

WORK TREND INDEX 2025

Tendências modernas do trabalho e o futuro das organizações de fronteira

CARLOS AUGUSTO MARQUES

.....
Diretor de Setor Público na Microsoft, com mais de 20 anos em transformação digital governamental. Na Microsoft desde 2019, atua com IA, inovação e segurança cibernética no setor público. Palestrante nacional e internacional sobre IA responsável e modernização institucional.

Resumo: O *Work Trend Index 2025*, pesquisa global conduzida pela Microsoft com mais de 31 mil profissionais em 31 países, aponta uma transformação estrutural no mundo do trabalho, impulsionada pela inteligência artificial, pela adoção crescente de agentes digitais e pela redefinição dos modelos organizacionais. O estudo identifica o surgimento das chamadas *Organizações de Fronteira (Frontier Firms)*, caracterizadas pela integração estratégica entre pessoas e sistemas inteligentes, resultando em ganhos consistentes de produtividade, inovação e bem-estar. Este artigo analisa os principais achados do relatório, discute

o impacto da IA na capacidade organizacional, explora as competências e funções emergentes e apresenta recomendações estratégicas para líderes e organizações. O texto também contextualiza essas tendências no cenário brasileiro, com ênfase no setor público e, especialmente, na Justiça do Trabalho, que tem se destacado como referência nacional em transformação digital.

Palavras-chave: *Work Trend Index 2025*; tendências do trabalho; inteligência artificial; organizações de fronteira; Microsoft; produtividade; competências do futuro.

INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho atravessa uma das mais profundas transformações de sua história recente. A rápida evolução da inteligência artificial, aliada à mudança nas expectativas dos profissionais, à escassez de capacidades organizacionais e à pressão por maior produtividade, tem colocado em xeque modelos de trabalho tradicionais e exigido novas abordagens organizacionais.

Nesse contexto, o *Work Trend Index 2025* oferece um panorama abrangente das forças que estão moldando o futuro do trabalho. Ao combinar pesquisa global, telemetria do Microsoft 365 e análises do LinkedIn, o estudo demonstra que organizações bem-sucedidas não são apenas aquelas que adotam tecnologia de ponta, mas aquelas que conseguem *integrar IA, pessoas, cultura e governança* de forma estratégica, ética e sustentável.

1. ORGANIZAÇÕES DE FRONTEIRA: UM NOVO PARADIGMA ORGANIZACIONAL

As *Organizações de Fronteira* representam um novo estágio de maturidade organizacional. Nessas instituições, a inteligência artificial deixa de ser um recurso pontual e passa a desempenhar papel estruturante nos processos de trabalho, na tomada de decisão e na geração de valor.

Os dados do *Work Trend Index 2025* são contundentes: 71% dos profissionais que atuam nessas organizações afirmam que suas empresas estão prosperando, em comparação com 37% nas demais. Esse diferencial revela que o verdadeiro impacto da IA não reside apenas em sua adoção, mas na forma como humanos e agentes digitais colaboram de maneira contínua e estruturada.

O relatório descreve uma jornada evolutiva em três fases — do uso de assistentes de IA à liderança humana de processos operados por agentes digitais — ressaltando que essa progressão exige investimento consistente em capacitação, mudança cultural e novas métricas de desempenho, capazes de equilibrar tecnologia e talento humano.

O relatório aponta ainda que a jornada para se tornar uma Organização de Fronteira envolve três fases principais: (1) humano com assistente de IA; (2) agentes liderados por humanos; e (3) humanos liderando, com agentes operando processos completos. Essa evolução exige investimento em capacitação, mudança cultural e adoção de métricas inovadoras, como a proporção humano-agente, para garantir o equilíbrio ótimo entre tecnologia e talento humano.

2. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, PRODUTIVIDADE E BEM-ESTAR

A pesquisa revela um ambiente de trabalho marcado por interrupções constantes, com profissionais sendo impactados, em média, a cada dois minutos ao longo do dia. Esse cenário compromete foco, eficiência e saúde mental, evidenciando a existência de uma crescente lacuna de capacidade nas organizações.

É nesse ponto que os agentes digitais assumem papel estratégico. Ao absorver tarefas repetitivas, operacionais ou intensivas em análise, esses sistemas liberam tempo e energia para atividades de maior valor agregado. Não por acaso, o relatório indica que a maioria dos líderes governamentais pretende utilizar agentes de IA para expandir a capacidade organizacional nos próximos anos.

Mais do que automatizar processos, a IA passa a atuar como *alavanca simultânea de produtividade e bem-estar*, desde que integrada de forma intencional, responsável e centrada nas pessoas.

Nas organizações de fronteira, a adoção de agentes digitais e assistentes de IA tem se mostrado fundamental para superar a lacuna de capacidade, especialmente no setor público, onde 56% dos líderes reconhecem a necessidade de aumentar a produtividade e 77% dos trabalhadores globais afirmam não ter tempo ou energia suficientes para realizar suas tarefas.

Além disso, 75% dos líderes governamentais estão confiantes de que utilizarão agentes de IA para expandir a capacidade organizacional nos próximos 12 a 18 meses. Os principais motivos para a adoção da IA incluem disponibilidade 24/7, velocidade e qualidade nas entregas, e fluxo interminável de ideias sob demanda.

Esses dados reforçam que a inteligência artificial não apenas transforma processos, mas também contribui para o equilíbrio entre produtividade e qualidade de vida, tornando-se uma aliada estratégica para organizações e profissionais que buscam prosperar no novo mundo do trabalho.

3. NOVAS COMPETÊNCIAS E FUNÇÕES EMERGENTES NO TRABALHO

A transformação tecnológica também redefine o perfil das competências mais valorizadas no mercado de trabalho. Além do letramento em inteligência artificial, destacam-se habilidades como adaptabilidade, pensamento crítico, mitigação de conflitos, colaboração e inovação orientada a dados.

Paralelamente, o estudo aponta o surgimento de novas funções organizacionais, como estrategistas de IA, analistas de impacto e retorno, especialistas em dados e governança algorítmica, além de treinadores de IA. Essas funções reforçam uma conclusão central: a expansão da IA não reduz a relevância do trabalho humano, mas amplia a demanda por competências que combinam conhecimento técnico, julgamento ético e capacidades sociais avançadas.

O *Work Trend Index 2025* também evidencia que a transformação digital acelerada está impulsionando o surgimento de novas competências e funções no mercado de trabalho. A pesquisa destaca que as habilidades mais demandadas para 2025 incluem letramento em IA, mitigação de conflitos, adaptabilidade, otimização de processos e pensamento inovador, conforme apontado pelo LinkedIn *Work Change Report 2025*.

Além das competências técnicas, as chamadas “forças humanas” — como criatividade, empatia, colaboração e capacidade de resolução de problemas complexos — tornam-se diferenciais essenciais para profissionais que desejam prosperar em ambientes cada vez mais automatizados e orientados por dados.

O relatório também aponta o surgimento de novas funções, como estrategistas de IA, analistas de ROI, agentes e especialistas em dados, e treinadores de IA, especialmente em setores como *marketing*, finanças e suporte ao cliente. Governos e organizações estão investindo em capacitação e na criação de cargos específicos para IA, refletindo a necessidade de alinhar tecnologia e talento humano.

Essas tendências reforçam a importância do aprendizado contínuo e da atualização constante, tanto para profissionais quanto para líderes, que devem promover uma cultura de desenvolvimento e inovação para garantir a competitividade e a sustentabilidade organizacional no futuro do trabalho.

4. ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS PARA O FUTURO DO TRABALHO

Diante desse cenário, o *Work Trend Index 2025* recomenda um conjunto de estratégias estruturantes. Entre elas, destacam-se o investimento contínuo em capacitação em IA, a implementação estratégica de agentes digitais, a gestão estruturada da mudança organizacional, políticas explícitas de bem-estar e a criação de cargos e estruturas dedicadas à inteligência artificial.

Em conjunto, essas estratégias indicam que o sucesso organizacional dependerá menos de iniciativas isoladas e mais da capacidade de *orquestrar pessoas, processos e tecnologia* de forma integrada e orientada a impacto.

A adaptação ao futuro do trabalho exige das organizações uma abordagem estratégica, baseada em dados, inovação e foco no desenvolvimento humano. O *Work Trend Index 2025* recomenda um conjunto de estratégias práticas para

líderes e profissionais, visando maximizar o potencial da inteligência artificial e garantir a sustentabilidade organizacional.

Exemplos práticos de estratégias organizacionais:

- **Capacitação contínua em IA:** Investir em programas de treinamento e desenvolvimento para que colaboradores adquiram letramento em inteligência artificial, promovendo o uso responsável e ético da tecnologia.
- **Implementação de agentes digitais:** Adotar assistentes de IA e agentes digitais para automatizar tarefas rotineiras, liberar tempo dos profissionais para atividades estratégicas e aumentar a eficiência operacional.
- **Gestão da mudança organizacional:** Utilizar *frameworks* reconhecidos, como o modelo ADKAR, para liderar processos de transformação, engajando equipes e promovendo uma cultura de inovação.
- **Foco no bem-estar e qualidade de vida:** Investir em iniciativas que promovam o equilíbrio entre produtividade e saúde mental, como políticas de flexibilidade, apoio psicológico e ambientes colaborativos.
- **Criação de cargos específicos para IA:** Desenvolver funções como estrategista de IA, analista de dados e treinadores de IA, alinhando tecnologia e talento humano às demandas do mercado.

5. TENDÊNCIAS RELEVANTES PARA O BRASIL E O JUDICIÁRIO

No contexto brasileiro, especialmente no Judiciário, destaca-se a adoção de agentes digitais para otimizar processos, como o uso de ferramentas de IA para análise de documentos, automação de tarefas administrativas e suporte à tomada de decisão. Diversos Tribunais já têm implementado soluções inovadoras, promovendo maior agilidade, transparência e segurança jurídica.

Além disso, o investimento em capacitação de servidores públicos e a criação de políticas de governança de IA são fundamentais para garantir o uso ético e responsável da tecnologia, alinhado às diretrizes nacionais e internacionais.

Essas estratégias, fundamentadas nas tendências globais e adaptadas à realidade brasileira, posicionam organizações e profissionais para prosperar no novo cenário do trabalho, promovendo inovação, eficiência e impacto positivo na sociedade.

Essas iniciativas posicionam a Justiça do Trabalho como referência nacional em transformação digital e inovação, alinhando-se às tendências globais apontadas pelo *Work Trend Index 2025*.

6. EXEMPLOS DE INICIATIVAS DE TRABALHO MODERNO NA JUSTIÇA DO TRABALHO (TST, TRTS)

Implicações para o Brasil e a Justiça do Trabalho

No Brasil, especialmente no âmbito da Justiça do Trabalho, diversos desses elementos já se encontram em implementação. A digitalização integral dos processos judiciais, o uso avançado de sistemas eletrônicos e a adoção de soluções baseadas em IA evidenciam um elevado grau de maturidade institucional.

O Programa Justiça 4.0 identifica dezenas de iniciativas de inteligência artificial no Judiciário, com destaque para a Justiça do Trabalho, incluindo classificação automática de processos, triagem de petições, assistentes virtuais e análise de precedentes. A esses avanços somam-se programas de capacitação estruturada, que vêm preparando magistrados e servidores para o uso consciente e estratégico dessas tecnologias.

- **Modernização digital:** A Justiça do Trabalho brasileira (TST, 24 TRTs e mais de 1,5 mil Varas) já opera com 100% dos processos novos em formato eletrônico via PJe, eliminando papéis e aumentando a transparência e eficiência.
- **Projetos de IA:** Segundo o Programa Justiça 4.0 (CNJ), há mais de 140 projetos de IA no Judiciário, sendo 29 na Justiça do Trabalho. Estes incluem classificação automática de processos, assistentes virtuais para usuários externos e internos, triagem de petições e identificação de casos repetitivos.
- **Capacitação em IA:** Parcerias como o AINSI (*Artificial Intelligence National Skilling Initiative*) entre CNJ, COPEDEM (Colégio Permanente de Diretores de Escolas Estaduais da Magistratura) e Microsoft oferecem trilhas de capacitação em IA para servidores da Justiça do Trabalho, preparando milhares de profissionais para o uso consciente das novas ferramentas.
- **Agentes Inteligentes:** Exemplos práticos incluem geração de minutas de decisões/sentenças, classificação automática de processos, *chatbots* para dúvidas de servidores e cidadãos, e agentes para análise de indicadores de produtividade.

- **Governança e Segurança:** A Resolução CNJ 615/2025 estabelece diretrizes para desenvolvimento, uso e governança de soluções de IA no Judiciário, incluindo princípios como transparência, supervisão humana e gestão de riscos, fundamentais para todos os projetos de IA na Justiça do Trabalho.
- **Capacitação Contínua:** Além de capacitações amplas, há oficinas práticas, laboratórios de experimentação e programas de intraempreendedorismo para incentivar a inovação nas equipes.

A implementação da inteligência artificial nas organizações, especialmente na Justiça do Trabalho (TST, TRTs), apresenta desafios significativos que exigem atenção estratégica e ações coordenadas. Entre os principais desafios estão:

1. **Governança e Ética:** Garantir que o uso da IA siga princípios de transparência, imparcialidade, supervisão humana e prestação de contas, conforme estabelecido pela Resolução CNJ n. 615/2025. A criação de comitês de ética e governança é fundamental para avaliar riscos, mitigar vieses e assegurar a conformidade com a legislação.
2. **Privacidade e Segurança de Dados:** Proteger informações sensíveis dos cidadãos e servidores, respeitando a LGPD e adotando práticas robustas de segurança cibernética. A gestão adequada dos dados é essencial para evitar vazamentos e garantir a confiança dos usuários.
3. **Capacitação e Engajamento:** Investir em programas de formação continuada para magistrados, servidores e equipes técnicas, promovendo o letramento em IA e o uso responsável das ferramentas digitais. Parcerias como o AINSI (*Artificial Intelligence National Skilling Initiative*) têm sido fundamentais para preparar profissionais para os novos desafios.
4. **Mudança cultural e organizacional:** Engajar todos os níveis da organização no processo de transformação digital, utilizando *frameworks* como o ADKAR para liderar a mudança, superar resistências e fomentar uma cultura de inovação.
5. **Sustentabilidade e inclusão:** Desenvolver soluções de IA acessíveis, inclusivas e sustentáveis, que considerem a diversidade de públicos atendidos pela Justiça do Trabalho e promovam equidade no acesso aos serviços.

Essas recomendações, fundamentadas nas tendências globais e adaptadas à realidade da Justiça do Trabalho, contribuem para uma implementação res-

ponsável, eficiente e sustentável da inteligência artificial nas organizações públicas brasileiras.

Recomendações práticas:

- Estabelecer políticas claras de governança e ética para projetos de IA, alinhadas às diretrizes do CNJ e do Governo Federal.
- Realizar auditorias e avaliações periódicas dos sistemas de IA para identificar riscos e oportunidades de melhoria.
- Promover capacitação contínua e oficinas práticas para servidores, estimulando a experimentação e o intraempreendedorismo.
- Adotar soluções tecnológicas seguras, auditáveis e alinhadas à legislação vigente.
- Fomentar a colaboração entre órgãos do Judiciário, universidades e setor privado para compartilhar boas práticas e desenvolver projetos inovadores.

7. GOVERNANÇA, ÉTICA E SUSTENTABILIDADE NO USO DA IA

O avanço da inteligência artificial impõe, como contrapartida, o fortalecimento das estruturas de governança. No contexto brasileiro, a Resolução CNJ 615/2025 estabelece diretrizes claras para o desenvolvimento e o uso responsável da IA, reforçando princípios como transparência, supervisão humana, mitigação de vieses, proteção de dados e responsabilização institucional.

Longe de representar um obstáculo, a governança adequada constitui condição essencial para a inovação sustentável, assegurando legitimidade, confiança e alinhamento com os valores públicos.

No Brasil, especialmente no âmbito da Justiça do Trabalho, diversos desses elementos já se encontram em implementação. A digitalização integral dos processos judiciais, o uso avançado de sistemas eletrônicos e a adoção de soluções baseadas em IA evidenciam um elevado grau de maturidade institucional.

O Programa Justiça 4.0 identifica dezenas de iniciativas de inteligência artificial no Judiciário, com destaque para a Justiça do Trabalho, incluindo classificação automática de processos, triagem de petições, assistentes virtuais e análise de precedentes. A esses avanços somam-se programas de capacitação estruturada, que vêm preparando magistrados e servidores para o uso consciente e estratégico dessas tecnologias.

A implementação da inteligência artificial nas organizações demanda atenção especial à governança, ética e sustentabilidade. O *Work Trend Index* 2025 e as experiências brasileiras mostram que o uso responsável da IA é fundamental para garantir benefícios duradouros, evitar riscos e promover a confiança de colaboradores e cidadãos.

Princípios de governança e ética:

- **Imparcialidade e transparência:** Garantir que sistemas de IA tratem todos de forma justa, sem vieses, e que seus processos sejam compreensíveis e auditáveis.
- **Privacidade e segurança de dados:** Proteger informações sensíveis e respeitar a legislação vigente, como a LGPD, assegurando o uso ético dos dados.
- **Inclusão e acessibilidade:** Desenvolver soluções que atendam a todos os públicos, promovendo equidade e acessibilidade digital.
- **Responsabilidade e prestação de contas:** Estabelecer mecanismos claros de supervisão, correção de falhas e responsabilização pelo uso da IA.

Exemplos práticos e desafios no setor público e Judiciário:

O Brasil tem avançado na criação de normas e guias para o uso ético da IA, como a Resolução CNJ 615/2025 e o Guia de IA Generativa do Governo Federal. Tribunais têm buscado adotar *frameworks* de governança, promovendo auditorias, capacitação e transparência nos projetos de IA.

Entre os desafios, destacam-se a necessidade de atualização constante das políticas, o engajamento de múltiplos atores e a integração entre tecnologia e valores humanos. A sustentabilidade do uso da IA depende do equilíbrio entre inovação, controle e impacto social positivo.

A adaptação ao futuro do trabalho exige das organizações uma abordagem estratégica, baseada em dados, inovação e foco no desenvolvimento humano. O *Work Trend Index* 2025 recomenda um conjunto de estratégias práticas para líderes e profissionais, visando maximizar o potencial da inteligência artificial e garantir a sustentabilidade organizacional.

8. CONCLUSÃO

O *Work Trend Index 2025* demonstra que o futuro do trabalho será definido pela capacidade das organizações de integrar inteligência artificial, agentes digitais e competências humanas de forma estratégica, ética e sustentável. As Organizações de Fronteira evidenciam que, quando bem orientada, a tecnologia amplia a capacidade humana e gera ganhos concretos de produtividade, inovação e bem-estar.

No contexto brasileiro, especialmente na Justiça do Trabalho, os avanços em digitalização, uso de agentes inteligentes e capacitação contínua posicionam o país como referência em transformação digital no setor público, *consolidando inovação, eficiência institucional e impacto positivo duradouro para a sociedade brasileira.*

REFERÊNCIAS

- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Programa Justiça 4.0*. Relatório de Iniciativas de IA no Poder Judiciário. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/>. Acesso em: 18 dez. 2025.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução 615/2025. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original1555302025031467d4517244566.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2025.
- GOVERNO FEDERAL. Guia de IA Generativa. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/infraestrutura-nacional-de-dados/inteligencia-artificial-1>. Acesso em: 18 dez. 2025.
- LINKEDIN. *Work Change Report 2025*. Disponível em: <https://www.linkedin.com>. Acesso em: 18 dez. 2025.
- MICROSOFT. Cloud Adoption Framework. Disponível em: <https://learn.microsoft.com/en-us/azure/cloud-adoption-framework/scenarios/ai/>. Acesso em: 18 dez. 2025.
- MICROSOFT. *Work Trend Index 2025*. Disponível em: <https://aka.ms/2025WorkTrendIndex>. Acesso em: 18 dez. 2025.
- PROSCI. Modelo ADKAR de Gestão de Mudanças. Disponível em: <https://www.prosci.com/methodology/adkar/>. Acesso em: 18 dez. 2025.
- TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (TST). *Relatório Geral da Justiça do Trabalho de 2024*. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/estatistica>. Acesso em: 18 dez. 2025.