

As habilidades do futuro segundo o World Economic Forum

The Future of Jobs Report 2025

Por Fernando Barrichelo



A lacuna de habilidades é apontada por 63% como o maior obstáculo à transformação dos negócios

O WORLD ECONOMIC FORUM publica, a cada dois anos, o relatório **Future of Jobs Report**, que apresenta as principais tendências relacionadas ao mercado de trabalho. O documento analisa como cinco grandes transformações — mudanças tecnológicas, fragmentação geoeconômica, incertezas econômicas, transição verde e mudanças demográficas — devem impactar o mercado de trabalho no futuro.

A **edição de 2025** reuniu as perspectivas de mais de 1.000 empregadores, representando 14 milhões de trabalhadores de 22 setores em 55 economias. O relatório, com quase 300 páginas, explora como essas tendências estão moldando empregos, habilidades e estratégias de transformação da força de trabalho no período entre 2025 e 2030.

Este resumo destaca um dos aspectos mais relevantes da publicação: **quais são as habilidades consideradas essenciais para o profissional do futuro?**

Introdução

Entre as tendências mais impactantes, a **ampliação do acesso digital** é a mais transformadora, apontada por 60% dos empregadores como um fator que moldará seus negócios até 2030. Assim, temas como inteligência artificial e processamento de informações (mencionados por 86%) e robótica e automação (58%) desempenham papéis centrais nesse contexto.

Essas transformações impulsionam tanto a demanda por habilidades relacionadas ao **letra-**

mento tecnológico como habilidades voltadas ao **pensamento analítico, sistêmico e criativo**. Além disso, **competências comportamentais**, como resiliência, flexibilidade, liderança e influência social, também se tornam cada vez mais valorizadas.

Os respondentes apontam que os trabalhos administrativos estão em forte declínio, abrangendo cargos como assistentes administrativos, caixas, operadores de entrada de dados e funcionários dos correios. A automação e as mudanças tecnológicas são os principais fatores que impulsionam essa redução.

Nesse cenário, estima-se que, até 2030, 39% das atuais habilidades pelos trabalhadores serão transformadas ou se tornarão obsoletas. **A lacuna de habilidades é apontada por 63% dos empregadores como o maior obstáculo à transformação dos negócios.**

Para enfrentar esse desafio, 85% das empresas planejam priorizar programas de **upskilling** (capacitação) e **reskilling** (requalificação), enquanto 70% têm a intenção de contratar profissionais que possuam novas competências.

Além disso, 40% das empresas esperam reduzir a força de trabalho cujas habilidades estejam ultrapassadas, e metade pretende realocar funcionários de funções em declínio para áreas em crescimento. No Brasil, a prioridade para o desenvolvimento da força de trabalho é ainda mais evidente: **90% das empresas** planejam investir em capacitação nos próximos cinco anos.

NOTA: **Upskilling** (capacitação) refere-se ao desenvolvimento ou aprimoramento de competências existentes para acompanhar as mudanças tecnológicas e as novas exigências do mercado de trabalho. Já **reskilling** (requalificação) consiste no aprendizado de habilidades completamente novas ou no treinamento para áreas diferentes, permitindo que profissionais se adaptem a novas funções ou carreiras.

O pensamento analítico continua sendo a principal habilidade do futuro desde a criação do relatório em 2016

Competências centrais em 2025

O **pensamento analítico** continua sendo a principal competência, citado por 70% dos respondentes. Essa habilidade ocupa o **primeiro lugar desde a criação do relatório em 2016**.

Não é surpreendente, pois, junto com o pensamento **criativo e sistêmico** (4º e 12ª lugares), essas três competências compõem as chamadas **Habilidades Cognitivas** – segundo a taxonomia utilizada pela organização –, formando a base essencial para as habilidades de **resolução de problemas e tomada de decisões**, aspectos cruciais em um cenário de crescente complexidade e transformação.

Em seguida, são mencionadas as habilidades "resiliência, flexibilidade e agilidade", além de "liderança e influência social", ressaltando a importância de adaptação e colaboração aliadas a competências cognitivas. O pensamento criativo

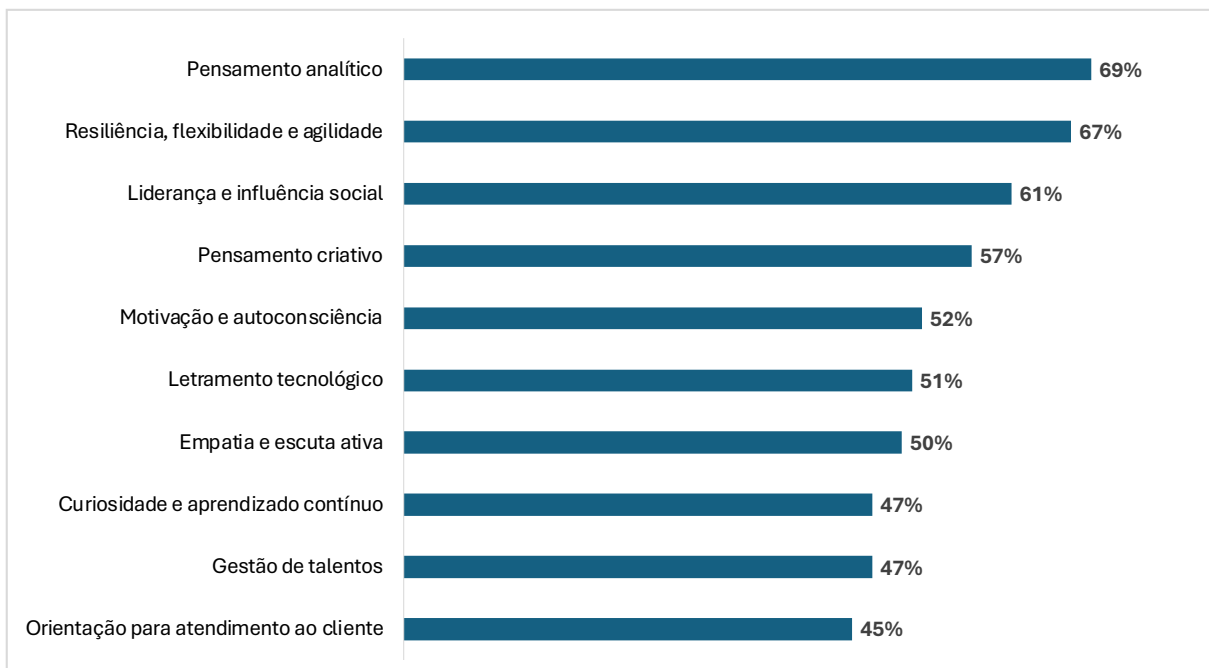
e "motivação e a autoconsciência" ocupam o quarto e o quinto lugares, respectivamente.

Essa combinação de habilidades cognitivas, interpessoais e de autoeficácia reflete a prioridade dos empregadores em formar uma força de trabalho ágil, inovadora e colaborativa. A capacidade de resolver problemas e a resiliência pessoal são vistas como elementos essenciais para o sucesso.

A **Figura 1** apresenta a lista das 10 principais competências, complementando com: letramento tecnológico, empatia e escuta ativa, curiosidade e aprendizado contínuo, gestão de talentos e orientação para atendimento ao cliente. Esse conjunto evidencia a expectativa dos empregadores de que os trabalhadores equilibrem competências técnicas e interpessoais.

Consulte o relatório na íntegra para conhecer a lista completa com as 26 habilidades pesquisadas, bem como outros detalhes.

Figura 1. Principais habilidades em 2023



IA, letramento tecnológicos, pensamentos analítico, sistêmico e criativo **crecem em importância em 2030**

Competências Centrais em 2030

Projetando para o cenário de 2030, a **Figura 2** destaca as competências prioritárias para desenvolver na força de trabalho, segundo as empresas.

No quadrante superior direito encontram-se habilidades já essenciais hoje e que devem continuar crescendo rapidamente. Competências como inteligência artificial (IA) e big data, pensamento analítico, pensamento criativo, resiliência, flexibilidade, agilidade e letramento tecnológico são atualmente críticas e projetadas para se tornarem ainda mais relevantes.

Além disso, habilidades como liderança e influência social, curiosidade e aprendizado contínuo, pensamento sistêmico, gestão de talentos, motivação e autoconsciência reforçam a crescente importância das competências centradas no

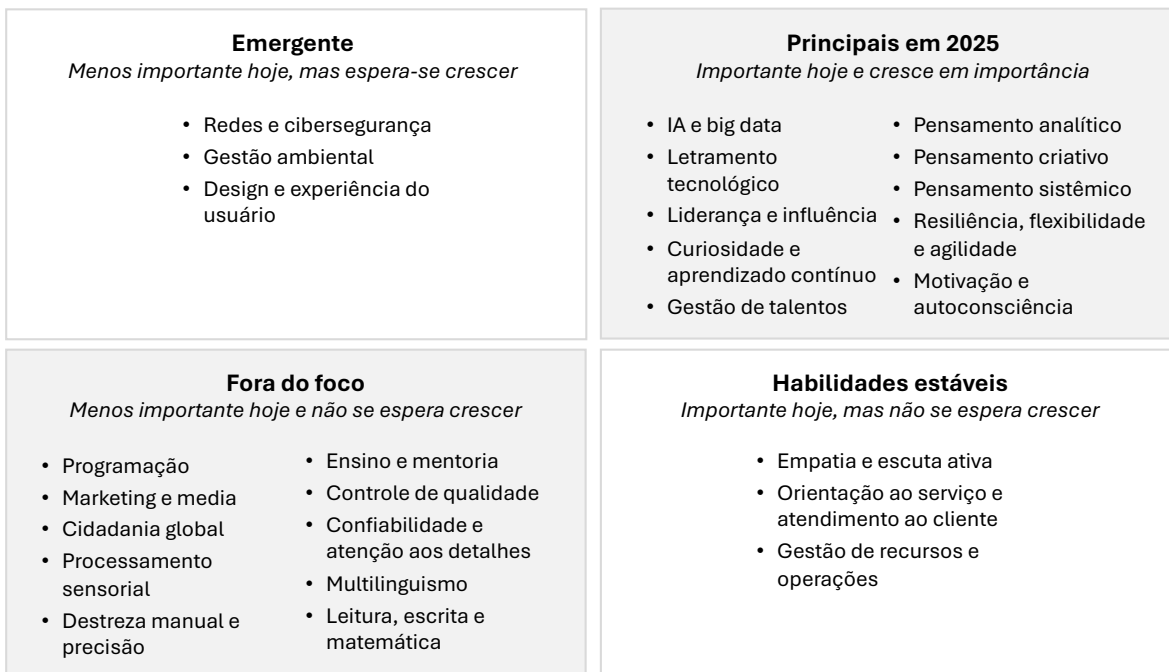
ser humano em um contexto de rápidos avanços tecnológicos.

No quadrante superior esquerdo estão competências como redes e cibersegurança e gestão ambiental, que figuram entre as habilidades emergentes, mas que ainda não são consideradas centrais para a maioria das organizações.

Por outro lado, o quadrante inferior direito apresenta competências que são essenciais hoje, mas que devem permanecer estáveis nos próximos anos, sem um aumento significativo em sua demanda. Exemplos incluem empatia e escuta ativa, orientação ao serviços e atendimento ao cliente, além de gestão de recursos e operações.

Por fim, o quadrante inferior esquerdo reúne habilidades que, embora importantes, não são críticas no momento e tampouco devem crescer significativamente e, comparada com as outras.

Figura 2. Principais habilidades em 2025



O avanço da tecnologia reforça a importância das **competências cognitivas**

Influência da Tecnologia nas Competências até 2030

Como vimos, a expansão do acesso digital e a crescente integração de tecnologias aumentam a demanda por habilidades como inteligência artificial, big data e letramento tecnológico. Na prática, como consequência, esses avanços **reforçam a importância de competências cognitivas**, como pensamento analítico e sistêmico, uma vez que o mundo está cada vez mais orientado por dados e decisões complexas.

A transformação digital, aliada ao impacto das mudanças no comportamento do consumidor, exige o desenvolvimento de competências específicas como design e experiência do usuário, além de marketing e mídia. Esses campos estão diretamente relacionados à necessidade de criar experiências digitais cada vez mais otimizadas e de compreender profundamente as dinâmicas que influenciam o mercado consumidor em constante evolução.

Outro fator crucial para a transformação das competências é a proliferação de robôs e sistemas autônomos, que intensificam a demanda

por conhecimentos técnicos em programação e pensamento sistêmico. Essas habilidades são fundamentais para otimizar as interações com tecnologias automatizadas, permitindo que os trabalhadores colaborem de forma eficaz com máquinas autônomas. Esses avanços destacam a necessidade de combinar conhecimentos técnicos com uma visão estratégica. **A Figura 3** apresenta um resumo desta influência.

Como a IA Generativa deve Influenciar as Competências

A inteligência artificial generativa (GenAI) está transformando a forma como interagimos com a tecnologia no ambiente de trabalho. Embora possua o potencial de substituir certas funções, seu impacto mais significativo deve ser a ampliação das capacidades humanas por meio da colaboração homem-máquina. Essa parceria enfatiza a contínua relevância das competências centradas no ser humano, como criatividade, empatia e pensamento crítico, que são indispensáveis para tarefas que exigem julgamento refinado, adaptação e inovação.

Figura 3. **Influência da tecnologia nas competências até 2030**

Essas tendências...	requerem..	porque..
<ul style="list-style-type: none"> • Acesso digital amplo • IA e big data 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamento analítico • Pensamento sistêmico 	O mundo está cada vez mais orientado por dados e decisões completas
<ul style="list-style-type: none"> • Transformação digital • Transformação consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> • Design e experiência do usuário 	É necessário criar experiências digitais cada vez mais otimizadas ao novo consumidor
<ul style="list-style-type: none"> • Robôs e sistemas autônomos 	<ul style="list-style-type: none"> • Programação • Pensamento sistêmico 	É crucial combinar técnica com uma visão estratégica da interação homem-máquina

Embora possua o potencial de substituir o humano em certas funções, IA deve ampliar das capacidades humanas por meio da **colaboração homem-máquina**

Entre as funções mais suscetíveis à substituição pela GenAI estão aquelas que podem ser realizadas com base em conhecimento teórico e manipulação digital. Isso inclui áreas como mineração de dados, machine learning, tradução de idiomas, cálculos matemáticos e redação de textos. Essas capacidades são intrínsecas ao funcionamento da GenAI, que é projetada para processar grandes volumes de informações, identificar padrões complexos e executar tarefas repetitivas com alta eficiência.

Por outro lado, há um conjunto significativo de competências que permanecem muito difíceis de substituir. Habilidades enraizadas na interação humana, como empatia, escuta ativa e processamento sensorial, bem como aquelas que envolvem destreza manual, precisão e resistência, apresentam um potencial baixo de substituição pelas tecnologias GenAI atuais. Isso ocorre porque essas tarefas exigem uma combinação única de fisicalidade e compreensão emocional que os modelos de IA não possuem. **Esses fatores destacam a importância de investir em competências humanas que complementem as capacidades da GenAI**, garantindo uma força de trabalho adaptável e preparada para o futuro.



Estratégias de Requalificação e Capacitação

Diante das disrupções significativas previstas no cenário de competências, os empregadores têm intensificado os investimentos em iniciativas de requalificação (reskilling) e capacitação (upskilling) para alinhar a força de trabalho às demandas em constante evolução. **Essas estratégias visam não apenas preencher lacunas de habilidades**, mas também preparar os trabalhadores para um mercado moldado por mudanças tecnológicas e transformações organizacionais.

De acordo com a pesquisa, 50% da força de trabalho global já participou de algum tipo de treinamento como parte das iniciativas de aprendizado e desenvolvimento. Esse número representa um avanço expressivo em comparação a 2023, quando apenas 41% dos trabalhadores haviam concluído treinamentos semelhantes.

No que diz respeito ao financiamento dessas iniciativas, a **maioria dos empregadores declarou que pretende arcar diretamente com os custos de seus programas de treinamento**. Os demais optam por mecanismos de financiamento governamental e parcerias público-privadas.

Entre os resultados mais esperados pelos empregadores com esses investimentos, o aumento da **produtividade** ocupa o primeiro lugar, sendo mencionado por 77% dos respondentes. Em seguida, a melhoria da **competitividade** foi citada por 70%, evidenciando a busca das organizações por se destacarem em mercados altamente competitivos. A **retenção de talentos** aparece como o terceiro objetivo mais relevante, reforçando a ideia de que programas de treinamento eficazes são não apenas uma ferramenta de aprimoramento, mas também uma estratégia para manter profissionais qualificados e engajados.

Nesta grande lacuna de habilidades, **estratégias de upskilling e reskilling** tornam-se indispensáveis para empresas e profissionais

Conclusão

O relatório *Future of Jobs Report 2025* destaca que, em um cenário moldado por avanços tecnológicos, **as habilidades humanas continuarão a ser fundamentais para o sucesso profissional e organizacional**. Embora a automação e a inteligência artificial assumam tarefas repetitivas e baseadas em processamento de informações, competências como **pensamento analítico, criatividade e pensamento sistêmico permanecerão insubstituíveis**. Essas habilidades permitem que os profissionais resolvam problemas complexos, adaptem-se a mudanças rápidas e tomem decisões estratégicas, funções essenciais em um mundo cada vez mais orientado por dados e colaboração homem-máquina.

Nesse contexto, as **estratégias de upskilling e reskilling tornam-se indispensáveis**. Para as organizações, investir em programas de capacitação garante maior produtividade, competitividade e retenção de talentos. Já para os profissionais, essas iniciativas representam uma oportunidade de atualizar e expandir suas competências, permitindo que acompanhem as demandas de um mercado de trabalho em constante transformação.

REFERÊNCIAS

World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2025. Acesso em: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>.



FERNANDO BARRICHELO escreve sobre pensamentos e raciocínios, ou seja, sobre a vida e sobre todos nós. É autor do livro **Estratégias de Decisão usando Teoria dos Jogos** e de uma série de artigos sobre a vida corporativa. Comanda uma empresa de consultoria e treinamento especializada em **Reasoning Skills para Executivos**, abrangendo tomadas de decisão, resolução de problemas e raciocínio crítico. Foi COO e CIO no mercado de serviços financeiros, seguros e meios de pagamento por mais de 30 anos. Formado em Engenharia Elétrica pela **Poli-USP**, possui pós-graduação em Administração pela **FGV** e MBA pela **Carnegie Mellon University (EUA)**. Atualmente, é doutorando na FGV, com pesquisas focadas em tomadas de decisão e raciocínio crítico.