Tendências de RH para 2027: acompanhar as mudanças não é mais suficiente

Ricardo Haag (*)

Não existe CNPJ sem CPF. Por trás de toda empresa, estratégia ou resultado, estão pessoas — e, em um cenário no qual tecnologia, comportamento, modelos de trabalho e competências mudam em ciclos cada vez mais curtos, compreender essa dinâmica deixou de ser uma agenda exclusivamente relacionada à gestão de talentos, se tornando uma questão de negócio.

Por isso, falar sobre tendências de RH para 2027 não deveria significar apenas listar práticas que estarão em alta, mas discutir a capacidade do departamento de compreender a organização, antecipar necessidades e adaptar pessoas, processos e estruturas à velocidade das transformações - movimento, este, que exige uma ampla mudança de perspectiva.

Hoje, para que essa área desempenhe um papel realmente estratégico, é necessário ir além de cuidar apenas das pessoas, assim como olhar exclusivamente para os resultados. É fazer as duas coisas simultaneamente. Afinal, atrair, reter e desenvolver talentos só faz sentido quando essas ações estão conectadas àquilo que a empresa precisa entregar ao mercado. Para isso, o profissional de RH precisa conhecer, profundamente, como o negócio ganha dinheiro, quem são seus clientes, fornecedores, concorrentes, quais riscos enfrenta e quais competências serão necessárias para sustentar sua estratégia.

Esse mindset ganha força diante das transformações no mercado de trabalho. O Chief People Officer's Outlook 2026, do World Economic Forum, mostrou, nesse sentido, que 50% dos líderes esperam melhora na disponibilidade de talentos, enquanto 30% projetam deterioração. Os dados apontam um descompasso preocupante como um dos principais desafios para as organizações, o que reforça que o RH de 2027 precisará olhar menos para quantidade de pessoas, e mais para a combinação entre estratégia, competências e capacidade de execução.

Sua capacidade de adaptação a diferentes cenários também merece destaque para o próximo ano. Não existe mais espaço para planejar uma iniciativa de desenvolvimento durante um ano e presumir que, ao final desse período, todas as premissas continuarão válidas. Uma mudança regulatória, econômica, tecnológica ou comportamental pode alterar completamente as prioridades da organização. O profissional que se apega ao projeto corre o risco de transformar mudança em frustração, enquanto aquele que mantém o foco no negócio consegue abandonar uma iniciativa quando necessário, incorporar outra e redirecionar esforços.

Essa lógica também vale para as próprias tendências. Como separar aquilo que realmente terá impacto no negócio, de uma moda passageira? Testando. A empresa precisa criar espaço para experimentar novas tecnologias, formatos de trabalho, modelos de desenvolvimento e ferramentas, acompanhar seus resultados e, quando necessário, descartar aquilo que não funciona. A IA vem se mostrando uma aliada valiosa aqui, não só para automatizar processos, mas, sobretudo, para aprofundar a capacidade de reflexão e tomada de decisão.

É natural que desenvolver esse olhar e adotar práticas favoráveis a isso é uma tarefa complexa, ainda mais a depender da experiência de cada executivo, de acordo com os lugares em que passou. Hoje, temos diferenças geracionais, novas expectativas profissionais e relações com a tecnologia convivendo no mesmo ambiente - destacando a importância de harmonizar inovação, tradição e propósito para o próximo ano, entendendo que cada empresa precisará encontrar esse equilíbrio de acordo com seu próprio DNA.

No fundo, existem três maneiras de se relacionar com a mudança: ser vítima dela, adaptar-se a ela ou promovê-la, esta última sendo a posição onde o RH pode conquistar um verdadeiro protagonismo estratégico. Para chegar lá, porém, existe uma condição básica: o presente precisa estar organizado. Só é possível olhar para o longo prazo quando as demandas do curto prazo estão sob controle. A partir daí, o departamento ganha condições de testar, aprender, incorporar e descartar.

Em 2027, portanto, a tendência mais importante talvez não seja uma nova tecnologia, um novo modelo de trabalho ou uma nova política de gestão. Mas, a capacidade de não se apegar a nenhuma fórmula e, ao mesmo tempo, manter clareza sobre o que não pode ser perdido: a conexão entre pessoas, estratégia, cultura e resultado.

(*) Headhunter e sócio da Wide Executive Search, boutique de recrutamento executivo focado em posições de alta e média gestão.

O que a reforma tributária muda para a área de tecnologia

A reforma tributária entrou de vez na agenda do setor brasileiro de tecnologia

Francisco Camargo (*)

A estimativa de uma alíquota-padrão conjunta de quase 28 % para o IBS e a CBS, prevista na Resolução nº 14/2026 do Comitê Gestor do Imposto sobre Bens e Serviços (CGIBS), torna essa discussão mais concreta.

Esse percentual ainda não é definitivo e tampouco significa que todas as empresas de tecnologia terão a mesma carga. O impacto dependerá do tipo de operação, da composição entre produtos e serviços e da capacidade de aproveitar créditos tributários. Ainda assim, é uma referência importante para começar a fazer contas.

Atualmente os produtores de software nacional recolhem na venda PIS e COFINS de 3,65% mais 2% de ISS, um total de 5,65% e passarão a pagar 28%.

Como não existe o crédito de impostos, pois sua maior despesa é mão de obra, a alíquota inicial do software brasileiro passará efetivamente de 5,65% para 28%, um aumento brutal quase 400% de aumento de carga tributária a ser paga pelo consumidor de software nacional.

O software importado recolhe atualmente, na venda, PIS e COFINS de 9,25% mais 2% de ISS, um total de 11,25%. Como o Distribuidor, que é o importador, também não tem créditos tributários, vai recolher com o IBS/CBS, a bagatela de 28%, um aumento de impostos de 151%.Na cadeia de distribuição o primeiro é que define o custo para os outros, a partir disso os impostos tipo IVA, o IBS e a CBS incidem só sobre o valor agregado em cada etapa. A cadeia de distribuição formada por fabricantes, distribuidores, integradores e revendas vai acrescentando o IBS/CBS sobre a margem, mas no final quem pagará a conta é o cliente final .

Além do aumento brutal de impostos para o setor, é preciso acrescentar o aumento do capital de giro necessário para sustentar a operação, pois para cada R$ 100,00 que se transformavam em



Kameleon007_CANVA

R$ 111,25 com impostos, agora se transformarão em R$128,00, um acréscimo de R$ 16,75 de necessidade de capital de giro para cada R$ 100,00 reais em venda liquida.

Os fabricantes e fornecedores terão imensa dificuldade em manter o valor atual dos softwares. Não há ganho de produtividade que compensa um aumento tão brutal de custos.

Fabricantes poderão rever modelos comerciais

Os fabricantes e fornecedores de tecnologia também precisarão avaliar como seus produtos e serviços chegam ao mercado brasileiro. Muitas empresas trabalham com modelos globais de licenciamento, suporte, assinatura e venda de equipamentos. A nova estrutura tributária pode exigir ajustes nas condições comerciais, nos contratos e na forma como determinadas ofertas são organizadas no país.

O que nos preocupa no momento é que esse aumento de preços vai impactar na modernização tecnológica das empresas brasileiras, atrasando sua modernização.

Em tecnologia, produtos, licenças e modelos de consumo mudam rapidamente, a adaptação tributária terá de acompanhar essa dinâmica da mesma forma que estamos no momento de acompanhar a velocidade da IA.

Para os canais, entender a margem será ainda mais importante

Revendas e integradores também estarão no centro dessa transformação. Projetos de TI raramente envolvem um único componente. É comum reunir hardware, software, instalação, suporte e serviços profissionais em uma mesma proposta.

A reforma vai simplificar o cálculo da margem de cada operação, pois o imposto sobre o valor agregado exige o cálculo preciso da margem de cada parte do projeto antes de chegar ao preço final.

Nos países da américa latina onde a CLM está instalada, o valor da venda se dá ex-impostos, isto é, as cotações não levam em conta o IVA que será acrescentado no final.

O mercado de distribuição trabalha com margens baixas e, portanto, não será capaz de compensar esse aumento brutal de impostos.

Vemos como alta a probabilidade que esse aumento de impostos seja repassado integralmente ao cliente final.

CIOs e CISOs precisam colocar o tema no planejamento

Na ponta compradora, CIOs, CISOs e outras lideranças de tecnologia também devem acompanhar essa transição, que vão afetar seus orçamentos CAPEX e OPEX.

Cibersegurança, infraestrutura, cloud, armazenamento e software costumam envolver contratos de médio e longo prazo. Uma mudança substancial do custo afetará o orçamento, cronograma e prioridade de projetos. Por isso, este é um bom momento para conversar com fornecedores e entender como cada parceiro está se preparando. Quanto antes esse diálogo acontecer, menor a chance de descobrir um impacto relevante apenas na hora de renovar uma licença ou aprovar um novo projeto.

Ao mesmo tempo, a tecnologia continuará sendo necessária para produtividade, segurança e eficiência. Com a mudança nos custos, a tendência será a empresa cobrar ainda mais clareza sobre retorno, prioridade e resultado dos investimentos.

Isso pode ser positivo. Projetos bem justificados tendem a ganhar força, enquanto iniciativas com pouco impacto real terão mais dificuldade para avançar.

A tecnologia também fará parte da resposta

O setor de TI terá um papel importante na adaptação das empresas. Sistemas fiscais, financeiros e comerciais terão de ser ajustados. Dados precisarão circular com mais precisão, e as empresas terão de acompanhar créditos, custos, margens e operações de forma mais detalhada.

Isso abre espaço para projetos de automação, integração e análise de dados. Em muitos casos, a obrigação de adaptar sistemas poderá antecipar modernizações que já eram necessárias.

Ainda existem definições pela frente, mas já há informação suficiente para começar. Distribuidores podem revisar portfólios e margens.

Fabricantes podem avaliar seus modelos comerciais. Canais podem analisar melhor a composição dos projetos. CIOs e CISOs podem incorporar possíveis impactos ao planejamento de TI e abrir essa conversa com seus fornecedores.

A reforma trará custos de adaptação e poderá pressionar algumas operações. Isso faz parte do processo. O importante é não tratar todo o setor de tecnologia como se tivesse a mesma estrutura ou fosse reagir da mesma forma.

Para o setor brasileiro de tecnologia, esse aumento de impostos é um desafio de proporções gigantescas e vai ter impacto importante sobre a demanda e sua comercialização

(*) CEO da CLM.

Quatro em cada dez brasileiros assistiriam a um anúncio para acessar notícias com paywall, aponta novo estudo

Pesquisa da Fusify analisa a economia da atenção e a batalha entre paywalls e AdWalls no jornalismo digital. Uma nova pesquisa realizada com consumidores brasileiros aponta que 39% escolheriam assistir a um anúncio curto para ter acesso a uma matéria jornalística atrás de um paywall, enquanto apenas 8% estariam dispostos a pagar por uma assinatura. Os achados destacam uma oportunidade para que os veículos de imprensa explorem alternativas baseadas em publicidade, à medida que buscam maneiras sustentáveis de financiar o jornalismo digital.

O estudo, encomendado pela Fusify, empresa de tecnologia em publicidade digital que faz parte do ecossistema da Membrana Media, surge em um momento em que a indústria de notícias no Brasil se adapta a mudanças significativas na forma como o público acessa e consome informação. De acordo com o Digital News Report 2026, do Instituto Reuters, apenas 15% dos brasileiros atualmente pagam por notícias online, uma queda de cinco pontos percentuais em relação a 2023. O relatório também destaca o papel crescente das redes sociais e de ferramentas baseadas em IA no consumo de notícias.

O AdWall, da Membrana, oferece uma alternativa ao acesso exclusivo por assinatura, impulsionado pela demanda publicitária da Fusify. Quando os leitores se deparam com um conteúdo restrito, eles podem optar por interagir com uma experiência publicitária curta (vídeo, banner ou animação) em troca da liberação do artigo. Isso permite que os veículos gerem receita publicitária com leitores que não estariam dispostos a pagar por uma assinatura, ao mesmo tempo em que oferece aos anunciantes a oportunidade de alcançar públicos em ambientes editoriais consolidados.

"Em um país onde apenas 15% dos leitores pagam por conteúdo online, os paywalls tradicionais acabam, inadvertidamente, excluindo a grande maioria da população do acesso ao jornalismo de qualidade. A questão para os veículos já não é simplesmente se os leitores vão pagar por notícias, mas sim como construir modelos sustentáveis que reflitam a maneira como as pessoas realmente consomem conteúdo digital. Nossa pesquisa sugere que há demanda por alternativas ao modelo 'pague ou saia'. O AdWall é uma forma de ponte para essa lacuna, permitindo monetizar audiências que talvez não assinassem, ao mesmo tempo em que dá aos anunciantes acesso a leitores engajados", explica Daniela Benoit, Head de Vendas da Fusify Brasil.

O levantamento, realizado com 814 brasileiros com 18 anos ou mais em todas as regiões do país, também destaca os riscos associados aos bloqueios rígidos de conteúdo: ao se deparar com um paywall, 27% dos brasileiros procuram a mesma informação em sites de notícias gratuitos, enquanto 15% recorrem a plataformas de redes sociais (como Instagram e TikTok) ou aplicativos de mensagem (como o WhatsApp).

Essa migração para fontes não verificadas é particularmente crítica durante períodos eleitorais, quando o acesso a informações de confiança é fundamental. Para os veículos, isso cria uma oportunidade de reter mais leitores dentro de seus próprios ambientes digitais, em vez de perdê-los após um bloqueio estrito.

Em vez de substituir os modelos de assinatura, a proposta do AdWall é complementar as abordagens existentes no jornalismo digital e contribuir para uma discussão mais ampla sobre receita sustentável e acesso a conteúdos confiáveis.