



FUTURE

FORWARD >>

**2025 CIO Outlook:
Principais Prioridades para
os Líderes Tecnológicos**

Índice

- A Perspetiva dos CIO em Diferentes Países
 - Riscos Crescentes em Cibersegurança
 - Sustentar a Inovação em IA
 - Reduzir a Escassez de Talento Tecnológico
 - Conquistar a Adesão dos Principais Stakeholders
-
- Principais Conclusões

Sumário Executivo

O estudo Experis 2025 CIO Outlook fornece uma visão detalhada das responsabilidades, desafios e prioridades dos CIOs, atualmente. Inquirimos 1.393 líderes, incluindo 480 executivos “C-suite” de tecnologia e 913 decisores seniores de TI, para saber como as equipas tecnológicas globais estão a definir o futuro da função de TI e a acrescentar valor para a rentabilidade e crescimento das suas organizações.



Para saber como as equipas tecnológicas globais estão a definir o futuro das funções de TI, reunimos informações de:

1.393 <i>Líderes Tecnológicos Globais</i>	480 <i>CIOs e CTOs</i>	913 <i>Decisores Tecnológicos</i>
---	--------------------------------------	---

Representando uma combinação de organizações de média e grande dimensão em nove países e em diversos sectores, tais como serviços financeiros, TI, comunicações, energia e indústria transformadora, o estudo CIO Outlook oferece orientações essenciais para compreender o papel que os líderes de TI desempenham para definir como os avanços tecnológicos podem resultar em resultados comerciais tangíveis.

O percurso dos CIO é complexo e multifacetado. Tal como constatámos com os nossos quase 1400 inquiridos e 18 entrevistados, não há dois líderes tecnológicos que encarem a função da mesma maneira. Embora a forma como os líderes chegaram às suas posições atuais e as suas experiências únicas na liderança de equipas tecnológicas possam variar, os CIOs e os decisores de TI partilham muito em comum no que diz respeito a como os seus esforços podem ser aplicados para o sucesso a longo prazo das suas organizações.



Os líderes tecnológicos estão mais colaborativos e empreendedores do que nunca. Ajudam a estabelecer as suas organizações como líderes em tecnologia, estando abertos a novas tendências, como o gig work e a inteligência artificial generativa (Gen AI). Dão prioridade à criação de relações com pares fora do departamento de TI, incluindo com o CHRO e o CFO, e lideram com empatia.

Mais importante ainda, **os líderes tecnológicos estão a olhar para além do hype da Gen AI** e a concentrar-se na forma como a sua infraestrutura tecnológica global pode apoiar as necessidades do negócio e obter rapidamente retorno sobre o investimento (ROI). Embora este foco inclua a compreensão das limitações da IA e a implementação de governação em torno da sua utilização, também inclui a adoção de novas funções que combinam estratégia empresarial e tecnologia e a manutenção dos dados e operações de TI seguros, dando prioridade à cibersegurança.

Principais Conclusões:



As **crecentes ameaças em matéria de cibersegurança** são a principal preocupação dos líderes tecnológicos de todo o mundo.



As principais **áreas de foco do investimento em tecnologia para 2025** são a cibersegurança (77%), a infraestrutura cloud (68%) e a IA (67%).



A maioria dos empregadores de TI (76%) em todo o mundo ainda afirma **ter dificuldades em encontrar o talento qualificado de TI** de que necessita. Muitos receiam também que os programas universitários não estejam a acompanhar o ritmo acelerado da mudança.



A maioria dos líderes tecnológicos (52%) afirma estar a trabalhar para **incorporar competências adicionais de IA** nas funções existentes.



À medida que a transformação digital afeta cada vez mais a estratégia empresarial a longo prazo, os líderes tecnológicos afirmam que **a relação com o seu Chief Operating Officer (COO) é a mais importante de promover**, fora da própria função de TI.



As equipas de TI com melhor desempenho são as que mais **se centram no foco no cliente**.

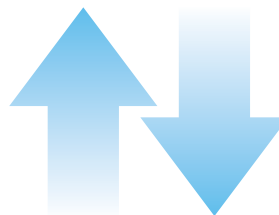
A visão dos CIO: O Mundo do Trabalho Tecnológico



As crescentes ameaças à cibersegurança são a principal preocupação que mantém os CIOs acordados à noite (41%), seguidas da necessidade de se manterem atualizados e integrarem a IA (19%) e da otimização, expansão e atualização dos sistemas tecnológicos (15%). **Em comparação com os CIOs, outros líderes de TI estão mais focados em manter as operações atuais a funcionar do que em antecipar o futuro.**

No que diz respeito à IA, estão a adotar estas tecnologias, mas também são conscientes das suas limitações e da necessidade de ter salvaguardas em matéria de ética e transparência. Por exemplo, 36% dos nossos inquiridos disseram que a IA é um fator de mudança que requer mais aperfeiçoamento e 33% disseram que o impacto destas tecnologias na empresa ainda não é claro.

36% dizem que a IA é um fator de transformação



33% dizem que o impacto da IA nas empresas é incerto

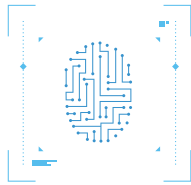
A escassez de talento em TI continua em 2025, com o ritmo de contratação a ser balanceado em resultado de uma economia lenta e do boom da IA. Embora historicamente a função de TI aceda ao talento maioritariamente a partir de licenciados universitários, o desencontro de talento está a aumentar porque os programas universitários são muitas vezes demasiado lentos no desenvolvimento de programas curriculares que preparam adequadamente os licenciados para o atual mundo do trabalho tecnológico.

Não obstante, embora os líderes de TI possam considerar que os alunos não estão a aprender as competências necessárias na escola, também não oferecem recursos suficientes para a melhoria das competências a nível interno. **Apenas 28% dos nossos inquiridos afirmaram que as suas empresas realizam regularmente programas de formação contínua sobre as tecnologias mais recentes para as suas equipas de TI.**

“Os ciberataques estão a tornar-se cada vez mais frequentes. Se há algo que me mantém acordado à noite é pensar se temos serviços de segurança adequados.”

– Diretor de estratégia de TI, EUA

Principais desafios dos CIO



Cibersegurança

41%

Inovação e integração da IA

19%

Acompanhar as novas tecnologias

15%

Gerir riscos e compliance

9%

Manter as operações

7%

Atender às demandas dos clientes

6%

Planeamento estratégico

5%

Gestão de custos

5%

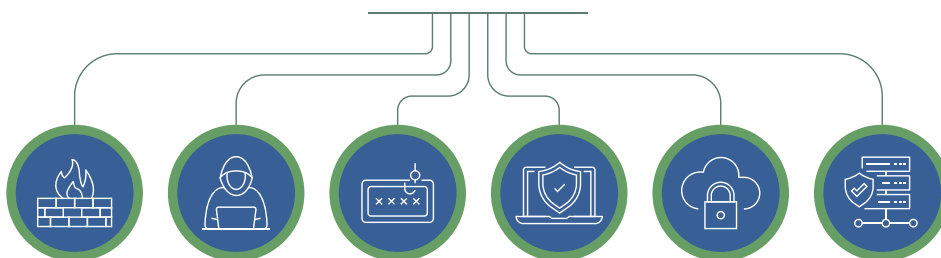
Enquanto CIO, CTO ou CISO, o que é que o mantém acordado à noite, ou seja, o que é que o preocupa mais? Apenas respostas de CIO (n = 175)

A resistência à mudança constitui um obstáculo à implementação de soluções por parte dos CIO e dos líderes de TI, com 28% dos líderes de TI a afirmarem que a gestão da resistência interna é a atividade que mais tempo lhes retira de tarefas importantes. E apesar de a tecnologia ser essencial nas empresas, o nosso estudo revelou que quase um quarto (23%) dos CIOs ainda sente que tem de justificar o valor das TI aos stakeholders internos.

Apesar dos desafios, muitos líderes de TI estão otimistas em relação a este ano. Estão especialmente entusiasmados com as oportunidades de integrar novas tecnologias, incluindo serviços e infraestruturas na cloud. **Quase um terço dos inquiridos (32%) estão particularmente animados com o potencial da analítica de dados preditiva na transformação das suas organizações, e com a capacidade do cloud computing e das infraestruturas escaláveis para oferecer um ROI forte.**

A nossa pesquisa analisou em profundidade os desafios dos líderes tecnológicos em todo o mundo e nos principais mercados. Examinou o sentimento destes em relação às principais prioridades tecnológicas, como a cibersegurança, a IA, a escassez de competências, o alinhamento com os principais stakeholders e a maturidade geral da função.

“O que me mantém acordado à noite prende-se com a forma de equilibrar as preocupações relativas à segurança dos dados com a inovação tecnológica; e o mais preocupante é o facto de o sistema vir a ser sujeito a ataques desconhecidos que conduzirão à exposição de dados.” – CIO, Noruega



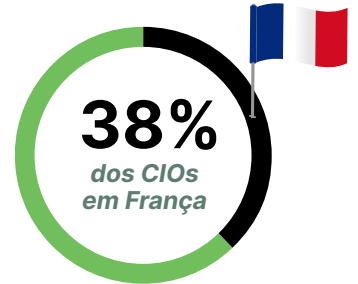


A Perspetiva dos CIO em Diferentes Países

Em todo o mundo, os CIOs enfrentam uma série de desafios tecnológicos globais semelhantes. Dos Estados Unidos à Noruega, os líderes estão a lidar com o crescente aumento das ameaças cibernéticas e a acelerar as iniciativas de inovação digital. No entanto, o nosso estudo revela diferenças entre algumas das economias globais mais avançadas.

França

Em França, os líderes tecnológicos estão a dar prioridade à cibersegurança, com 46% dos CIO a considerarem que é a principal responsabilidade de um CIO, em comparação com 35% em média. Referem também que é uma competência essencial para as equipas de TI em 2025 (64% vs. 46%). **A IA é um motor de transformação, com as contratações a acelerarem devido ao boom da IA (33% vs. 22%) e ao interesse em dados sintéticos (33% vs. 23%) e na computação quântica (23% vs. 12%).** Não obstante, os desafios incluem a sensibilização para as necessidades orçamentais (38% vs. 25%).



... afirmam que a obtenção de recursos orçamentais adequados é o seu maior desafio

Israel

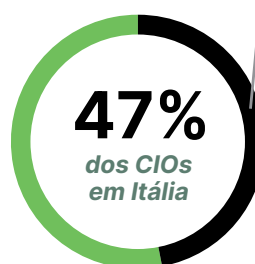
Em Israel, os líderes tecnológicos são bastante céticos em relação à IA, com **43% a questionar a sua viabilidade a longo prazo**, em comparação com 20% em média. Esse ceticismo leva Israel a ficar para trás na adoção da IA, com apenas 48% das empresas a explorar o uso da IA e 45% dos CIOs a identificar a resistência interna à mudança como um grande desafio. Além disso, os CIOs priorizam a transformação digital (32% vs. 23%), a conformidade com a regulamentação (32% vs. 20%) e o alinhamento da estratégia de TI com os objetivos de negócios (44% vs. 34%), mais do que o fornecimento de soluções de IA (2% vs. 13%) e a promoção da inovação (6% vs. 14%).



... receiam que a resistência interna à mudança possa travar a inovação da IA

Itália

A Itália lidera o investimento global em cibersegurança, com **86% a planearem aumentar os orçamentos em 2025**, em comparação com a média global de 77%. Apesar dos desafios na justificação do orçamento (35% vs. 25%), alinham as novas tecnologias com a adoção pelos trabalhadores (87% vs. 78%), defendem a inovação e as tecnologias emergentes (24% vs. 14%) e estão a adotar a IoT (35% vs. 25%). Veem a IA como um fator de transformação (47% vs. 36%) e são menos céticos quanto à sua viabilidade a longo prazo (11% vs. 20%). Esta abordagem proactiva evidencia a sua disponibilidade para aceitar a mudança e avançar no domínio da tecnologia.



... são mais propensos a concordar que a IA é um fator de transformação, mas, tal como os seus colegas franceses, dizem que garantir um orçamento adequado (35%) é um desafio crescente

Países Baixos

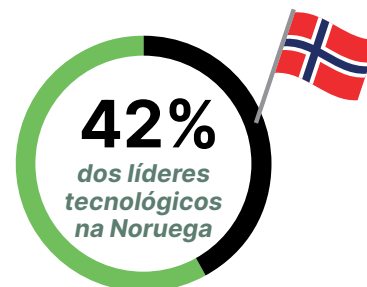
Os líderes tecnológicos dos Países Baixos estão na vanguarda da sustentabilidade e da transparência, sendo mais provável que estejam na linha da frente no que respeita à redução da pegada de carbono através da transição para tecnologias mais sustentáveis (67% vs. 57% em média) e à garantia de que **os sistemas de IA são transparentes e isentos de preconceitos (66% vs. 54%)**. No entanto, estão também a tentar acompanhar tendências tecnológicas mais maduras, como os SaaS (76% vs. 66%) e a Legacy/Manutenção (55% vs. 44%), enquanto atribuem menos importância à cibersegurança e às competências em IA como “indispensáveis” para os profissionais de TI.



... são susceptíveis de concordar que a tecnologia desempenha um papel importante no avanço da transição verde. Também querem dar prioridade a sistemas de IA que sejam transparentes e isentos de vieses (66%)

Noruega

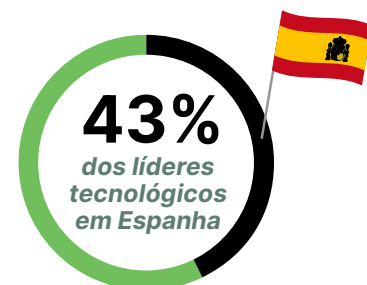
Na Noruega, os líderes tecnológicos dão menos prioridade à cibersegurança do que noutras regiões, com apenas 23% a considerarem-na uma responsabilidade de topo, em comparação com 35% a nível global. Investem menos do que a média global em cibersegurança (64%), cloud (59%) e IA (54%) e apenas 34% consideram a cibersegurança como uma competência importante para as equipas de TI em 2025, contra 46% a nível global. **São ainda os mais propensos a enfatizar a colaboração, o trabalho em estreita colaboração com os líderes de negócio (42% vs. 30%) e o investimento em espaços de trabalho digitais (75% vs. 60%).**



... são mais propensos ao alinhamento com os líderes de negócio e a investir em espaços de trabalho digitais colaborativos (75%)

Espanha

Os líderes tecnológicos em Espanha estão mais inclinados a manter o status quo, mostrando menos mudanças em resultado da IA. Assim, 30% não declara qualquer alteração nos padrões de contratação (vs. 19% em média) e apenas 12% referem uma aceleração nas contratações devido ao boom da IA (vs. 22%). É mais provável que deem prioridade à análise de dados preditiva e otimização (43% vs. 32%) e que considerem a relação com o COO como fundamental para o sucesso em 2025 (39% vs. 28%). No entanto, os CIOs enfrentam desafios com a falta de conhecimento por parte da gestão sénior (70% vs. 56%).



... são os mais entusiasmados com a análise de dados preditiva. No entanto, a maioria afirma que a gestão sénior não sabe o suficiente sobre o papel do CIO (70%)

Reino Unido

Os líderes tecnológicos do Reino Unido estão a adotar uma abordagem metódica em relação à aceleração da IA. É mais provável que alinhem a estratégia de investimentos com os objetivos de transformação da organização (86% vs. 78%), que mantenham uma comunicação frequente com os stakeholders em projetos de IA (41% vs. 32%), que pesquisem online sobre novas tecnologias (61% vs. 51%) e que pensem que a IA está atualmente a revolucionar a sua indústria (35% vs. 25%). **No entanto, podem estar a restringir as suas bases de talento disponível, uma vez que são os menos propensos a considerar licenciados de escolas técnicas (22% vs. 32%).**

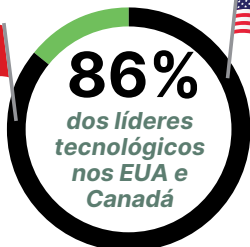


... dizem que é fundamental alinhar o investimento em tecnologia com os objetivos de transformação da organização. Também é mais provável que deem prioridade à comunicação frequente com stakeholders em projetos de IA (41%)

EUA e Canadá

Os líderes tecnológicos da América do Norte demonstram uma preocupação elevada com a cibersegurança, com 56% a indicar que é um fator de alerta, em comparação com 44% a nível mundial. **Estão a liderar o investimento em cibersegurança, com 86% a planearem aumentos orçamentais em 2025, em comparação com a média global de 77%.**

Além disso, 41% participam frequentemente em formações sobre cibersegurança, em comparação com 32% noutros países. Estão também na vanguarda da adoção da IA, com 43% a registar ganhos de produtividade e 37% a acreditar que a IA está a revolucionar a sua indústria. As intenções de investimento são fortes, com 84% a aumentar os gastos com IA e 71% a concentrarem-se na automatização.



... dizem que a cibersegurança é a principal prioridade. O aumento do investimento em cibersegurança é prioritário, mas aumentam também os orçamentos para a inovação em IA (84%)

“Este é o ano em que há orçamentos efetivos por detrás das iniciativas de IA. Os dois anos anteriores foram de experimentação... agora estão realmente a investir dinheiro com a expectativa de que venham a ser capazes de gerar valor para o negócio.”

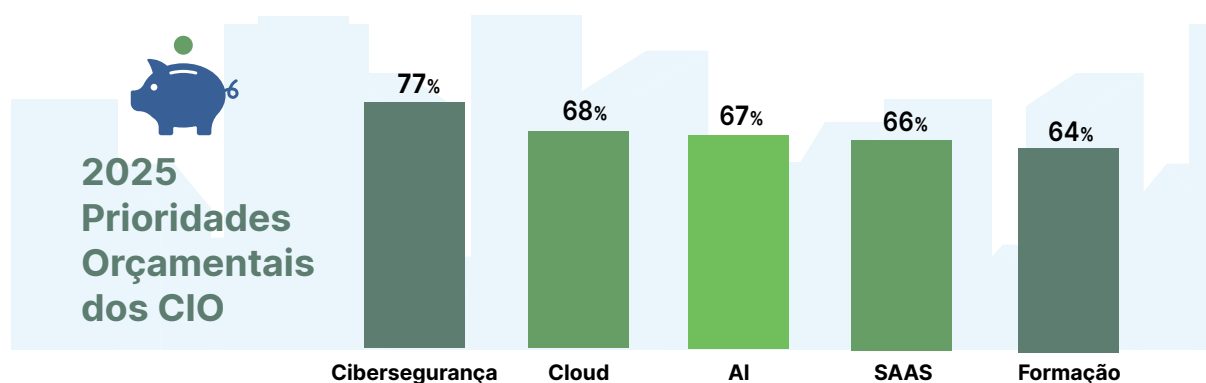
– CIO, Cloud Computing & Data, EUA

Riscos Crescentes em Cibersegurança

O custo global do cibercrime aumentou para 9,5 bilhões de dólares em 2024, de acordo com um estudo recente da Cybersecurity Ventures.¹ Para dar uma ideia da escala crescente, se este valor fosse o Produto Interno Bruto (PIB) de um país, seria a terceira maior economia do mundo, depois dos EUA e da China.

Os nossos inquiridos estão conscientes dos riscos potenciais para as suas organizações, tendo 35% afirmado que o reforço da cibersegurança é atualmente a responsabilidade mais importante do CIO. Os CIO são responsáveis não só por responder às ameaças atuais, mas também por antecipar as futuras. As prioridades de investimento refletem o facto de a cibersegurança ser uma prioridade: em 2025, 77% das organizações tecnológicas inquiridas afirmaram estar a planear aumentos no orçamento de cibersegurança.

No entanto, o investimento financeiro por si só não é suficiente. Os nossos resultados revelaram que as organizações tecnológicas não estão alinhadas ao nível dos protocolos de resposta a ameaças cibernéticas, com **apenas 37% dos inquiridos a afirmarem que a sua estratégia de gestão do risco está muito alinhada com a cibersegurança.** E o facto de terem à sua disposição uma tecnologia de cibersegurança melhorada não significa que os trabalhadores a utilizem eficazmente: menos de 30% afirmaram que a implementação de novas tecnologias está bem alinhada com a adoção.



Relativamente ao seu orçamento de TI para 2025, quanto é que a sua organização planeia investir nas seguintes prioridades, em comparação com o que fazia anteriormente? (Percentagem de inquiridos que responderam "muito mais" ou "um pouco mais" n = 1372)

"O mundo industrial estava completamente desatualizado do ponto de vista da cibersegurança. Nos anos 70 e 80, quando as instalações industriais estavam a ser criadas, vivíamos num mundo de modelos proprietários que não eram muito suscetíveis de serem atacados. Nos últimos 10 anos, apercebemo-nos de que as nossas instalações industriais eram um crivo e foram implementados grandes programas de atualização e mudança." – CIO, França

¹ <https://www.secureworks.com/centers/boardroom-cybersecurity-report-2024>

Sustentar a Inovação em IA

A IA pode ter cativado a atenção do mundo nos últimos dois anos, mas a nossa investigação mostra que os CIOs são mais pragmáticos relativamente à sua utilidade imediata. Por exemplo, **apenas 13% dos CIOs e líderes tecnológicos entrevistados afirmaram que fornecer soluções de IA estava entre as tarefas mais importantes de um CIO para ajudar a sua organização a ter sucesso.**

Embora os CIOs valorizem a IA generativa e gostem de contemplar as suas possibilidades, também reconhecem que a tecnologia ainda está a dar os primeiros passos e que é necessário um maior desenvolvimento. **Atualmente, apenas 37% dos CIOs vêem a IA generativa como uma solução válida para aplicações específicas.** A maioria das organizações inquiridas está na fase de exploração (33%) ou na fase de implementação (27%).

À medida que a inovação com IA continua, um número crescente de líderes tecnológicos está a considerar as suas implicações. **Quase um em cada cinco (18%) está preocupado com as implicações éticas da IA,** e apenas 20% dos inquiridos afirmaram estar muito avançados quando se trata de garantir que os sistemas baseados em IA são transparentes e isentos de preconceitos.

A maioria dos líderes reconhece que a concretização de todo o potencial da IA requer apoio sustentado e uma integração cuidadosa: 67% das organizações inquiridas disseram que planeiam investir mais em IA em 2025.

Esta questão será cada vez mais importante à medida que as organizações começarem a adotar ferramentas cada vez mais sofisticadas, como os agentes inteligentes de IA. O termo descreve “agentes” autónomos, que vão além dos chatbots geradores de perguntas e respostas, para realizar tarefas no contexto da empresa, sem orientação humana.

Sentimento Sobre a IA Generativa



Valiosa para aplicações específicas

37%

Futuro fator de transformação

36%

O impacto futuro não é claro

33%

Revolucionária no futuro

30%

Impulsiona a produtividade atual

29%

Qual é a sua opinião atual sobre a IA generativa? (n = 1393)

“Acreditamos firmemente no potencial da IA generativa para aumentar a produtividade diária. Já temos fortes competências em IA clássica e estamos a explorar ativamente novos projetos para maximizar o seu valor.” – CIO, França

Reduzir a Escassez de Talento Tecnológico

A maioria (81%) dos CIOs e líderes tecnológicos notou uma mudança nos padrões de contratação de TI, com **32% das organizações inquiridas a afirmarem que as suas contratações se expandiram para áreas estratégicas como cloud computing e a tecnologia de sustentabilidade.** Estas mudanças podem tornar ainda mais difícil encontrar profissionais qualificados.

De facto, no recente ManpowerGroup Talent Shortage Survey, 76% das organizações do sector das TI, globalmente, referiram ter dificuldade em encontrar talento qualificado.² A nossa investigação revelou que, devido à escassez de talento, os líderes tecnológicos estão a ser criativos nas suas estratégias de atração de talento e no desenho das funções.



76%
das organizações do sector
tecnológico referiram ter dificuldade
em encontrar talento qualificado

Embora os orçamentos para contratações em TI continuem escassos, as organizações inquiridas continuam a procurar os melhores candidatos fora da empresa. **Em média, 32% dos trabalhadores qualificados em TI provêm de fontes externas e 21% são candidatos internos.** Os trabalhadores de outras empresas e de concorrentes (44%) são a principal fonte de talento, seguidos dos licenciados (42%).

Os líderes tecnológicos procuram candidatos que combinem competências técnicas e humanas. Especificamente, procuram trabalhadores que possam abordar prioridades como a cibersegurança (46%), a IA (35%) e o cloud computing (34%), ao mesmo tempo que são capazes de colaborar entre funções para resolver desafios que abrangem toda a empresa (23%).

Embora ainda estejam a recrutar licenciados regularmente, os inquiridos admitiram que os cursos e as certificações online são muitas vezes veículos de aprendizagem mais eficazes do que os programas universitários. **Quando questionados sobre as formas mais produtivas para os trabalhadores das TI desenvolverem as suas competências, os líderes destacaram a experiência de trabalho concreta (47%),** os programas de formação promovidos pelo empregador (42%) e os programas de formação presencial (35%).

“Qualquer pessoa que pretenda entrar no mercado de trabalho como parte de uma equipa de desenvolvimento de software precisa de desenvolver competências humanas, incluindo trabalhar com o negócio e abordar os problemas de forma pragmática. Estas competências são inestimáveis e nem toda a gente as vai ter.” – Chief Technology Officer, Tax & Audit, EUA

² <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage>

Também estão a lidar com a falta de competências redesenhando as funções, incluindo a incorporação de competências de IA nas funções existentes (52%), combinando conhecimentos técnicos com pensamento estratégico (42%) e aumentando a versatilidade das funções (37%). Menos de um em cada dez (8%) afirma não estar a redesenhar as suas funções tecnológicas para responder de forma mais eficiente aos requisitos de negócio e facilitar o desenvolvimento de competências no local de trabalho.

Como os Melhores Profissionais Desenvolvem Competências Técnicas



Experiência no trabalho

47%

Programas de formação do empregador

42%

Programas de formação presenciais

35%

Auto-aprendizagem/experimentação

35%

Cursos de formação online

35%

Certificações e bootcamps

32%

Aprendizagem entre pares

28%

Universidade

23%

Hobbies

7%

Onde é que os trabalhadores mais produtivos estão a desenvolver as suas competências para serem eficazes em 2025? (n = 1393)



Experis e ServiceNow unem-se para superar a escassez de talento tecnológico

A Experis, líder mundial em serviços e recursos profissionais de TI, e a ServiceNow, empresa líder mundial em software, anunciaram recentemente uma nova parceria global para ajudar a superar a crescente escassez de competências tecnológicas.

Trabalhando como parceiro de recrutamento da RiseUp ServiceNow, a Experis ajuda a qualificar e a formar trabalhadores no portefólio ServiceNow a nível global através da Experis Academy. Esta é uma solução de TI inovadora, que analisa um conjunto mais alargado de candidatos – que podem não ter todas as competências técnicas para uma determinada função, mas que têm competências adjacentes que demonstram os comportamentos, a mentalidade e as capacidades corretas – e que os qualifica através de um programa de formação personalizado concebido para satisfazer as necessidades da função.

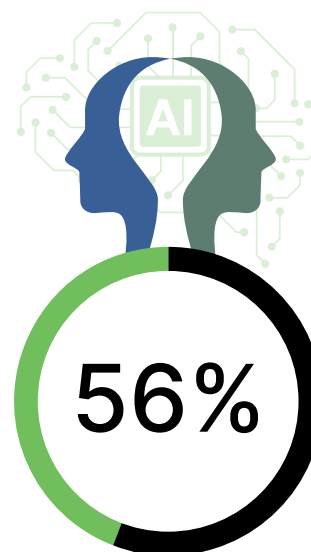
Como parceiro de recrutamento, a Experis apoia as ambições da ServiceNow de capacitar um milhão de pessoas na plataforma da empresa. A RiseUp with ServiceNow também expande a definição tradicional de talento tecnológico, enfatizando as “power skills” humanas, como o pensamento crítico, a comunicação interpessoal e a criatividade.

Conquistar a Adesão dos Principais Stakeholders

Muitos dos desafios que os CIOs enfrentam não se limitam à tecnologia e exigem a colaboração de vários departamentos internos. Um estudo recente da Gartner com mais de 400 líderes empresariais concluiu que a maioria das empresas está a executar até cinco tipos de iniciativas complexas em simultâneo. Cada um destes programas pode envolver cinco a oito funções empresariais e 20 a 35 membros da equipa.³

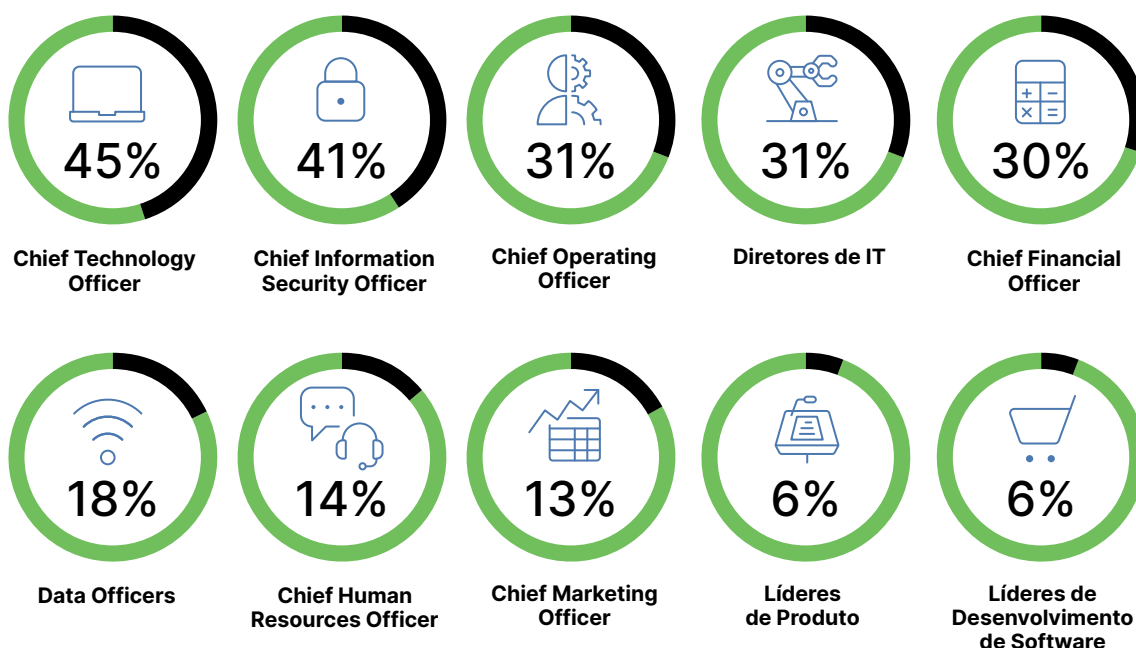
Dado este nível sem precedentes de colaboração entre funções, compreender e revelar empatia com os objetivos de outras equipas tornou-se uma competência essencial para os atuais e futuros líderes de TI.

Os CIOs inquiridos valorizam os seus colegas C-suite, considerando as suas relações com os COOs como as mais críticas para o sucesso em 2025. Um relacionamento eficaz com CFOs, CHROs e CMOs é visto como menos importante, e a assessoria jurídica e os data officers também recebem menos atenção, apesar da grande visibilidade das novas regulamentações em TI.



Mais de metade dos líderes de TI referiram que a sua liderança sénior não tem conhecimentos suficientes sobre o papel do CIO

As dez parcerias estratégicas mais importantes para os CIO



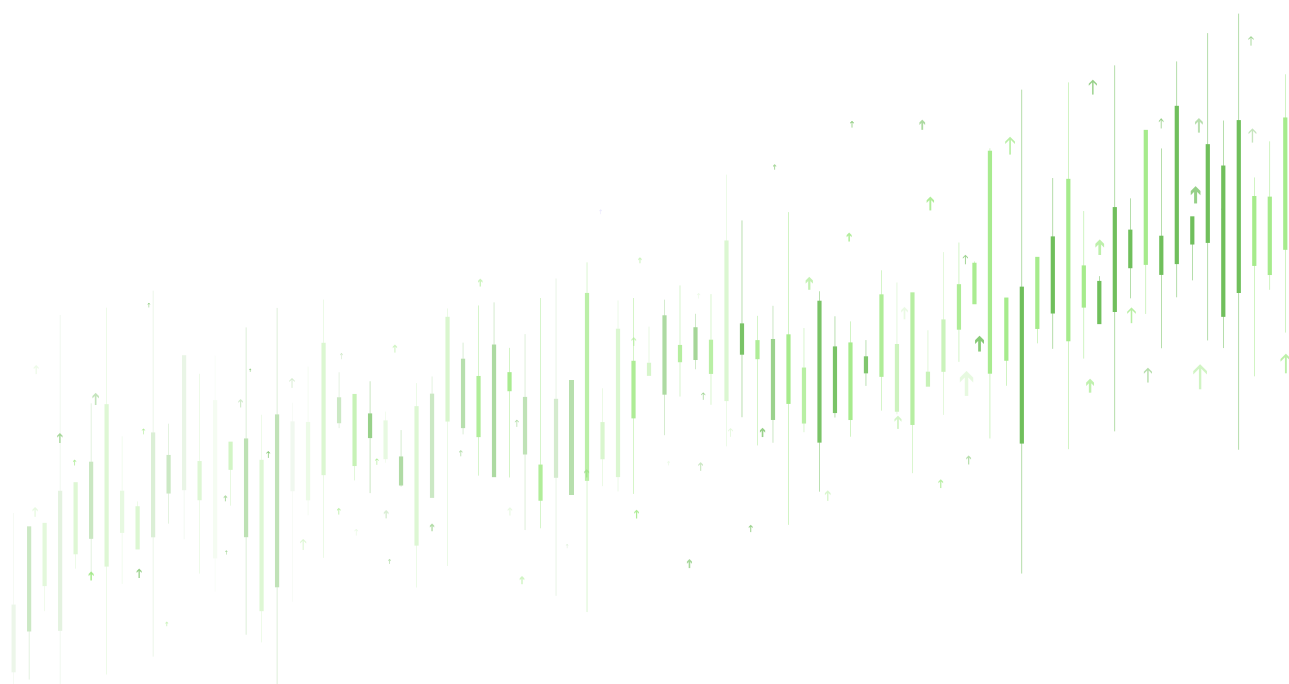
Reconhecendo a natureza multifuncional de muitas posições de liderança em TI, que relações entre pares são mais essenciais para o seu sucesso em 2025, para além da sua chefia direta? Apenas respostas de CIO (n = 175)

³ <https://hbr.org/2024/06/why-cross-functional-collaboration-stalls-and-how-to-fix-it>

Tal como todos os executivos C-suite, o CIO é responsável por gerir as expectativas dos líderes organizacionais e garantir a sua adesão a questões e abordagens fundamentais. Esta nem sempre é uma tarefa fácil, com mais de metade dos líderes de TI (56%) a afirmar que a sua liderança sénior não tem conhecimentos suficientes sobre o papel do CIO. Os CIOs debatem-se frequentemente com obstáculos internos, incluindo a garantia de aprovação atempada de iniciativas e a navegação em silos organizacionais.

Dentro da equipa de TI, os CIOs consideram os CTOs (45%) e os Chief Information Security Officers (41%) como os parceiros mais importantes. Os CIOs de empresas que estão a aplicar a IA em toda a organização são ainda mais propensos a ver a relação com o CTO como essencial (66%).

“Penso que a empatia é a competência mais importante em 2025. Aprendemos a utilizar a tecnologia para os negócios; é essa a nossa atividade diária. No entanto, com toda a instabilidade e desafios que as empresas enfrentam, a empatia - não só pelos nossos colegas, mas também pelos nossos parceiros, fornecedores e comunidade em geral - é extremamente importante. A operacionalização de qualquer decisão com empatia e inclusão é uma competência que não devemos esquecer.” - Diretor de Tecnologia Digital e Data, Reino Unido



Benchmark de Níveis de Progresso



O estudo 2025 CIO Outlook revelou que as organizações se dividem frequentemente em cinco categorias, que definimos pelos avanços em áreas fundamentais como a cibersegurança e a gestão do risco, a transformação digital e a sustentabilidade e práticas éticas.

As organizações **Front Runners (24%)** são as mais propensas a reportar um desempenho empresarial de TI avançado. O seu foco em estratégias de TI centradas no cliente distingue-os.

Prioridades dos Front Runners



1. Estratégia tecnológica centrada no cliente
2. Liderança na transformação digital
3. Alinhamento com a estratégia empresarial

Os **Chasers (26%)** estão apenas ligeiramente atrás dos Front Runners em áreas-chave como a sustentabilidade e a ética, mas continuam a registar um forte desempenho empresarial global.

Prioridades dos Chasers



1. Alinhamento com a estratégia empresarial
2. Estratégia tecnológica centrada no cliente
3. Liderança na transformação digital

Os **Followers (16%)** estão moderadamente avançados e registam bons progressos em geral. No entanto, têm um desempenho inferior em áreas como a governação de dados.

Prioridades dos Followers



1. Alinhamento com a estratégia empresarial
2. Estratégia tecnológica centrada no cliente
3. Cibersegurança e gestão do risco

Os **Laggards (20%)** são avançados em alguns domínios. Têm um desempenho inferior nos domínios da ética e da sustentabilidade.

Prioridades dos Laggards



1. Cibersegurança e gestão do risco
2. Liderança na transformação digital
3. Gestão de fornecedores

Os **Snoozers (14%)** hesitam em adotar novas tendências e reconfigurar as suas organizações. Estas organizações são céticas em relação à IA e têm menos probabilidades de aumentar o investimento em TI em 2025. Também tendem a procurar candidatos externos para preencher funções em aberto e citam a resistência interna à mudança como um grande obstáculo para o CIO.

Prioridades dos Snoozers



1. Cibersegurança e gestão do risco
2. Gestão de fornecedores
3. Alinhamento com a estratégia de negócios



Felizmente, as principais conclusões deste estudo revelam várias boas práticas para os líderes tecnológicos passarem do estágio Snoozer para o de Front Runner.

Principais Conclusões

As ações apresentadas abaixo podem ajudar os líderes de TI a ampliar equipas de elevado desempenho e a fazer progredir as suas organizações ao longo da curva de maturidade.



Considere que a cibersegurança não é apenas uma questão tecnológica e que depende do talento humano para reconhecer e responder às ameaças cibernéticas. Garantir a segurança da sua organização requer uma abordagem para toda a empresa, o que inclui ir além do departamento de TI para obter apoio e colaboração.



Não espere demasiado da IA demasiado cedo. Esteja disposto a experimentar e investir em abordagens baseadas em IA para problemas de negócio, mantendo-se realista quanto às suas capacidades atuais.



Colabore estreitamente com os RH para descobrir e implementar estratégias de contratação novas e diversas para encontrar o melhor talento de TI onde e quando precisar dele. Considere se as contratações de TI menos “tradicionais” têm as competências adjacentes corretas, o potencial para aprender e crescer na sua organização e a vontade de melhorar as competências em tempo real.



Redesenhe as funções de TI existentes, incorporando competências relacionadas com a IA, especialmente as que envolvem conhecimentos de governação da IA e implicações éticas. Procure obter o feedback da sua equipa sobre a melhor forma de gerir e aperfeiçoar as novas funções.



Ofereça uma experiência de formação abrangente para a sua equipa de TI, incluindo módulos presenciais e em contexto de trabalho que se foquem em competências técnicas e humanas, como a empatia, a diplomacia, a persuasão e a resolução colaborativa de problemas. Uma vez que o tempo de vida das competências técnicas é mais curto do que nunca, deve procurar ter uma força de trabalho com competências tão amplas quanto possível.



Aborde os obstáculos internos e os receios que impedem a adaptação à mudança. Obtenha a cooperação dos trabalhadores que irão utilizar as novas tecnologias, planeando implementações realistas, limitando os níveis de stress e comunicando de forma proactiva os benefícios dos novos sistemas.



Inclua nos seus planos de investimento a implantação de data centers energeticamente eficientes e de tecnologias sustentáveis. Meça regularmente o seu ROI, uma vez que estas iniciativas tendem a pagar-se a si próprias mais rapidamente e ajudá-lo-ão a justificar o investimento noutras soluções inovadoras.

SOBRE A EXPERIS

Experis é líder global na entrega de Recursos Profissionais e Serviços de IT. A Experis acelera o crescimento das organizações ao atrair, avaliar e colocar profissionais especializados em tecnologia em funções e projetos de importância crítica, reforçando a competitividade das organizações e dos indivíduos. Através da Experis Academy, fornecemos formação intensiva e “business-ready” a novos licenciados, bem como desenvolvimento customizado de competências para preparar os trabalhadores atuais para funções tecnológicas de elevada procura. A Experis faz parte da família de marcas do ManpowerGroup, que inclui também a Manpower e a Talent Solutions.

Para mais informações, visite www.experis.pt ou siga-nos no [LinkedIn](#).

METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A Experis encomendou um estudo a 1393 líderes tecnológicos seniores em Israel, Itália, França, Países Baixos, Noruega, Espanha, Reino Unido, Canadá e Estados Unidos. Os resultados baseiam-se em respostas a inquéritos eletrónicos que foram compilados anonimamente pela empresa independente de estudos de mercado Reputation Leaders LLC em dezembro de 2024. Adicionalmente, foram efetuadas entrevistas qualitativas aprofundadas em cada mercado.

SIGA-NOS EM

