

PESQUISA RH

Tirio

2025

1. Introdução / Apresentação

O **Relatório RH TI Rio 2025** reafirma a vitalidade do ecossistema de tecnologia fluminense, evidenciando **avanços consistentes em inovação, capacitação e gestão de talentos**. Em continuidade a 2024, esta edição amplia o escopo comparativo e consolida um retrato robusto para decisões estratégicas em RH e TI [17][18].

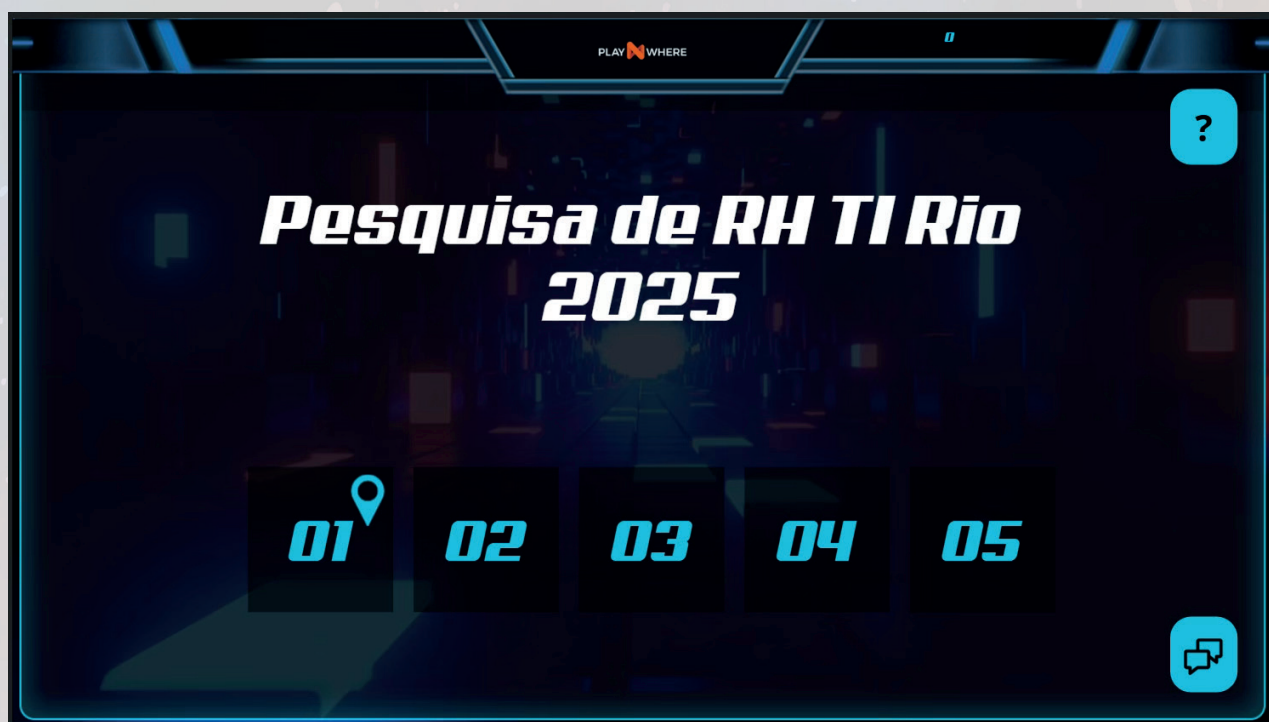
Entre **15/09 e 17/10/2025**, foram reunidas **253 respostas válidas** de organizações do estado, contemplando **diferentes portes, segmentos e localidades** – combinação que confere **capilaridade e densidade analítica ao estudo**.

A manutenção de série histórica com inovações metodológicas eleva a **confiabilidade** do diagnóstico e reforça a leitura de **ecossistema em evolução**, com fundamentos para **crescimento sustentável**.

2. Metodologia (síntese)

A coleta foi **on-line, anônima e voluntária**, com resultados apresentados em percentuais por questão e interpretação **qualitativa e comparativa** em relação ao ciclo anterior. A etapa de resposta contou com o **DASH**, assistente de IA generativa do **playNwhere**, aliado a uma **Base de Conhecimento** com conteúdos educacionais curados e atualizados. A participação foi **gamificada**, com pontuação por fases (obrigatória e opcionais) e **premiações de desenvolvimento** (palestras, mentorias e trilhas com certificação), além do evento de apresentação dos resultados. A pesquisa observou **conformidade com a LGPD**, com tratamento agregado/estatístico e controles de **confidencialidade e segurança**.

Declaração resumida de proteção de dados. Em linha com a **LGPD (Lei nº 13.709/2018)**, os dados foram coletados e tratados exclusivamente para fins estatísticos, **sem identificação pessoal**, com **armazenamento seguro, acesso restrito e publicação apenas em forma agregada**, condição explícita para participação.



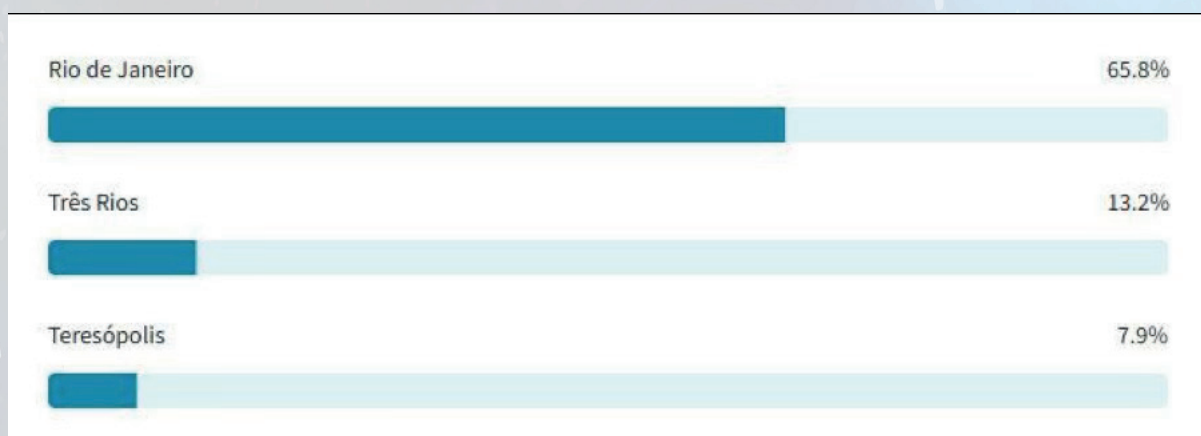
3. Análise dos Resultados

3.1 Perfil das Empresas

Composição do ecossistema. Em 2025, **71,1%** das respondentes são empresas de TI e **28,9%** são organizações de outros setores com área interna de tecnologia — um movimento de **convergência** entre **tech providers** e **empresas tech-driven**, que amplia oportunidades de **cocriação** e **projetos orientados a valor**. Frente a 2024, observa-se **equilíbrio progressivo** entre os grupos, com difusão da competência digital para além do núcleo nativo de TI.



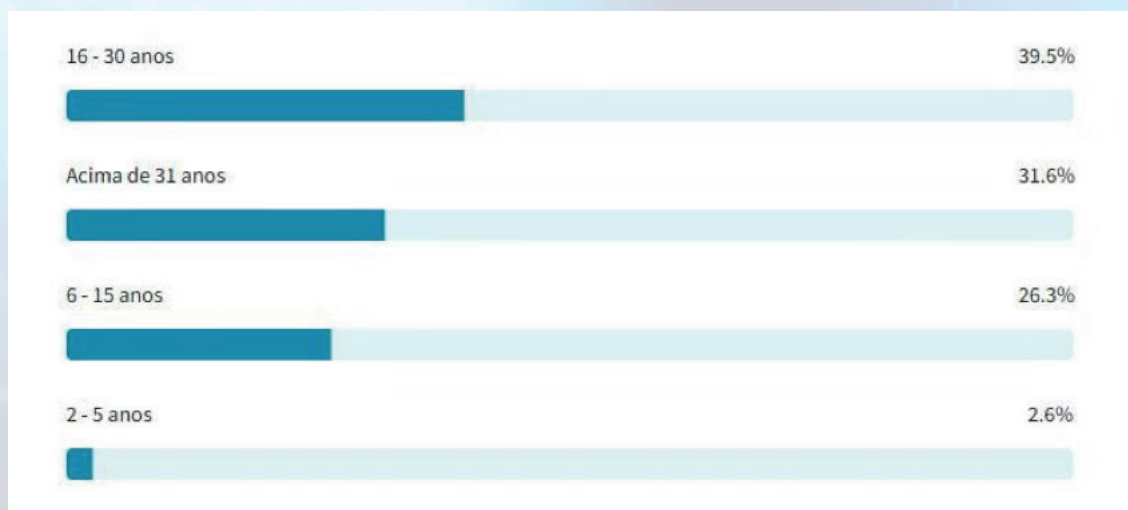
Distribuição territorial. Mantém-se **concentração na capital (65,8%)**, com **interiorização em curso: Três Rios (13,2%) e Teresópolis (7,9%)** despontam como polos emergentes. O padrão indica **novos corredores de talentos** e **rotas de parceria** entre municípios, com potencial de **redução de custos operacionais** e **retenção local**.



“A TI Rio acerta ao posicionar o setor como pronto para escalar. O amadurecimento gerencial e tecnológico — alicerçado em dados, governança e integração territorial — coloca o ecossistema fluminense em sintonia com as melhores práticas nacionais e internacionais. O próximo passo é preservar a disciplina de execução e transformar práticas escaláveis em políticas institucionais, com impacto mensurável em produtividade, inovação e inclusão.”

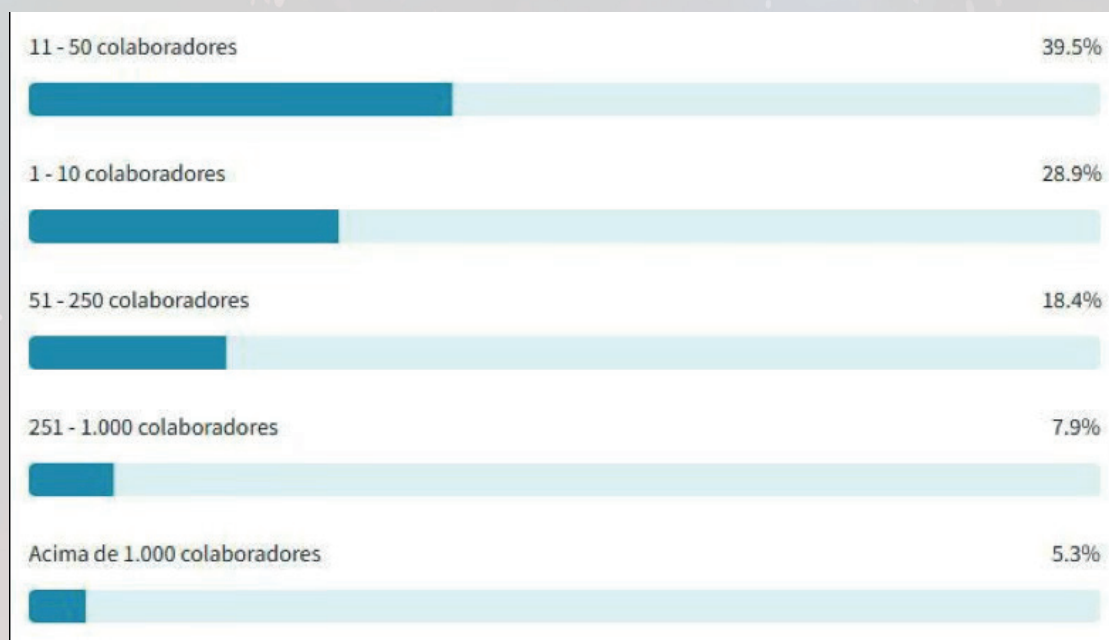
— Daniele Trechau

Maturidade e porte. A amostra é madura: **71,0%** têm **15 anos ou mais** (16–30: **39,5%**; 31+: **31,6%**), sugerindo **governança consolidada** e **capacidade de execução** de projetos complexos. Em porte, prevalecem **estruturas enxutas** — **Micro (15,8%)** e **EPP (47,4%)** somam **63,2%** — seguidas por **Médias (28,9%)** e **Grandes (5,3%)**. Esse mix combina **decisão ágil** e **escala por ecossistema** (parcerias, consórcios e inovação aberta) [11].



Contexto externo. No país, o macrossetor de TIC representa **~6,5% do PIB** e tem sustentado crescimento recente, reforçando a demanda por serviços e soluções digitais [1].

Estruturas e equipes. **68,4%** operam com **até 50 colaboradores** (modo 11–50: **39,5%**). Nos times de TI, **52,6%** mantêm **1–10 profissionais**, e **quase nove em dez** atuam com **até 50**. A opção por **equipes compactas** favorece **velocidade de entrega**, **customização** e **orquestração por especialistas** (outsourcing e talentos sob demanda).



Quantas **pessoas por cargo** de TI existem na sua empresa?

	1-10	11-50	51-100	+100
👶 Júnior	71.1%	10.5%	0%	2.6%
👤 Pleno	68.4%	10.5%	0%	2.6%
👤 Sênior	68.4%	2.6%	0%	2.6%
👤 Especialista	50%	5.3%	0%	0%
👤 Coordenador	44.7%	5.3%	0%	0%
👤 Gerente	44.7%	5.3%	0%	0%
👤 Diretor	71.1%	0%	0%	0%
Outro	18.4%	2.6%	0%	0%

Formatos de trabalho e variação do time (12 meses). O **híbrido** consolida-se como padrão de colaboração. No período, **44,7%** mantiveram o quadro de TI; **34,2%** cresceram (com ênfase em **até 20%**); **7,9%** expandiram acima de **20%** — sinal de **crescimento seletivo** e **disciplina de headcount**.

Benchmark. Evidências experimentais e em larga escala indicam que 1–2 dias de escritório/semana **preservam produtividade e promoções** e **reduzem rotatividade** — alinhado ao padrão observado [2].

Remuneração e benefícios. Há progressão coerente por senioridade (faixas informadas na base) e um **núcleo essencial** consolidado — **alimentação (~81,6%), transporte (~81,7%), saúde/odontologia (~76,3%)** — **com benefícios flexíveis (~36,8%)** para personalização por perfil/etapa de carreira. Tendência converge com relatórios internacionais sobre **benefícios personalizáveis** e **experiência do colaborador** [3].

Qual é a **faixa salarial por cargo** de TI (em mil Reais)?

	até 2.5	2.6- 5.0	5.1- 7.5	11- 15	16- 20	+20
Júnior	42.1%	36.8%	2.6%	0%	0%	0%
Pleno	5.3%	47.4%	31.6%	0%	2.6%	0%
Sênior	13.2%	10.5%	28.9%	26.3%	0%	2.6%
Especialista	13.2%	2.6%	13.2%	26.3%	10.5%	2.6%
Coordenador	18.4%	7.9%	21.1%	10.5%	10.5%	2.6%
Gerente	13.2%	5.3%	10.5%	10.5%	15.8%	10.5%
Diretor	13.2%	2.6%	2.6%	10.5%	13.2%	26.3%
Outro	36.8%	5.3%	0%	2.6%	0%	0%

Qual é o **tempo médio** por cargo, em **anos**?

	Até 2	3-5	6-10	+10
👤 Júnior	52.6%	36.8%	0%	0%
👤 Pleno	18.4%	50%	13.2%	2.6%
👤 Sênior	13.2%	34.2%	18.4%	7.9%
👤 Especialista	10.5%	23.7%	13.2%	15.8%
👤 Coordenador	0%	21.1%	13.2%	23.7%
👤 Gerente	5.3%	21.1%	10.5%	21.1%
👤 Diretor	2.6%	2.6%	7.9%	57.9%
Outro	5.3%	10.5%	2.6%	5.3%

O ecossistema combina **maturidade operacional, equipes enxutas e interiorização incremental**, sustentando **decisão ágil, parcerias e híbrido com métricas** — a arquitetura que prepara a próxima onda de crescimento com **risco operacional controlado**.

3.2 Investimentos em Capacitação e Desenvolvimento (L&D)

Critérios de R&S e “valor total ao talento”. O funil prioriza **compensação e benefícios competitivos (54,1%)**, **soft skills (51,4%)** e **aderência cultural/modelo de trabalho (46,2%)**; experiência e habilidades específicas aparecem em **proporções equivalentes (~29,7%)**, preservando exigência técnica sem “engessar” a contratação.

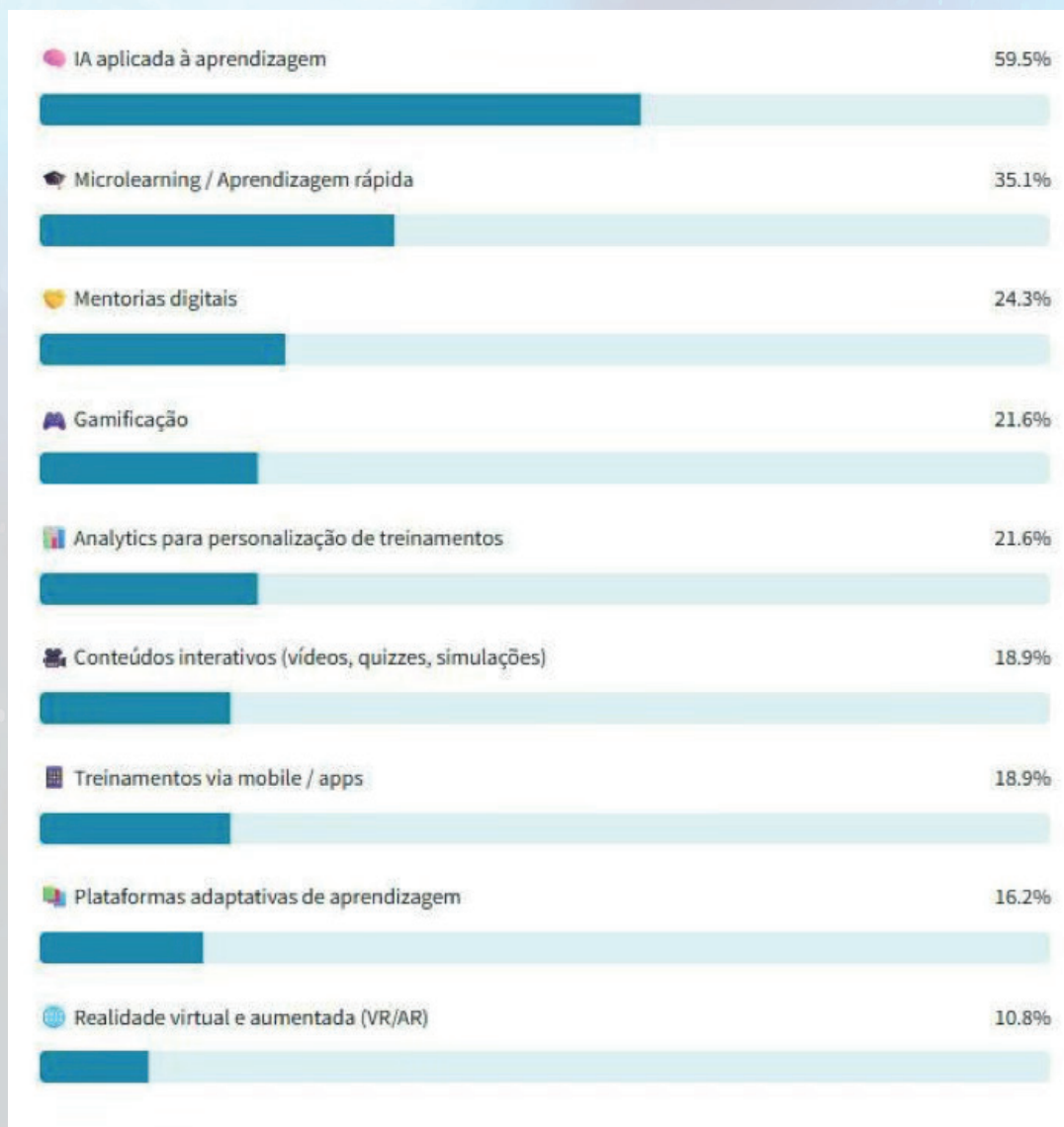


“Desenvolver líderes orientados a soft skills não é apenas uma boa prática: está ligado a 34% menos turnover e 21% mais produtividade. Em um mercado em transformação, essas competências — com destaque para empatia, escuta ativa e inteligência emocional — tornam-se particularmente decisivas em cargos de liderança feminina.”

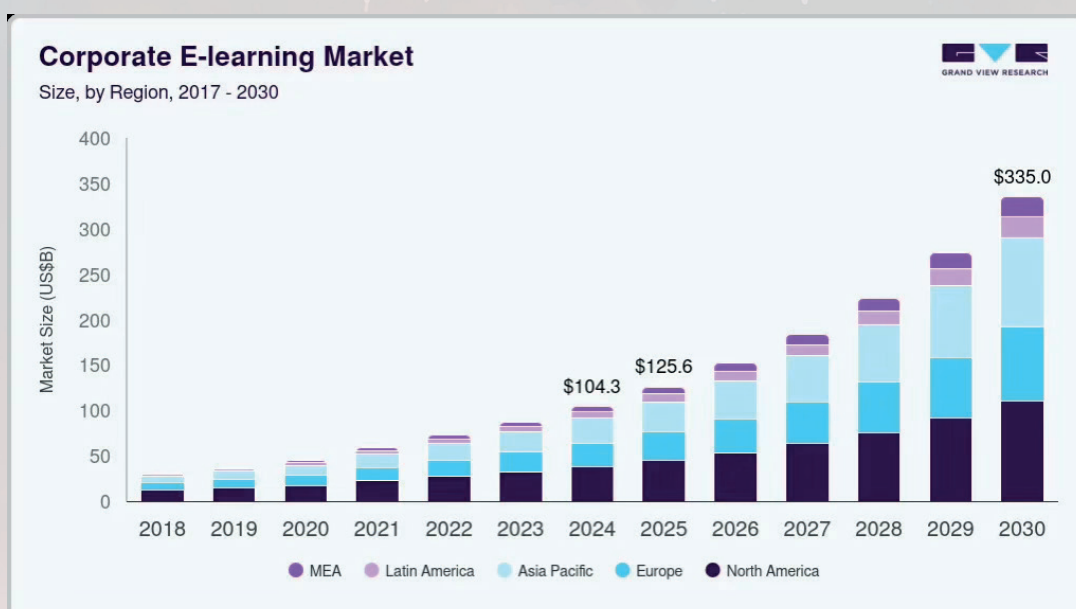
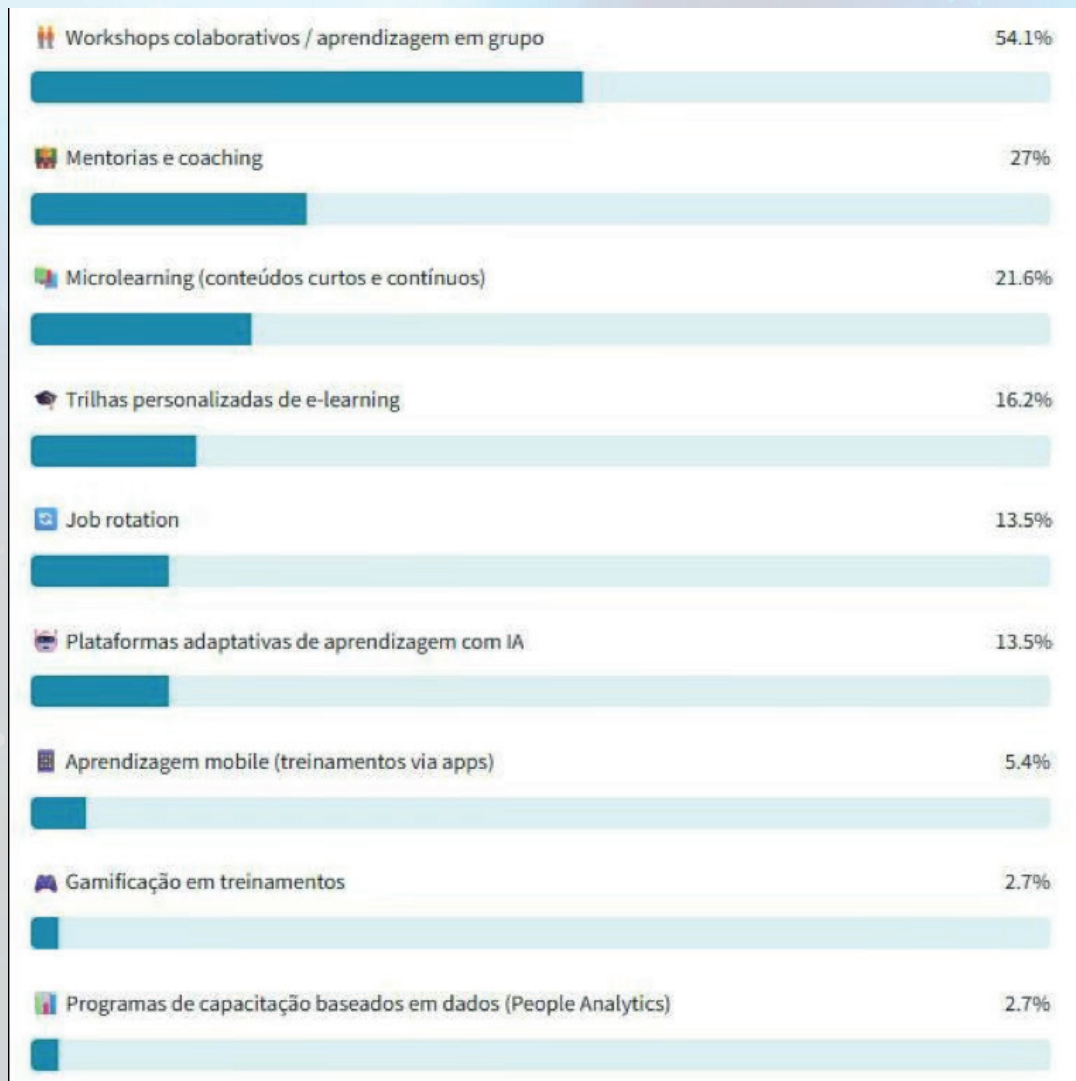
— Elenice Alves

Referências. Para 2025, **desenvolvimento de líderes** e **employee experience** seguem no topo da agenda de RH — com ênfase em tecnologia para eficiência e cultura forte [4].

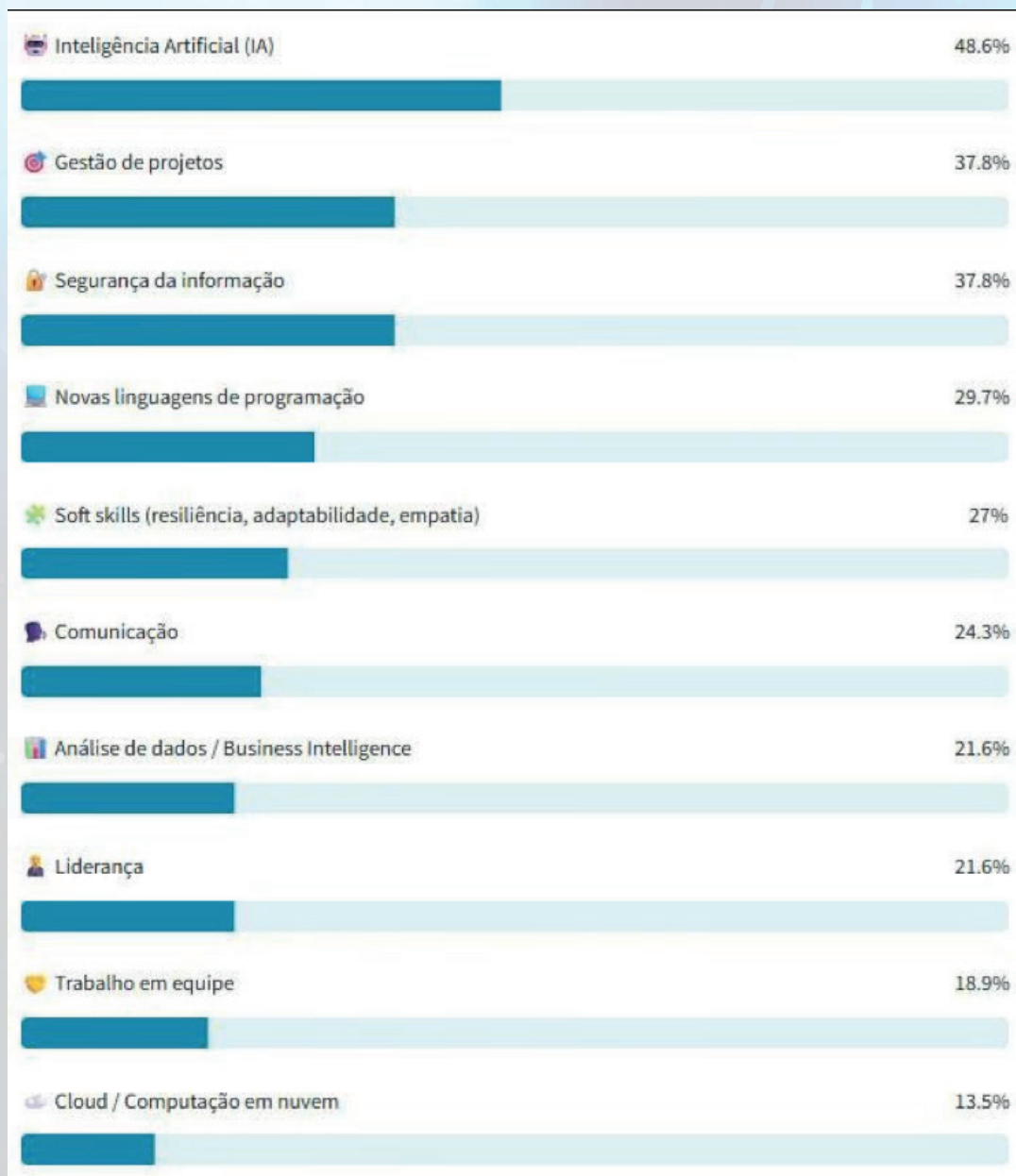
Que práticas inovadoras de capacitação ou educação corporativa você acredita que farão diferença no futuro próximo do setor de TI?



Estratégias de L&D com impacto. Workshops colaborativos (54,1%) lideram, combinados a **mentorias/coaching (27,0%)** e **microlearning (21,6%)**. Somando **microlearning (21,6%)** e **trilhas personalizadas de e-learning (16,2%)**, **37,8%** já operam **formatos digitais estruturados** — alinhados à expansão global do **corporate e-learning (US\$ 104,32 bi em 2024 → US\$ 334,96 bi até 2030; CAGR ~21,7%)**, e ao avanço do mercado brasileiro (projeção **US\$ 4,27 bi em 2029**) [5][13].



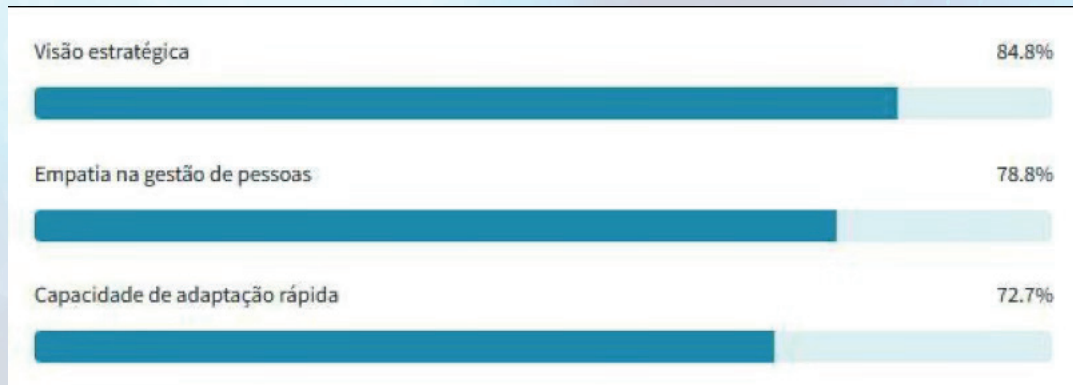
Áreas prioritárias. IA (48,6%), Segurança da Informação (37,8%), Gestão de Projetos (37,8%), novas linguagens (29,7%), além de **soft skills** (27,0%), **comunicação** (24,3%) e **liderança** (21,6%) — coerentes com panoramas internacionais de **AI & Big Data**, **cybersecurity** e **project talent gap** [6][14].



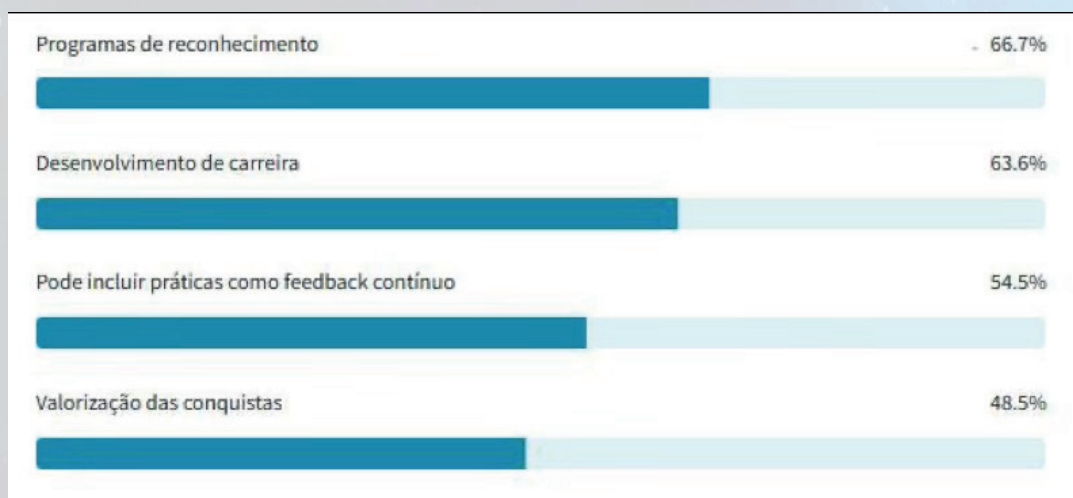
O movimento é de **portfólios digitais intencionais** (trilhas + microlearning + analytics), com **IA educacional** emergindo para **personalização e mensuração** de impacto — combinação que **acelera upskilling** sem inflar headcount.

3.3 Liderança

Competências essenciais. O perfil de liderança é **estratégico e humano: visão do negócio (84,9%), empatia na gestão de pessoas (78,8%) e capacidade de adaptação (72,7%)**. Evidências apontam **empatia** como competência **não negociável** para resultados e cultura; **resiliência/adaptabilidade** ampliam engajamento e performance em ambientes voláteis [7].



Engajamento e retenção. As alavancas institucionais mais citadas são **reconhecimento estruturado (66,7%), desenvolvimento de carreira (63,6%) e feedback contínuo (54,6%)**, somadas à **valorização de conquistas (48,5%)** — arquitetura associada a **menor turnover** e **alto desempenho** em benchmarks de capital humano [8].



Lacunas e programas. **Soft skills (93,9%)** são o **gap central**. Embora a maioria ainda não disponha de programa estruturado, **1 em cada 6** já opera iniciativas formais (predominância de **programas internos e trilhas**); **mentoring/coaching** e **universidade corporativa** ainda não aparecem nesse subconjunto — **oportunidade clara** para evoluir do **pontual** ao **sistêmico** (com **indicadores de proficiência e de impacto**).

- **O perfil está definido e o caminho é claro:** ampliar **trilhas de soft skills e mentorias, escalar boas práticas e medir contribuição** para engajamento e resultados — convertendo iniciativas pontuais em **sistema contínuo e mensurável** de desenvolvimento.

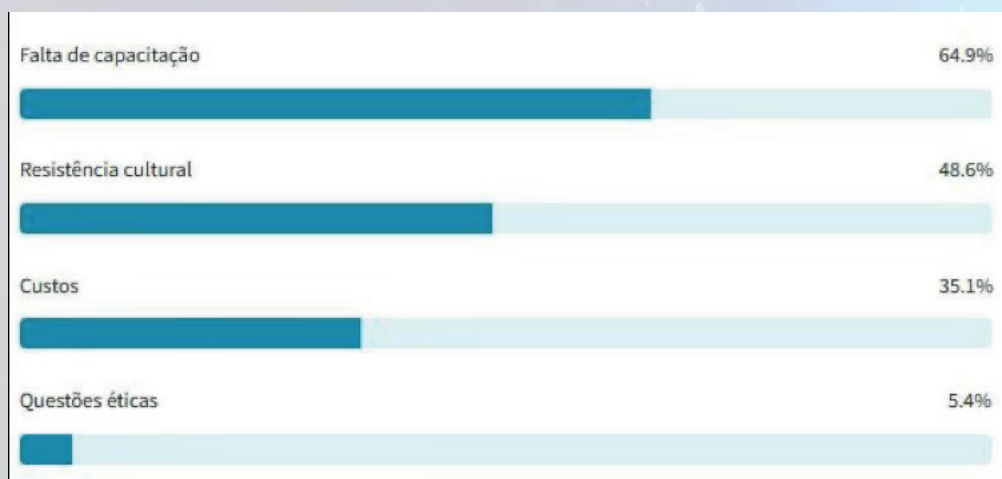
“Esta pesquisa oferece um recorte objetivo do que está no topo da agenda de RH no ecossistema de TI: desenvolvimento de lideranças e employee experience. Observa-se a adoção crescente de tecnologias de apoio para potencializar essas frentes. O fortalecimento da liderança é decisivo para alinhar performance e cuidado com as pessoas — evidência confirmada pelos próprios achados, que destacam as competências essenciais hoje requeridas às lideranças de TI.”

— Eduardo Marques

3.4 Cultura Digital e Inovação (IA e Transformação Digital)

Adoção com propósito em RH. Uso/planejamento de IA em **treinamento (62,2%)**, **clima (40,5%)** e **triagem de currículos (37,8%)** — combinação de **personalização**, **analytics** e **eficiência** de R&S.

Desafios de adoção. As barreiras mais determinantes são **humanas e organizacionais: capacitação (64,9%) e resistência cultural (48,7%)** superam **custos (35,1%)** — convergente com a literatura recente (AI readiness + **human readiness**) [9] [15].



“Os resultados da pesquisa mostram que a inovação deixou de ser um diferencial e passou a ser um princípio de gestão no ecossistema de TI. As empresas que investem em IA aplicada, análise de dados e integração de sistemas já colhem ganhos diretos em produtividade e competitividade. O próximo salto está em combinar tecnologia, cultura e aprendizagem contínua para criar ambientes realmente inteligentes — capazes de aprender, adaptar e inovar.”

— Alvaro Pistono

Skills prioritárias para inovação. O roteiro “**genAI (73,0%) + dados (67,6%) + integração (43,2%)**” espelha o estado da arte: genAI **dobrou** adoção global e exige **arquiteturas integradas**; gasto total com IA tende a **US\$ 1,3 tri até 2029**; capex de hyperscalers sustenta a difusão [10] [16].

People first decide a captura de valor: **up/reskilling, gestão da mudança e governança de dados/IA** destravam resultados; com esses pilares, **custo** deixa de ser o freio principal.

3.5 ESG e Diversidade (D&I)

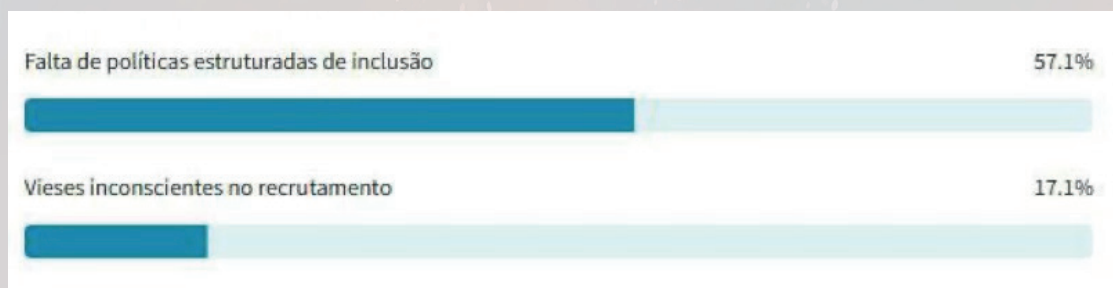
Gênero: distribuição e progressão. Observa-se **avanço feminino em proporções intermediárias (25–50%)** e crescimento da presença em **gestão** — ainda em times reduzidos, mas já **estruturante** para **aceleração de liderança**. Onde a presença feminina era residual, hoje se observa ocupação entre **1 e 2 mulheres a cada 4 profissionais**, base para **mentorias, sponsoring e políticas com metas e indicadores**.

Práticas e barreiras. **Mentoria para mulheres** figura entre as práticas mais efetivas; as principais barreiras são **ausência de políticas estruturadas (57,1%)** e **vieses no recrutamento (17,1%)** — reforçando a necessidade de **governança de D&I**.

Quais práticas de diversidade e inclusão você considera mais efetivas no setor de TI atualmente?



Que barreiras ainda dificultam a construção de equipes diversas e inclusivas em sua organização?



Uma oportunidade para o Ecossistema de TI do Rio é transformar a pauta de D&I de iniciativas pontuais em Governança Estruturada, superando as barreiras da ausência de políticas formais (57,1%) e vieses no recrutamento (17,1%). O caminho é integrar essa governança com práticas concretas de mitigação de viés, como Entrevistas Estruturadas, Seleção com dados ocultos de currículos e forte investimento em Treinamento da Liderança, acelerando o crescimento competitivo do setor.

“Há uma oportunidade clara para o ecossistema de TI do Rio: elevar D&I de ações pontuais à Governança Estruturada. Isso exige enfrentar as barreiras identificadas – ausência de políticas formais (57,1%) e vieses no recrutamento (17,1%) – e integrar medidas efetivas de mitigação de viés, como entrevistas estruturadas, triagem com dados sensíveis ocultos e treinamento consistente da liderança. Com esse arranjo, D&I passa a gerar vantagem competitiva mensurável e acelera o crescimento do setor.”

— Flávia Cortinovis

O pipeline feminino deixou de ser uma iniciativa pontual e passou a fazer parte da estrutura das organizações. O próximo avanço dependerá da consolidação de políticas formais, entrevistas estruturadas e metas de diversidade integradas aos OKRs corporativos.

4. Perspectivas e Expectativas para 2026

Para 2026, observa-se uma agenda de execução orientada por dados e centrada em pessoas. A aceleração do upskilling em genAI, dados e integração de sistemas tende a ocorrer em escala, sustentada por analytics de aprendizagem com indicadores de proficiência e de impacto nos resultados. Em liderança, evidencia-se a consolidação de trilhas estruturadas que combinam soft skills com mentoring e coaching, com gestão por métricas claras de desempenho e sucessão.

No modelo de trabalho, o híbrido intencional se afirma como padrão, com rituais definidos e monitoramento contínuo de produtividade e bem-estar. No mapa econômico, reforça-se a interiorização do ecossistema, conectando polos emergentes à capital por redes de fornecedores e clientes, ampliando capilaridade e geração de valor no estado. Em diversidade e inclusão, a pauta ganha governança, com políticas, metas e KPIs integrados aos mecanismos formais de gestão.

Em síntese, demonstra-se um amadurecimento consistente do setor de TI fluminense: competências críticas desenvolvidas com métricas, liderança mensurável, trabalho híbrido sustentável, integração territorial e D&I como pilar estrutural — bases sólidas para um ciclo de crescimento competitivo em 2026.

“Essas evidências mostram um ciclo virtuoso do ecossistema de TI fluminense, o que pode ser fruto de um cenário divulgado recentemente no Estudo de TICs do Rio de Janeiro, que revelou que o setor cresceu cerca de 10% pós-pandemia com um investimento de mais de R\$ 65 milhões pelas empresas da área”, analisa Alberto Blois, presidente do TI Rio – entidade que representa as empresas de tecnologia da informação e comunicação do estado do Rio de Janeiro –, responsável por ambos os levantamentos.

5. Conclusões Gerais

Os resultados de 2025 evidenciam um ciclo virtuoso do ecossistema de TI fluminense: base organizacional estável, incrementos planejados e investimento consistente em competências críticas. Observa-se a convergência entre provedores e empresas tech-driven, com cadeias de valor mais integradas; a desconcentração territorial, que amplia capilaridade e dinamiza polos emergentes; a adoção de equipes enxutas, mais produtivas; e o trabalho híbrido orientado por rituais e métricas, elevando eficiência e previsibilidade.

Reforça-se, ainda, o avanço da governança em pessoas — com políticas e indicadores para liderança, capacitação e D&I —, consolidando práticas escaláveis e replicáveis. O conjunto indica amadurecimento gerencial e tecnológico, com capacidade de execução disciplinada e foco em impacto.

Insight conclusivo: o setor de TI do Rio de Janeiro encerra 2025 com fundamentos sólidos para escalar: integração do ecossistema, produtividade sustentada por dados e uma agenda de talentos com governança — condições que ancoram um crescimento competitivo em 2026.

*“A edição de 2025 consolida um novo paradigma em pesquisas corporativas: o uso de **inteligência artificial generativa, gamificação e aprendizagem contínua** como parte do próprio processo de coleta e análise de dados. Essa metodologia inédita aproximou ciência, educação e gestão, transformando a pesquisa em uma **plataforma viva de conhecimento** — capaz de gerar dados em tempo real, promover reflexão e estimular o desenvolvimento dos próprios participantes. É um modelo que coloca o **Rio de Janeiro na vanguarda da inovação em pesquisa aplicada**, conectando o ecossistema fluminense às práticas mais avançadas.”*

— Sylvia Meireles

REFERÊNCIAS

- [1] Brasscom. Relatório Setorial 2024 — Macrossetor de TIC (setor de TIC = 6,5% do PIB). 2024–2025. Disponível em: <https://brasscom.org.br/relatorio-inedito-da-brasscom-aponta-crescimento-do-setor-de-tic-que-representa-65-do-pib-brasileiro/> Acesso em: out. 2025.
- [2] Stanford Institute for Economic Policy Research (SIEPR). Hybrid work is a “win-win-win”. 2024. Disponível em: <https://siepr.stanford.edu/news/hybrid-work-win-win-win-companies-workers-study-finds> Acesso em: out. 2025.
- [3] Mercer. Global Talent Trends. s.d. Disponível em: <https://www.mercer.com/insights/people-strategy/future-of-work/global-talent-trends> Acesso em: out. 2025.
- [4] Gartner. Top HR Focus Areas for 2025. 2025. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/articles/top-hr-focus-areas-for-2025> Acesso em: out. 2025.
- [5] Grand View Research. Corporate E-learning Market Size 2030. 2025. Disponível em: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/corporate-e-learning-market-report> Acesso em: out. 2025.
- [6] World Economic Forum (WEF). Future of Jobs Report 2025 — Skills outlook. 2025. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/in-full/3-skills-outlook/> Acesso em: out. 2025.
- [7] Harvard Business Review. Empathy is a core leadership skill. 2025. Disponível em: <https://hbr.org/tip/2025/05/empathy-is-a-core-leadership-skill> Acesso em: out. 2025.
- [8] Cappelli, P.; Tavis, A. The performance management revolution. Harvard Business Review. 2016. Disponível em: <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution> Acesso em: out. 2025.
- [9] Gartner. Three areas to help data and analytics leaders scale AI (press release). 2025. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-03-03-gartner-identifies-three-areas-to-help-data-and-analytics-leaders-scale-ai> Acesso em: out. 2025.
- [10] IDC (via InfotechLead). Global AI spending to hit US\$ 1.3 trillion by 2029 — driven by agentic AI adoption. 2025. Disponível em: <https://infotechlead.com/artificial-intelligence/idc-forecast-global-ai-spending-to-hit-1-3-trillion-by-2029-driven-by-agentic-ai-adoption-90855> Acesso em: out. 2025.
- [11] Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Os pequenos que movimentam a economia. 2025. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/cultura-empreendedora/os-pequenos-que-movimentam-a-economia-e-transformam-o-brasil/> Acesso em: out. 2025.
- [12] Fábrica de Cursos. Academia — Base educativa e projetos de e-learning/gamificação. 2025. Disponível em: <https://fabricadecursos.com.br/academia/> Acesso em: out. 2025.
- [13] Arizton Advisory & Intelligence. Brazil eLearning Market 2024–2029 (nota de imprensa: GlobeNewswire). 2024. Disponível em: <https://www.globenewswire.com/news-release/2024/05/21/2885766/28124/en/Brazil-eLearning-Focused-Insights-Report-2024-2029-Market-to-Reach-4-27-Billion-with-Anthology-Blackboard-Cogna-Educacao-Hotmart-Pearson-and-Telefonica-Dominating.html> Acesso em: out. 2025.

- [13] Arizton Advisory & Intelligence. Brazil eLearning Market 2024–2029 (nota de imprensa: GlobeNewswire). 2024. Disponível em: <https://www.globenewswire.com/news-release/2024/05/21/2885766/28124/en/Brazil-eLearning-Focused-Insights-Report-2024-2029-Market-to-Reach-4-27-Billion-with-Anthology-Blackboard-Cogna-Educacao-Hotmart-Pearson-and-Telefonica-Dominating.html> Acesso em: out. 2025.
- [14] Project Management Institute (PMI). Shortage of project talent endangers global growth (press release). 2025. Disponível em: <https://www.pmi.org/about/press-media/2025/shortage-of-project-talent-endangers-global-growth> Acesso em: out. 2025.
- [15] Gartner. All IT work will involve AI by 2030 — organizations must navigate AI readiness and human readiness to find, capture and sustain value (press release). 2025. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-10-20-gartner-survey-finds-all-it-work-will-involve-ai-by-2030-organizations-must-navigate-ai-readiness-and-human-readiness-to-find-capture-and-sustain-value> Acesso em: out. 2025.
- [16] Reuters. Citigroup forecasts Big Tech's AI spending to cross US\$ 2.8 trillion by 2029. 2025. Disponível em: <https://www.reuters.com/world/china/citigroup-forecasts-big-techs-ai-spending-cross-28-trillion-by-2029-2025-09-30/> Acesso em: out. 2025.
- [17] TI Rio. Pesquisa RH TIRIO 2024. Relatório Analítico. 2024. Disponível em: <https://www.ti.rio/wp-content/uploads/2025/04/pesquisa-rh-tirio-2024.pdf> Acesso em: out. 2025.
- [18] TI Rio. Mapeamento da TI do Estado do Rio de Janeiro. 2025. <https://www.ti.rio/mapeamento-da-ti-do-estado-do-rio-de-janeiro/> Acesso em: out. 2025.

Tirio



PUC
RIO

ECO
PUC-Rio



fábrica de cursos

PLAY



WHERE