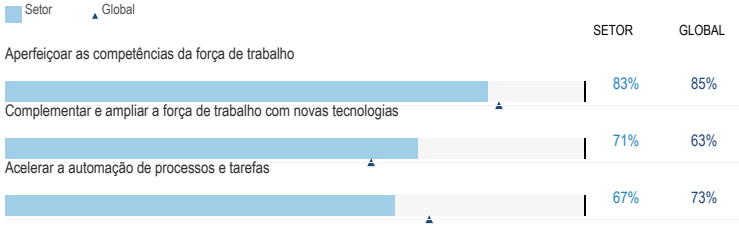
Competências com o maior aumento de uso até 2030



Perspectivas da estratégia para a força de trabalho

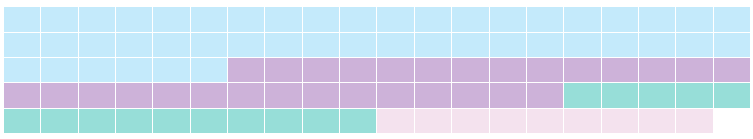
Principais componentes da estratégia para sua força de trabalho até 2030

% das organizações pesquisadas que selecionam a macrotendência como fator de transformação da força de trabalho



Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

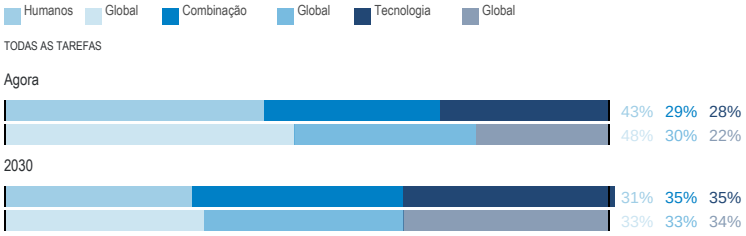
46 (Global 41)	29 (Global 29)	15 (Global 19)	9 (Global 11)
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Manufatura Avançada

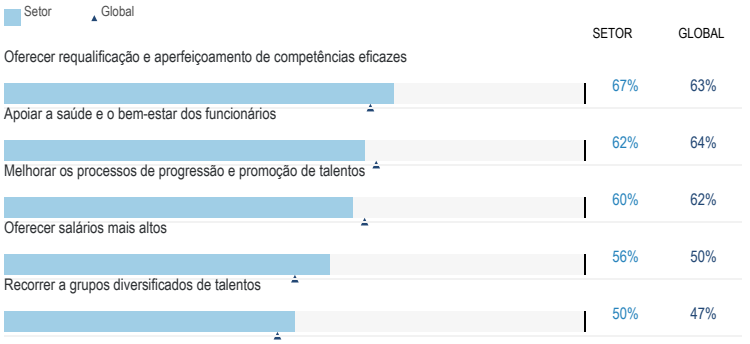
Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



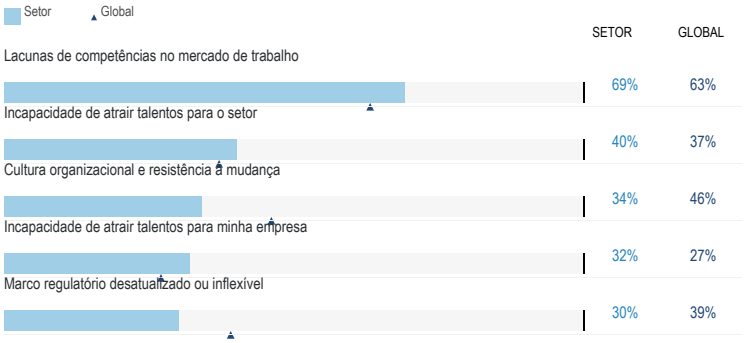
Práticas empresariais

Práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talentos
Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talentos (parcela das organizações pesquisadas)



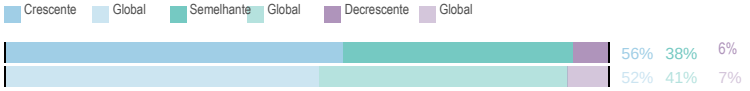
Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



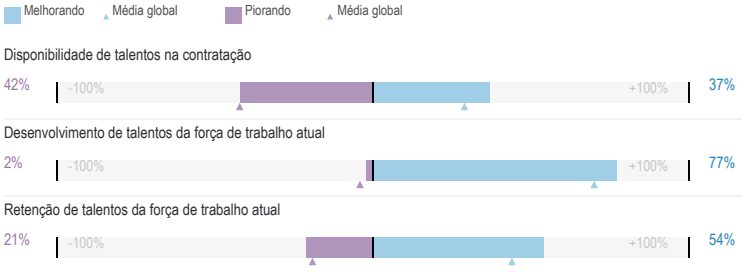
Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

57 Global 51	49 Global 39	47 Global 48
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

80 Global 77	72 Global 69	58 Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Agricultura, Silvicultura e Pesca

24% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

41% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

67% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

83% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

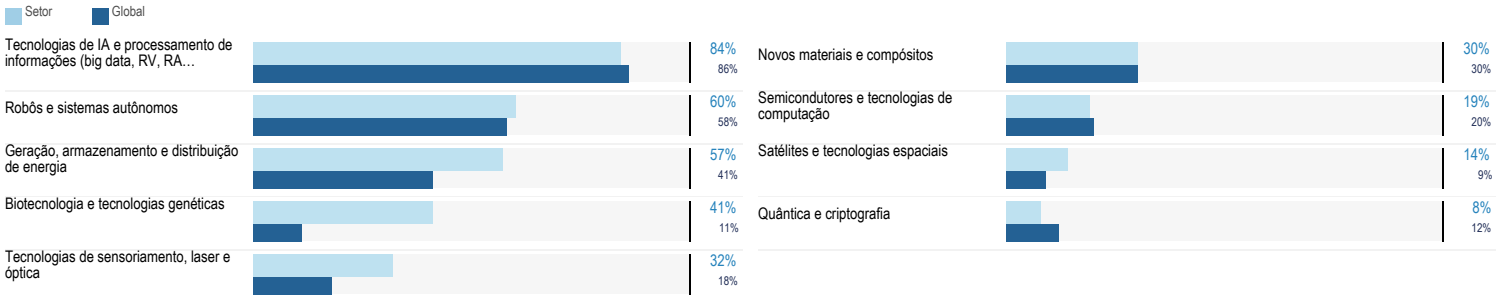
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

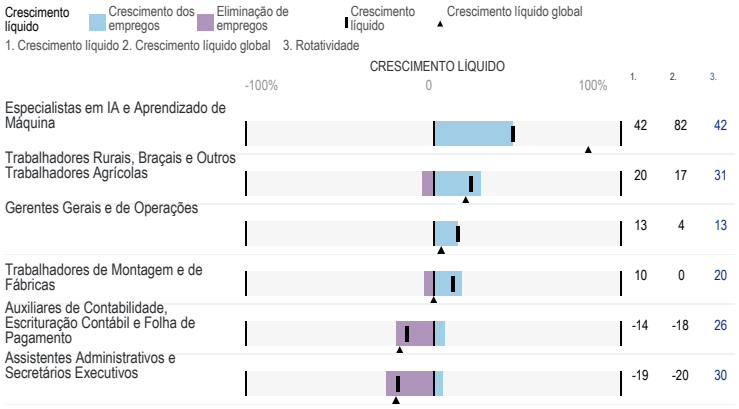
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

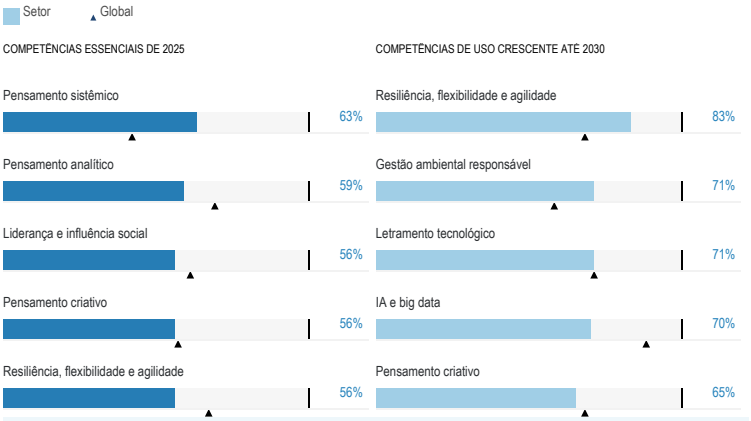
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

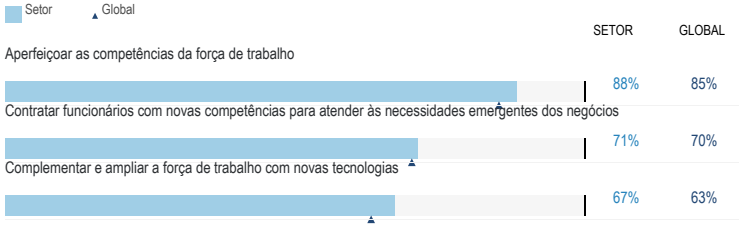
Competências com o maior aumento de uso até 2030



Perspectivas da estratégia para a força de trabalho

Principais componentes da estratégia para sua força de trabalho até 2030

% das organizações pesquisadas que selecionam a macrotendência como fator de transformação da força de trabalho



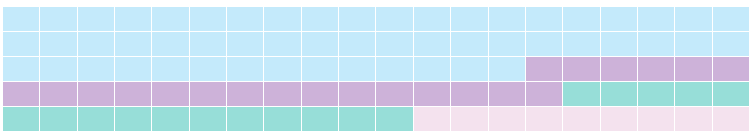
Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

54 | Global 41
Não precisariam de capacitação até 2030

21 | Global 29
Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual

16 | Global 19
Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados

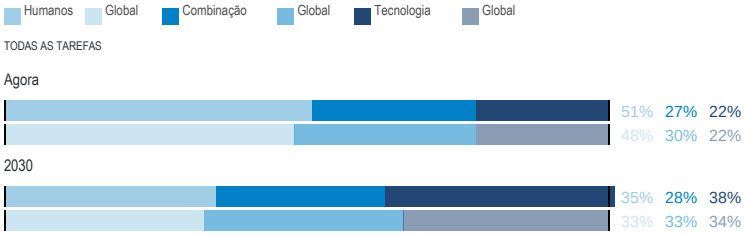
10 | Global 11
Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Agricultura, Silvicultura e Pesca

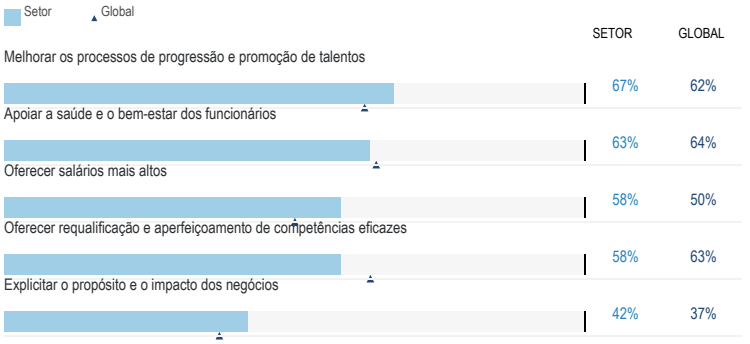
Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



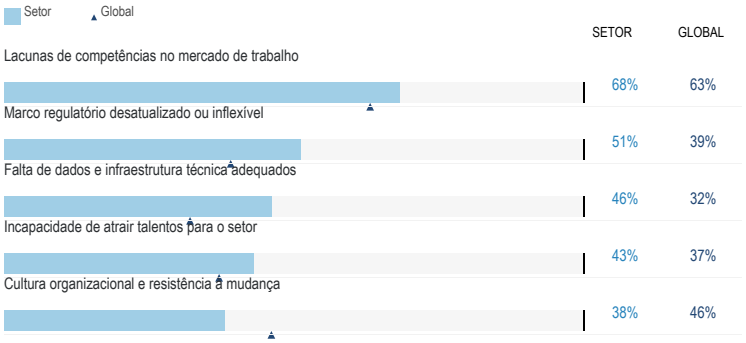
Práticas empresariais

Práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talentos
Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talentos (parcela das organizações pesquisadas)



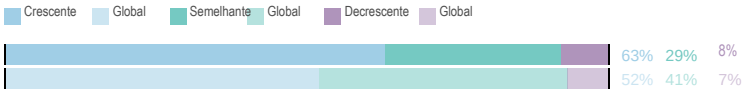
Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



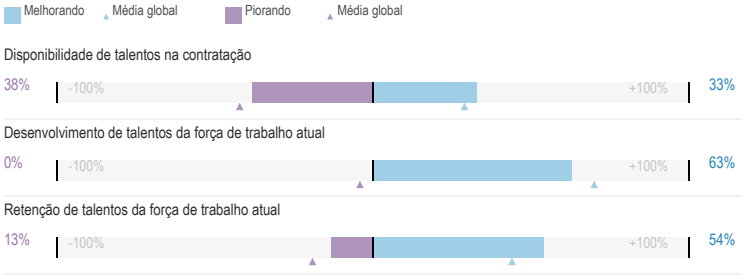
Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

42	38	33
Global 42	Global 51	Global 48
Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

61	61	57
Global 69	Global 62	Global 77
Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA

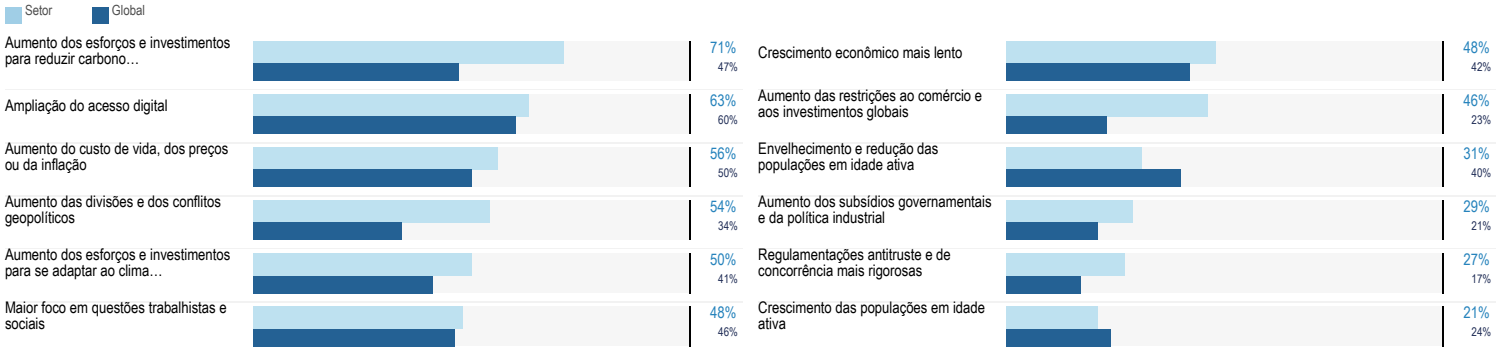
Setor Automotivo e Aeroespacial

17% (Global 22%)	38% (Global 39%)	87% (Global 83%)	83% (Global 88%)
Rotatividade do mercado de trabalho	**Transformação das competências**	**Organizações com prioridades de DEI**	**Exposição à IA**
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos	Parcelas das competências essenciais que mudarão	Parcela de organizações com prioridades de DEI	Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

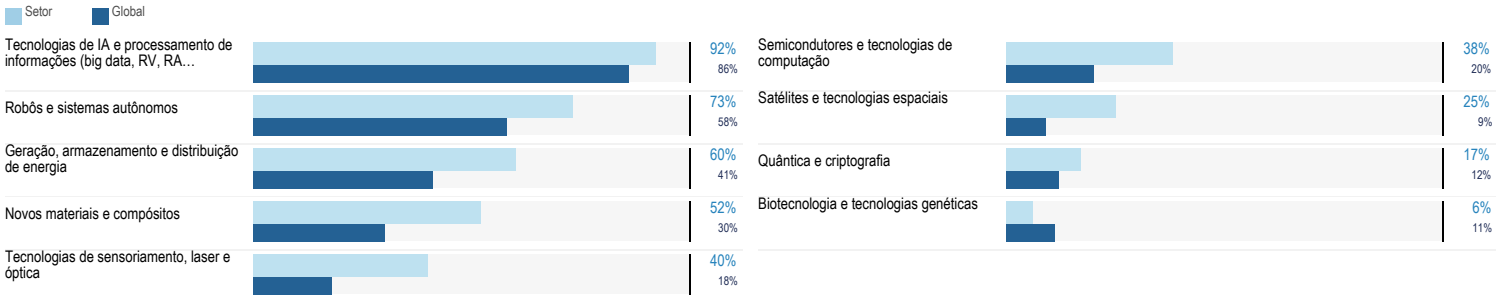
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

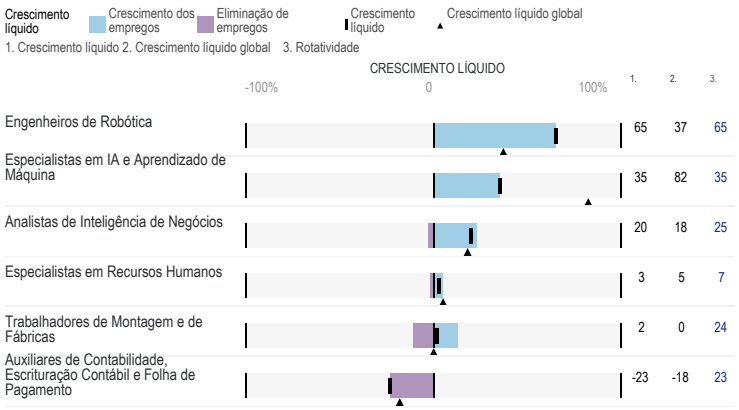
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

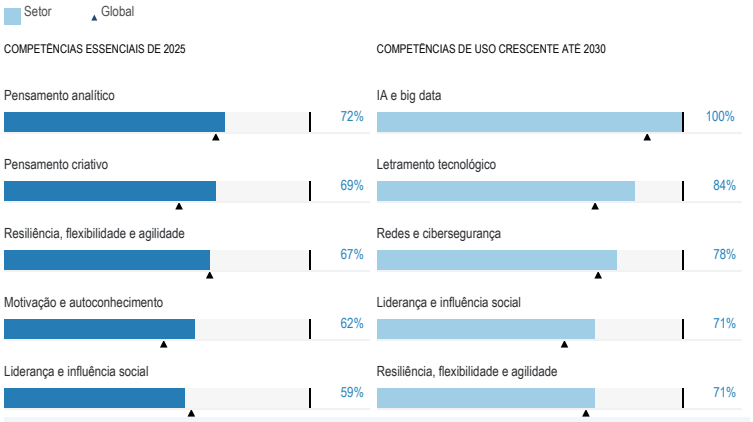
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

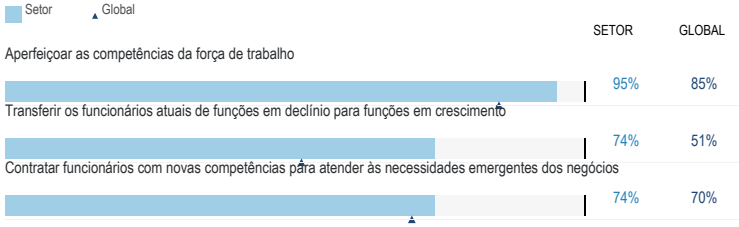
Competências com o maior aumento de uso até 2030



Perspectivas da estratégia para a força de trabalho

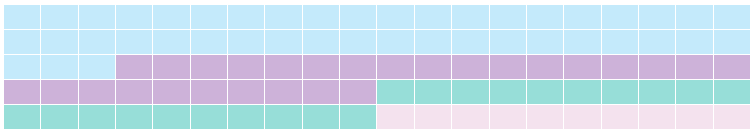
Principais componentes da estratégia para sua força de trabalho até 2030

% das organizações pesquisadas que selecionam a macrotendência como fator de transformação da força de trabalho



Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

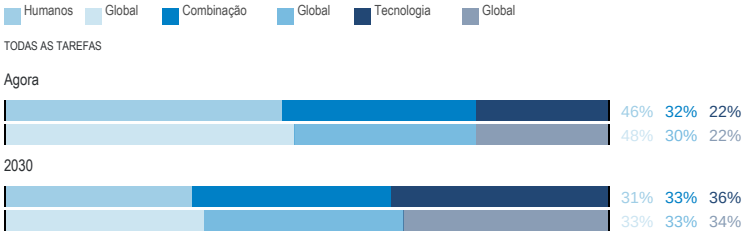
43 (Global 41)	27 (Global 29)	20 (Global 19)	11 (Global 11)
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Setor Automotivo e Aeroespacial

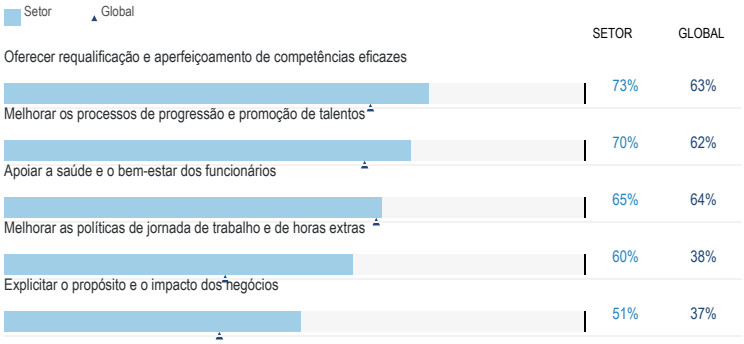
Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



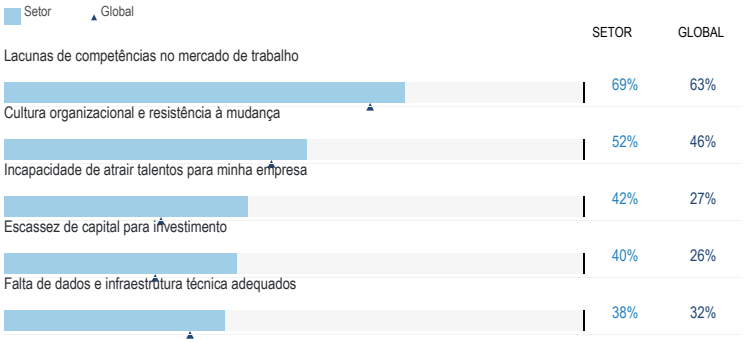
Práticas empresariais

Práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talentos
Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talentos (parcela das organizações pesquisadas)



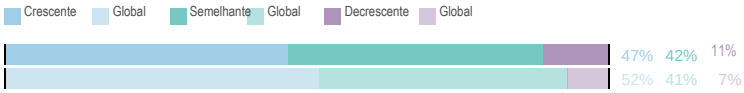
Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



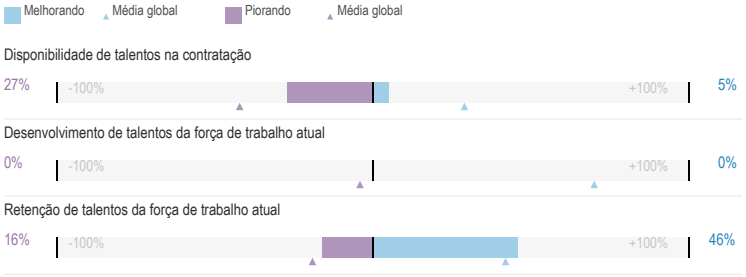
Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

65	54	46
Global 48	Global 51	Global 39
Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

86	74	71
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

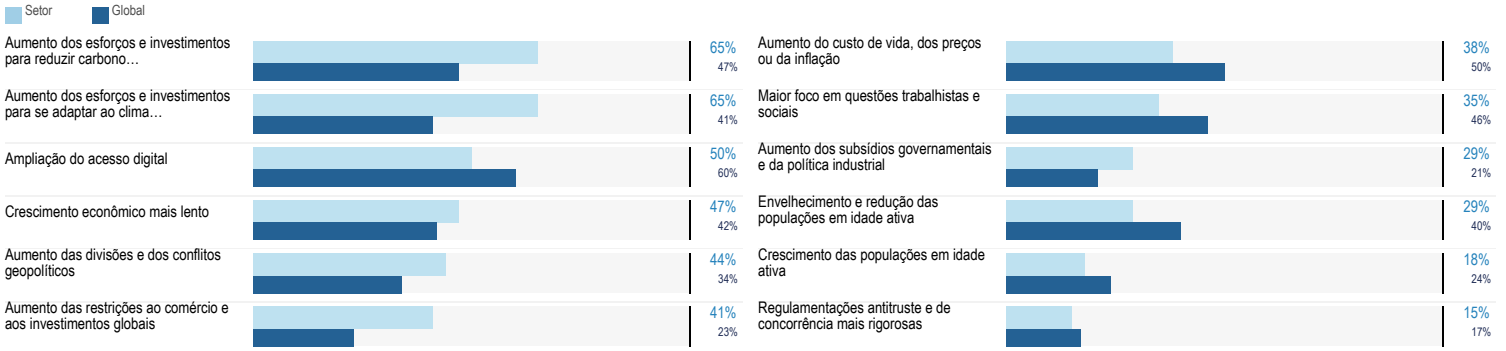
Produtos Químicos e Materiais Avançados

19% (Global 22%)	42% (Global 39%)	91% (Global 83%)	83% (Global 88%)
Rotatividade do mercado de trabalho	**Transformação das competências**	**Organizações com prioridades de DEI**	**Exposição à IA**
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos	Parcelas das competências essenciais que mudarão	Parcela de organizações com prioridades de DEI	Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

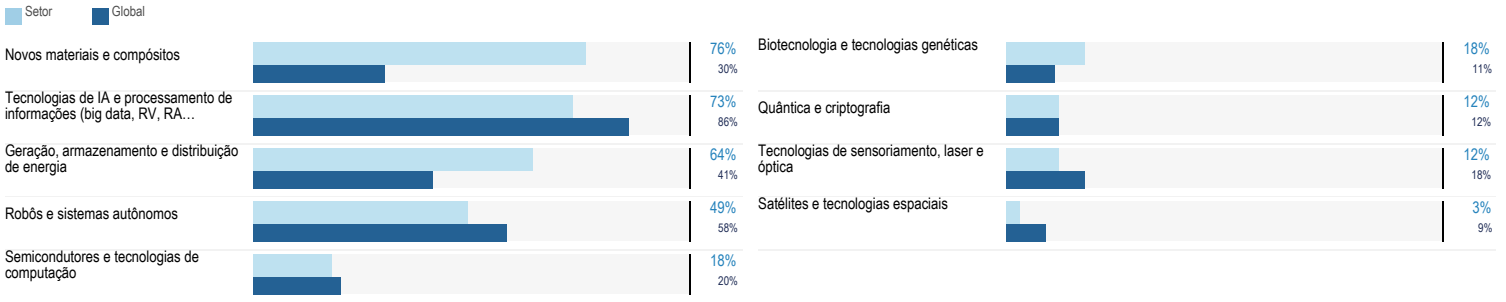
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

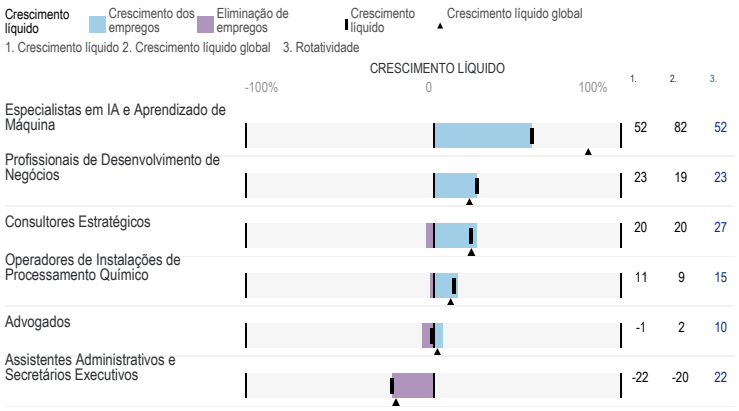
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

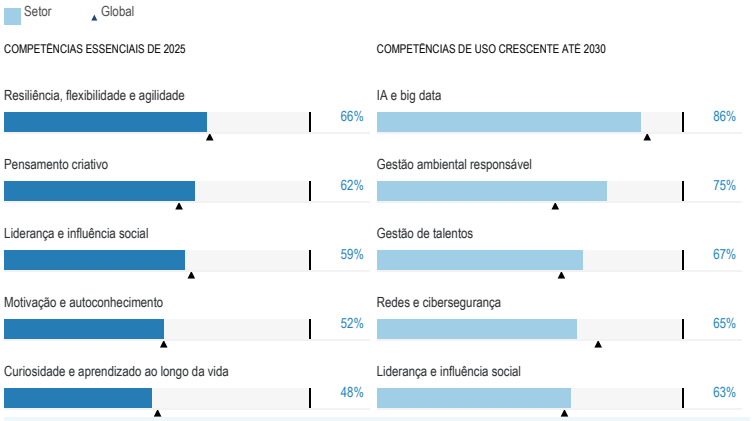
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

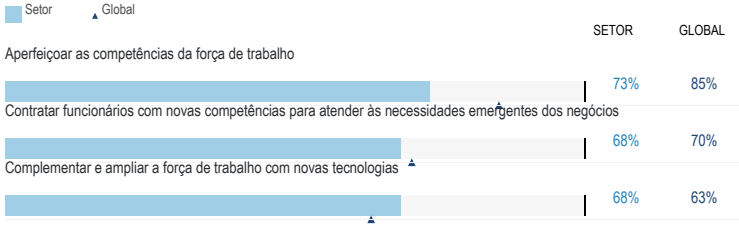
Competências com o maior aumento de uso até 2030



Perspectivas da estratégia para a força de trabalho

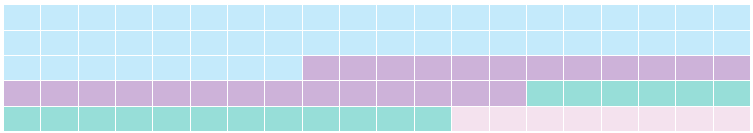
Principais componentes da estratégia para sua força de trabalho até 2030

% das organizações pesquisadas que selecionam a macrotendência como fator de transformação da força de trabalho



Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

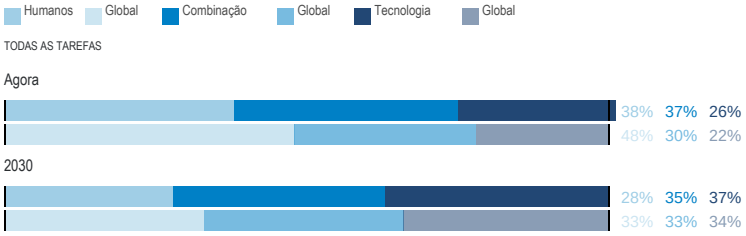
48 (Global 41)	26 (Global 29)	18 (Global 19)	8 (Global 11)
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Produtos Químicos e Materiais Avançados

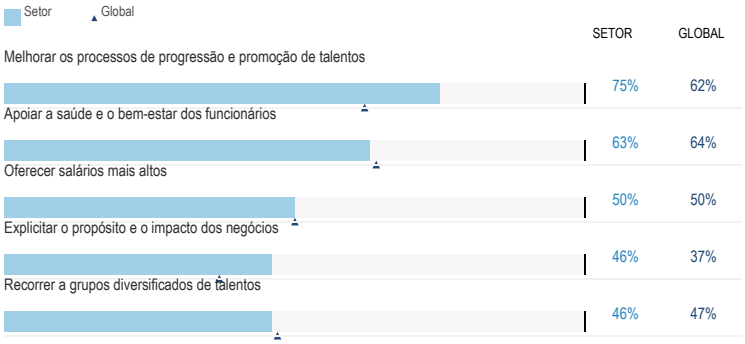
Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



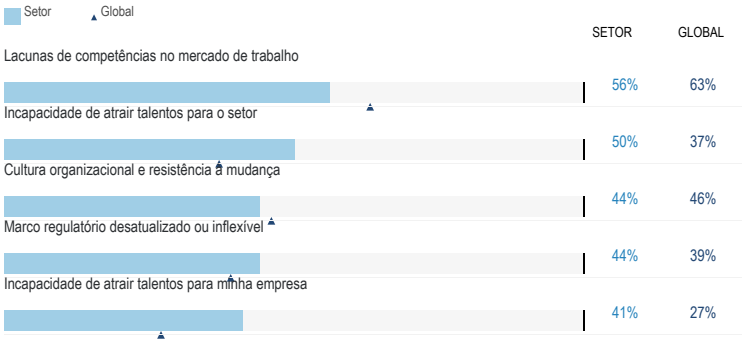
Práticas empresariais

Práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talentos
Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talentos (parcela das organizações pesquisadas)



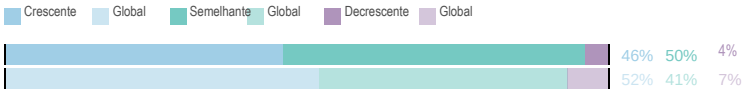
Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



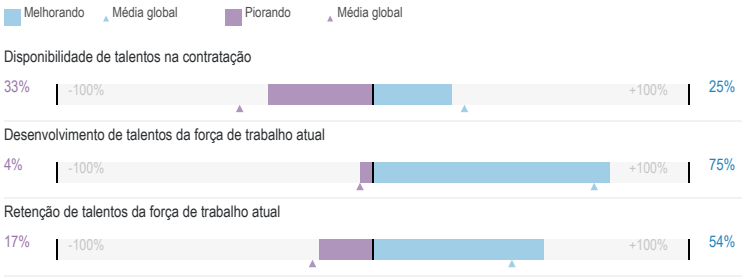
Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

48 | Global 51	48 | Global 42	44 | Global 39
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

65 | Global 69	65 | Global 77	48 | Global 62
Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

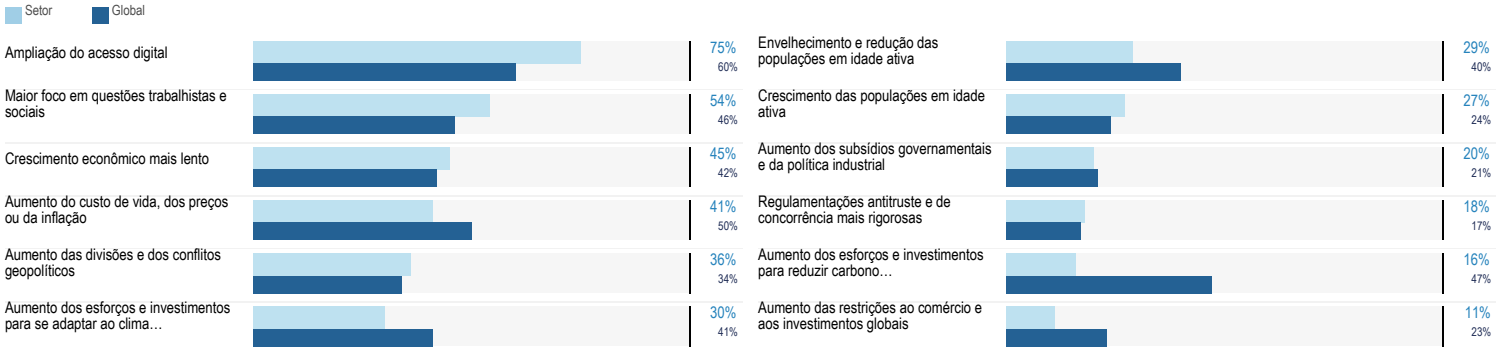
Educação e Capacitação

22% (Global 22%)	44% (Global 39%)	91% (Global 83%)	93% (Global 88%)
Rotatividade do mercado de trabalho	**Transformação das competências**	**Organizações com prioridades de DEI**	**Exposição à IA**
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos	Parcelas das competências essenciais que mudarão	Parcela de organizações com prioridades de DEI	Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

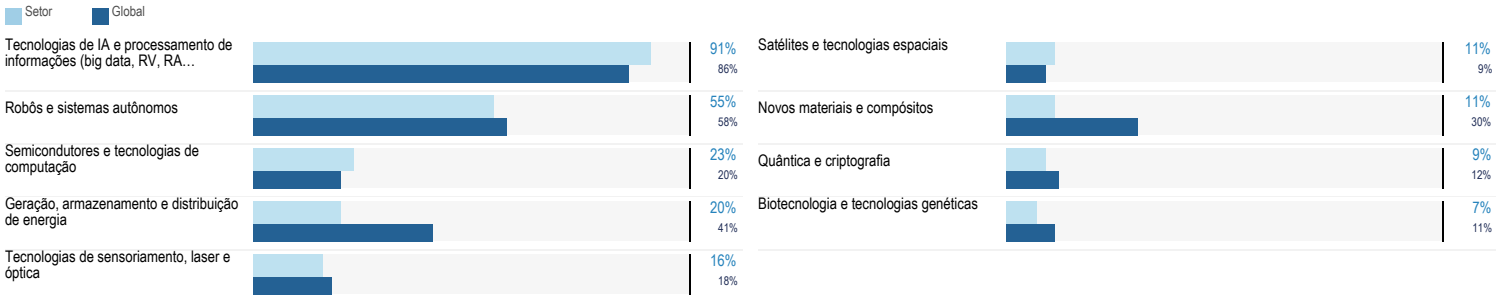
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

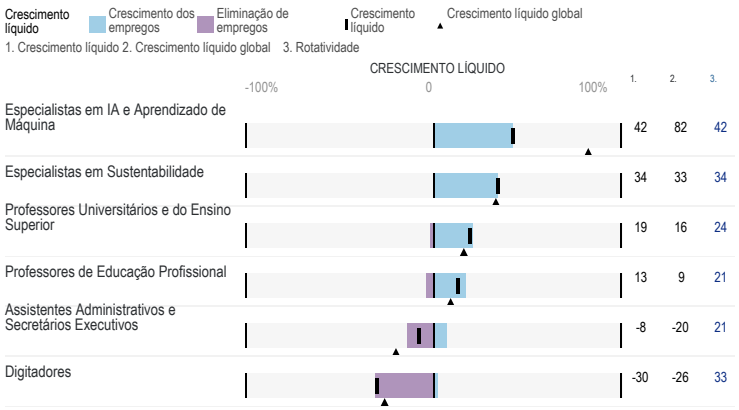
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

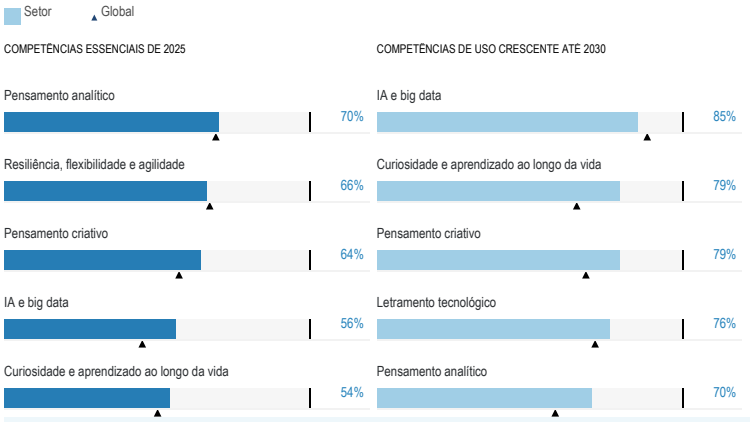
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

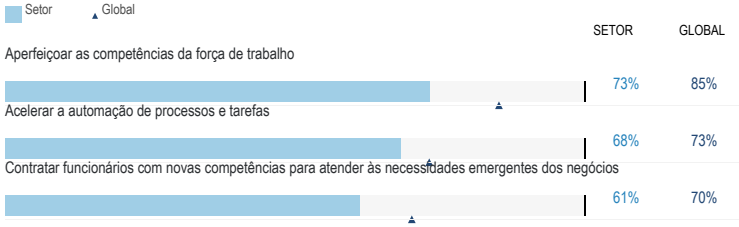
Competências com o maior aumento de uso até 2030



Perspectivas da estratégia para a força de trabalho

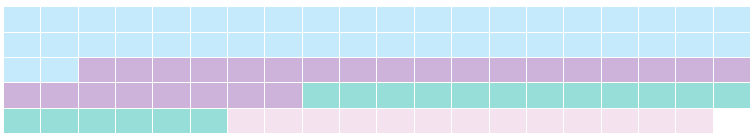
Principais componentes da estratégia para sua força de trabalho até 2030

% das organizações pesquisadas que selecionam a macrotendência como fator de transformação da força de trabalho



Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

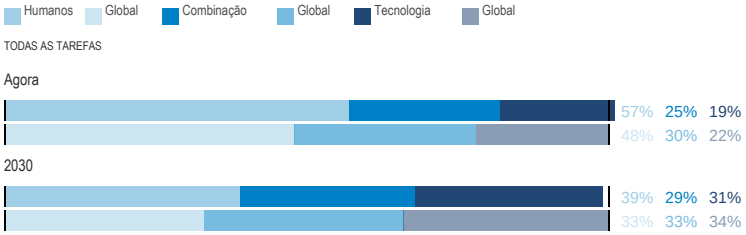
42 (Global 41)	26 (Global 29)	18 (Global 19)	13 (Global 11)
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Educação e Capacitação

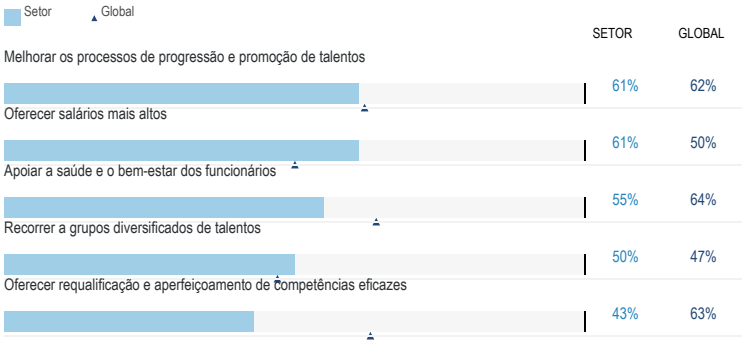
Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



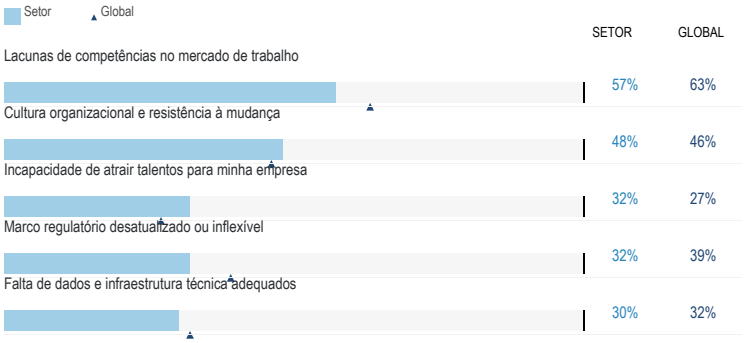
Práticas empresariais

Práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talentos
Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talentos (parcela das organizações pesquisadas)



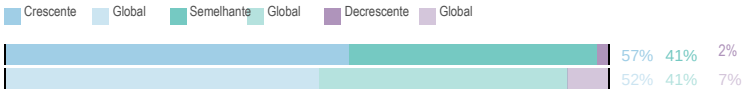
Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



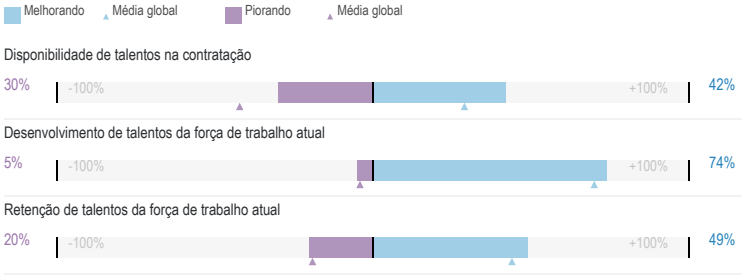
Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

55 (Global 51)	41 (Global 48)	41 (Global 33)
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Protocolos contra o assédio

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

81 (Global 77)	71 (Global 69)	60 (Global 49)
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Reorientar a organização para explorar novas oportunidades de negócios criadas pela IA

Eletrônica

17% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

33% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

87% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

95% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

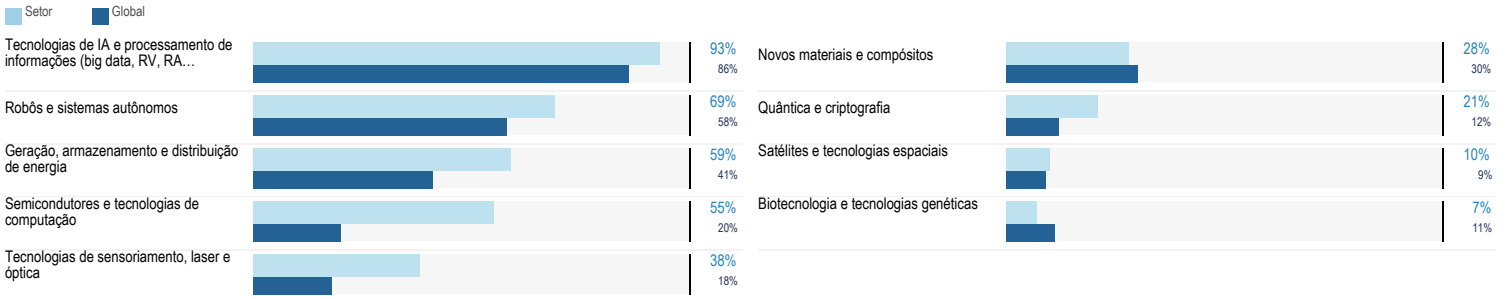
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

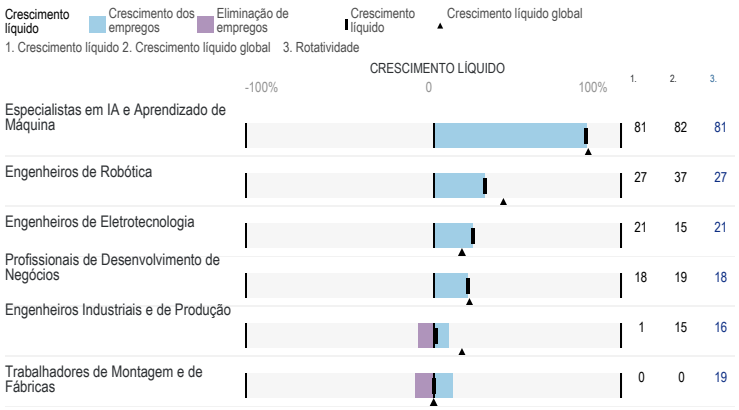
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

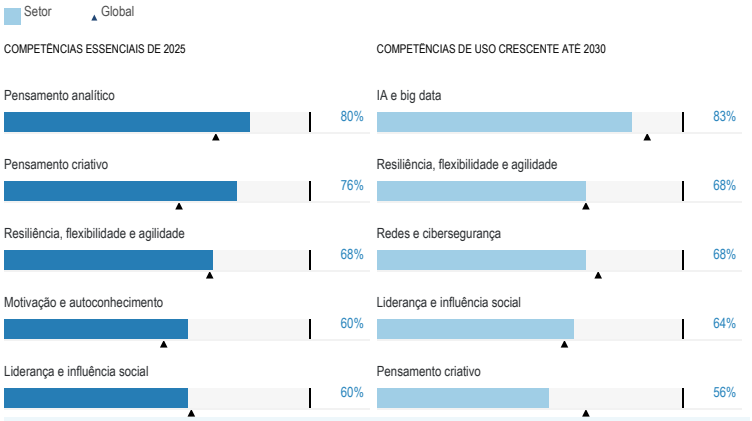
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

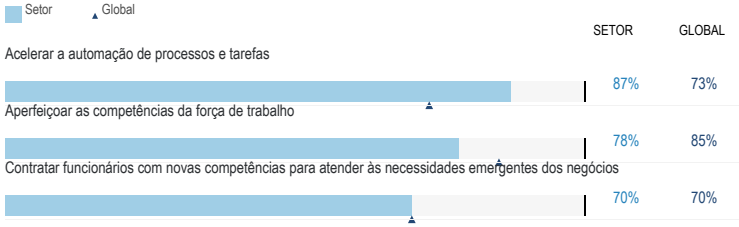
Competências com o maior aumento de uso até 2030



Perspectivas da estratégia para a força de trabalho

Principais componentes da estratégia para sua força de trabalho até 2030

% das organizações pesquisadas que selecionam a macrotendência como fator de transformação da força de trabalho



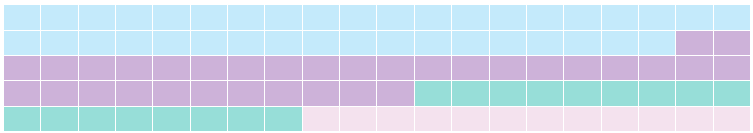
Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

38 | Global 41
Não precisariam de capacitação até 2030

33 | Global 29
Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual

17 | Global 19
Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados

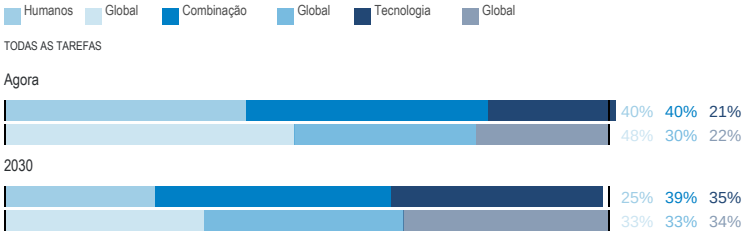
12 | Global 11
Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Eletrônica

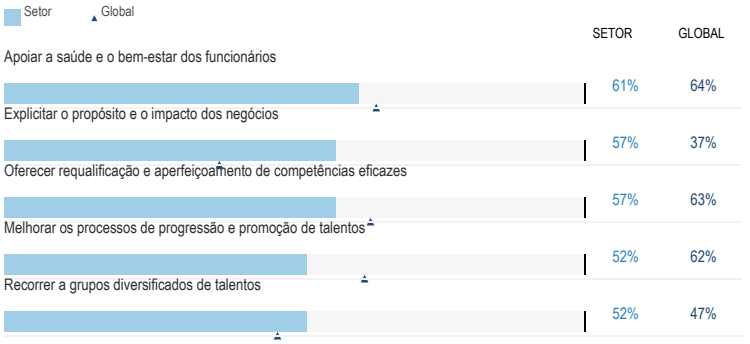
Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



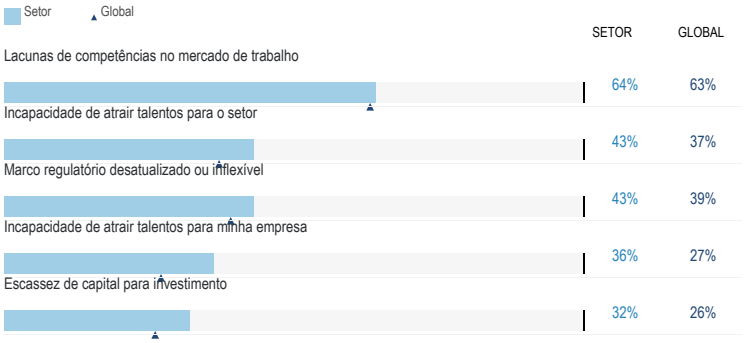
Práticas empresariais

Práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talentos
Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talentos (parcela das organizações pesquisadas)



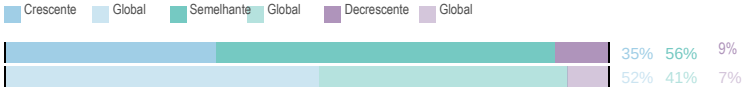
Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



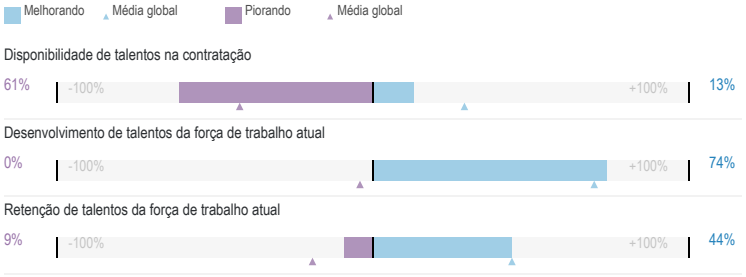
Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

48 | Global 51	44 | Global 39	39 | Global 48
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

81 | Global 77	67 | Global 69	52 | Global 47
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Transferir pessoas de empregos que diminuirão devido à IA para outras funções na organização

Tecnologias de Energia e Serviços de Utilidade Pública

19% | Global 22%	40% | Global 39%	81% | Global 83%	72% | Global 88%
Rotatividade do mercado de trabalho	**Transformação das competências**	**Organizações com prioridades de DEI**	**Exposição à IA**
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos	Parcelas das competências essenciais que mudarão	Parcela de organizações com prioridades de DEI	Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

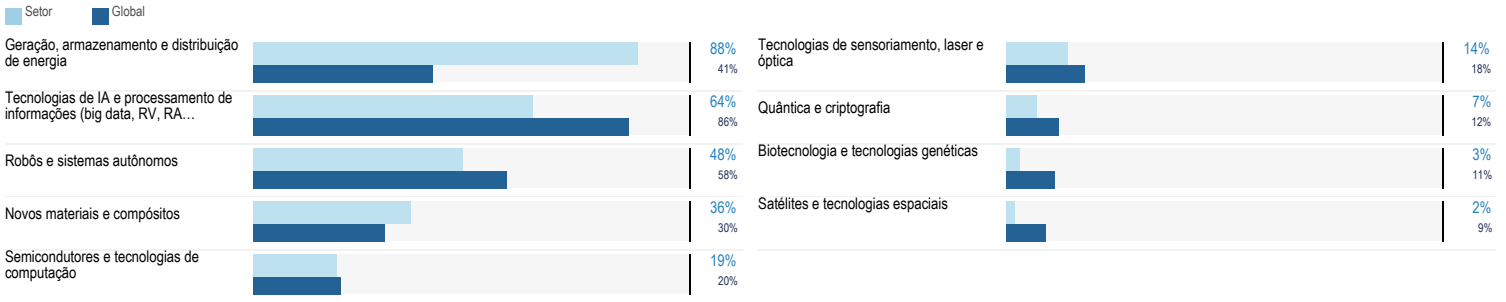
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

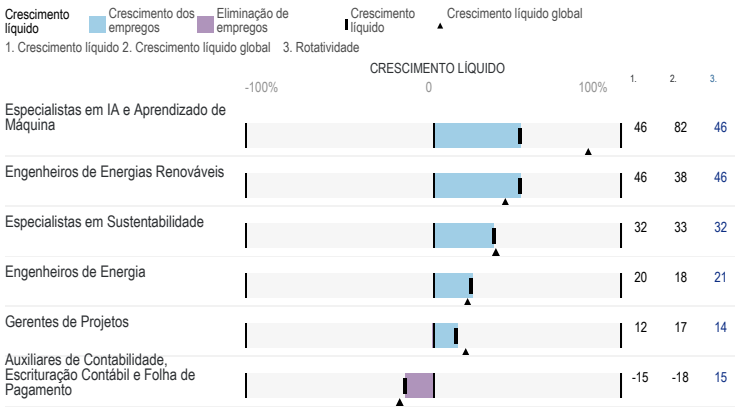
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

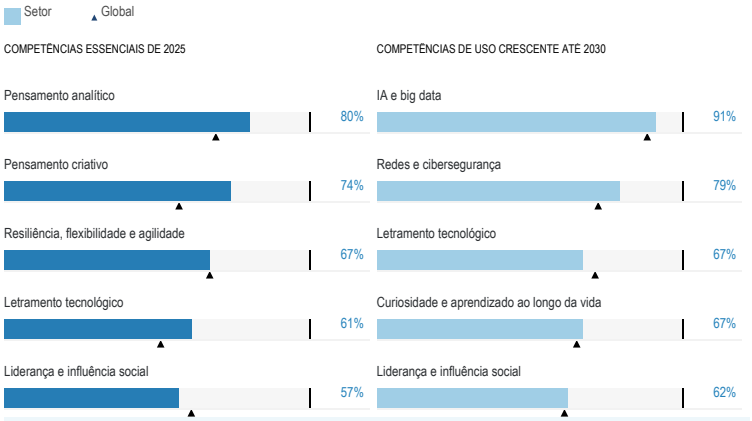
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

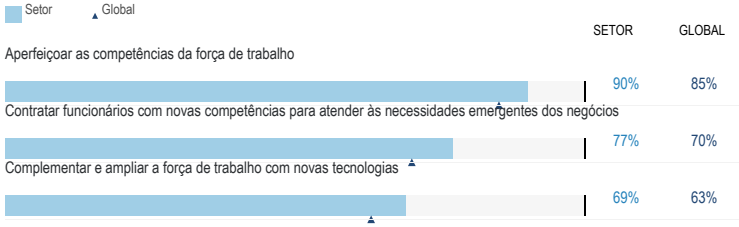
Competências com o maior aumento de uso até 2030



Perspectivas da estratégia para a força de trabalho

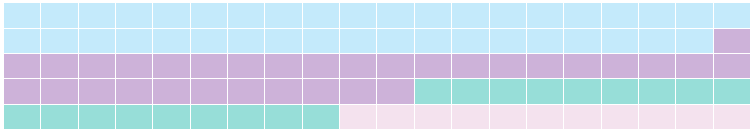
Principais componentes da estratégia para sua força de trabalho até 2030

% das organizações pesquisadas que selecionam a macrotendência como fator de transformação da força de trabalho



Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

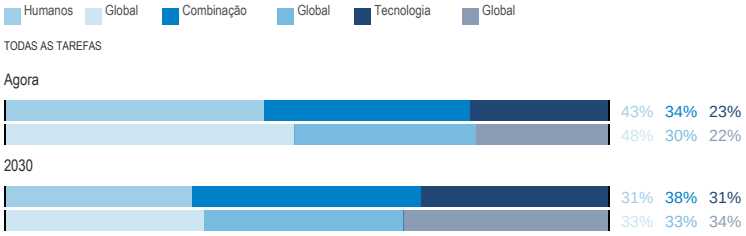
39 | Global 41	32 | Global 29	18 | Global 19	11 | Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Tecnologias de Energia e Serviços de Utilidade Pública

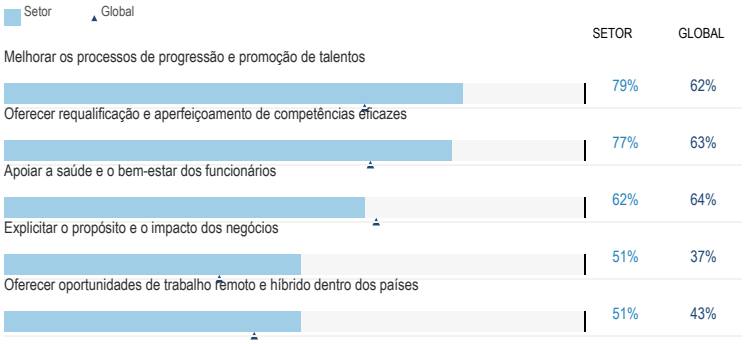
Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



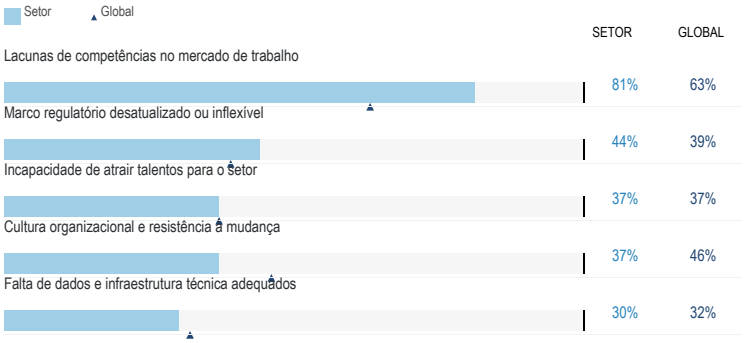
Práticas empresariais

Práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talentos
Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talentos (parcela das organizações pesquisadas)



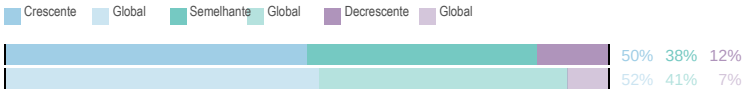
Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



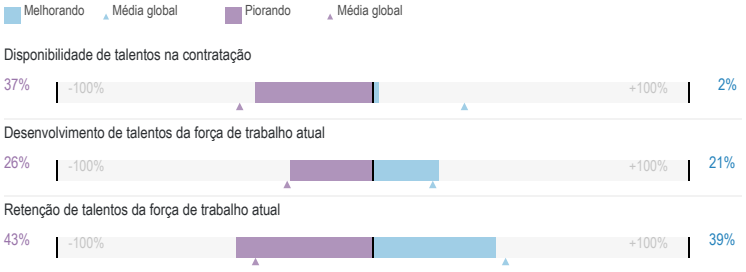
Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

62 | Global 51	60 | Global 42	55 | Global 48
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

74 | Global 69	74 | Global 77	61 | Global 62
Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Serviços Financeiros e Mercados de Capitais

30% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

41% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

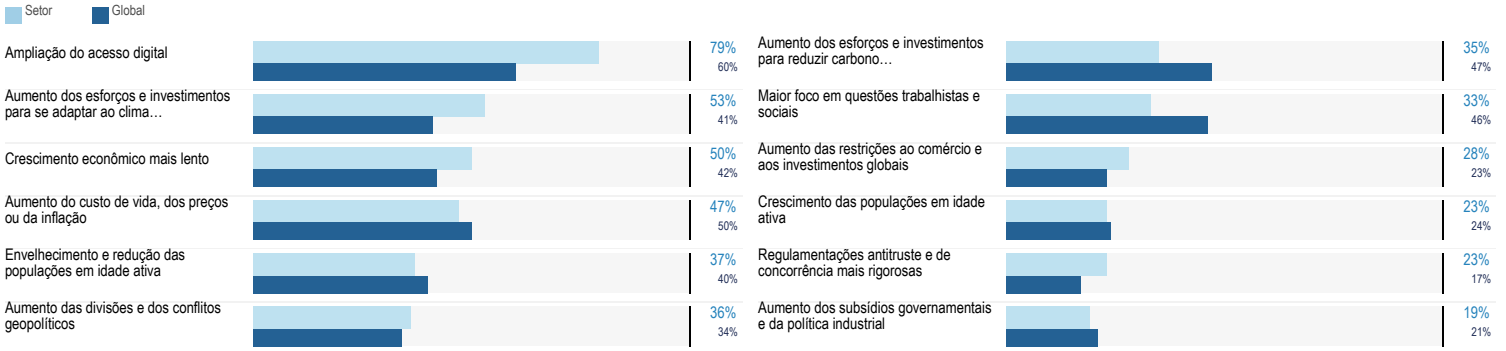
88% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

97% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

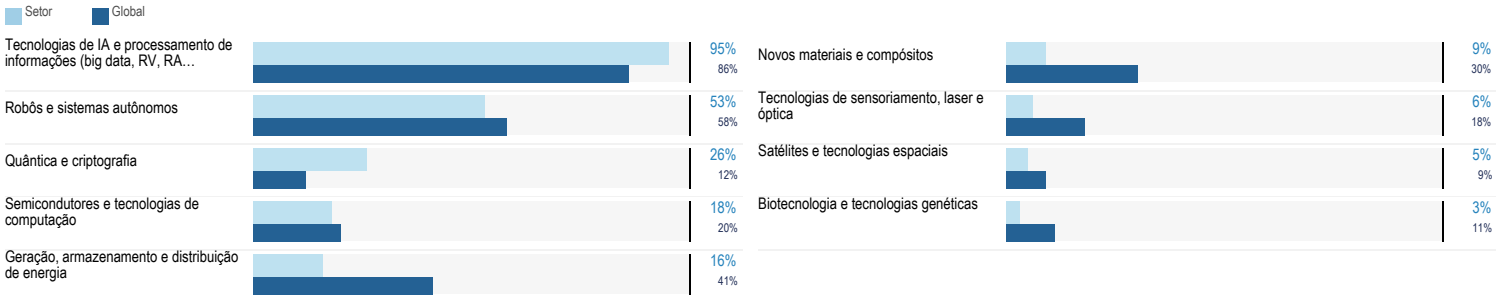
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

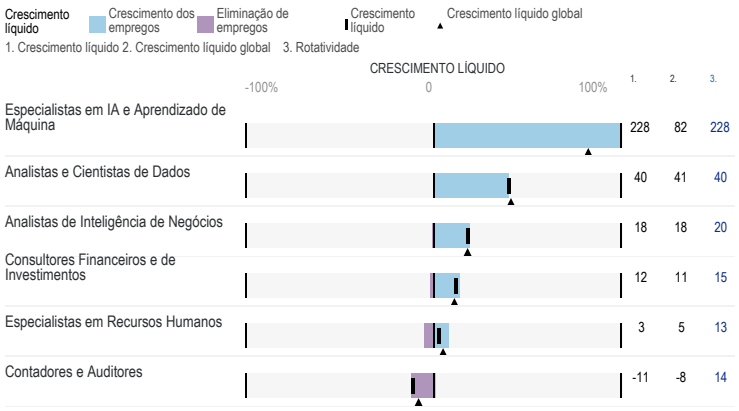
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

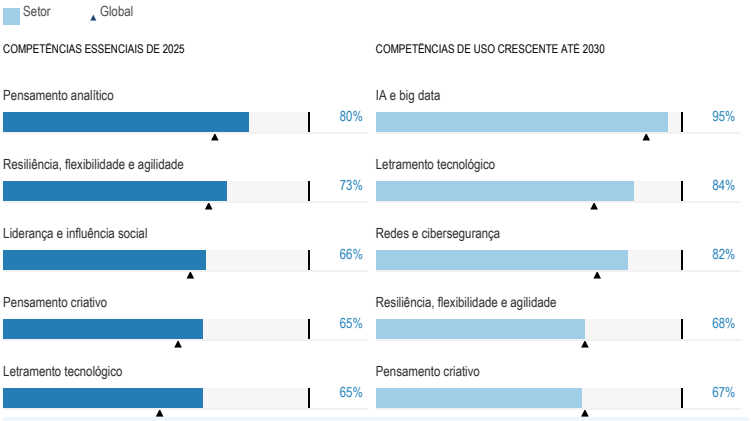
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

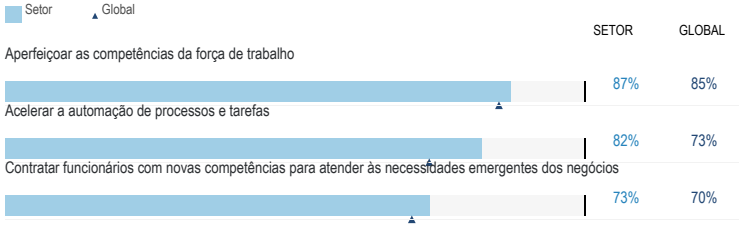
Competências com o maior aumento de uso até 2030



Perspectivas da estratégia para a força de trabalho

Principais componentes da estratégia para sua força de trabalho até 2030

% das organizações pesquisadas que selecionam a macrotendência como fator de transformação da força de trabalho



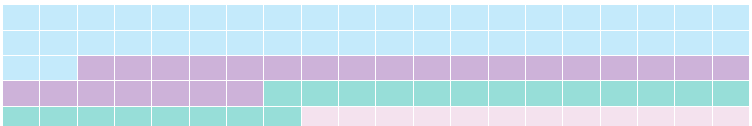
Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

42 | Global 41
Não precisariam de capacitação até 2030

25 | Global 29
Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual

21 | Global 19
Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados

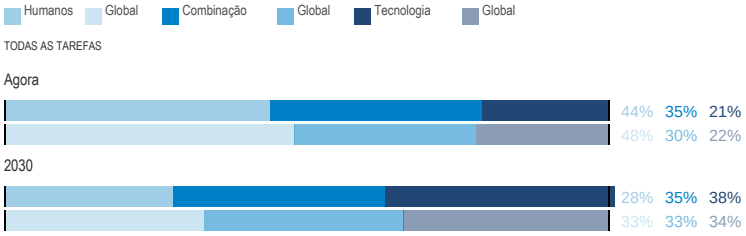
12 | Global 11
Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Serviços Financeiros e Mercados de Capitais

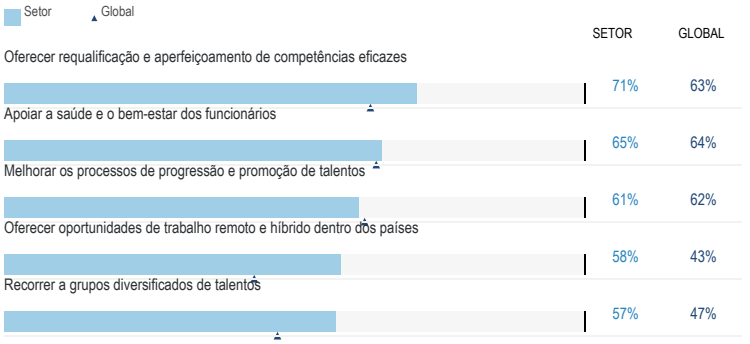
Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



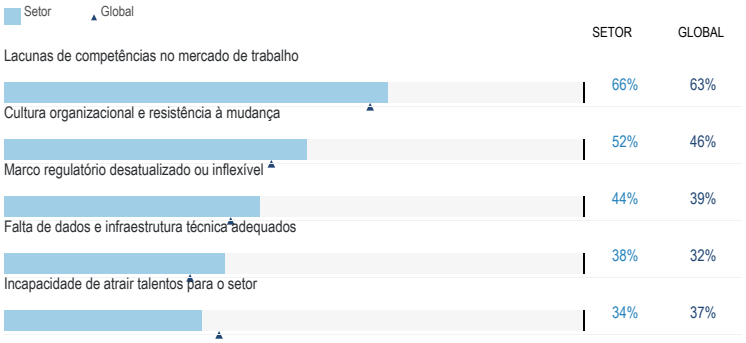
Práticas empresariais

Práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talentos
Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talentos (parcela das organizações pesquisadas)



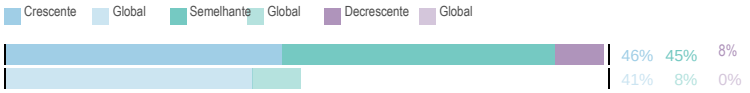
Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



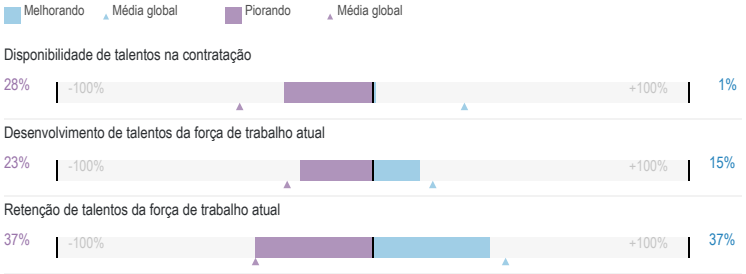
Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

58	57	47
Global 51	Global 48	Global 39
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

80	74	69
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

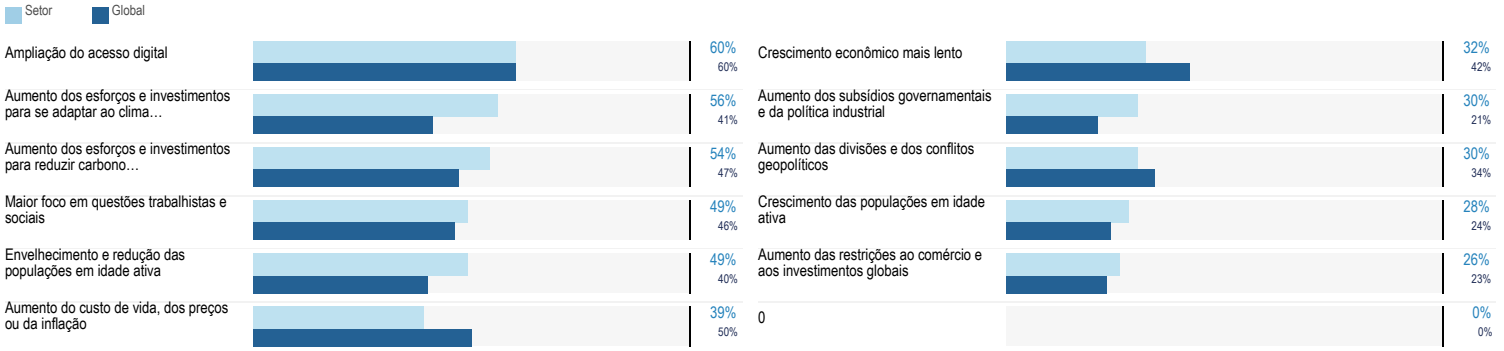
Governo e Setor Público

23% (Global 22%)	38% (Global 39%)	75% (Global 83%)	76% (Global 88%)
Rotatividade do mercado de trabalho Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos	**Transformação das competências** Parcelas das competências essenciais que mudarão	**Organizações com prioridades de DEI** Parcela de organizações com prioridades de DEI	**Exposição à IA** Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

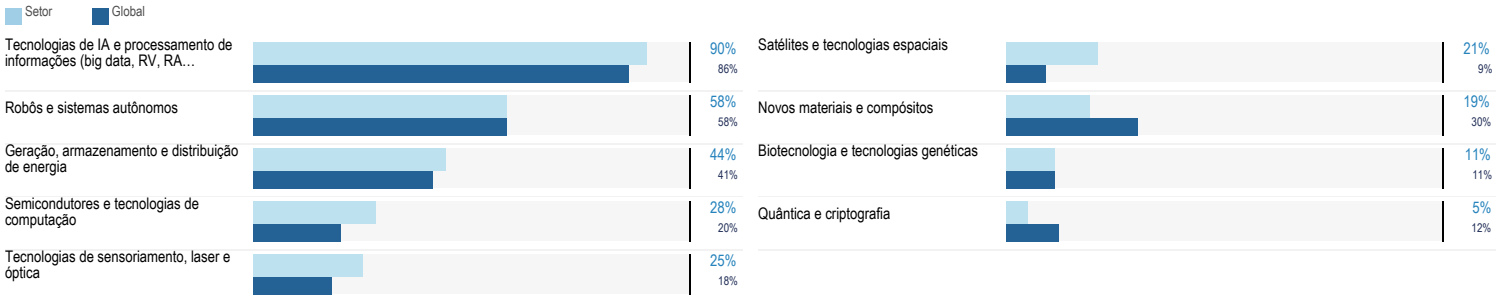
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

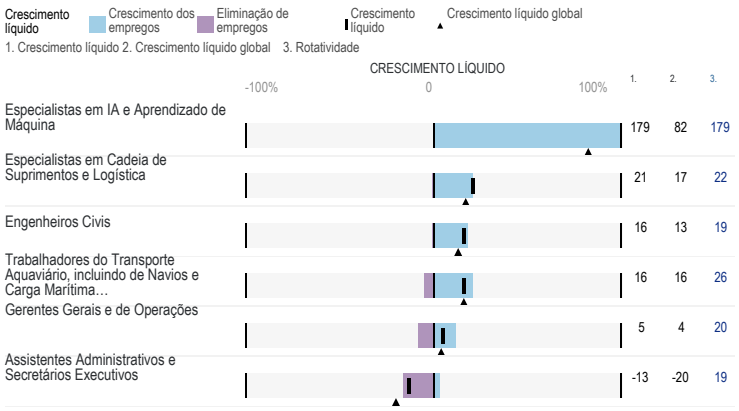
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

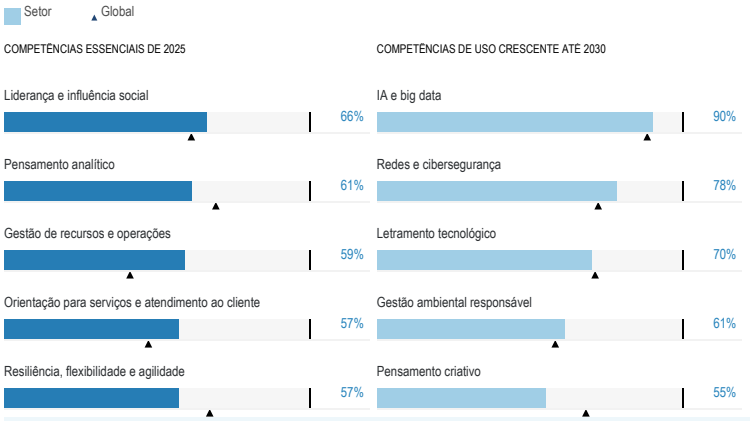
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

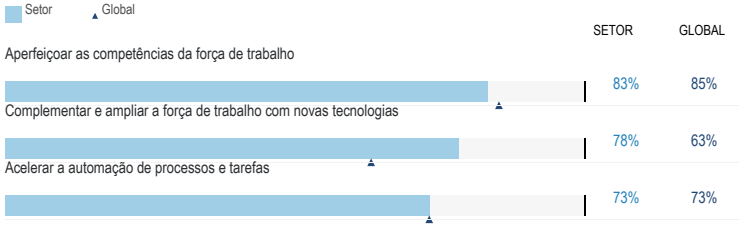
Competências com o maior aumento de uso até 2030



Perspectivas da estratégia para a força de trabalho

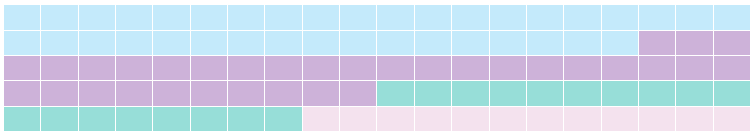
Principais componentes da estratégia para sua força de trabalho até 2030

% das organizações pesquisadas que selecionam a macrotendência como fator de transformação da força de trabalho



Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

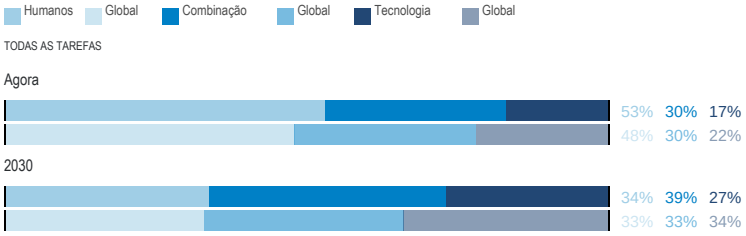
37 (Global 41)	33 (Global 29)	18 (Global 19)	12 (Global 11)
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Governo e Setor Público

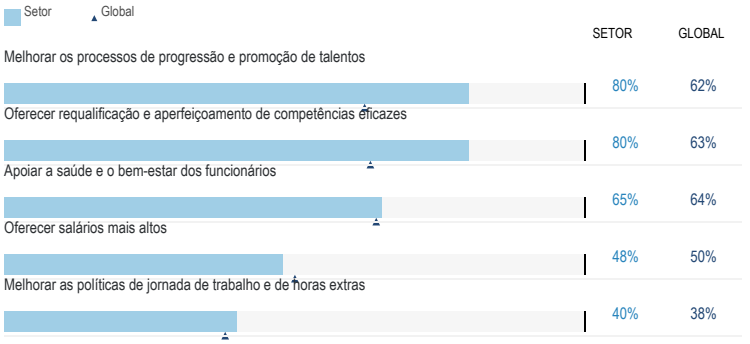
Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



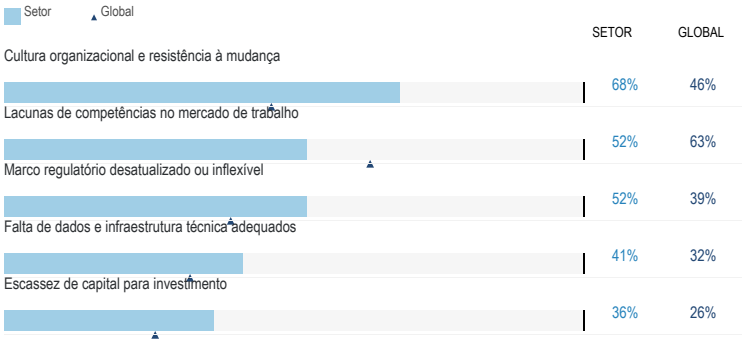
Práticas empresariais

Práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talentos
Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talentos (parcela das organizações pesquisadas)



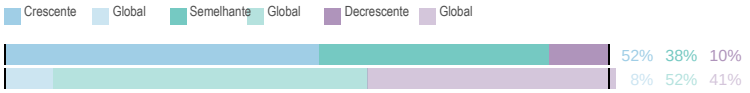
Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



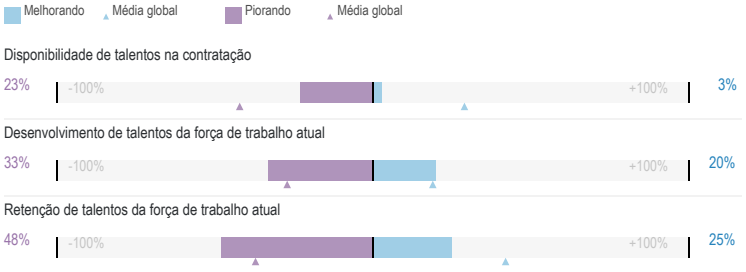
Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

50	Global 51	48	Global 33	43	Global 48
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários		Protocolos contra o assédio		Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

84	Global 77	76	Global 69	63	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA		Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização		Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA	

Serviços de Informação e Tecnologia

34% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

32% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

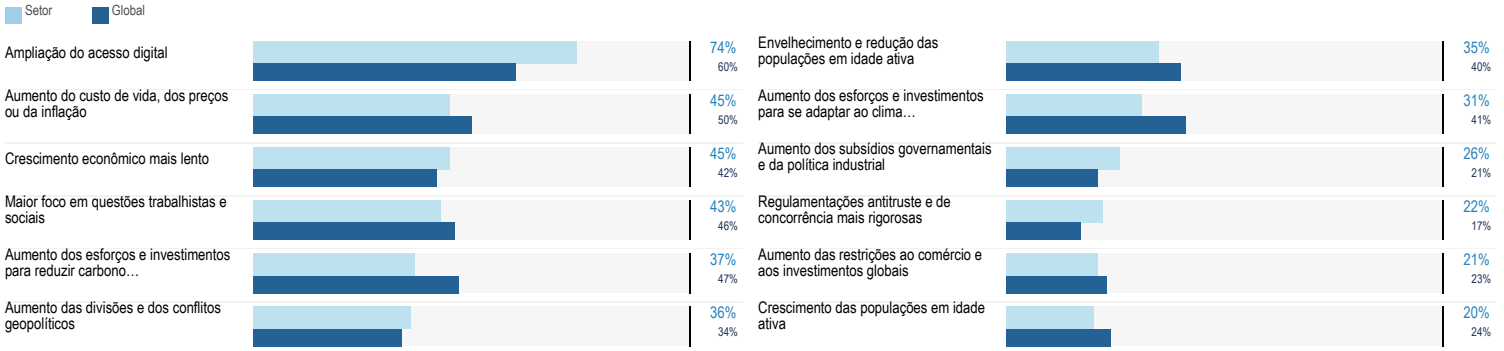
89% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

93% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

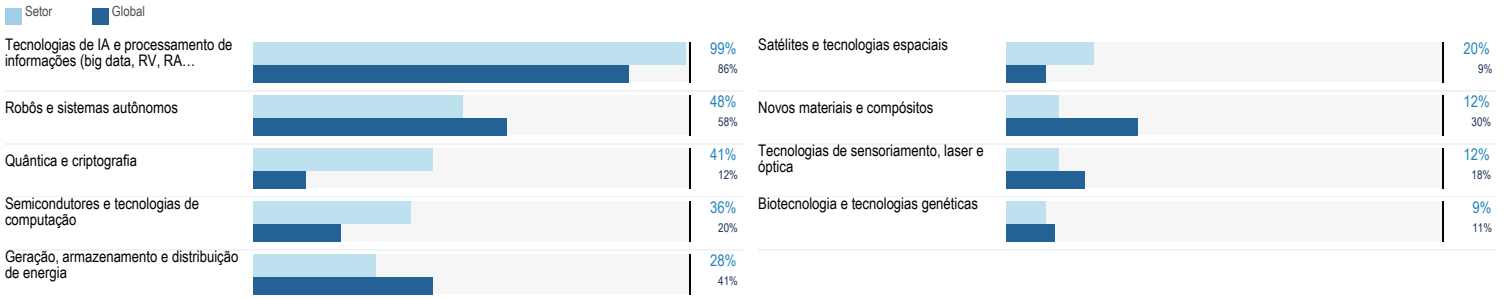
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

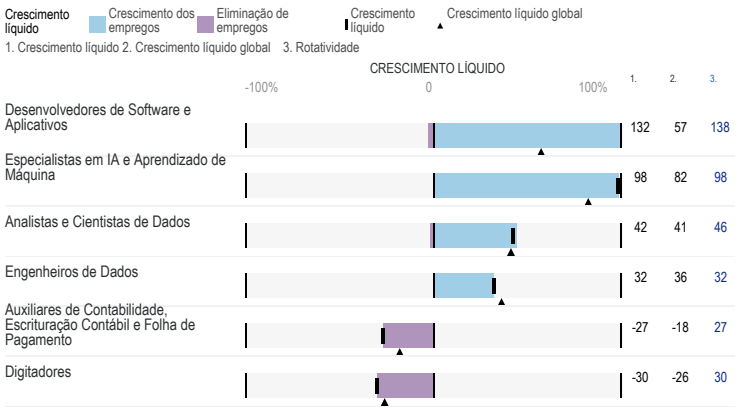
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

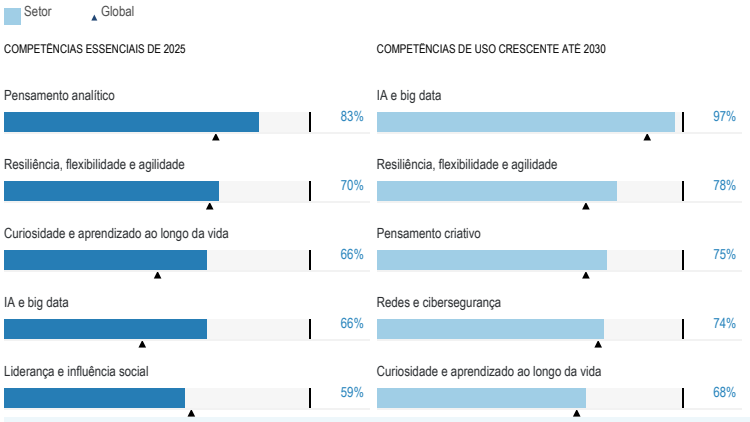
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

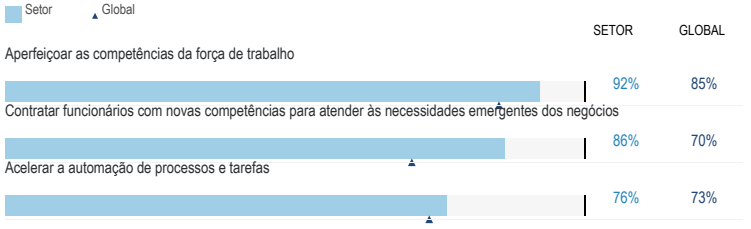
Competências com o maior aumento de uso até 2030



Perspectivas da estratégia para a força de trabalho

Principais componentes da estratégia para sua força de trabalho até 2030

% das organizações pesquisadas que selecionam a macrotendência como fator de transformação da força de trabalho



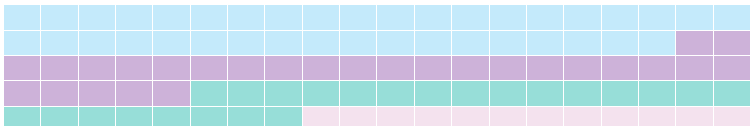
Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

38 | Global 41
Não precisariam de capacitação até 2030

27 | Global 29
Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual

23 | Global 19
Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados

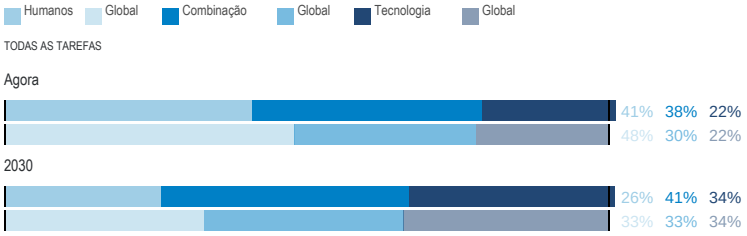
12 | Global 11
Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Serviços de Informação e Tecnologia

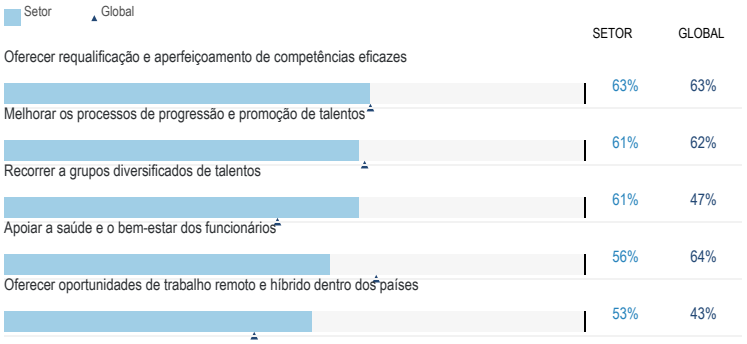
Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



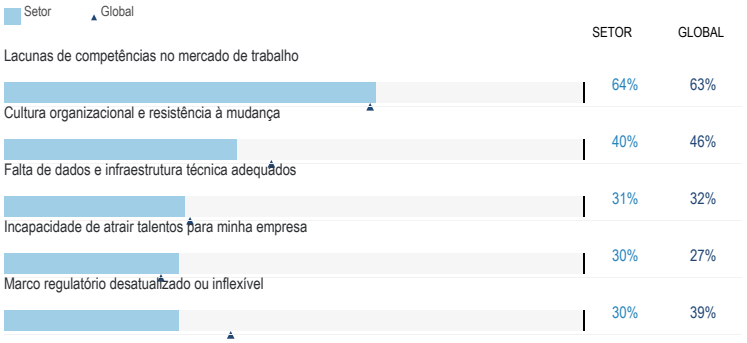
Práticas empresariais

Práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talentos
Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talentos (parcela das organizações pesquisadas)



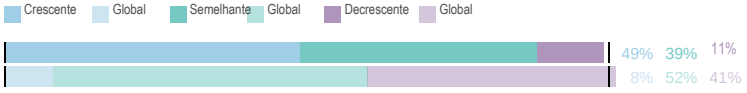
Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



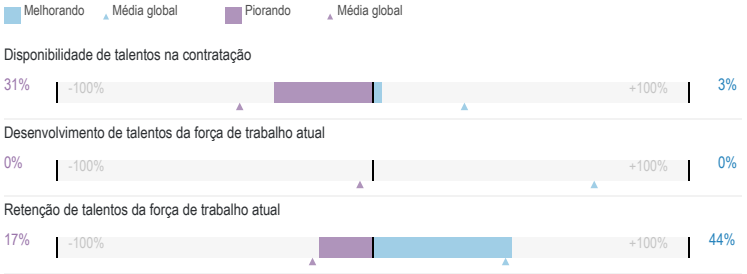
Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

59	54	51
Global 51	Global 42	Global 48
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

87	79	73
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Infraestrutura

14% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

35% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

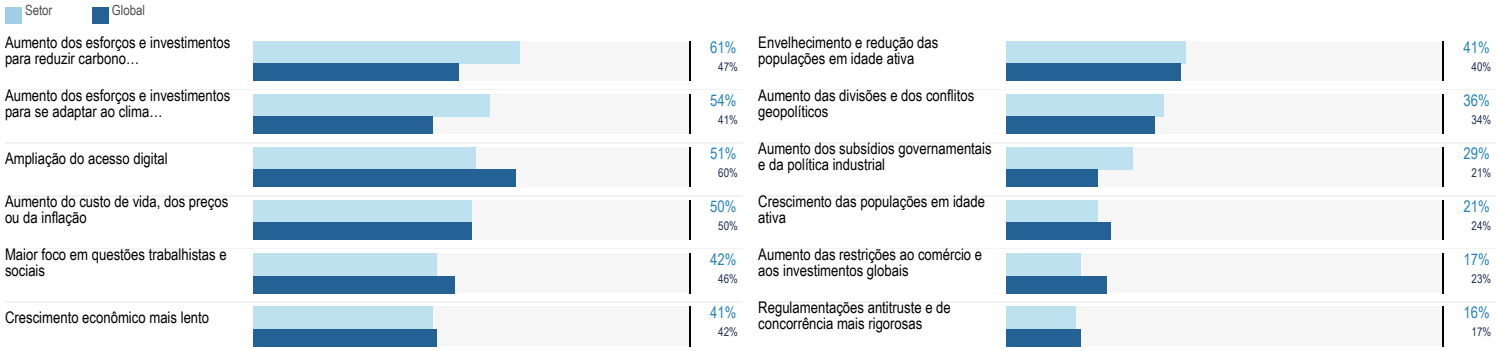
81% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

78% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

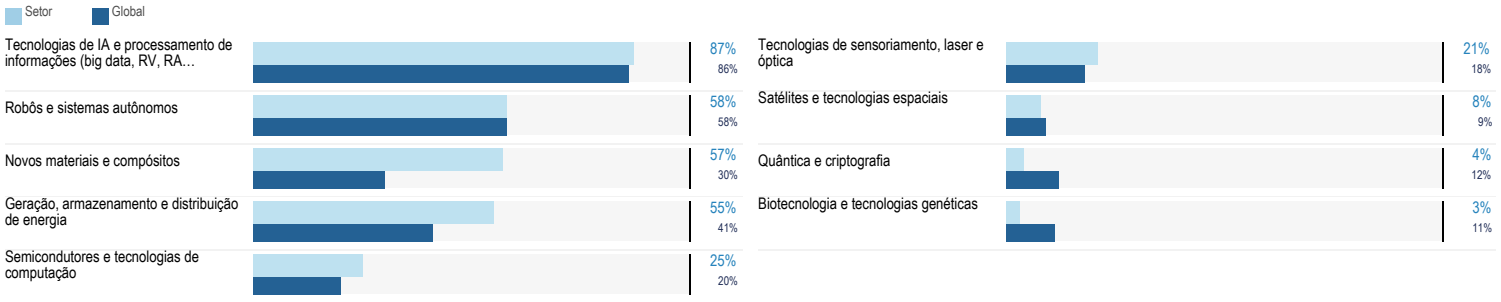
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

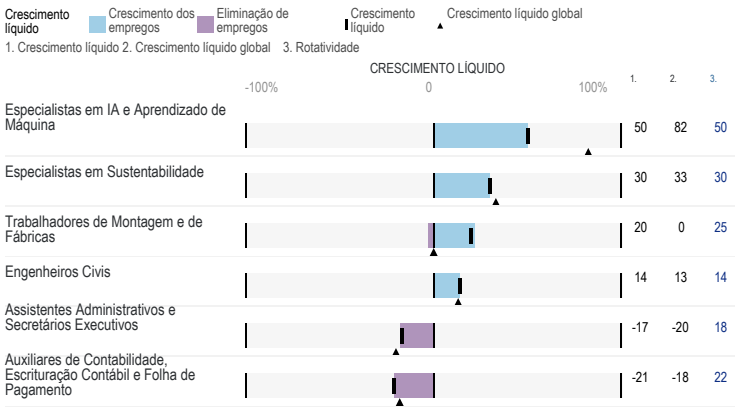
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

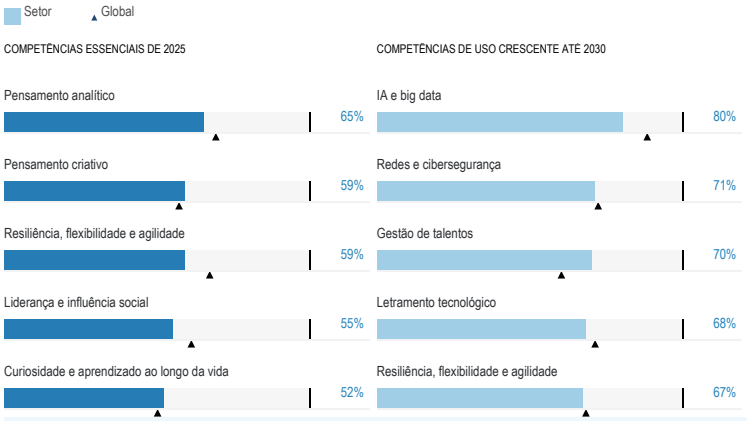
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

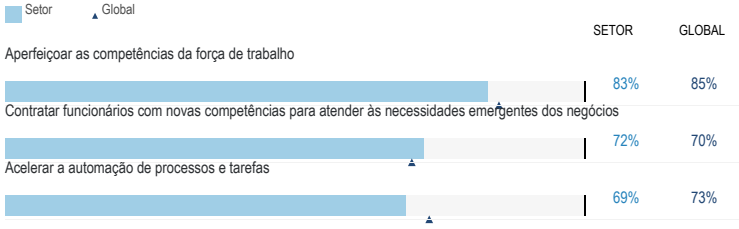
Competências com o maior aumento de uso até 2030



Perspectivas da estratégia para a força de trabalho

Principais componentes da estratégia para sua força de trabalho até 2030

% das organizações pesquisadas que selecionam a macrotendência como fator de transformação da força de trabalho



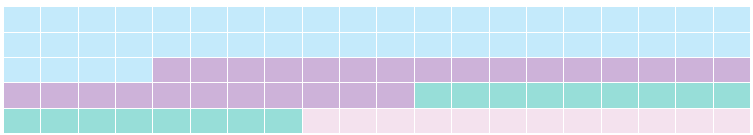
Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

44 | Global 41
Não precisariam de capacitação até 2030

27 | Global 29
Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual

17 | Global 19
Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados

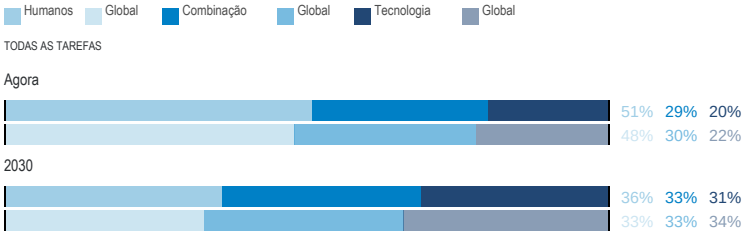
12 | Global 11
Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Infraestrutura

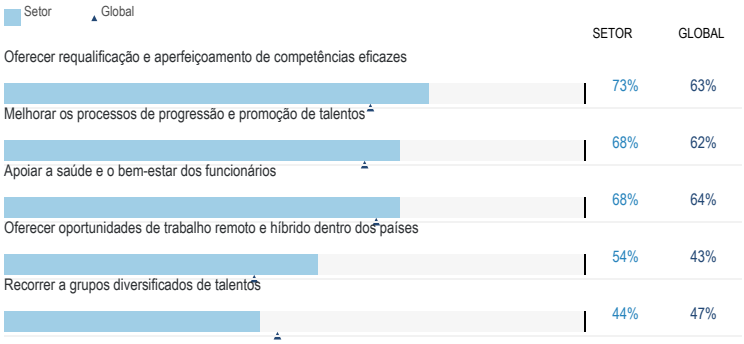
Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



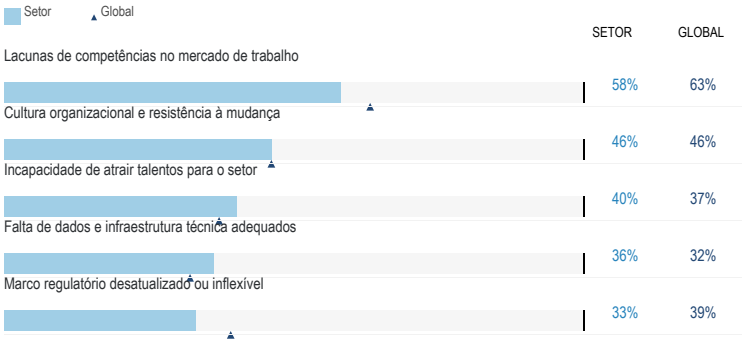
Práticas empresariais

Práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talentos
Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talentos (parcela das organizações pesquisadas)



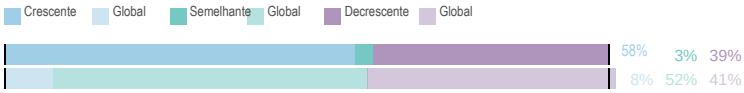
Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



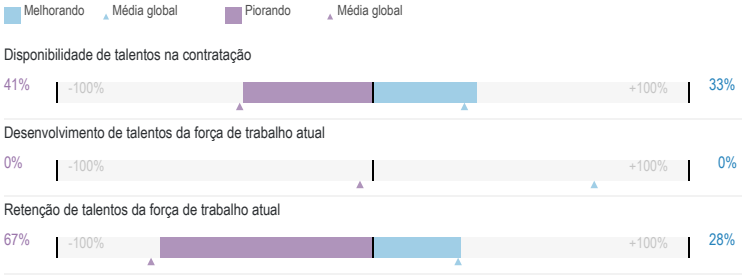
Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

58 | Global 42	53 | Global 48	48 | Global 51
Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

74 | Global 77	64 | Global 69	59 | Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Gestão de Seguros e Previdência

19% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

47% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

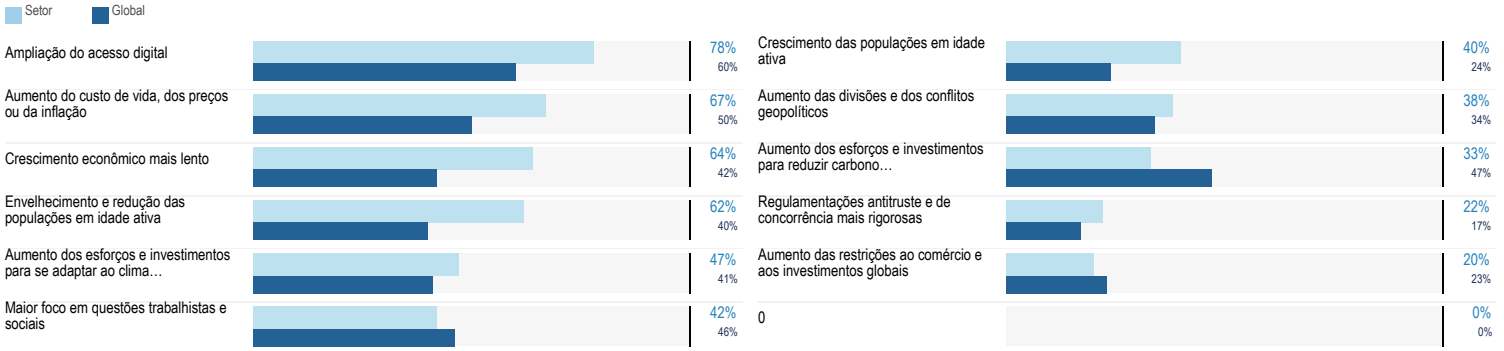
97% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

0% | Global 0%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

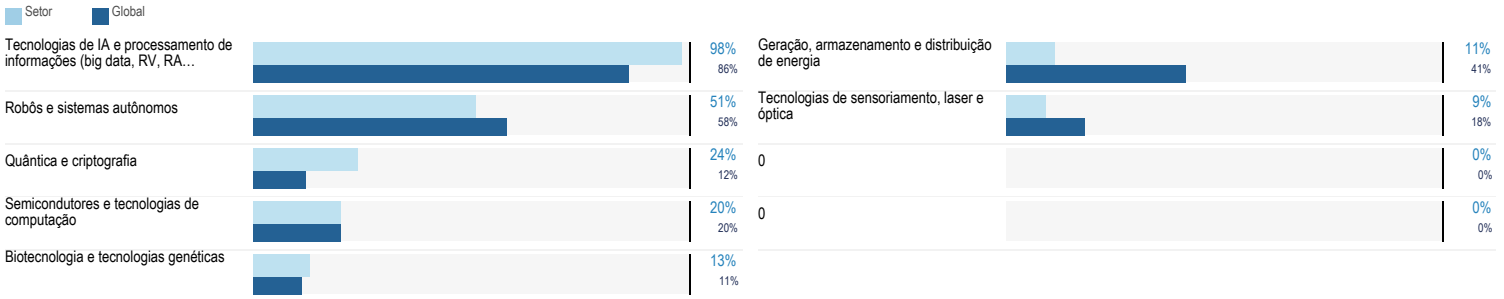
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

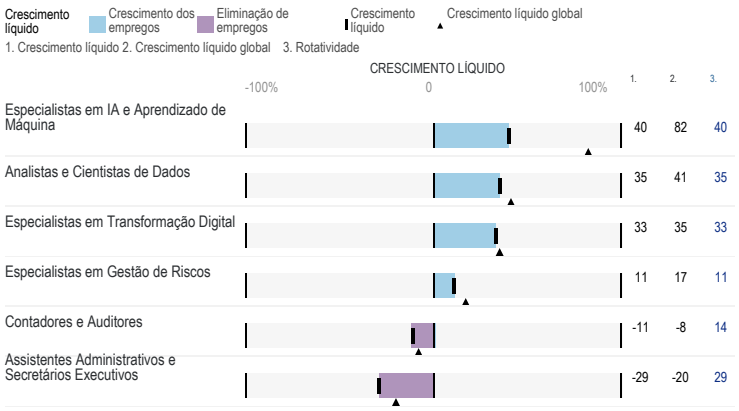
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

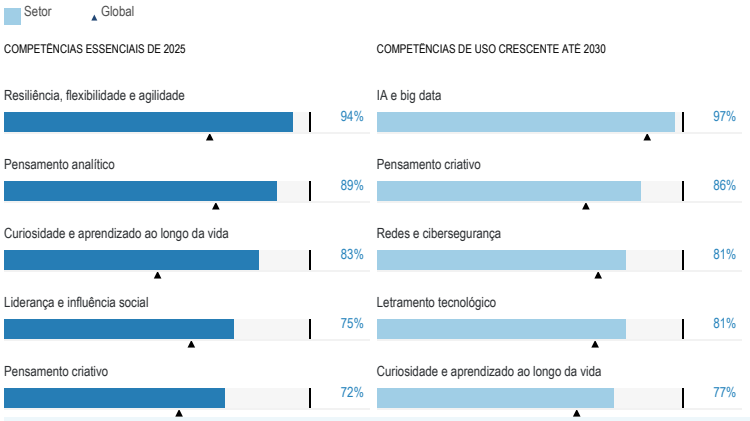
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

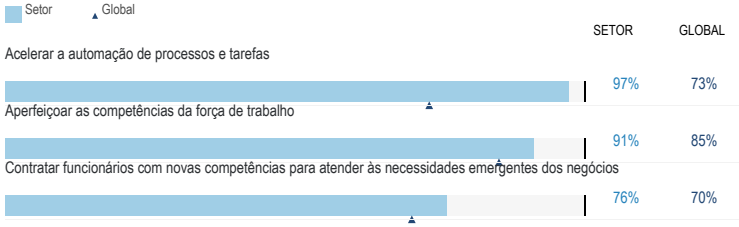
Competências com o maior aumento de uso até 2030



Perspectivas da estratégia para a força de trabalho

Principais componentes da estratégia para sua força de trabalho até 2030

% das organizações pesquisadas que selecionam a macrotendência como fator de transformação da força de trabalho



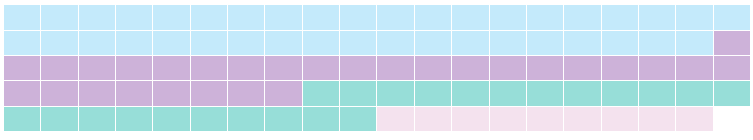
Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

39 | Global 41
Não precisariam de capacitação até 2030

29 | Global 29
Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual

22 | Global 19
Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados

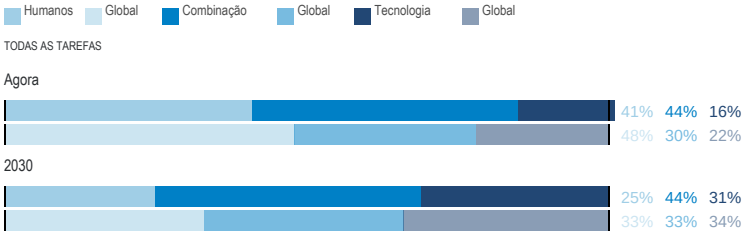
9 | Global 11
Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Gestão de Seguros e Previdência

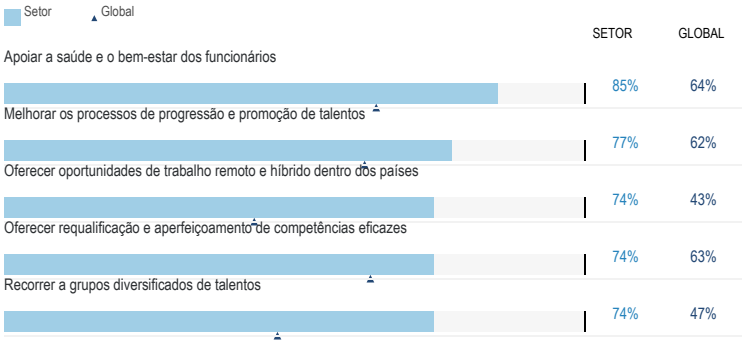
Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



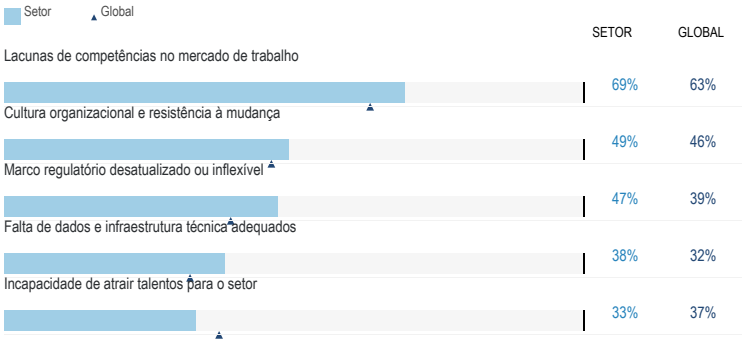
Práticas empresariais

Práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talentos
Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talentos (parcela das organizações pesquisadas)



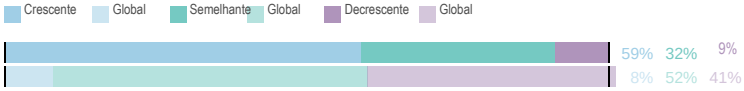
Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



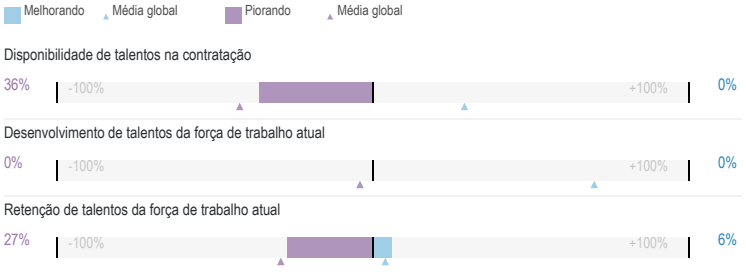
Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

65 | Global 51	59 | Global 39	50 | Global 48
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

91 | Global 62	85 | Global 77	77 | Global 69
Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização

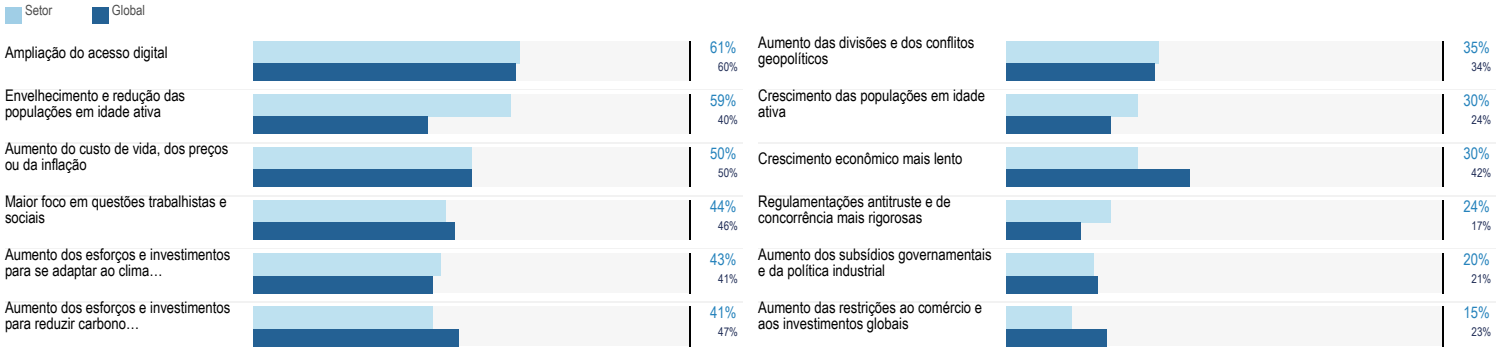
Serviços Médicos e de Assistência à Saúde

19% | Global 22%	39% | Global 39%	91% | Global 83%	94% | Global 88%
Rotatividade do mercado de trabalho	**Transformação das competências**	**Organizações com prioridades de DEI**	**Exposição à IA**
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos	Parcelas das competências essenciais que mudarão	Parcela de organizações com prioridades de DEI	Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

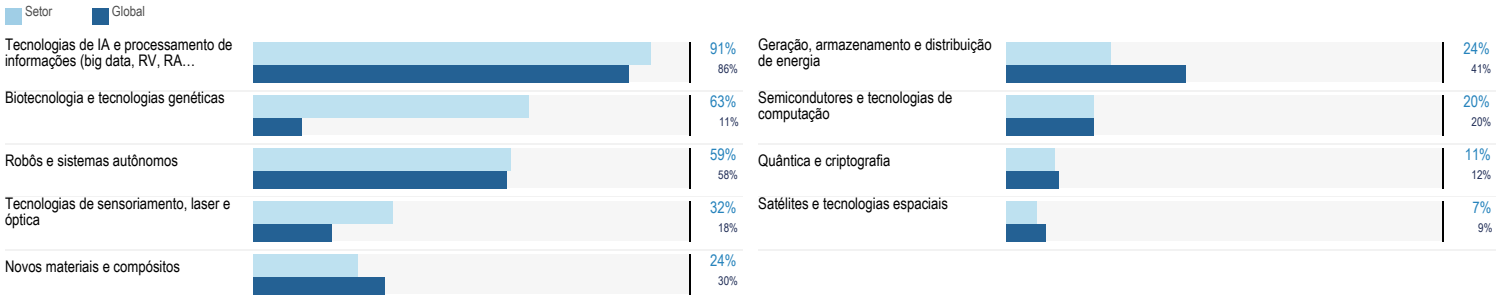
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

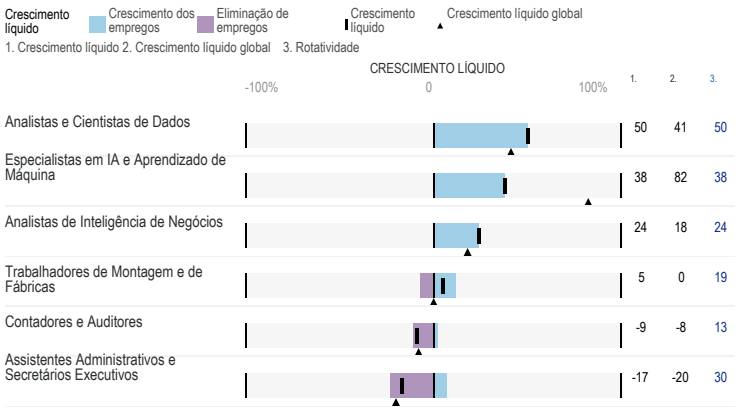
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

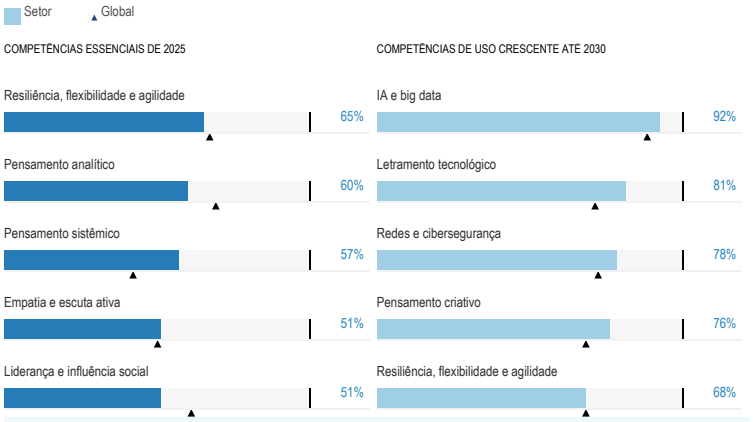
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

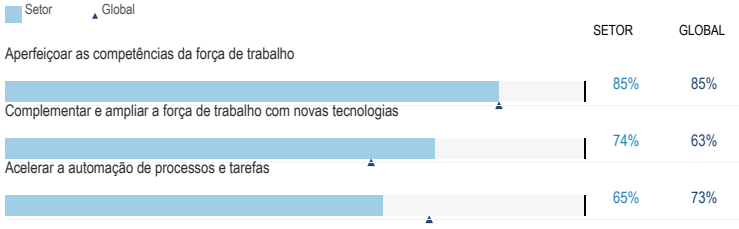
Competências com o maior aumento de uso até 2030



Perspectivas da estratégia para a força de trabalho

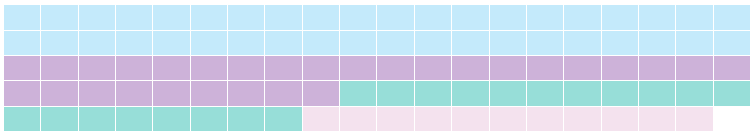
Principais componentes da estratégia para sua força de trabalho até 2030

% das organizações pesquisadas que selecionam a macrotendência como fator de transformação da força de trabalho



Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

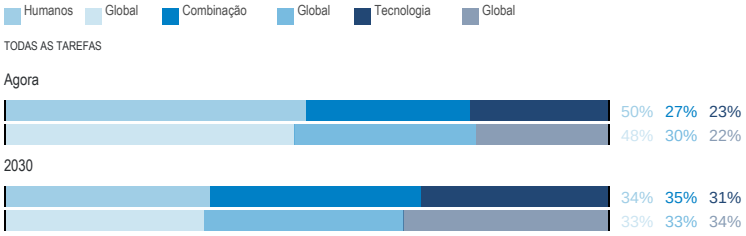
40 | Global 41	29 | Global 29	19 | Global 19	11 | Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Serviços Médicos e de Assistência à Saúde

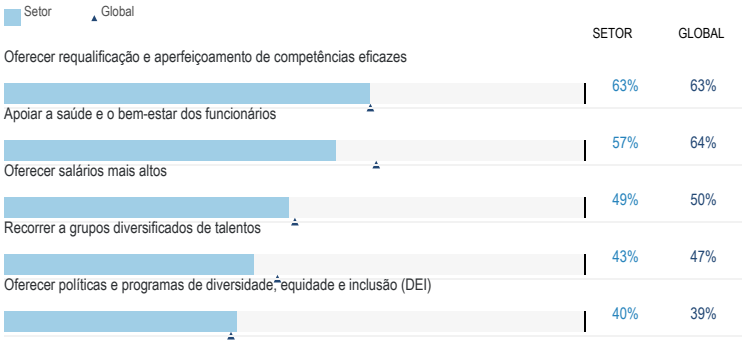
Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



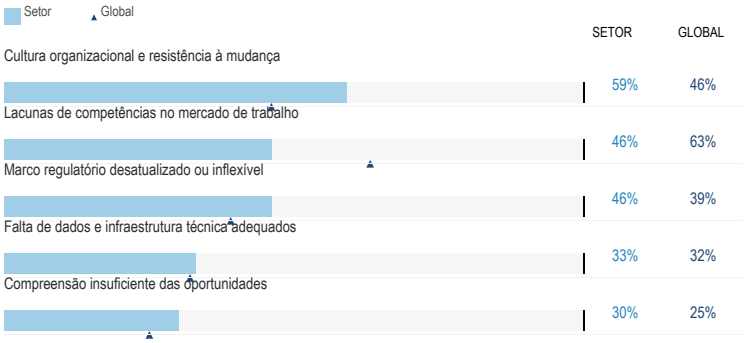
Práticas empresariais

Práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talentos
Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talentos (parcela das organizações pesquisadas)



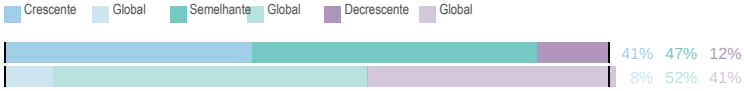
Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



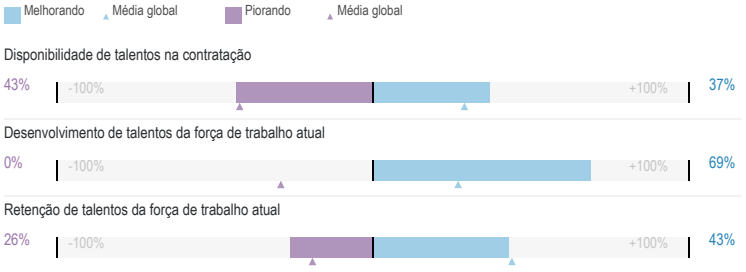
Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

51	40	34
Global 51	Global 48	Global 39
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

88	59	56
Global 77	Global 69	Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

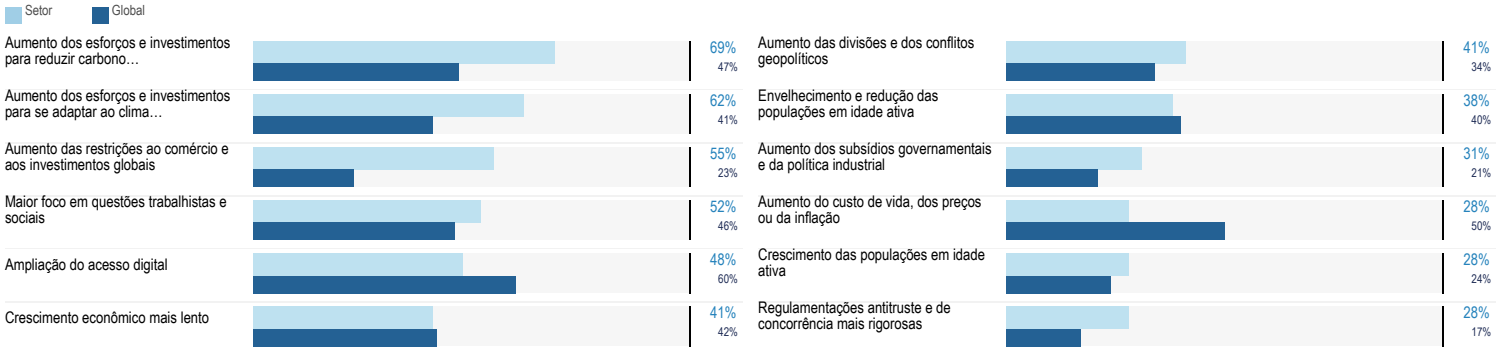
Mineração e Metais

14% (Global 22%)	35% (Global 39%)	89% (Global 83%)	79% (Global 88%)
Rotatividade do mercado de trabalho Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos	**Transformação das competências** Parcelas das competências essenciais que mudarão	**Organizações com prioridades de DEI** Parcela de organizações com prioridades de DEI	**Exposição à IA** Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

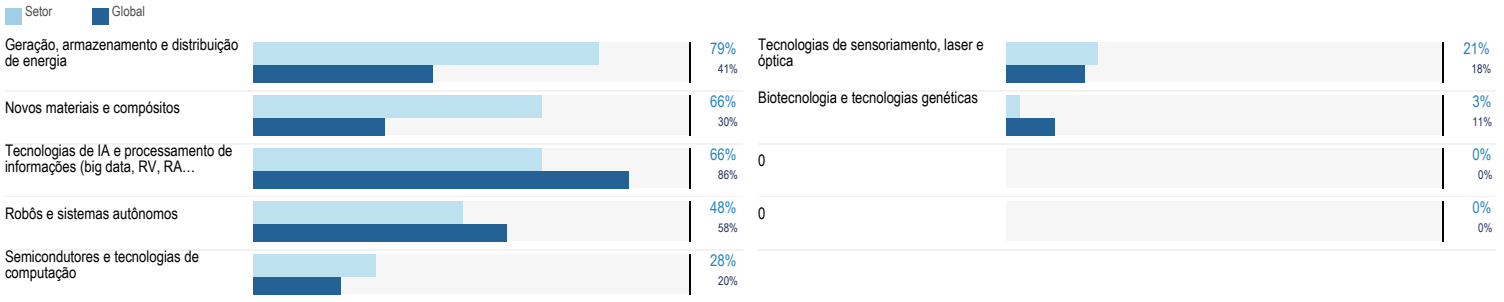
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

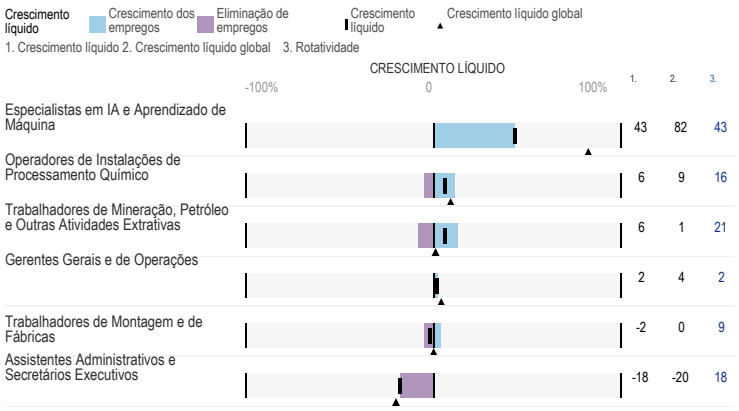
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

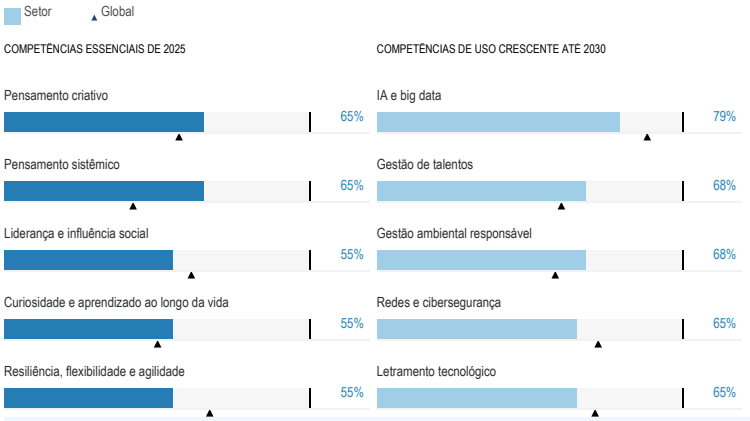
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

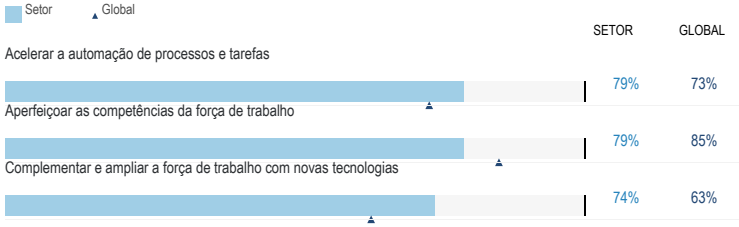
Competências com o maior aumento de uso até 2030



Perspectivas da estratégia para a força de trabalho

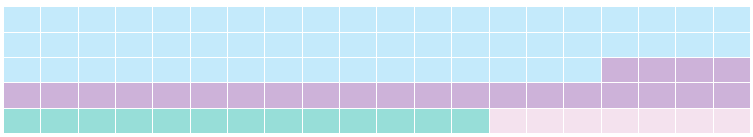
Principais componentes da estratégia para sua força de trabalho até 2030

% das organizações pesquisadas que selecionam a macrotendência como fator de transformação da força de trabalho



Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

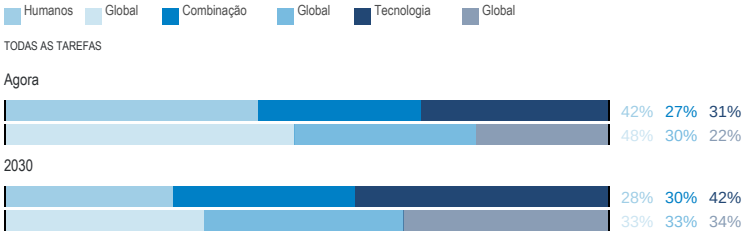
56 (Global 41)	24 (Global 29)	13 (Global 19)	7 (Global 11)
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Mineração e Metais

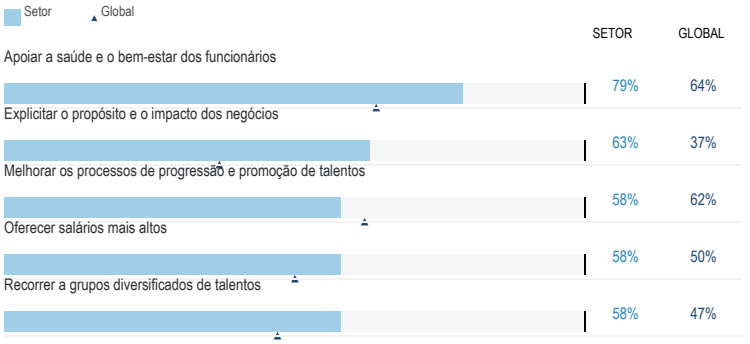
Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



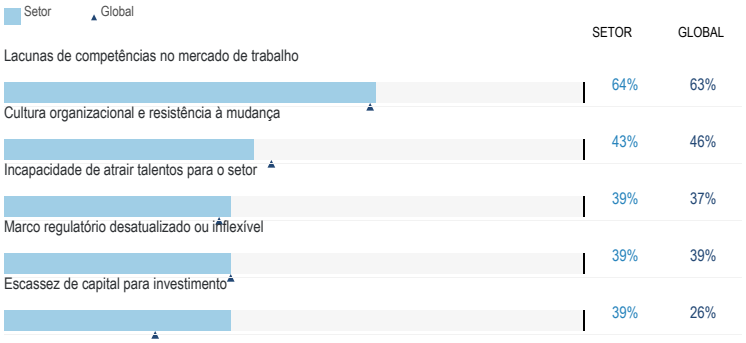
Práticas empresariais

Práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talentos
Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talentos (parcela das organizações pesquisadas)



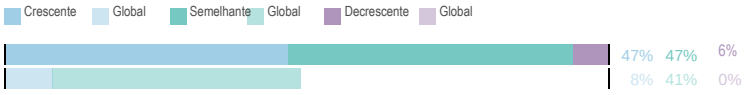
Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



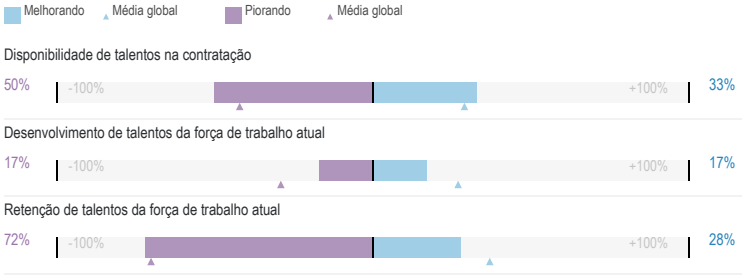
Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

67 | Global 51	56 | Global 39	56 | Global 48
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Revisões de equidade remuneratória e auditorias salariais	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

74 | Global 77	74 | Global 47	63 | Global 69
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Transferir pessoas de empregos que diminuirão devido à IA para outras funções na organização	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização

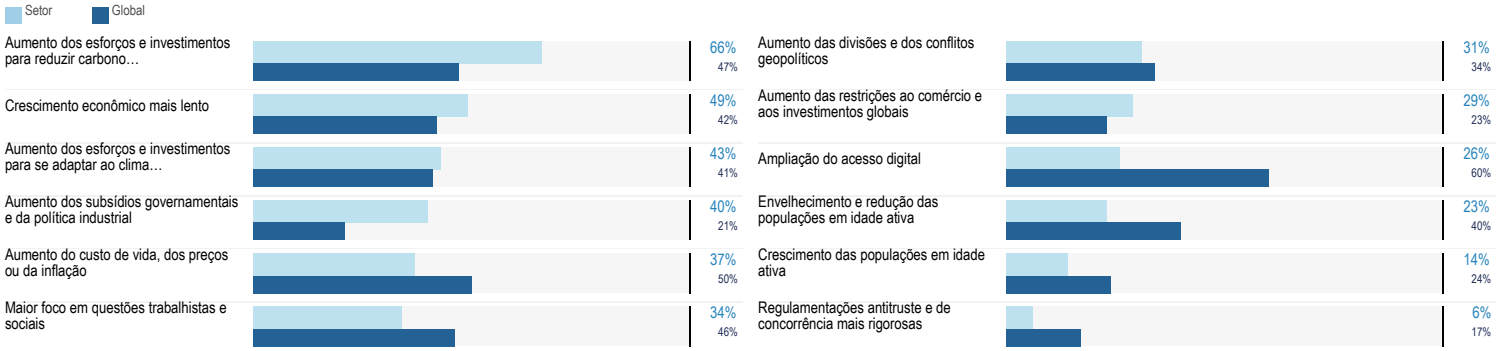
Petróleo e Gás

22% (Global 22%)	28% (Global 39%)	75% (Global 83%)	82% (Global 88%)
Rotatividade do mercado de trabalho Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos	**Transformação das competências** Parcelas das competências essenciais que mudarão	**Organizações com prioridades de DEI** Parcela de organizações com prioridades de DEI	**Exposição à IA** Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

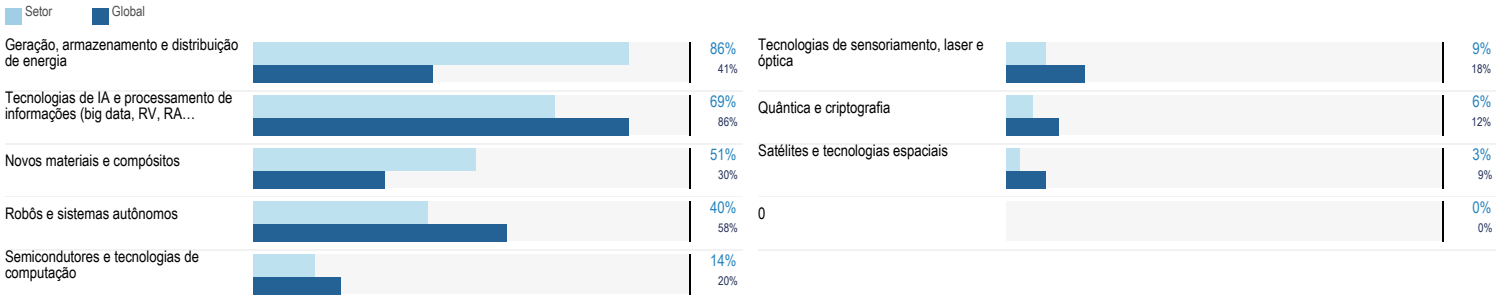
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

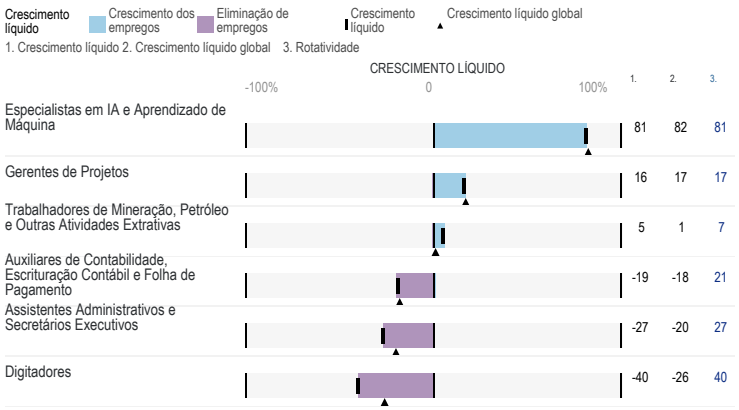
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

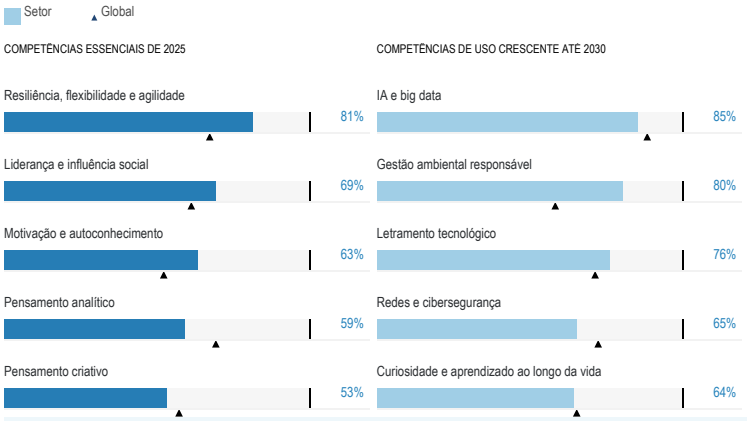
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

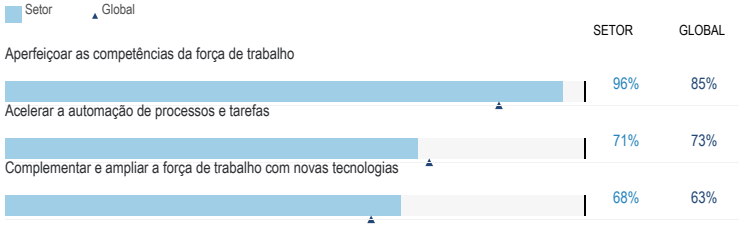
Competências com o maior aumento de uso até 2030



Perspectivas da estratégia para a força de trabalho

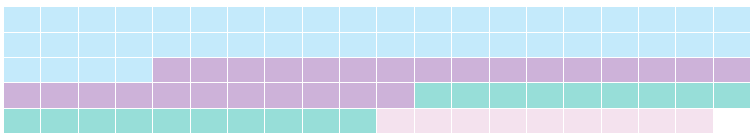
Principais componentes da estratégia para sua força de trabalho até 2030

% das organizações pesquisadas que selecionam a macrotendência como fator de transformação da força de trabalho



Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

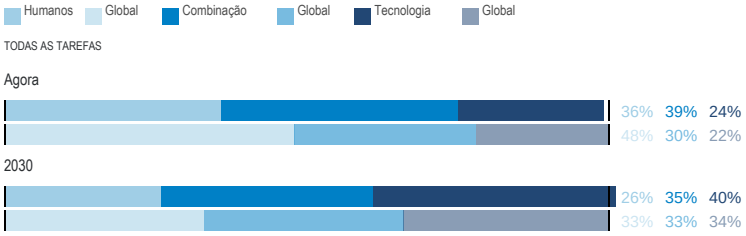
44 (Global 41)	27 (Global 29)	19 (Global 19)	9 (Global 11)
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Petróleo e Gás

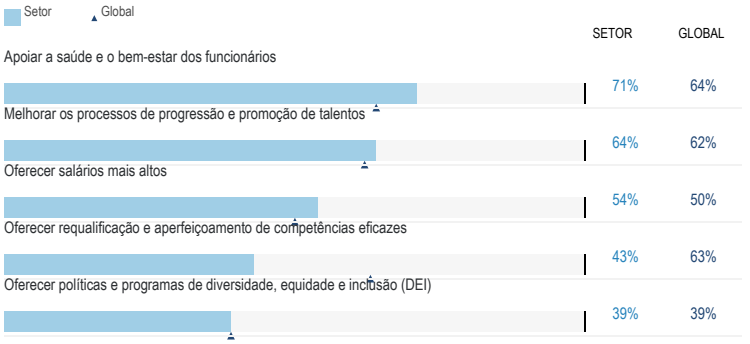
Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



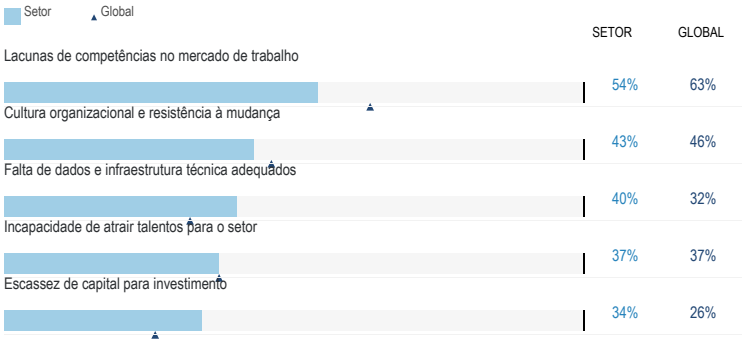
Práticas empresariais

Práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talentos
Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talentos (parcela das organizações pesquisadas)



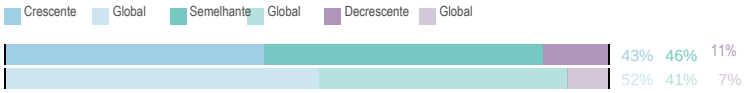
Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



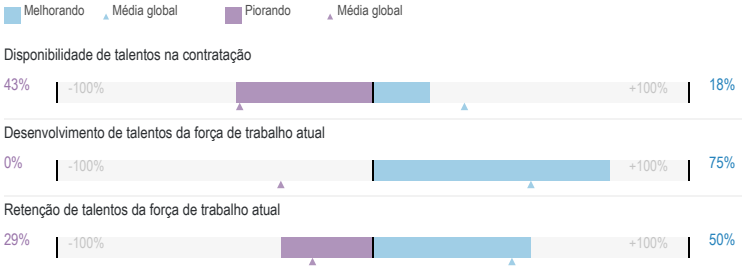
Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

50 Global 48	43 Global 27	39 Global 51
Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Integrar objetivos e soluções de DEI em toda a cadeia de suprimentos	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

64 Global 77	61 Global 69	54 Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Produção de Bens de Consumo

18% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

40% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

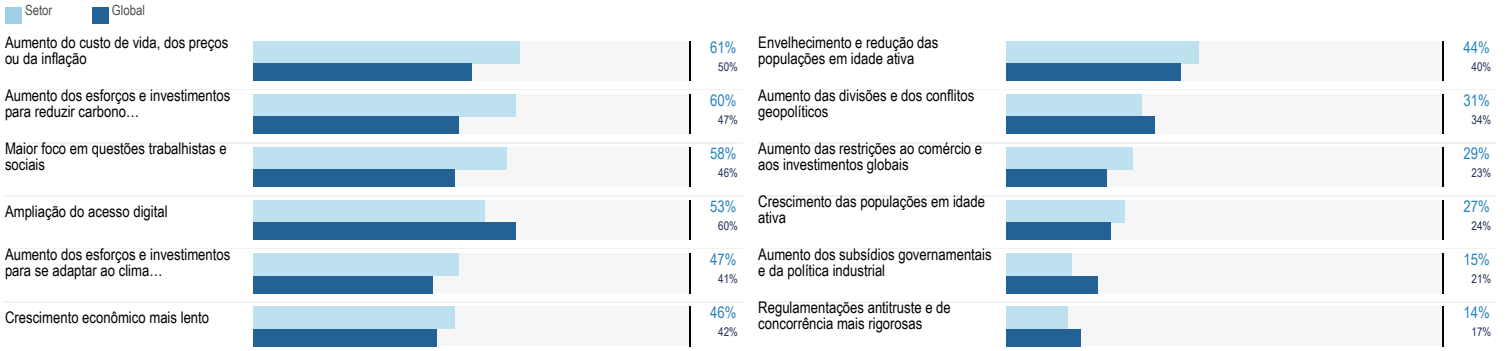
82% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

90% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

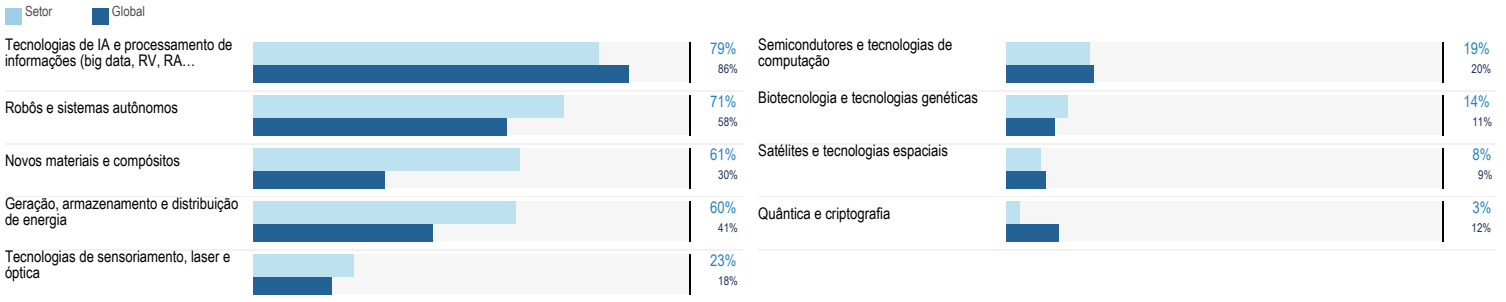
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

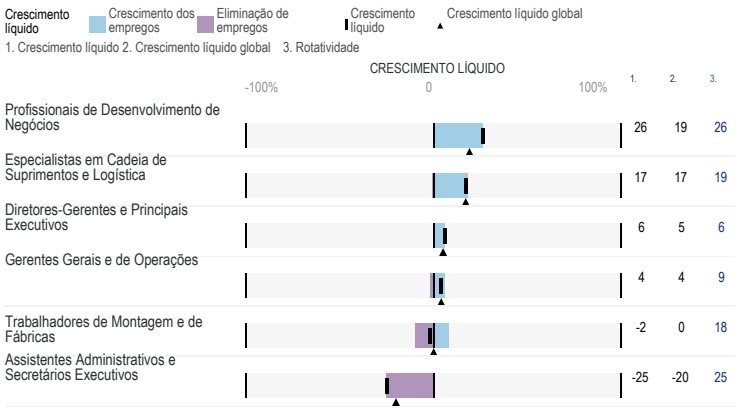
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

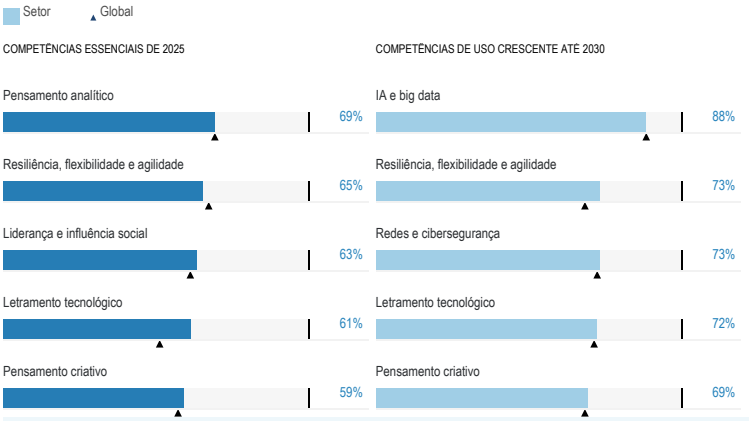
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

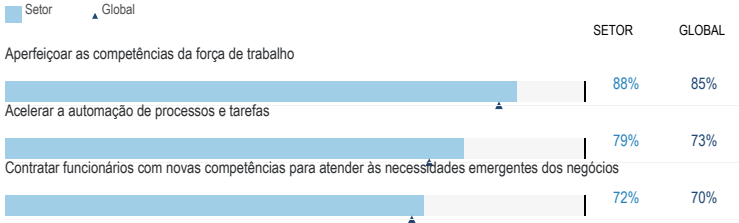
Competências com o maior aumento de uso até 2030



Perspectivas da estratégia para a força de trabalho

Principais componentes da estratégia para sua força de trabalho até 2030

% das organizações pesquisadas que selecionam a macrotendência como fator de transformação da força de trabalho



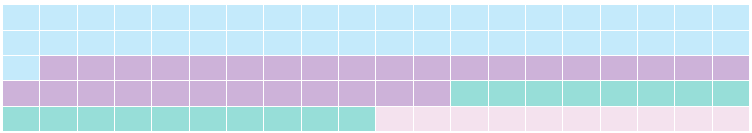
Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

41 | Global 41
Não precisariam de capacitação até 2030

31 | Global 29
Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual

18 | Global 19
Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados

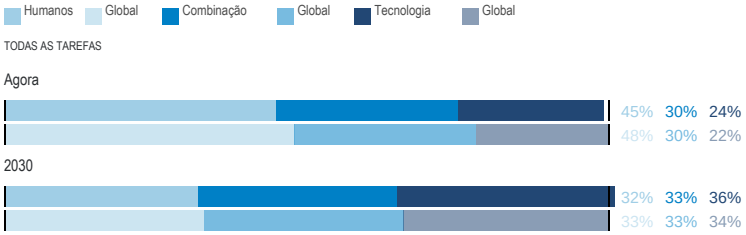
10 | Global 11
Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Produção de Bens de Consumo

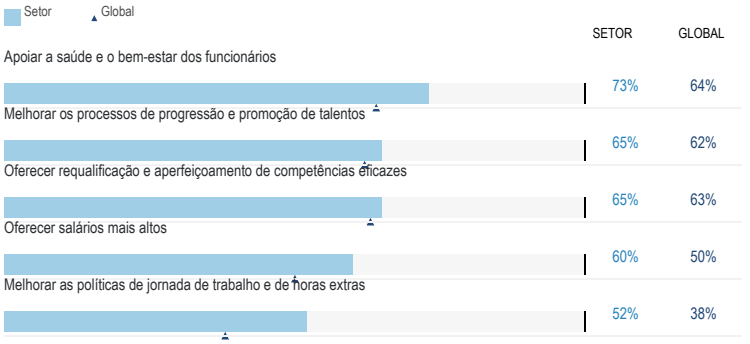
Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



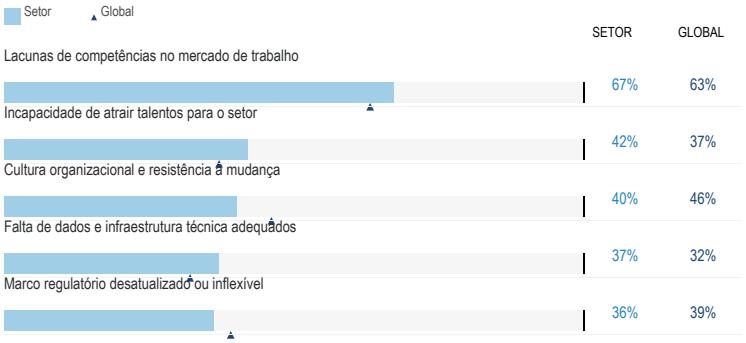
Práticas empresariais

Práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talentos
Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talentos (parcela das organizações pesquisadas)



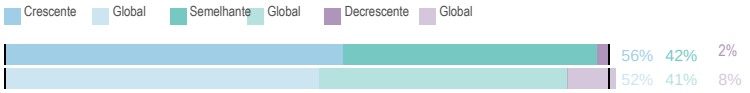
Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



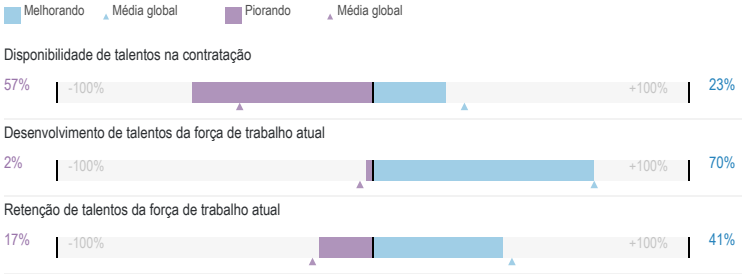
Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

1

53 | Global 51	46 | Global 48	42 | Global 42
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

75 | Global 77	70 | Global 69	55 | Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Serviços Profissionais

19% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

41% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

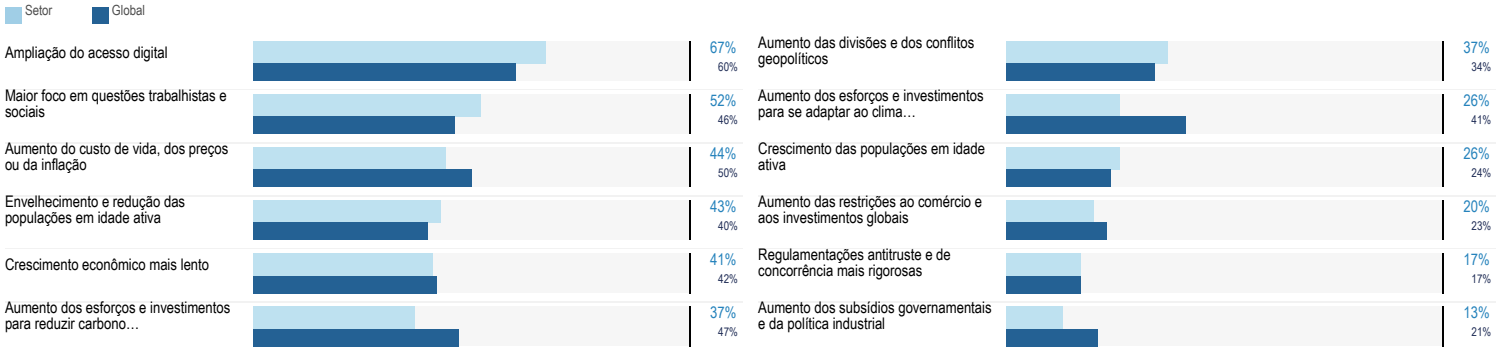
90% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

95% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

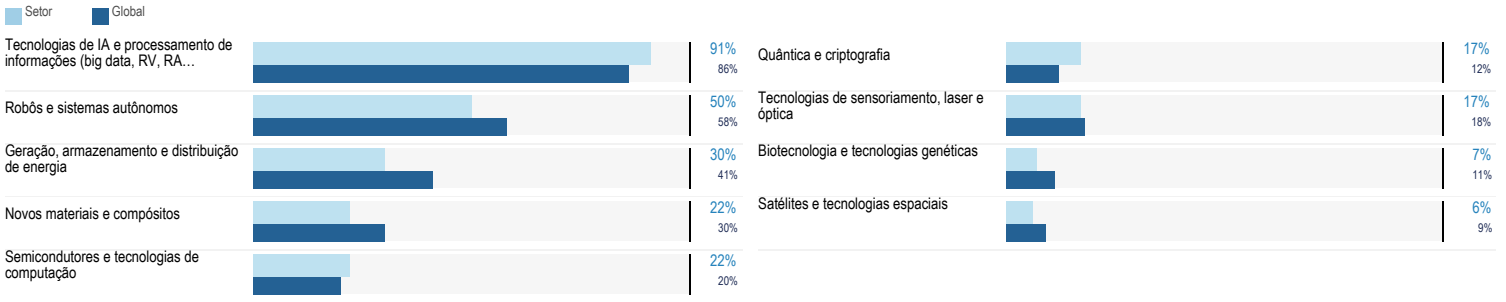
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

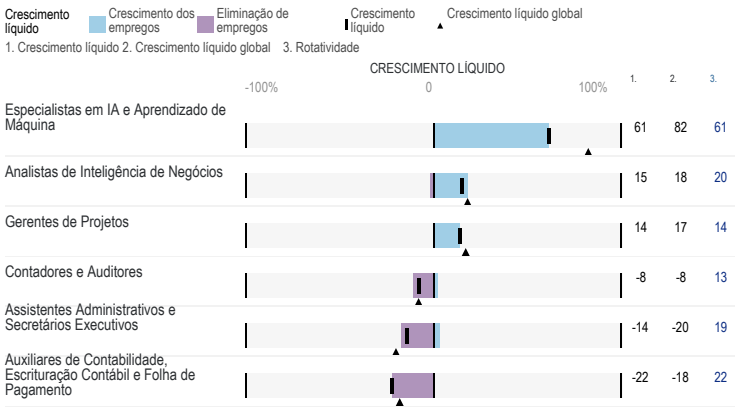
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

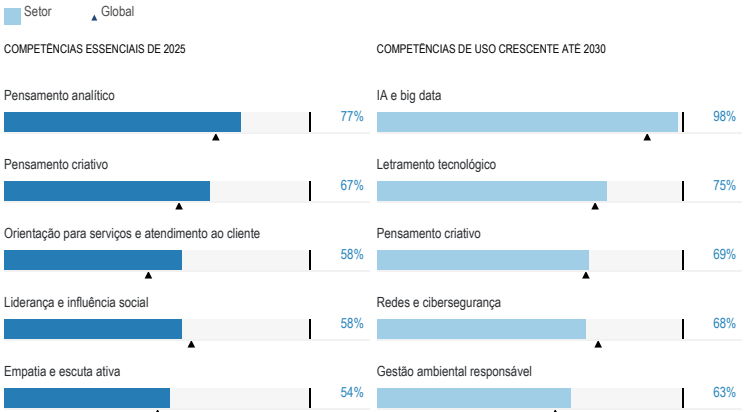
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

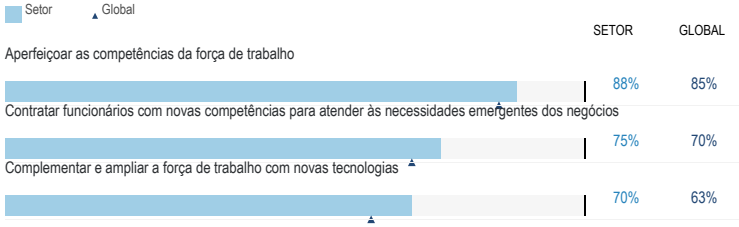
Competências com o maior aumento de uso até 2030



Perspectivas da estratégia para a força de trabalho

Principais componentes da estratégia para sua força de trabalho até 2030

% das organizações pesquisadas que selecionam a macrotendência como fator de transformação da força de trabalho



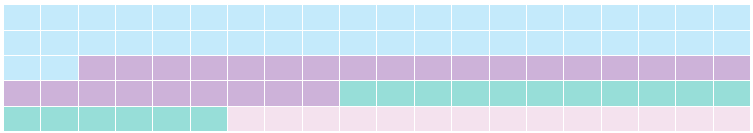
Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

42 | Global 41
Não precisariam de capacitação até 2030

27 | Global 29
Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual

17 | Global 19
Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados

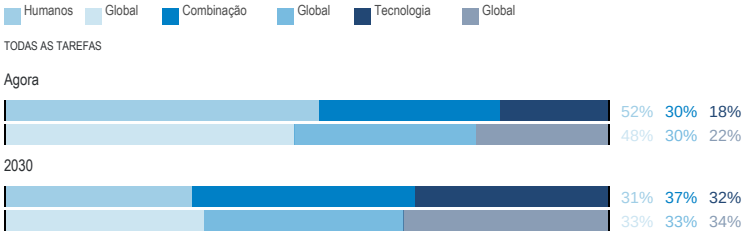
14 | Global 11
Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Serviços Profissionais

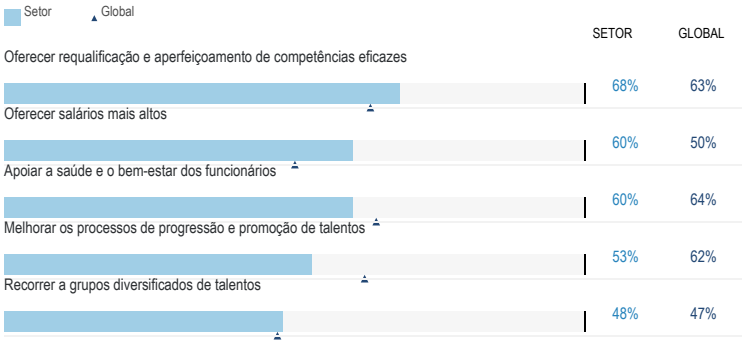
Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



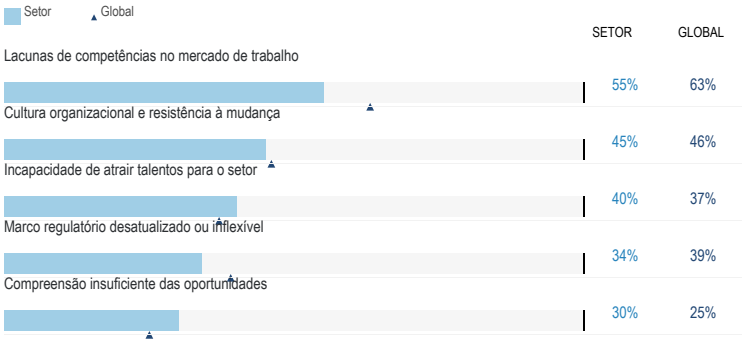
Práticas empresariais

Práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talentos
Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talentos (parcela das organizações pesquisadas)



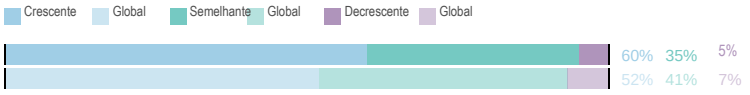
Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



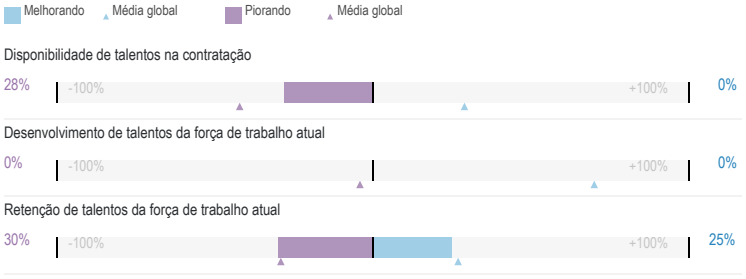
Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

60 | Global 51	53 | Global 42	53 | Global 48
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

83 | Global 77	78 | Global 69	63 | Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Setor Imobiliário

23% (Global 22%)	40% (Global 39%)	95% (Global 83%)	90% (Global 88%)
Rotatividade do mercado de trabalho Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos	**Transformação das competências** Parcelas das competências essenciais que mudarão	**Organizações com prioridades de DEI** Parcela de organizações com prioridades de DEI	**Exposição à IA** Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

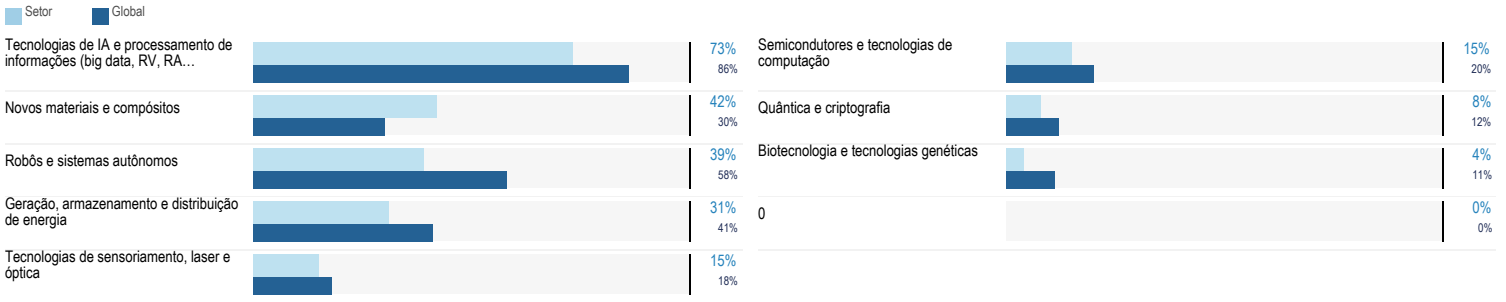
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

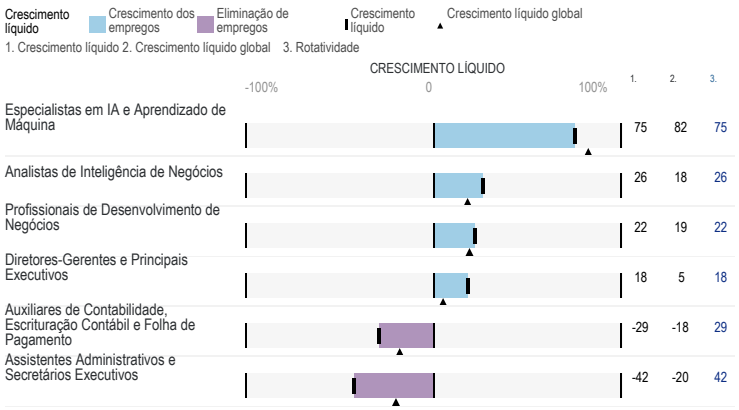
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

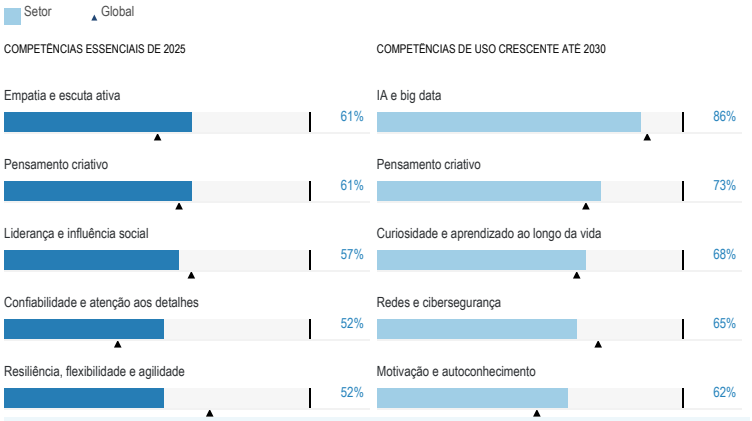
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

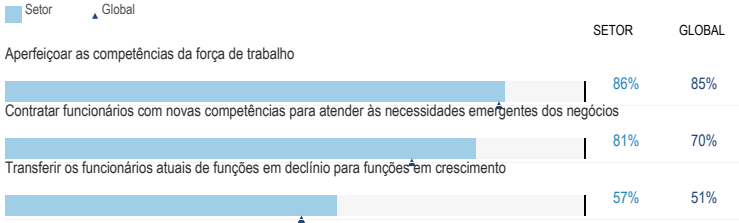
Competências com o maior aumento de uso até 2030



Perspectivas da estratégia para a força de trabalho

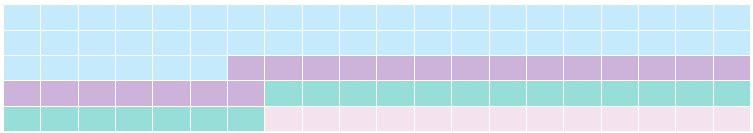
Principais componentes da estratégia para sua força de trabalho até 2030

% das organizações pesquisadas que selecionam a macrotendência como fator de transformação da força de trabalho



Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

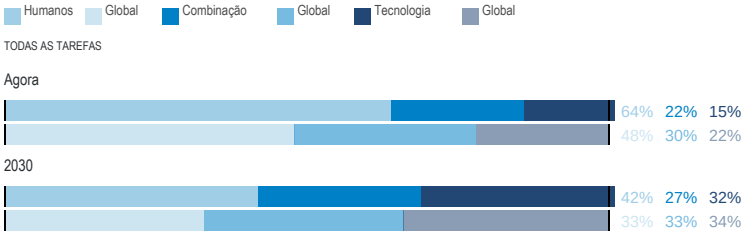
46 (Global 41)	21 (Global 29)	20 (Global 19)	13 (Global 11)
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Setor Imobiliário

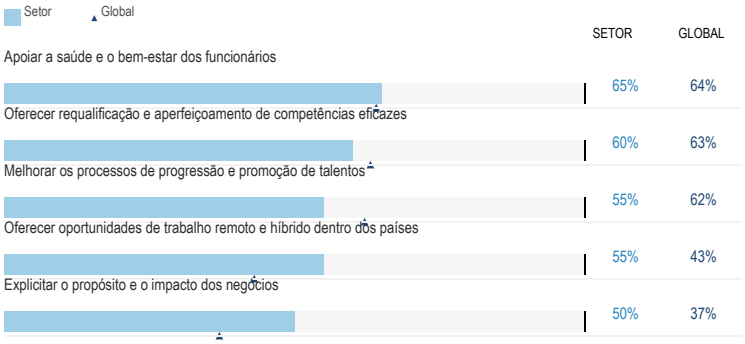
Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



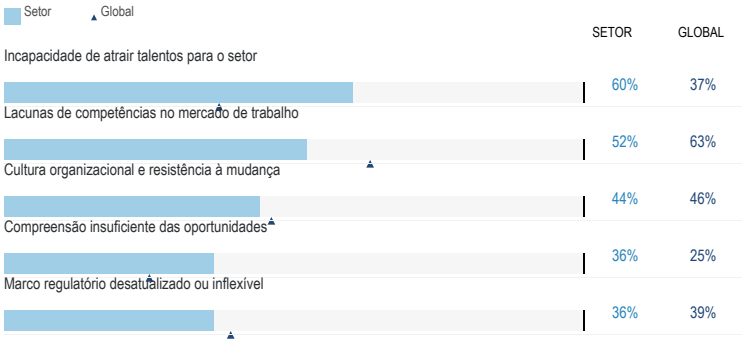
Práticas empresariais

Práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talentos
Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talentos (parcela das organizações pesquisadas)



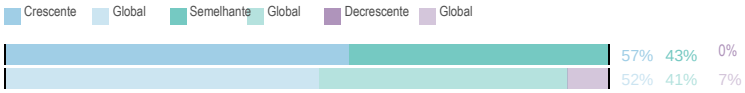
Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



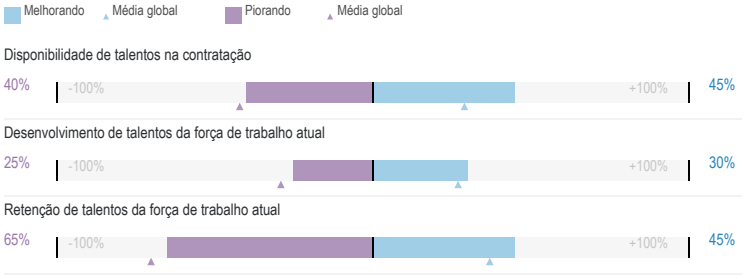
Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

45 (Global 51)	45 (Global 42)	40 (Global 33)
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI	Protocolos contra o assédio

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

74 (Global 77)	58 (Global 69)	53 (Global 62)
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

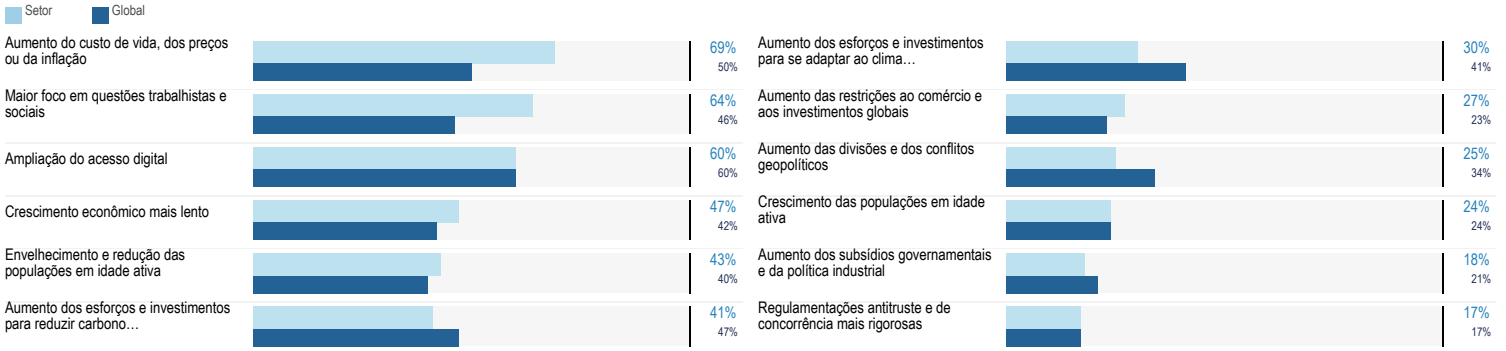
Varejo e Atacado de Bens de Consumo

28%	38%	78%	87%
Global 22%	Global 39%	Global 83%	Global 88%
Rotatividade do mercado de trabalho	**Transformação das competências**	**Organizações com prioridades de DEI**	**Exposição à IA**
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos	Parcelas das competências essenciais que mudarão	Parcela de organizações com prioridades de DEI	Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

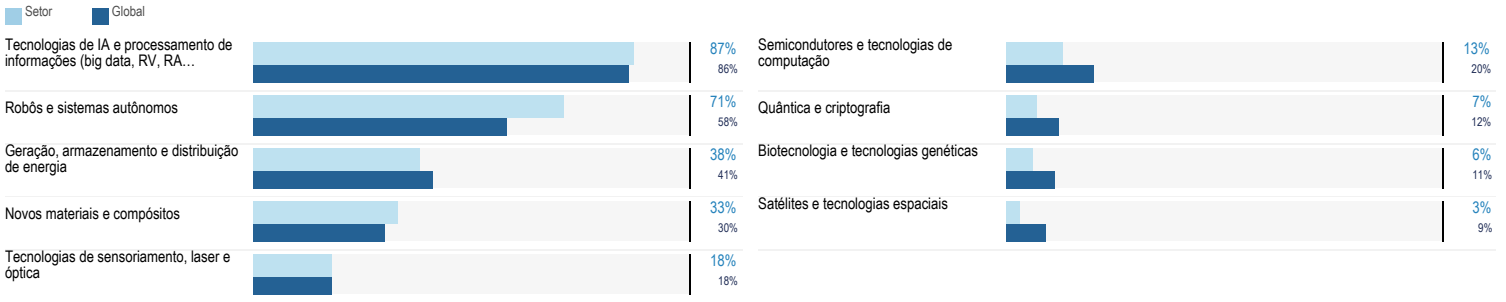
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

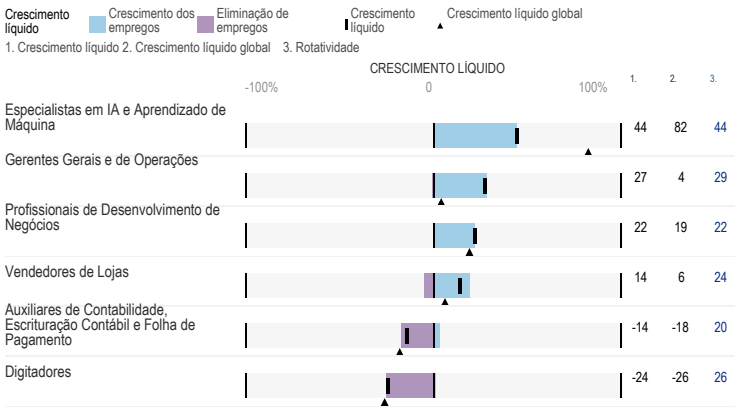
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

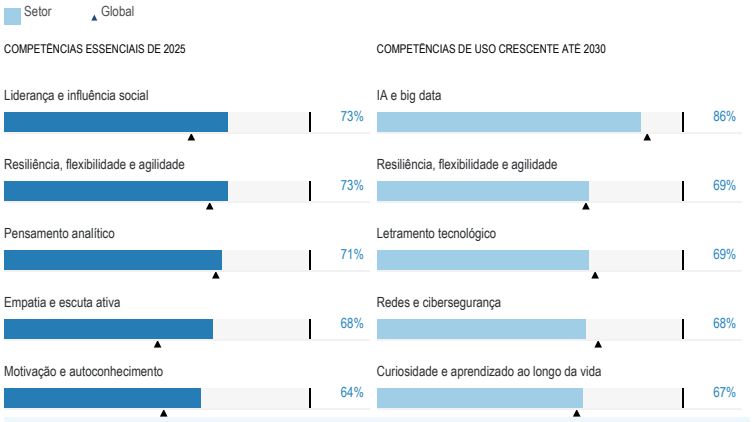
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

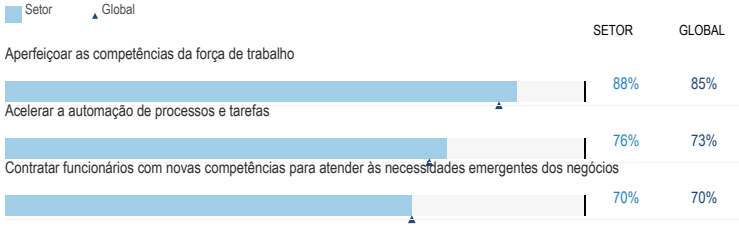
Competências com o maior aumento de uso até 2030



Perspectivas da estratégia para a força de trabalho

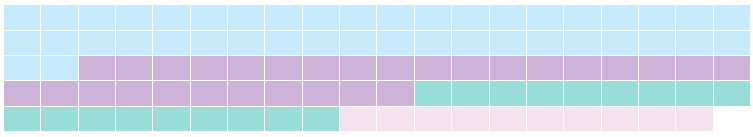
Principais componentes da estratégia para sua força de trabalho até 2030

% das organizações pesquisadas que selecionam a macrotendência como fator de transformação da força de trabalho



Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

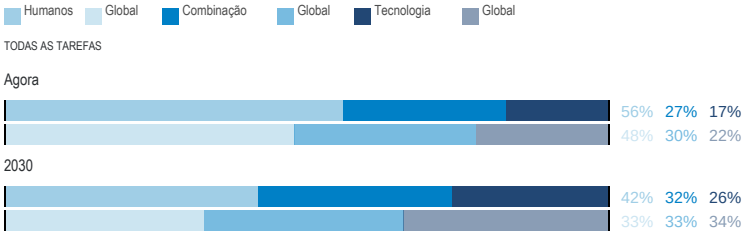
42	29	18	10
Global 41	Global 29	Global 19	Global 11
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Varejo e Atacado de Bens de Consumo

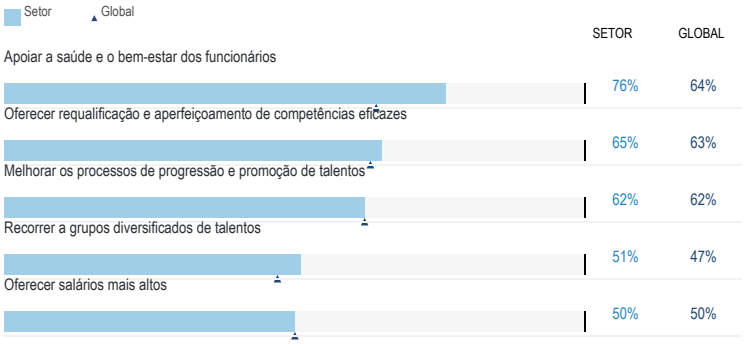
Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



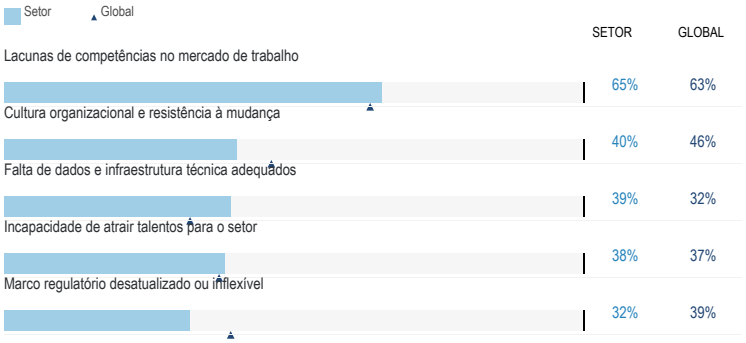
Práticas empresariais

Práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talentos
Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talentos (parcela das organizações pesquisadas)



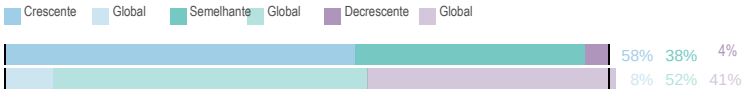
Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



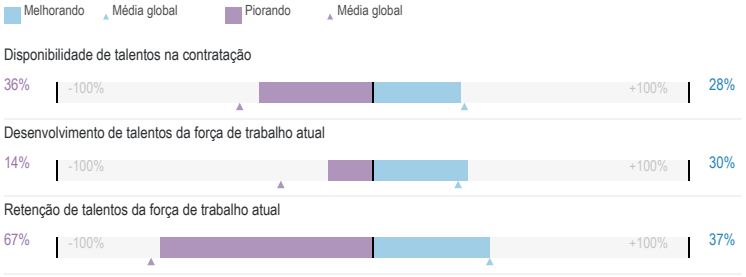
Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

51 (Global 51)	45 (Global 48)	38 (Global 42)
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

70 (Global 77)	68 (Global 69)	63 (Global 62)
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Cadeia de Suprimentos e Transporte

35% | Global 22%
Rotatividade do mercado de trabalho
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos

37% | Global 39%
Transformação das competências
Parcelas das competências essenciais que mudarão

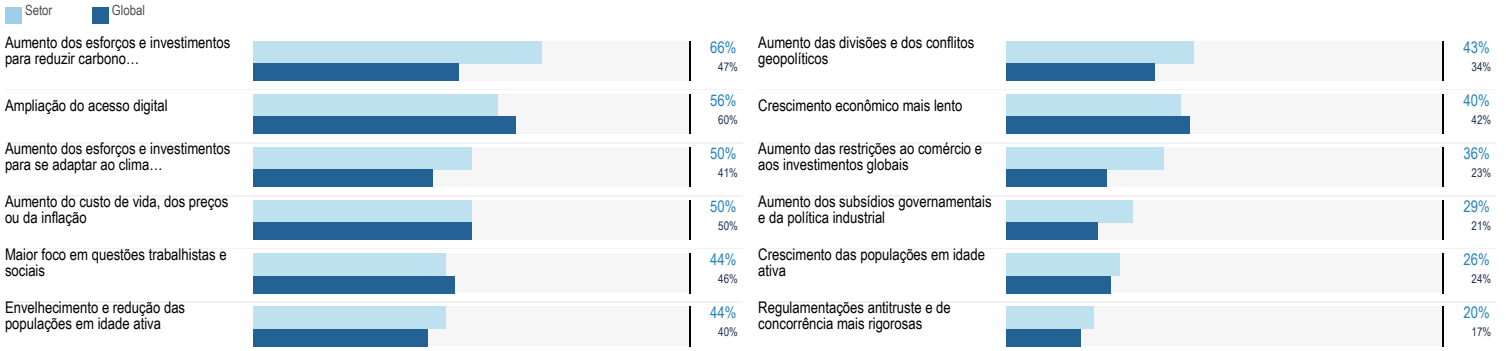
84% | Global 83%
Organizações com prioridades de DEI
Parcela de organizações com prioridades de DEI

88% | Global 88%
Exposição à IA
Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

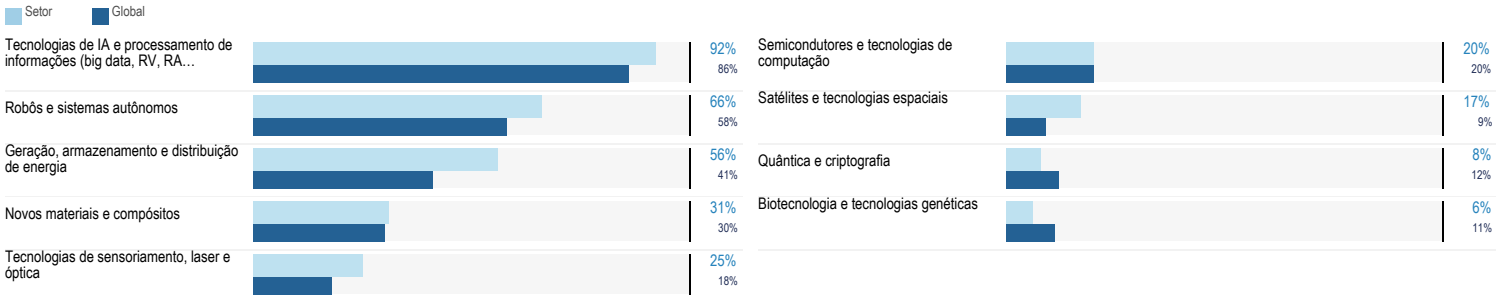
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

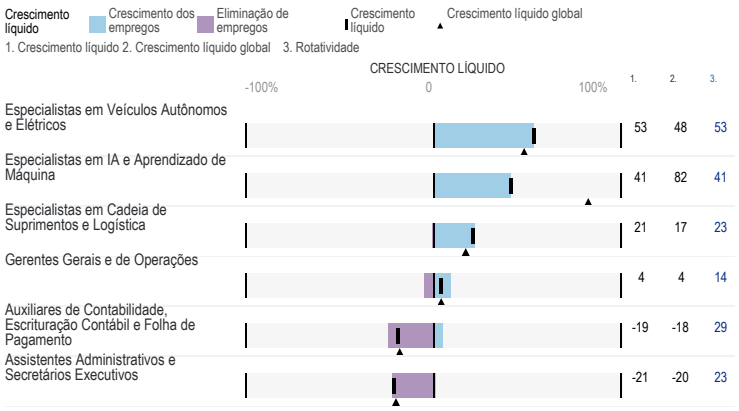
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

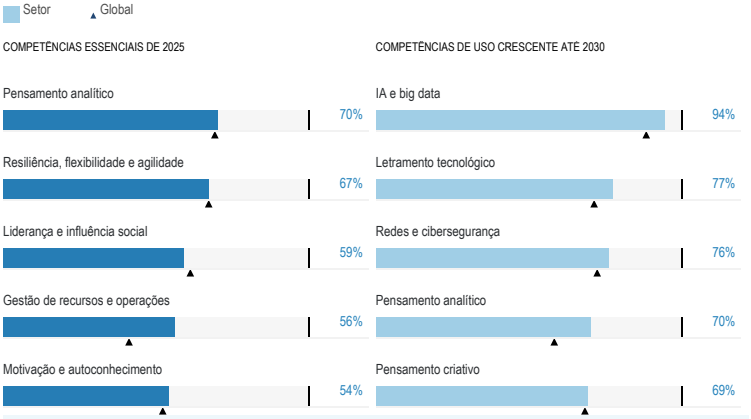
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

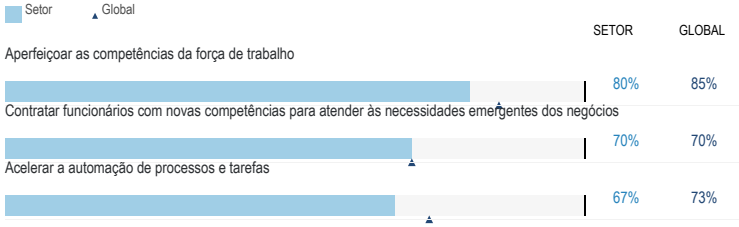
Competências com o maior aumento de uso até 2030



Perspectivas da estratégia para a força de trabalho

Principais componentes da estratégia para sua força de trabalho até 2030

% das organizações pesquisadas que selecionam a macrotendência como fator de transformação da força de trabalho



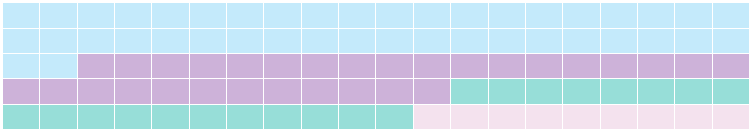
Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

42 | Global 41
Não precisariam de capacitação até 2030

30 | Global 29
Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual

19 | Global 19
Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados

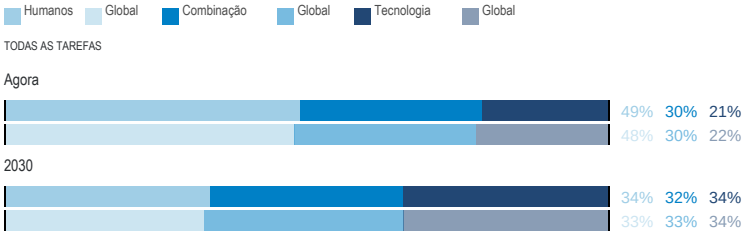
9 | Global 11
Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Cadeia de Suprimentos e Transporte

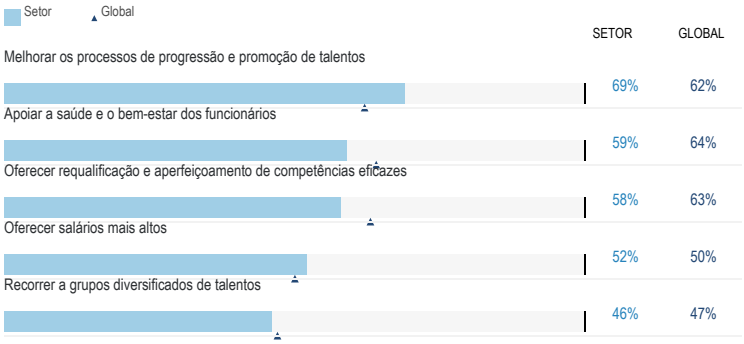
Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



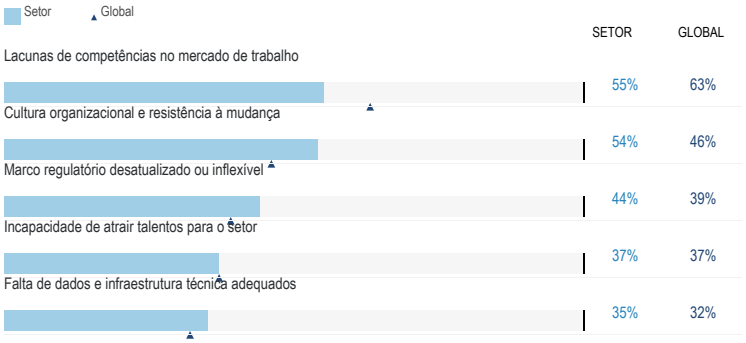
Práticas empresariais

Práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talentos
Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talentos (parcela das organizações pesquisadas)



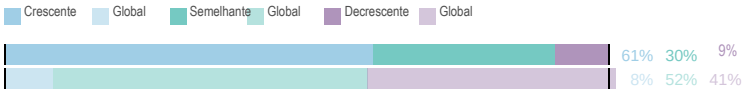
Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



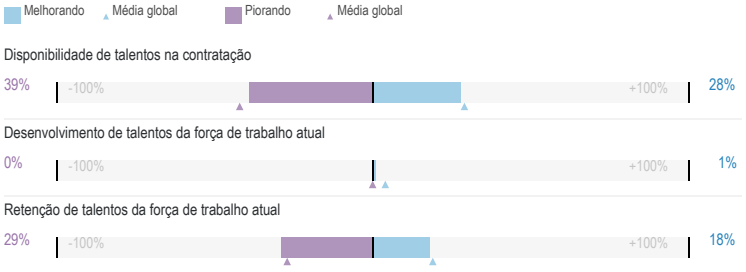
Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

53 Global 48	44 Global 51	43 Global 42
Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

79 Global 77	68 Global 69	68 Global 62
Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

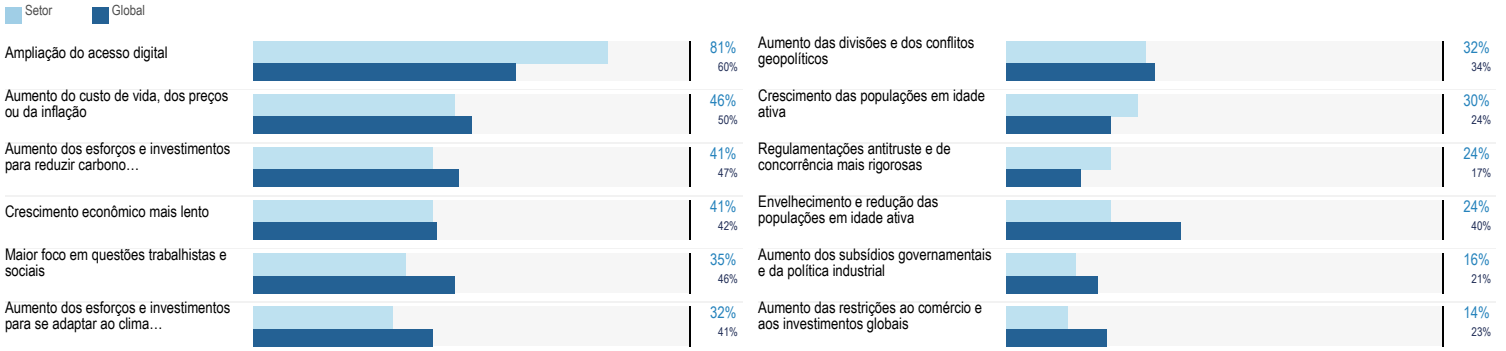
Telecomunicações

20% (Global 22%)	40% (Global 39%)	85% (Global 83%)	89% (Global 88%)
Rotatividade do mercado de trabalho Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos	**Transformação das competências** Parcelas das competências essenciais que mudarão	**Organizações com prioridades de DEI** Parcela de organizações com prioridades de DEI	**Exposição à IA** Parcela de organizações que executam programas de IA

Perspectivas das tendências

Macrotendências que impulsionam a transformação dos negócios

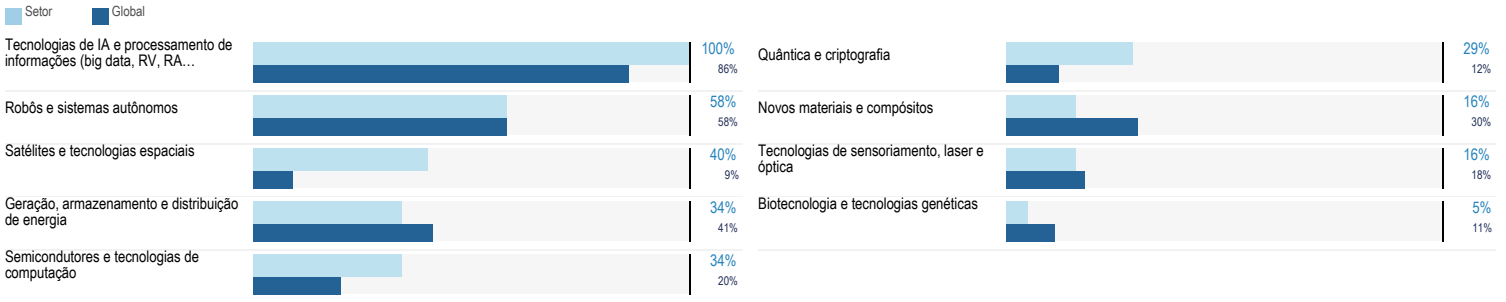
Parcela das organizações pesquisadas que identificaram esta tendência como provável fator de transformação de sua organização



Tendências tecnológicas

Tendências tecnológicas que impulsionam a transformação dos negócios

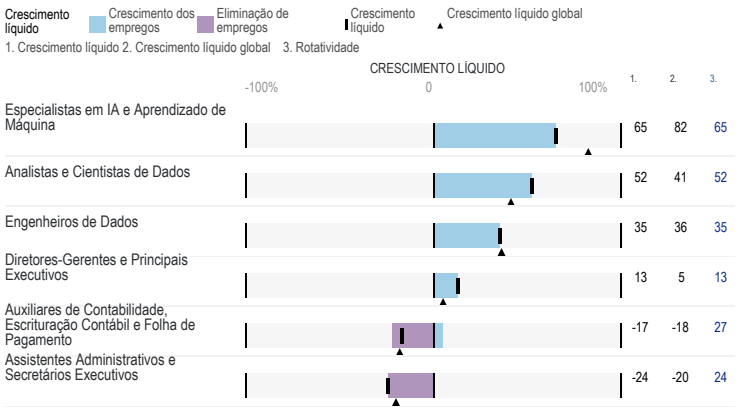
Parcela das organizações pesquisadas que identificam a tendência tecnológica como provável fator de transformação dos negócios



Perspectivas para os empregos

Funções essenciais para a transformação dos negócios

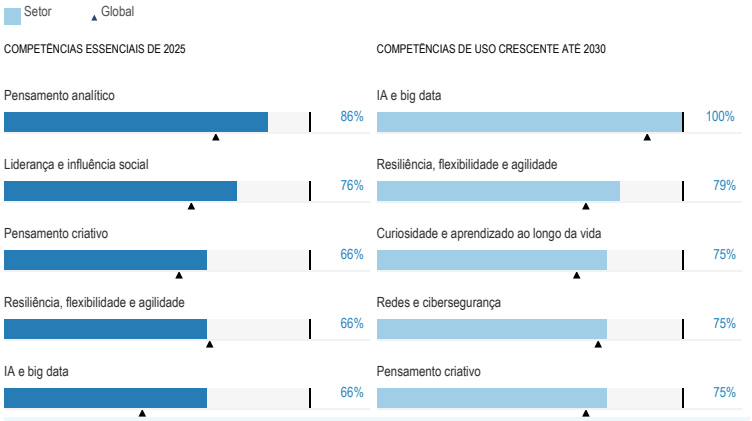
Funções mais selecionadas pelas organizações pesquisadas, ordenadas pelo crescimento líquido da função, e seu crescimento líquido e sua rotatividade estrutural (percentual)



Perspectivas para as competências

Competências de uso crescente até 2030

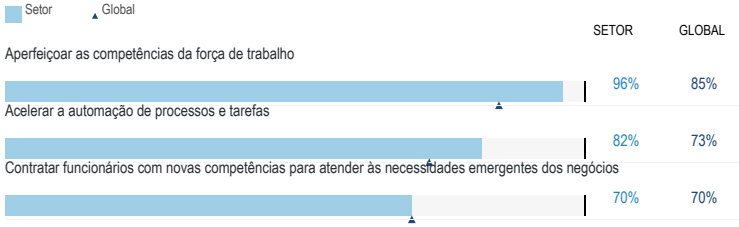
Competências com o maior aumento de uso até 2030



Perspectivas da estratégia para a força de trabalho

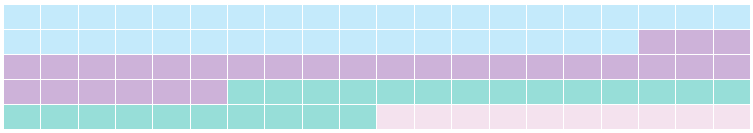
Principais componentes da estratégia para sua força de trabalho até 2030

% das organizações pesquisadas que selecionam a macrotendência como fator de transformação da força de trabalho



Perspectivas de aperfeiçoamento de competências e requalificação

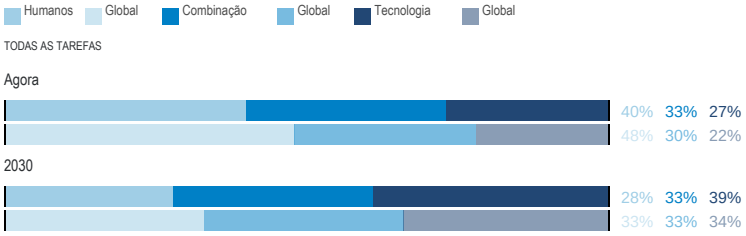
37 (Global 41)	29 (Global 29)	24 (Global 19)	11 (Global 11)
Não precisariam de capacitação até 2030	Teriam suas competências aperfeiçoadas na função atual	Teriam suas competências aperfeiçoadas e seriam realocados	Teriam pouca probabilidade de aperfeiçoar suas competências



Telecomunicações

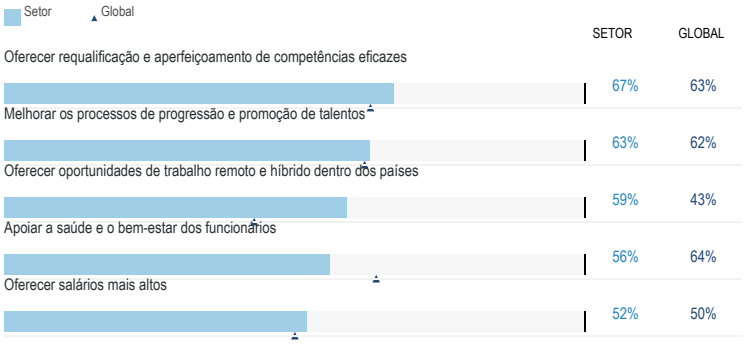
Fronteira entre humanos e máquinas

Fronteira entre humanos e máquinas
% de tarefas executadas predominantemente por pessoas, predominantemente por tecnologia ou por uma combinação de ambas



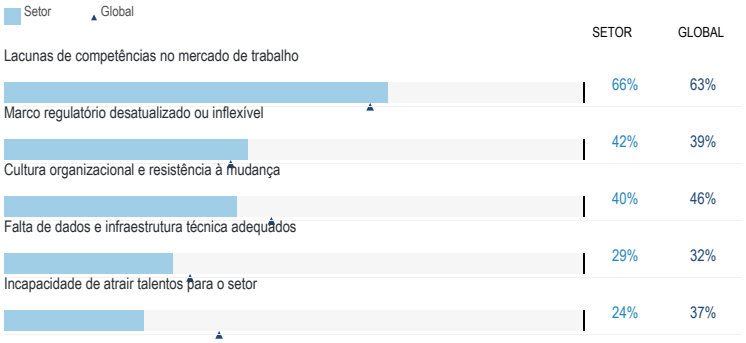
Práticas empresariais

Práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talentos
Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talentos (parcela das organizações pesquisadas)



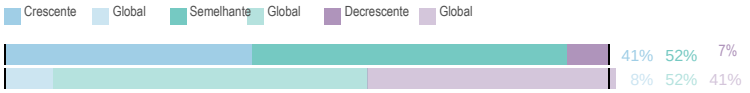
Principais barreiras à transformação dos negócios

Barreiras à transformação
Parcela das organizações pesquisadas que esperam que as barreiras dificultem sua transformação



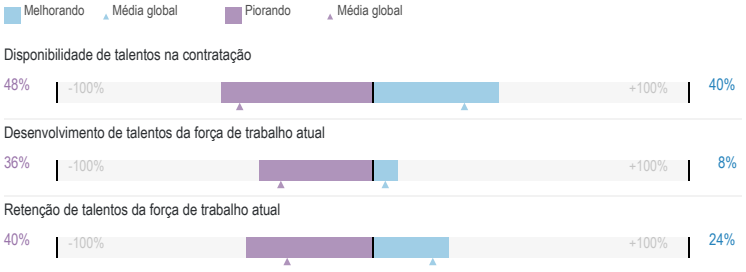
Perspectivas salariais

Tendências salariais
Parcela das organizações que projetam a participação dos salários e de outras formas de remuneração dos trabalhadores como porcentagem da receita total da empresa



Perspectivas de disponibilidade de talentos

Tendência de talentos
Parcela dos participantes que esperam que a disponibilidade de talentos melhore ou piore em cinco anos



Ações de DEI

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a medida de diversidade, equidade e inclusão

67 Global 51	52 Global 48	48 Global 42
Realizar capacitação abrangente em DEI para gestores e funcionários	Iniciativas direcionadas de recrutamento, retenção e progressão	Estabelecer objetivos, metas ou cotas de DEI

Estratégia de IA

Parcela dos empregadores pesquisados que planejam implementar a estratégia indicada em resposta à crescente capacidade e presença da IA

89 Global 69	74 Global 77	67 Global 62
Contratar novas pessoas com competências para projetar ferramentas e aprimoramentos de IA adequados às competências específicas da organização	Requalificar e aperfeiçoar as competências da força de trabalho atual para trabalhar melhor em conjunto com a IA	Contratar novas pessoas com competências para trabalhar melhor em conjunto com a IA

Colaboradores

No Centro para a Nova Economia e Sociedade do Fórum Econômico Mundial:

Equipe do projeto

Attilio Di Battista
Responsável por Desenho e Coordenação de Impacto

Sam Grayling
Líder de Análises, Trabalho, Salários e Criação de Empregos

Ximena Játiva
Líder de Estudos, Educação, Competências e Aprendizagem

Till Leopold
Responsável por Trabalho, Salários e Criação de Empregos

Ricky Li
Líder de Estudos e Dados

Shuvasish Sharma
Especialista em Estudos, Trabalho, Salários e Criação de Empregos

Saadia Zahidi
Diretora-gerente

Somos extremamente gratos aos colegas do Centro para a Nova Economia e Sociedade por seu apoio, especialmente a: Neil Allison, Silja Baller, Eoin Ó Cathasaigh, Alison Eaglesham, Genesis Elhussein, Sarah Fabijanic, Sriram Gutta, Elselot Hasselaar, Adèle Jacquard, Isabelle Leliaert, Ostap Lutsyshyn, Tanya Milberg, Aarushi Singhania e Steffica Warwick. Também agradecemos a Mirek Dušek por seus comentários e apoio e aos nossos colegas do Global Communications Group.

Também agradecemos a Michael Fisher por seu excelente trabalho de revisão de texto; ao nosso colega Floris Landi e a Laurence Denmark, do MIKO Studio, pelo excepcional design da capa e dos materiais para compartilhamento; a Campbell Powers e Justine Moscatello, da Salesforce, e a Joely Friedman e Jonathan Raskauskas, da Lovelytics, pela concepção e execução do painel na interface de leitura do relatório; e à Accurat pelo excelente design gráfico e pela diagramação do relatório, bem como pelo excelente trabalho na criação dos perfis e do Data Explorer on-line.

Para mais informações ou para participar, entre em contato pelo endereço cnes@weforum.org.

Colaboradores

O Centro para a Nova Economia e Sociedade busca fortalecer a tomada de decisões dos líderes empresariais e de políticas públicas, oferecendo informações novas e aplicáveis por meio da colaboração com especialistas de destaque e empresas detentoras de dados.

Agradecemos profundamente a colaboração de Coursera, Indeed, LinkedIn e ADP no relatório deste ano e gostaríamos de agradecer especificamente aos seguintes colaboradores:

Coursera
Maria-Nicole Ikonomou, Responsável Global por Relações Públicas e Comunicação Empresarial
Anna Zhao, Cientista de Dados
Harshal Tijare, Analista de Dados

Indeed
Svenja Gudell, Economista-chefe, Indeed Hiring Lab
Annina Hering, Economista Sênior, Indeed Hiring Lab
Arcenis Rojas, Cientista de Dados, Indeed Hiring Lab
Chris Glynn, Diretor de Ciência de Dados, Indeed Hiring Lab
Cory Hopkins, Editor Sênior, Indeed Hiring Lab

LinkedIn
Kristin Lena Keveloh, Gerente Líder Sênior, Políticas Públicas e Economic Graph
Akash Kaura, Cientista de Dados de Nível Staff, LinkedIn

ADP
Nela Richardson, Economista-chefe, Responsável por ESG e pelo ADP Research
Ben Hanowell, Diretor de Análise de Dados de Pessoas
Dra. Mary Hayes, Diretora de Pesquisa
Jared Northup, Analista de Pesquisa

Agradecimentos

O Centro para a Nova Economia e Sociedade agradece aos Champions da Jobs Initiative e aos Champions da Reskilling Revolution por sua liderança e orientação sobre o foco deste Relatório.

Parceiros da pesquisa

O Centro para a Nova Economia e Sociedade do Fórum Econômico Mundial tem a satisfação de reconhecer e agradecer às seguintes organizações, sem as quais a realização do Relatório sobre o futuro do emprego 2025 não teria sido possível:

Argentina
IAE Business School, Universidad Austral
Eduardo Fracchia, Diretor do Departamento Acadêmico de Economia
Martin Calveira, Economista Pesquisador

Austrália
Australian Industry Group
Dra. Caroline Smith, Diretora Executiva, Centre for Education and Training
Sarah Pilcher, Gerente de Pesquisa e Políticas, Centre for Education and Training
Brett Crosley, Analista de Pesquisa e Políticas, Centre for Education and Training

Bahrein
Bahrain Economic Development Board
Nada Al Saeed, Diretora de Estratégia
Redha AlAnsari, Diretor Executivo
Bahrain Labour Fund (Tamkeen)
Amer Marhoon, Diretor-gerente na Skills Bahrain
Nada Deen, Diretora Executiva de Desenvolvimento de Competências Setoriais na Skills Bahrain

Brasil
Fundação Dom Cabral, Centro de Inovação e Empreendedorismo
Carlos Arruda, Professor e Membro do Centro de Inovação e Empreendedorismo da FDC
Hugo Tadeu, Professor e Diretor do Centro de Inovação e Empreendedorismo da FDC
Miguel F. Costa, Pesquisador

Colômbia
Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)
Imelda Restrepo, Diretora, Center for Economic Studies
Paola Buendía García, Vice-presidente Executiva

Education for Employment
Ashley Barry, Diretora de Estratégia e Aprendizagem, Education for Employment - Global
Houda Barakate, Diretora Executiva, Education for Employment - Maroc
Chaimaa Zaher, Coordenadora de Parcerias e Programas, Education for Employment - Maroc
Sarah Gomaa, Analista de Parcerias e Colocação Profissional, Education for Employment - Egypt
Menna Muhammed, Associada de Parcerias e Colocação Profissional, Education for Employment – Egypt

European Association for People Management (EAPM)
Berna Öztinaz, Presidente
Ulrik Brix, Patrocinador no Conselho para Pesquisas e Estudos, Diretor Executivo da NOCA
Kai Helfritz, Líder do Grupo de Trabalho de Pesquisas e Estudos
Rebecca Normand, Responsável pela Secretaria da EAPM
Dana Cavaleru, Diretora Executiva, HR Management Club Romania

Egito, Rep. Árabe
Egyptian Center for Economic Studies - ECES
Abla Abdel Latif, Diretora Executiva e Diretora de Pesquisa
Mohamed Hosny, Economista
Ahmed Maged, Pesquisador de Campo
Hossam Khater, Pesquisador de Campo
Mohamed Khater, Pesquisador de Campo

Índia
The Confederation of Indian Industry (CII)
Sougata Roy Choudhury, Diretor Executivo
Kabir Krishna, Diretor Adjunto
Ravinder, Gerente
Anuradha Nirwan, Analista Executivo

International Association of Ports and Harbors (IAPH)
Patrick Verhoeven, Diretor-geral
Nick Blackmore, Diretor de Desenvolvimento de Negócios
Fabienne Van Loo, Gerente de Relacionamento com Associados e do Escritório Europeu

Israel
JDC-Tevet em parceria com o Ministério do Trabalho
Avraham Fleishon, Responsável por Dados, JDC-Tevet
Elizabeth Levi, Desenvolvimento de Recursos, JDC-Tevet
Noa Ecker, Gerente de Estratégia, Ministério do Trabalho
Sapir Yany, Gerente de Projetos, NGG
Ran Lefler, Responsável por Avaliação, Pesquisa e Desenvolvimento, NGG

Japão
Waseda University
Jusuke JJ Ikegami, Professor
Mitsuyo Tsubayama, Coordenadora
Shoko Miya, Coordenadora

Cazaquistão
Center for Strategic Initiatives LPP
Olzhas Khudaibergenov, Sócio Sênior
Kamilya Suleimenova, Gerente de Projetos
Maryam Galyamova, Consultora Sênior
Anel Rakhimova, Consultora
Akku Bakisheva, Consultora Sênior

Letônia e Lituânia
ERDA Group
Zane Čulkstēna, Fundadora e Sócia de Negócios
Katya Leidmane, Diretora Executiva
Inese Jeļisejeva, Assistente de Projetos
Aušra Bytautienė, Diretora, Personalo valdymo profesionalų asociacija
Jurgita Lemešiūtė, Sócia-diretora, PeopleLink

México
Instituto Mexicano para la Competitividad - IMCO
Valeria Moy, Diretora Geral
Ivania Mazari, Gerente de Programas

Países Baixos
Amsterdam Centre for Business Innovation, University of Amsterdam
Prof. Dr. Henk W. Volberda, Diretor e Professor
Dr. Rick Hollen
Raoul Breij, MSc

Sérvia
Foundation for the Advancement of Economics - FREN
Aleksandar Radivojević, Coordenador de Pesquisa
Dejan Molnar, Diretor

Eslovênia
Institute for Economic Research
Dra. Tjaša Bartolj, Pesquisadora
Sonja Uršič, Pesquisadora

África do Sul
Harambee Youth Employment Accelerator
Victoria Duncan, Chefe de Pesquisa e Evidências
Rob Urquhart, Líder de Estratégia, Pesquisa e Evidências

Espanha
Asociación Española de Direccion y Desarrollo de Personas (AEDIPE)
Roser Segarra, Presidente
Maria Obiols Ferré, Delegada da EAPM e Membro do Conselho
Roger Iliterasriera, Membro do Conselho
Sergi Riau, Membro do Conselho
Susana Gutierrez, Membro do Conselho

Tailândia
Chulalongkorn University
Wilert Puriwat, Presidente
Kanyarat (Lek) Sanoran, Professor Associado
Nat Kulvanich, Professor Assistente

Tunísia
IACE (Institut Arabe des Chefs d'Entreprise)
Majdi Hassen, Diretor Executivo
Hajer Karaa, Responsável pelo Departamento de Estudos

Turquia
TÜSIAD, Sabanci University Competitivness Forum - REF
Esra Durceylan Kaygusuz, Professora Assistente de Economia, Sabancı University, Diretora do Fórum
Sezen Uğurlu Sum, Especialista de Projetos do Competitiveness Forum

Vietnã
Talentnet Corporation
Trinh Tieu, Fundador e Diretor Executivo
Ha Nguyen, Diretor de Marketing e Experiência do Cliente
Khanh Nguyen, Diretor Associado de Marketing
Huy Le, Especialista Sênior de Marketing

Uzbequistão
Westminster International University in Tashkent
Bakhrom Mirkasimov, Vice-reitor,
Nargiza Kabilova, Assistente de Pesquisa
Nilufar Abduvalieva, Assistente de Pesquisa
Maksim Kim, Diretor do Centre for Professional and Lifelong Education
Nozima Yusupova, Gerente do Centre for Professional and Lifelong Education

Zimbábue
National Competitiveness Commission
Phillip Phiri, Diretor Executivo
Brighton Shayanewako, Diretor de Competitividade
Douglas Muzimba, Gerente de Competitividade Internacional
Munyaradzi Muchemwa, Economista
Elizabeth Magwaza, Economista

Agradecemos também às seguintes organizações por contribuírem para a divulgação da Pesquisa sobre o Futuro do Emprego:

- Asociatia HR Management Club (HR Club)
- Associação Portuguesa De Gestão Das Pessoas (APG)
- Associazione Italiana Per La Direzione Del Personale (AIDP)
- Deutsche Gesellschaft Für Personalführung (DGFP)
- HR Norge
- Indonesia Ministry of Planning
- Indonesian Chamber of Commerce And Industry (KADIN Indonesia)
- International Women in Mining (IWIM)
- Network of Corporate Academies (NOCA)
- Personalo Valdymo Profesionalu Asociacija (PVPA)
- Société Suisse De Gestion Des Ressources Humaines (HR Swiss)
- Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN)

Parceiros do Centro para a Nova Economia e Sociedade

2045 Studio
Accenture
Adecco Group
ADP
African Rainbow Minerals
Agility
AIG
Al Dabbagh Group Holding
Al Futtaim Private Company
AlixPartners
Allianz
Amazon
AMTD Group
APCO
Apparel Group
Aramco
Awardco
Bahrain Economic Development Board
BairesDev
Bajaj Group
Banco Bradesco
Banco BTG Pactual
Bank of America
Bank of Montreal
Barclays Bank
Bridas Energy Holding
BetterUp
BHP Group
BigSpring
Bill & Melinda Gates Foundation
Bloomberg
BRANDi and Companies
Burda
Capgemini
Capital A Berhad
Carlsberg
Censia
Chanel
Check Point Software Technologies
Cisco Systems
Cognizant
Corficolombiana
Crescent Enterprises
Crescent Group
CVC Capital Partners
DailyPay
Daniel J. Edelman
Dassault Systèmes
Deel
Lattice
Dell Technologies
Deloitte
Deutsche Bank
DIO
Dogan Şirketler Grubu Holding
Dotlumen SRL
DP World
dsm-firmenich
e&
Educational Testing Services
Egon Zehnder
Entri Software
Eurasian Group
Euroclear
Moonhub
EY
Flora Food Group
Fortinet
Gap
Giftolexia Solutions
Glean Technologies
Goodwall
Alphabet
Grupo Mariposa-Apex
Grupo Salinas
Hackensack Meridian Health
Heidrick & Struggles
HEINEKEN
Henry Schein
Hewlett Packard Enterprise
Hitachi
Hologic
Holtzbrinck Publishing Group
Hong Kong Exchanges and Clearing Limited (HKEX)
HP
HSBC Holdings
hundo
IBM Corporation

Ifood.Com
Indiavidual Learning
Indorama Ventures
Indus Group
Infosys
INGKA GROUP I IKEA
Intel Corporation
Intercorp Peru
Invesco
Itaú Unibanco
JBS
Jerónimo Martins
JLL
Kearney
Kohlberg Kravis Roberts & Co. (KKR)
L'Oréal
LGT Group Foundation
Inclusively
Limak Holding
LinkedIn Corporation
Lord, Abbett & Co. LLC
Manchester United Football Club Limited
ManpowerGroup
Marsh & McLennan Companies
Mayo Clinic
McKinsey & Company
Medtronic
Merck
Microsoft
Mogul
MUFG (Mitsubishi UFJ Financial Group Inc.)
Naspers Limited
Comcast Corporation
Nestlé
Network for Teaching Entrepreneurship (NFTE)
Nexthink
Nielsen
Novartis International
NxtWave Disruptive Technologies
NYSE Group
Omnicom Group
Open Society Institute
Paradox
PayPal
Pearson
PepsiCo
Petroleo Brasileiro - PETROBRAS
Yildiz Holding
PwC
Publicis Groupe
QI Group
Randstad
RBC Financial Group
Recruit Holdings
Regeneron Pharmaceuticals
Reliance Industries
Rio Tinto
RMZ Corporation
Royal Philips
Russell Reynolds Associates
Salesforce
Sanofi
SAP SE
Saudi Arabian Mining Company (Ma'aden)
Saudi National Bank
Sempra
ServiceNow
Shell
Siemens
Skillsoft
SONAE
Standard Chartered Bank
State Street Corporation
Swiss Re
Takeda Pharmaceutical Company
Teachers Insurance and Annuity Association (TIAA)
Teck Resources Limited
Telefónica
TestGorilla
The Bank Of New York Mellon Corporation
The Estée Lauder Companies
The New York Times Company
The Samuel Group
The Standard Bank Group
Trip.com Group
Uber Technologies
UBS
uLesson Education
Unilever
Verizon Communications
Visa
Wellcome Trust
Wilco
Wipro
Workday
WorkWhile
WorldQuant
Zoom Video Communications
Zurich Insurance Company

COMMITTED TO
IMPROVING THE ST
OF THE WORLD

O Fórum Econômico Mundial, comprometido em melhorar a situação do mundo, é a Organização Internacional para a Cooperação Público-Privada.

O Fórum reúne os principais líderes políticos, empresariais e outros líderes da sociedade para definir agendas globais, regionais e setoriais.

World Economic Forum
91–93 route de la Capite
CH-1223 Cologny/Geneva
Suíça

Tel.: +41 (0) 22 869 1212
Fax: +41 (0) 22 786 2744
contact@weforum.org
www.weforum.org