



Pesquisa Global Hopes and Fears 2025

# Reinventando o futuro do trabalho

**Com confiança, apoio cultural e clareza sobre  
as transformações provocadas pela IA,  
os líderes conseguem motivar as equipes  
e estimular a reinvenção e o crescimento**



# Conteúdo

Apresentação 03

---

01 Reconheça a incerteza sobre o futuro do trabalho – especialmente para as pessoas em início de carreira 10

---

02 Fortaleça a confiança 18

---

03 Inspire as pessoas com uma visão clara de futuro 22

---

04 Crie trajetórias de desenvolvimento de competências 26

---

05 Motive para inovar e se reinventar 31

---

06 Trate segurança e remuneração como pilares da motivação 38

---

Considerações finais 45

---

Sobre a pesquisa 46

---

Contatos 47

---

# Apresentação

Os profissionais estão se manifestando sobre o impacto da inteligência artificial (IA) na produtividade, no crescimento e no mercado de trabalho. A *Pesquisa Global Hopes and Fears 2025* da PwC mostra que a influência da IA vem aumentando e o otimismo em relação ao seu potencial supera, de longe, a preocupação com seus riscos.

Mesmo assim, o estudo – um dos maiores do mundo, com quase 50 mil participantes de 28 setores em 48 grandes economias – revela que o uso diário da tecnologia ainda é limitado e os líderes têm uma grande oportunidade de estimular a motivação das equipes e impulsionar a inovação e o crescimento também por meio da tecnologia.



**Mais de**  
 **70%**  
dos profissionais de  
todos os setores no Brasil  
usaram IA nos últimos  
12 meses (54% no mundo).

**Quase**  
 **30%**  
no Brasil utilizam  
ferramentas de IA  
generativa diariamente no  
trabalho (14% no mundo).

## Quer saber os destaques?

Líderes da PwC – como Pete Brown, líder global de Capital Humano – resumem em vídeo as principais conclusões da *Pesquisa Global Hopes and Fears* deste ano, com insights sobre IA, confiança no ambiente de trabalho e o poder da motivação.



Entre todos os participantes da pesquisa – que vão desde a alta gestão até a linha de frente – 71% dos colaboradores no Brasil afirmam ter usado IA em suas funções no último ano (no mundo, são 54%). A maioria já percebe benefícios: 83% dos brasileiros enxergam melhorias na qualidade do trabalho e 79% na produtividade (no mundo, são 75% e 74%, respectivamente).

Aqueles que utilizam IA generativa diariamente são os mais entusiasmados: nove em cada dez no mundo afirmam não apenas ter observado esses avanços, mas também esperam ainda mais vantagens no futuro. No geral, os profissionais estão duas vezes mais propensos a encarar o impacto da IA com curiosidade ou empolgação do que com preocupação ou incerteza.

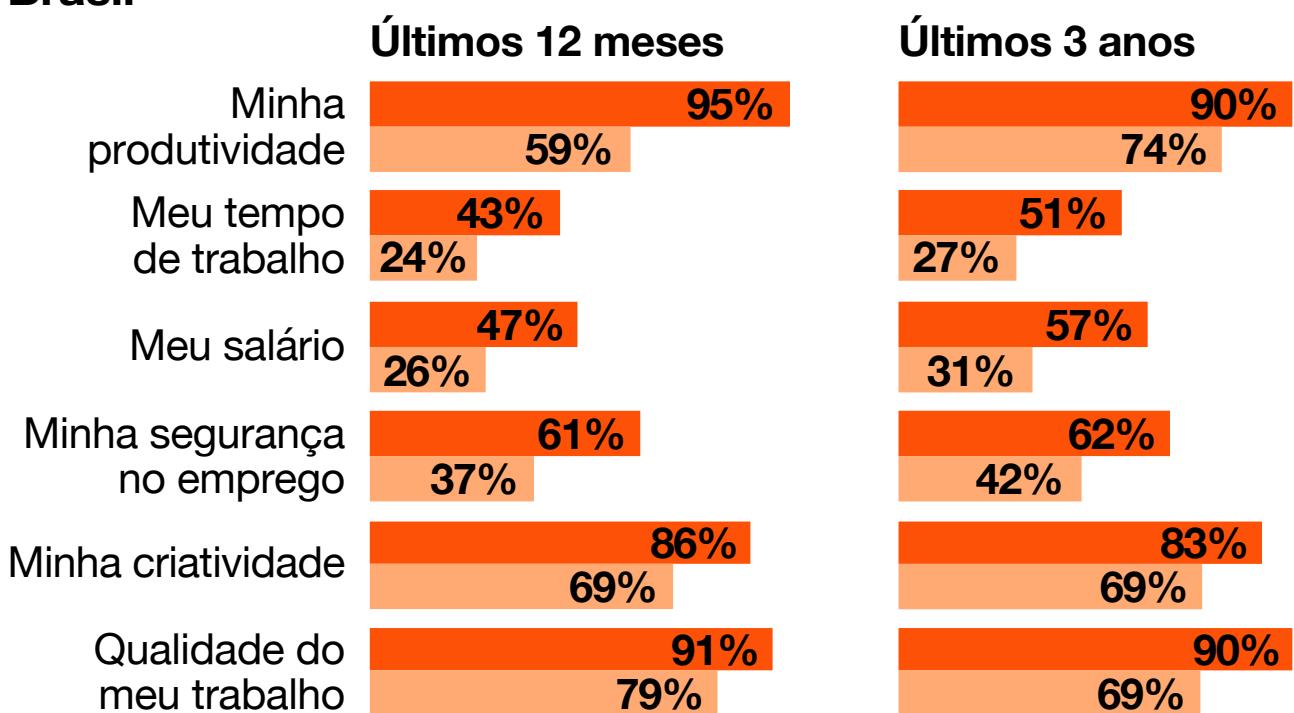
## Usuários que utilizam IA generativa diariamente relatam – e esperam – ganhos mais expressivos em produtividade, criatividade e qualidade do trabalho

P: nos últimos 12 meses ou nos próximos três anos, em que medida a IA influenciou ou influenciará, de forma positiva ou negativa, os seguintes aspectos do seu trabalho?

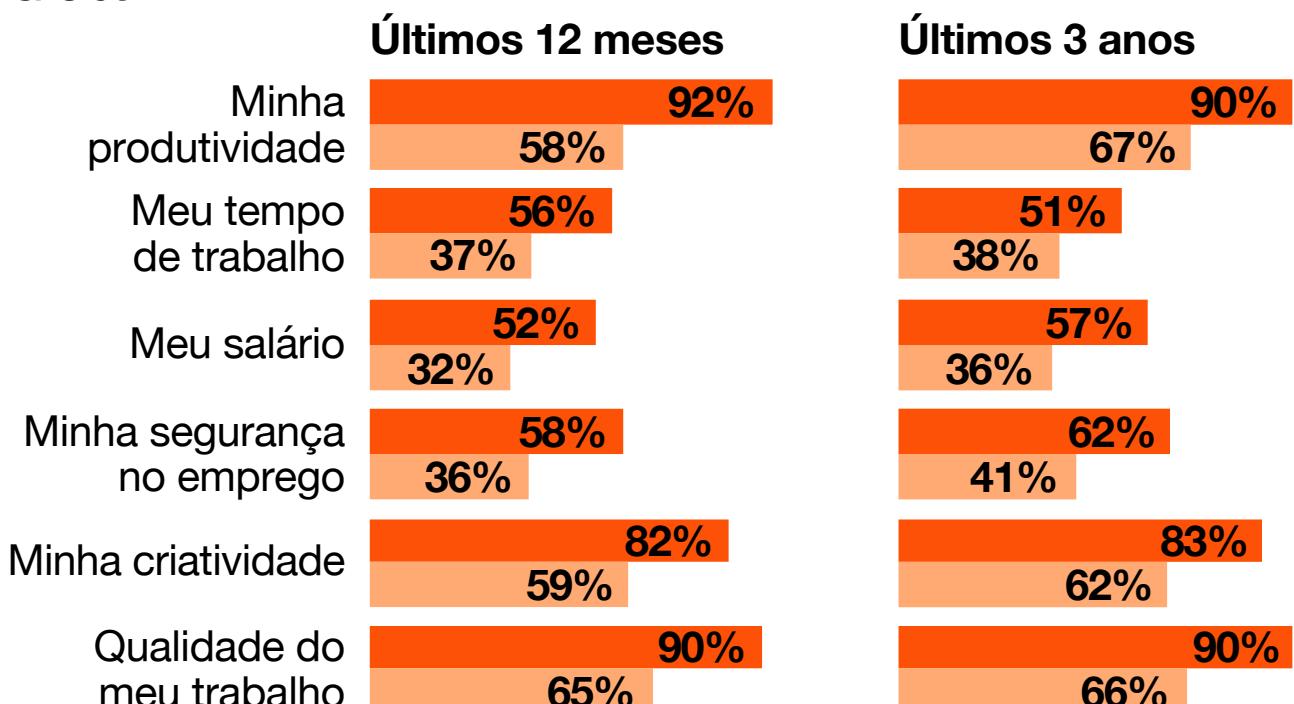
(Mostrando o total das respostas sobre influência positiva “ligeira”, “moderada” e “significativa”)

■ Uso diário ■ Uso pouco frequente

### Brasil



### Global



Nota: usuários pouco frequentes de IA generativa são aqueles que relataram usar a tecnologia uma vez, algumas vezes ou cerca de uma vez por mês.



Mas este não é momento para complacência. Apesar do crescente reconhecimento do potencial da IA, apenas 26% dos brasileiros afirmam usar IA generativa todos os dias (14% no mundo).

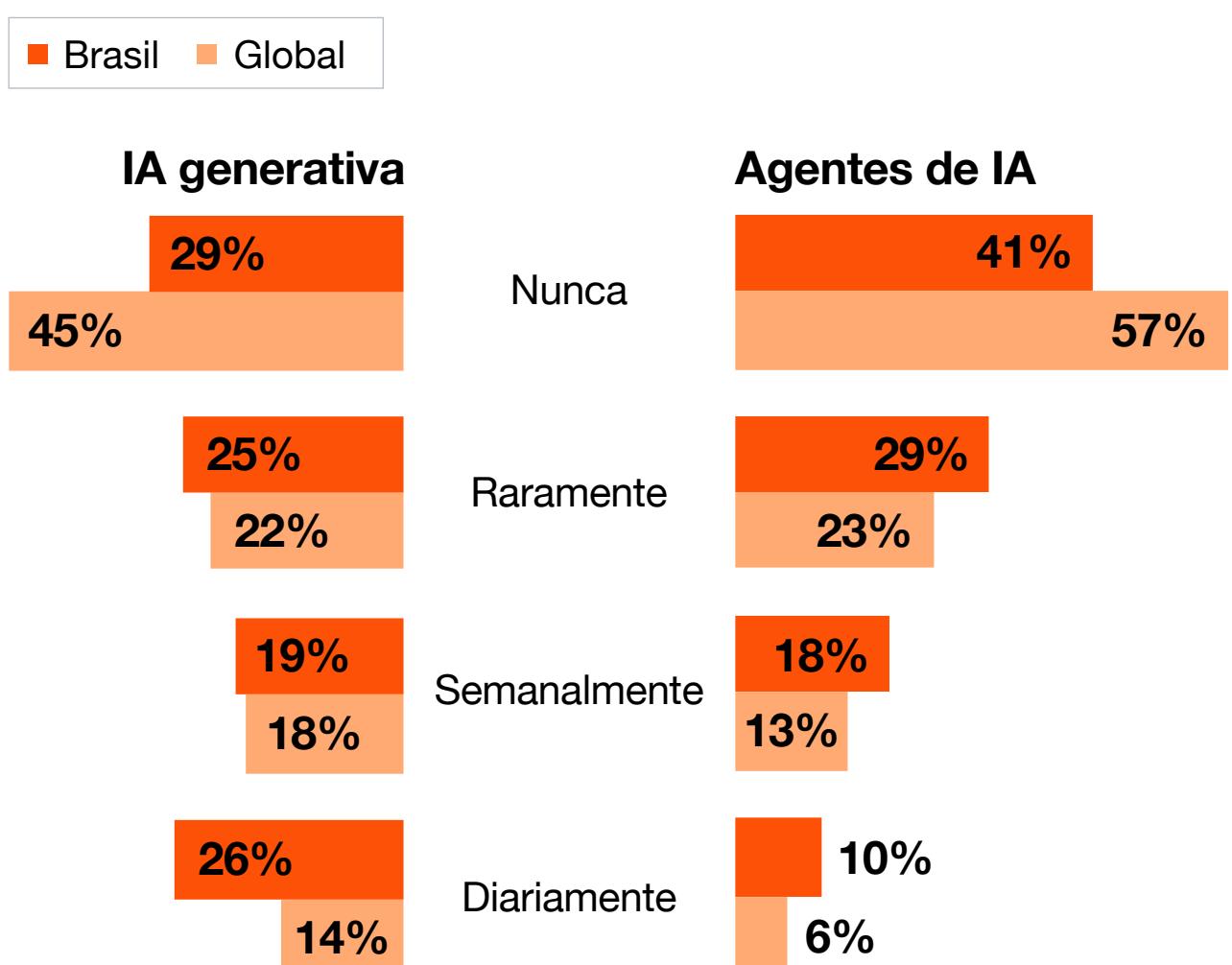
A adoção varia segundo o perfil de atividade: globalmente, 19% dos profissionais que atuam em funções administrativas ou de escritório relatam uso diário da IA generativa, em comparação com apenas 5% entre os que exercem funções manuais. A média representa um pequeno aumento em relação aos 12% registrados em 2024 – e está bem abaixo das estimativas que ouvimos com frequência de executivos ao redor do mundo.

Um grupo ainda menor – apenas 10% no Brasil (6% no mundo) – afirma usar diariamente agentes de IA, a próxima fase da IA generativa, com sistemas inteligentes executando tarefas de forma autônoma e tomando decisões.

No conjunto da força de trabalho, 61% esperam que as mudanças tecnológicas afetem significativamente seus empregos nos próximos três anos (45% no mundo), com impacto mais forte do que as mudanças nas preferências dos consumidores ou nas regulamentações governamentais. Em contraste, 73% dos usuários diários da IA generativa (70% no mundo) esperam que a tecnologia traga grandes transformações em suas funções.

## A maioria dos profissionais ainda usa ferramentas de IA raramente – ou nunca

P: nos últimos 12 meses, com que frequência você usou, se é que usou, as seguintes tecnologias no trabalho?



Para os empregadores, esses resultados são um lembrete claro de que existe espaço potencial para ajudar os profissionais a compreender, adotar e aproveitar o poder transformador da IA. As empresas talvez precisem dedicar uma atenção especial aos profissionais em início de carreira.

No Brasil, 37% desses profissionais dizem estar bastante ou muito preocupados com o impacto da IA em seu futuro – em comparação com 29% no mundo. Já 58% demonstram curiosidade e 49% mantêm uma visão otimista sobre os efeitos de longo prazo da tecnologia na sociedade, enquanto, globalmente, 47% se mostram curiosos e 38% otimistas.

A incerteza sobre os efeitos da IA se soma a uma realidade preocupante: muitos profissionais estão se sentindo sobrecarregados. Embora 76% dos participantes da pesquisa no Brasil (70% no mundo) relatem se sentir satisfeitos com o trabalho ao menos uma vez por semana (incluindo 9% que se dizem satisfeitos diariamente, em comparação com a média global de 22%), há também sinais claros de estresse, pois mais da metade no Brasil e no mundo enfrenta dificuldades financeiras.

Quase a mesma proporção relata fadiga. Isso reforça a necessidade de as empresas promoverem um ambiente de confiança, alinhamento e um sentimento de segurança psicológica entre suas equipes. Já dissemos isso antes, e a pesquisa deste ano apenas confirma a mensagem: essas não são preocupações passageiras, mas prioridades contínuas que os empregadores não podem ignorar – ao longo dos anos, elas se acumulam.



Uma novidade da pesquisa deste ano é o uso de métodos estatísticos avançados para investigar a motivação – o combustível da inovação, da reinvenção e do crescimento. Descobrimos que há grandes ganhos em motivação quando o ambiente de trabalho estimula a confiança, o desenvolvimento de competências e a oferta de um trabalho com propósito, alinhamento estratégico e segurança psicológica.

Em conjunto, esses resultados sugerem que os líderes devem criar o futuro em conjunto com suas equipes. Eles também destacam **seis ações essenciais** que podem ajudar os líderes a dar os primeiros passos, detalhadas nos próximos capítulos.

“

O futuro do trabalho não será definido apenas pela tecnologia, mas pela confiança e pelo propósito que os líderes constroem junto com os seus times. Quando há clareza sobre as transformações provocadas pela IA e apoio cultural para evoluirmos, a inovação deixa de ser um desafio e se torna uma oportunidade para crescimento coletivo.”

**Camila Cinquetti,**  
sócia e líder de People  
da PwC Brasil





# 01

## **Reconheça a incerteza sobre o futuro do trabalho – especialmente para as pessoas em início de carreira**

Talvez sem surpresa, a segurança no emprego – e, mais ainda, o otimismo em relação ao futuro das próprias funções – está entre os principais fatores que motivam os trabalhadores. Mas o ambiente atual de incertezas impõe um grande desafio às lideranças, dada a velocidade e a profundidade das transformações em curso. O primeiro passo é reconhecer essa realidade.

As pessoas parecem ter uma visão realista do ambiente de negócios em que atuam: apenas 59% dos participantes da pesquisa no Brasil (53% globalmente) se dizem muito otimistas quanto ao futuro de suas funções. Entre os não gestores, esse percentual cai para 45%, em comparação com 85% entre os executivos (no mundo, os percentuais são 43% e 72%, respectivamente).

As indústrias estão em diferentes estágios de adoção da IA e de conversão dessa tecnologia em ganhos de produtividade – por isso, não surpreende que as percepções dos colaboradores variem conforme o setor. Globalmente, nossa pesquisa identificou, por exemplo, maior otimismo nas áreas de tecnologia e bancos e menor entre os profissionais do varejo.

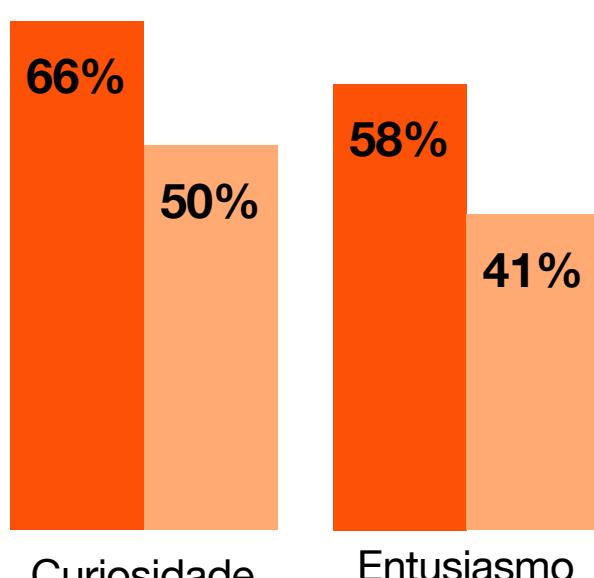
## **Curiosidade supera preocupação: a maioria vê o impacto da IA em seus empregos de forma positiva**

P: em que medida você percebe estas emoções ao pensar em como a IA pode afetar seu trabalho?

(Mostrando apenas respostas “Muito” e “Extremamente”)

■ Brasil ■ Global

### **Emoções positivas**



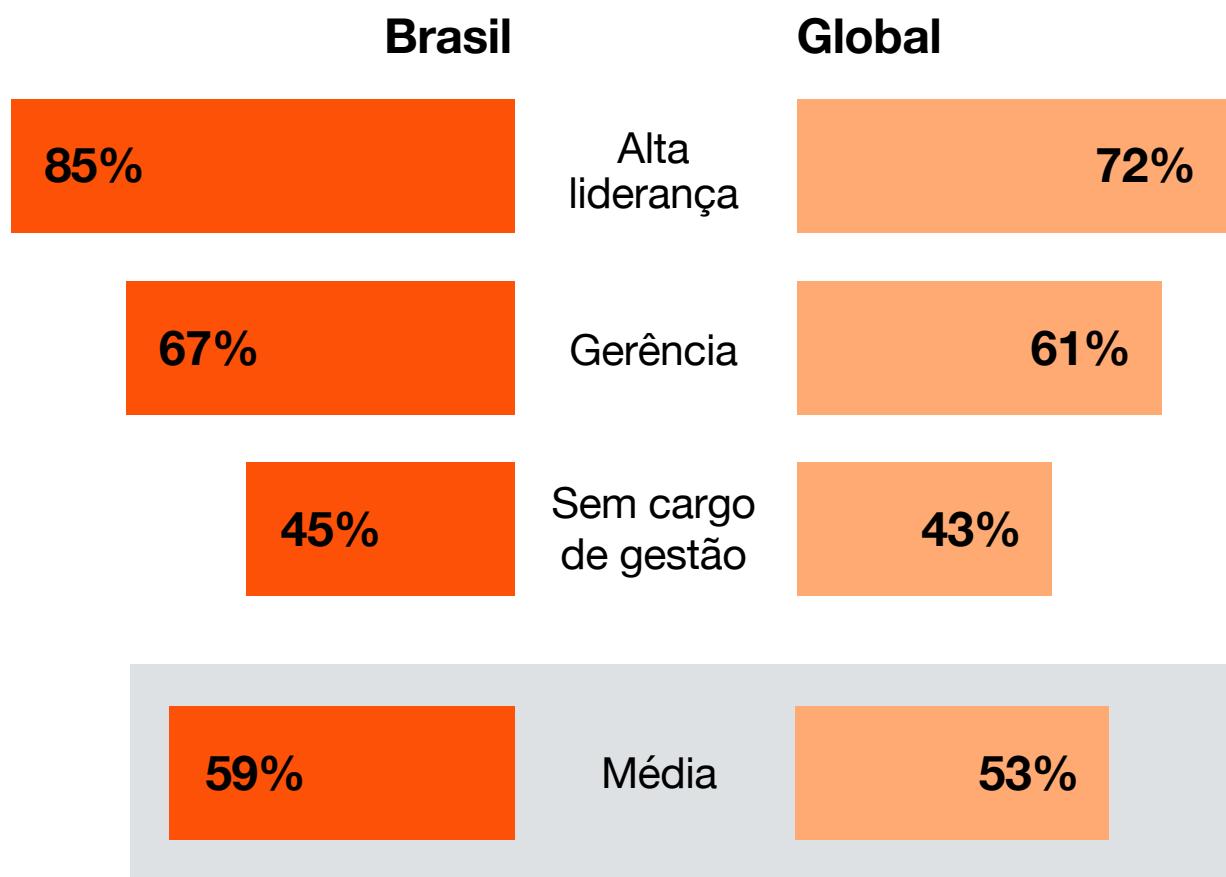
### **Emoções negativas**



## Liderança está mais otimista do que quem atua na linha de frente

P: em que medida você está otimista sobre o futuro da sua função na organização?

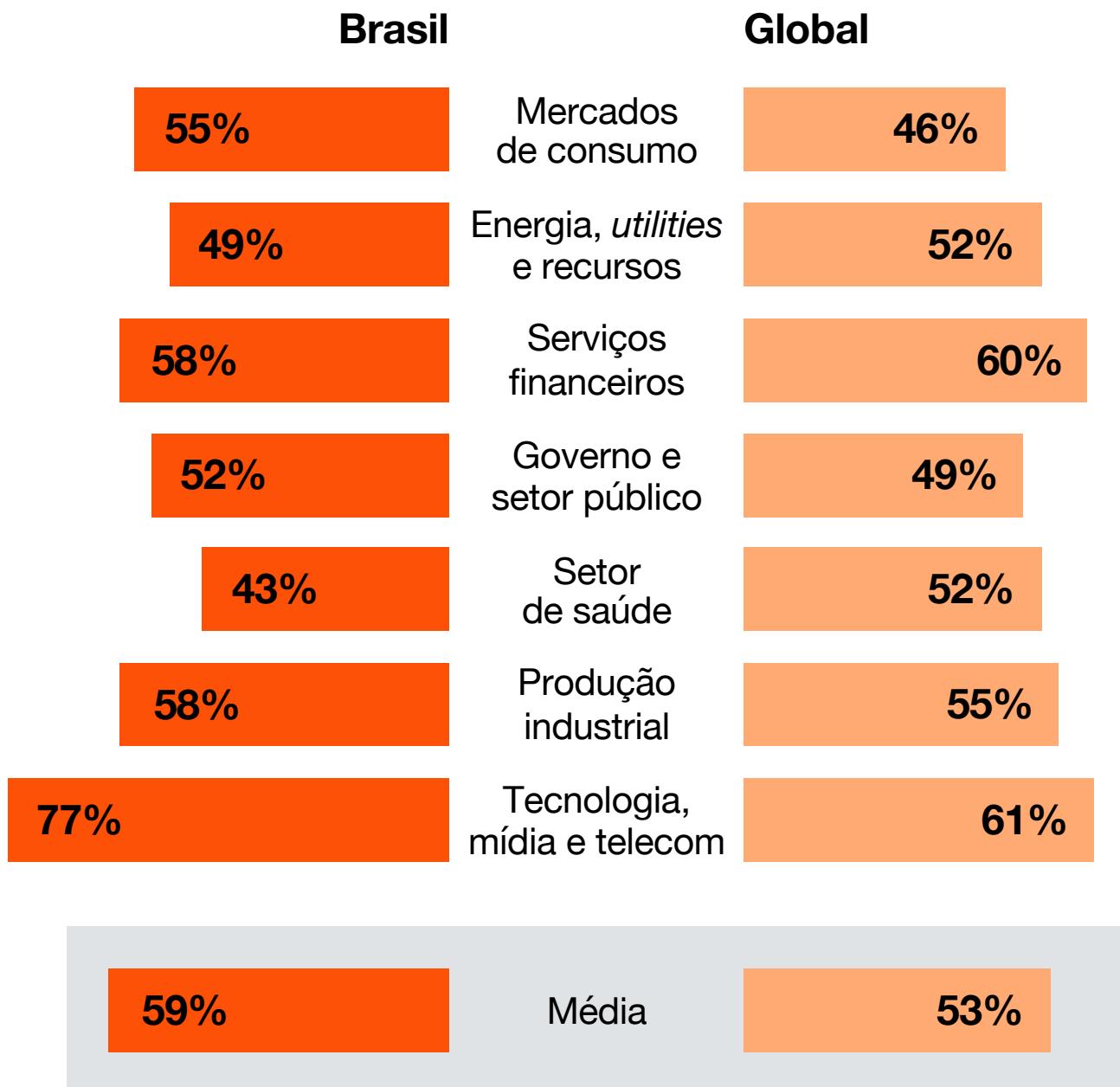
(Mostrando apenas respostas “Muito” e “Extremamente”)



## Profissionais de tecnologia, mídia e telecom são os que registram maior otimismo sobre suas funções

P: em que medida você está otimista sobre o futuro da sua função na organização?

(Mostrando apenas respostas “Muito” e “Extremamente”)



A incerteza é especialmente grande quando se fala do impacto da IA nos empregos de nível inicial – um tema que tem gerado bastante debate. Uma pesquisa recente conduzida por Erik Brynjolfsson, da Universidade de Stanford, mostra uma redução das vagas de iniciantes em áreas mais expostas à automação por IA – como o desenvolvimento de software e o atendimento ao cliente –, mas um aumento nas ocupações ampliadas pela tecnologia.

Os gestores que participaram da nossa pesquisa também estão começando a encarar essa nova realidade: 45% acreditam que a tecnologia vai reduzir vagas para cargos de iniciantes, 30% acham que vai ampliá-las e 28% esperam pouco impacto, em comparação com 38%, 30% e 28%, respectivamente, no mundo.

Os percentuais são semelhantes entre diferentes tipos de cargos globalmente, com gestores de funções administrativas apenas um pouco mais propensos (40%) do que a média (38%) a prever uma redução de empregos de nível inicial. Já entre os que atuam em funções manuais, 37% dos brasileiros esperam ver cortes nessas posições devido à IA (contra aproximadamente 30% no mundo).



Há, no entanto, um motivo de otimismo que os executivos podem destacar ao conversar com suas equipes: a incerteza quanto ao impacto da IA não significa perder o controle sobre o papel que ela desempenhará no trabalho.

Quase 70% dos profissionais acreditam ter bastante ou pelo menos algum controle sobre como a tecnologia vai afetar suas funções nos próximos três anos – e só 10% dizem não ter nenhum. Os mais jovens são ainda mais confiantes na própria capacidade de usar o avanço rápido da tecnologia a favor de seus objetivos de carreira.

## Cerca de dois terços dos profissionais afirmam ter um grau significativo de controle sobre o impacto da tecnologia

P: nos próximos três anos, até que ponto você terá controle sobre como a tecnologia afetará seu trabalho?

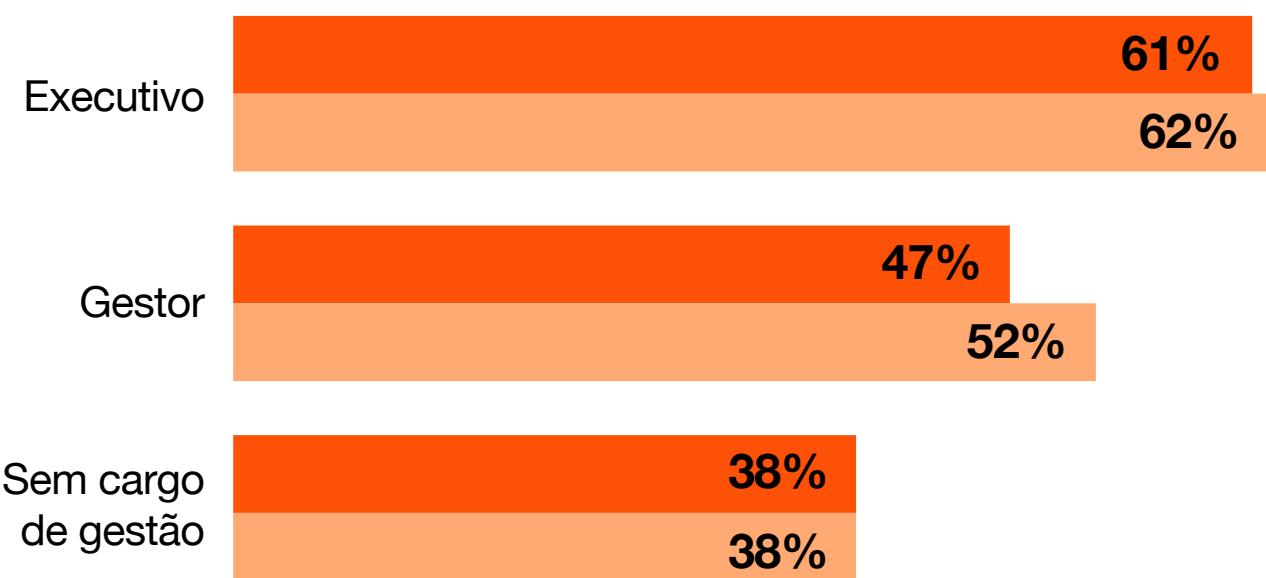
■ Nada ■ Ligeiramente ■ Moderadamente ■ Muito ou extremamente



Nota: as respostas “Não sei” não foram incluídas.

P: nos próximos três anos, até que ponto você acredita que as mudanças tecnológicas vão impactar o seu trabalho?

■ Brasil ■ Global



Nota: mostra apenas as opções “Muito” e “Extremamente”.



## Onde concentrar esforços



Os líderes precisam reconhecer as limitações de sua capacidade de prever o futuro e a magnitude das forças tecnológicas em jogo. A transparência não traz segurança por si só, mas pode abrir caminho para um entendimento comum e para soluções conjuntas.

Essas questões são especialmente delicadas quando se trata de profissionais em início de carreira. Empresas que contratam universitários precisam começar deixando claro, nos eventos de recrutamento, quais posições de nível inicial estão bem definidas, como a IA suportará seu dia a dia de trabalho e quais vagas ainda não têm escopo claro.

Um exemplo dessa transparência veio de uma estudante de engenharia com quem conversamos recentemente. Ela contou que entrou na universidade apavorada com a ideia de que “a IA me deixaria – e a todos os outros – sem emprego”, mas saiu de uma feira de carreiras mais tranquila graças à postura aberta de alguns recrutadores.

“Eles não mascaram o impacto da IA nem o fato de que suas necessidades de contratação poderiam mudar. Mas também disseram que a IA estava tornando os novos contratados muito mais produtivos – era um verdadeiro multiplicador para eles – e estavam empolgados com o potencial de crescimento.”

Os comentários da estudante refletem o sentimento de muitos jovens entrevistados em nossa pesquisa, cujas respostas mostram a mesma mistura de ansiedade e entusiasmo quanto ao impacto da IA em suas carreiras.

Quando os novos contratados começam, as empresas deveriam aproveitar o fato de que eles são nativos digitais, com conhecimento e experiência em IA adquiridos na escola. “Como podemos usar essa experiência para impulsionar a transformação de que precisamos em toda a organização?”, perguntou recentemente um executivo.



Nossa sugestão: pergunte aos seus profissionais em início de carreira – o que, por si só, exige reconhecer que todos nós estamos liderando em meio à incerteza. Nesse contexto, criar espaço para que as pessoas opinem, sugiram ideias e melhorias e se engajem ajuda o negócio a se reinventar, evoluir e reforçar o que deve ser preservado como vantagem competitiva.



# 02

## Fortaleça a confiança

A confiança na liderança é essencial para manter a motivação, mas ela não é uniforme entre a equipe. Quando eles duvidam de seus líderes, a energia e o foco se dissipam. E, à medida que as organizações correm para integrar a IA e outras novas tecnologias, a ansiedade e a incerteza entre os profissionais aumentam. Em um mercado de trabalho instável, com alta rotatividade e sensação de vulnerabilidade, a confiança na liderança pode se tornar um fator importante de estabilidade e retenção.

Globalmente, os profissionais que mais confiam em seus gestores diretos são 72% mais motivados (com base em fatores como orgulho no trabalho, disposição para se esforçar além do esperado e entusiasmo em ir trabalhar) do que aqueles com os menores níveis de confiança. Da mesma forma, os que mais confiam na alta liderança são 63% mais motivados do que os que menos confiam nos executivos seniores.

Ainda assim, para a maioria das organizações, há muito a ser feito para construir essa confiança: 60% dos brasileiros (51% no mundo) dizem confiar na alta liderança. Os colaboradores demonstram mais segurança em seus gestores diretos do que nos executivos – 66% afirmam confiar em seu gestor imediato e se sentirem à vontade para falar abertamente com ele (58% globalmente). A confiança na liderança é consideravelmente maior nos setores que mais avançam na integração da IA no trabalho, como tecnologia e bancos.



A confiança nasce da coerência. Os colaboradores precisam ver que os líderes cumprem o que prometem, mas apenas 61% (55% no mundo) dizem que isso é verdadeiro para seus gestores diretos hoje, e só 57% afirmam o mesmo sobre a alta liderança (50% no mundo).

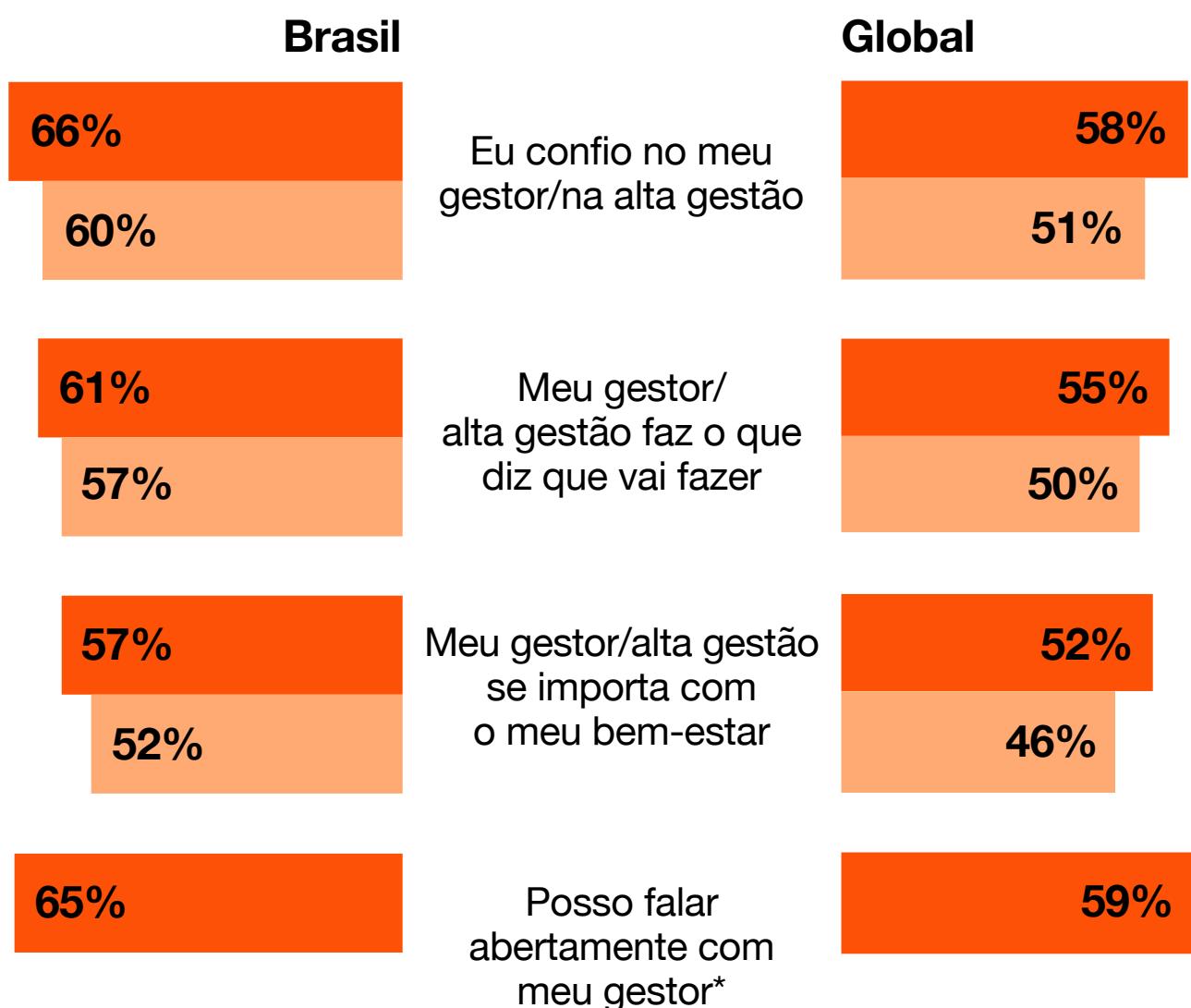
Também há espaço para melhorar em outros dois fatores essenciais para a confiança – o cuidado dos líderes com o bem-estar dos profissionais e o grau de conforto dos colaboradores em se expressar abertamente com seus gestores. Este último ponto é especialmente sensível entre os mais jovens, que relatam se sentir menos à vontade para conversar abertamente com seus gestores do que as gerações mais experientes.

Se os profissionais devem usar a IA de forma mais ampla para aumentar a produtividade, a criatividade e a qualidade, os líderes também precisarão fortalecer a confiança no uso da própria tecnologia. Como mostra nossa pesquisa Value in Motion, estratégias de IA baseadas na confiança – que envolvam design responsável, governança sólida e cibersegurança robusta – serão fundamentais para que a IA alcance todo o seu potencial transformador na economia.

## As pessoas confiam mais em seus gestores diretos do que na alta liderança

P: em que medida você concorda ou discorda das seguintes afirmações sobre seu gestor imediato/a alta administração?

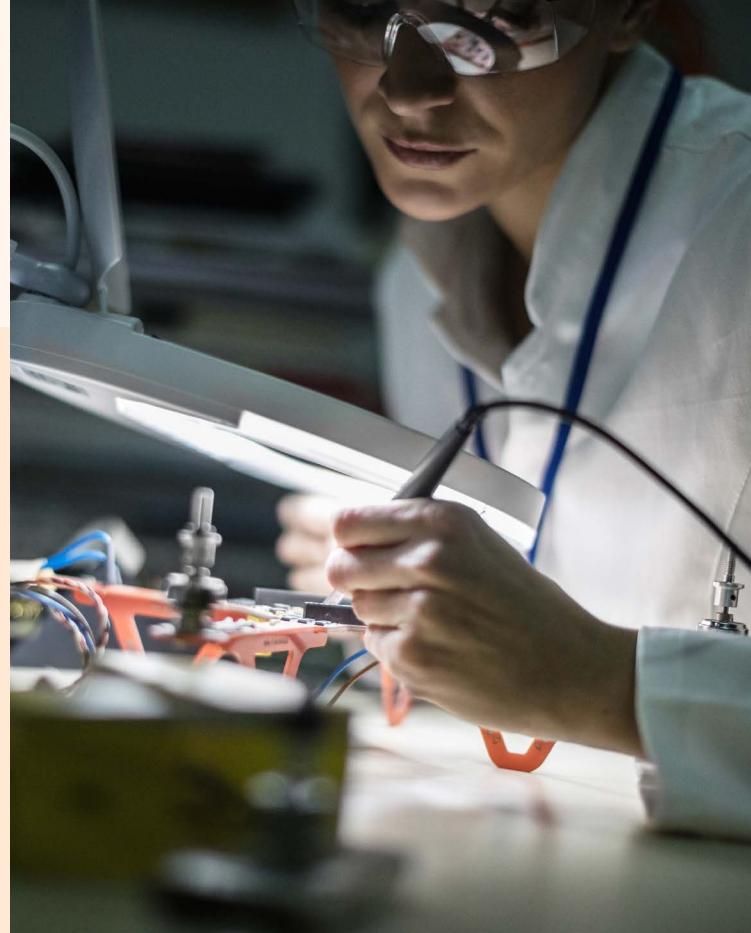
■ Meu gestor direto ■ Alta gestão



Nota: esta pergunta não foi feita sobre a alta administração.



## Onde concentrar esforços



Quando se trata de IA e força de trabalho, há uma grande dose de ansiedade e, naturalmente, uma enxurrada de informações que os colaboradores precisam analisar. Também é importante reconhecer que aquilo que os executivos veem como realocação de competências, os profissionais percebem como uma ameaça a seus empregos e sua experiência. A transparência da gestão pode ajudar muito a reduzir o medo e construir confiança.

Um exemplo são as ações do líder de uma rede europeia de supermercados que afirmou ter estabelecido como meta se comunicar com as pessoas para que “todos em nossa equipe entendam quem somos, o que fazemos e por que fazemos”. Ele destacou o poder do exemplo da gestão: “Você se comunica pelo exemplo, não apenas por palavras”.

O caso de uma empresa global de seguros oferece outro exemplo de como isso funciona na prática. Uma série de projetos-piloto mostrou à alta administração que havia um enorme potencial para automatizar o trabalho na função de sinistros. Os executivos da empresa foram transparentes com os profissionais sobre a automação que estava por vir, reconhecendo que provavelmente haveria uma redução de pessoal.

Eles também apresentaram um plano que previa a redução gradual da equipe com base na rotatividade natural. Essa forma de lidar com a IA aumentou a confiança das pessoas, que sentiram que a empresa as tratava com respeito.



# 03

## Inspire as pessoas com uma visão clara de futuro

As pessoas se sentem mais motivadas quando compreendem os objetivos de sua organização e acreditam que eles são alcançáveis. Para os líderes que buscam conduzir sua força de trabalho rumo ao futuro, isso significa criar uma imagem vívida de como a empresa será em alguns anos e explicar como esses resultados se conectam ao trabalho diário e ao desenvolvimento de carreira de cada um.

Um dado marcante de nossa pesquisa global revela que os profissionais que se sentem mais alinhados aos objetivos da liderança têm 78% mais motivação do que aqueles que relatam menor alinhamento.



Muitos líderes estão acertando nesse aspecto: no setor de tecnologia, por exemplo, 73% das pessoas afirmam compreender os objetivos da própria organização. Entre os profissionais da força de trabalho em geral no Brasil, 72% (64% no mundo) afirmam ter esse entendimento.

Os colaboradores são ainda menos propensos a afirmar que acreditam nos objetivos de longo prazo de sua organização e na capacidade de suas equipes de liderança para alcançá-los. A falta de entendimento e de alinhamento é maior entre quem não ocupa cargos de gestão do que entre os gestores.

Se os líderes comunicarem uma visão coerente e a conectarem a marcos concretos e alcançáveis, poderão fortalecer a confiança e a credibilidade – e evitar que o medo, descrença ou o exagero ocupem esse espaço.

## **Os líderes estão mais alinhados do que os profissionais sem cargo de gestão aos objetivos de longo prazo da organização**

P: pensando nos objetivos e metas de longo prazo de sua organização, em que medida você concorda ou discorda das seguintes afirmações?

(Apenas respostas “Concordo plenamente” e “Concordo em parte”, segmentadas por nível hierárquico)

■ Executivo ■ Gestor ■ Sem cargo de gestão

### **Brasil**

**84%**

**80%**

**64%**

Eu entendo as metas  
e os objetivos  
de longo prazo  
da minha organização

**83%**

**72%**

**55%**

A equipe de liderança  
da minha organização é  
capaz de nos conduzir  
ao alcance das nossas  
metas e objetivos  
de longo prazo

**85%**

**77%**

**60%**

Meu trabalho diário  
está alinhado às metas  
e aos objetivos  
de longo prazo  
da minha organização

**84%**

**76%**

**60%**

Acredito nas metas  
e nos objetivos  
de longo prazo  
da minha organização

### **Global**

**74%**

**70%**

**57%**

**70%**

**64%**

**48%**

**73%**

**68%**

**55%**

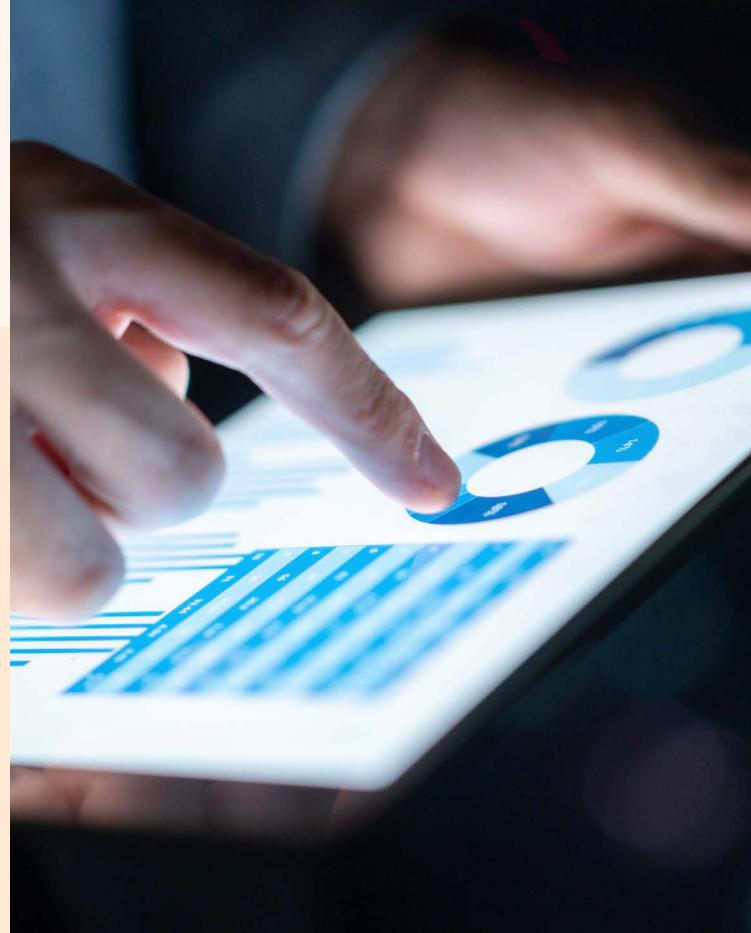
**73%**

**67%**

**52%**



## Onde concentrar esforços



A história sobre o uso de IA pela seguradora mencionada anteriormente aponta para oportunidades (e desafios) mais amplos no alinhamento da liderança. A oportunidade está em inserir a mensagem da empresa sobre a IA em um contexto gerencial claro, que comunique os objetivos corporativos de longo prazo e como eles criará um futuro melhor para a organização e para seus funcionários.

Poucos líderes mantêm disciplina nesse aspecto, às vezes por falta de clareza estratégica. Em outros casos, porque ainda não traduziram plenamente as prioridades corporativas em um propósito maior e no impacto que isso trará às equipes. A IA eleva o nível de exigência e a complexidade de construir uma mensagem clara.

Muitas empresas que estão testando e ampliando iniciativas de IA enfrentam o desafio de integrar etapas de curto prazo e incertas a uma história mais ampla sobre o rumo que a companhia está tomando. Embora não existam respostas fáceis, reconhecer essa tensão pode fortalecer a confiança dos profissionais em um momento no qual muitos duvidam da capacidade da alta liderança de alcançar seus objetivos.



# 04

## Crie trajetórias de desenvolvimento de competências

Os profissionais que acreditam que todas as suas competências continuarão relevantes nos próximos três anos são quase duas vezes mais motivados do que aqueles que acham que suas competências deixarão de ter importância.

E os que se sentem apoiados para se aprimorar têm 73% mais motivação do que os que relatam menor apoio – o que faz do acesso ao aprendizado um dos fatores mais fortes de motivação.

Ainda assim, nossa pesquisa mostra que os esforços das empresas em qualificação são desiguais. Mais uma vez, o setor de tecnologia está na dianteira: 85% dos profissionais (71% no mundo) afirmam ter aprendido novas habilidades no trabalho que estão ajudando suas carreiras, em comparação com apenas 69% de todos os participantes da pesquisa no Brasil e 56% no mundo.

No Brasil, 58% dos profissionais sem cargos de gestão acreditam contar com os recursos necessários para aprender e se desenvolver. Entre os executivos, esse índice sobe para 72%. No cenário global, os números são próximos: 51% e 72%, respectivamente.

Além disso, 72% dos usuários que utilizam IA generativa diariamente no trabalho dizem ter os recursos adequados para aprender e se desenvolver – percentual semelhante ao mundial, de 75%. Já entre os usuários ocasionais, apenas 57% afirmam o mesmo (59% no mundo).

Há várias maneiras de as empresas responderem à frustração generalizada das pessoas por receberem pouco investimento em qualificação ou poucas oportunidades de demonstrar suas competências atuais.



O avanço da IA torna essa necessidade ainda mais urgente: os líderes devem deixar claro quais competências serão mais importantes no futuro, conectá-las à estratégia de negócios e criar trajetórias de aprimoramento visíveis, contínuas e justas.

Mas apenas oferecer essas trajetórias não basta: sem oportunidades de testar e aplicar essas novas capacidades no trabalho, as empresas correm o risco de perder grande parte do valor do aprimoramento profissional.

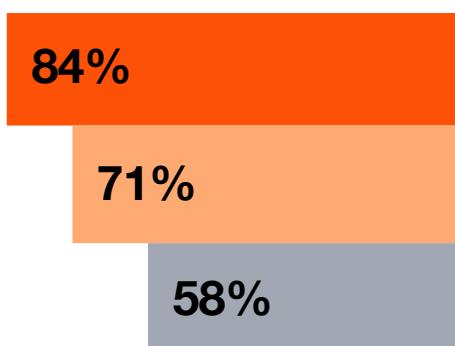
## **Os profissionais sem cargo de gestão têm menos acesso do que os executivos a oportunidades de desenvolvimento de novas competências**

P: em que medida você concorda ou discorda das seguintes afirmações?

(Apenas respostas “Concordo plenamente” e “Concordo em parte”, segmentadas por nível hierárquico)

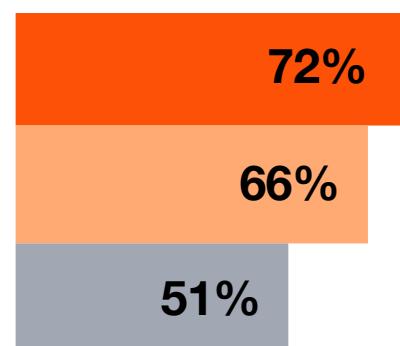
■ Executivo ■ Gestor ■ Sem cargo de gestão

### **Brasil**

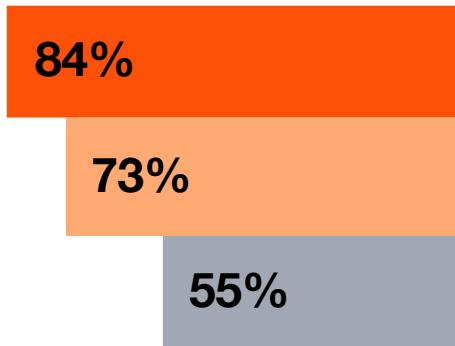


Tenho acesso  
aos recursos  
de aprendizagem  
e desenvolvimento  
de que preciso  
no trabalho

### **Global**



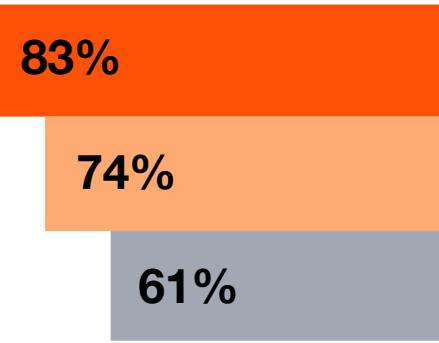
Meu gestor  
me apoia  
na construção  
de novas  
capacidades



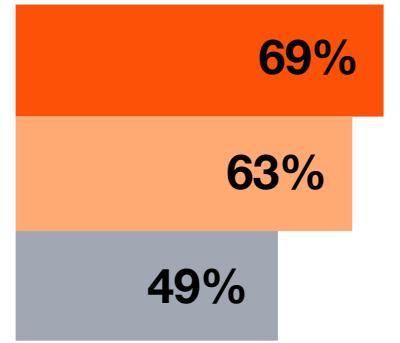
71%

65%

49%



Nos últimos  
12 meses, aprendi  
novas habilidades no  
trabalho que estão  
impulsionando  
minha carreira



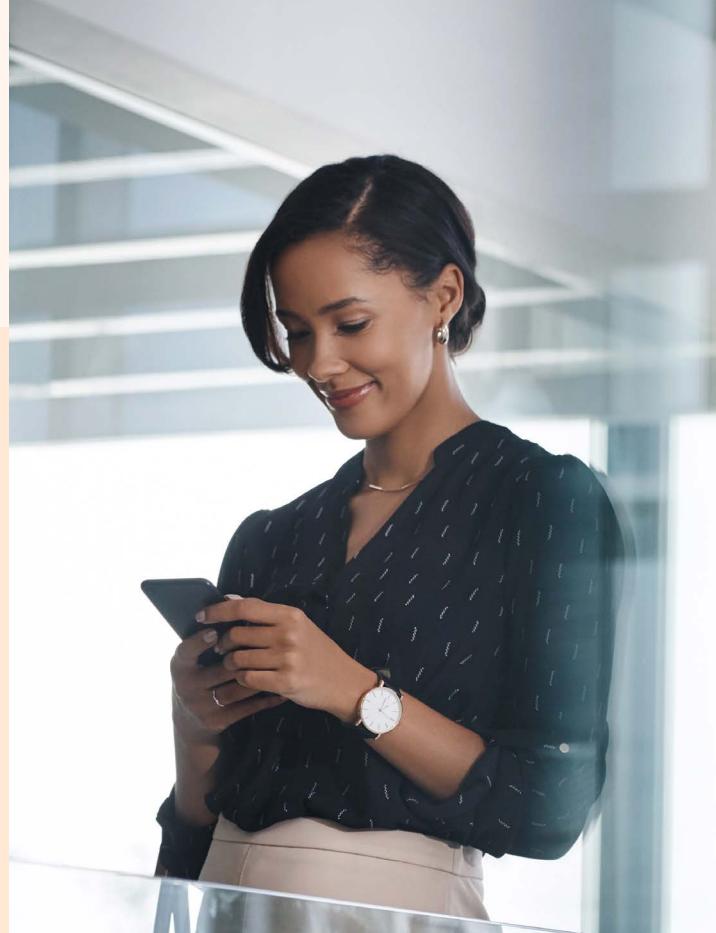
69%

63%

49%



## Onde concentrar esforços



Com a rápida transformação das habilidades exigidas pela ascensão da IA no ambiente de trabalho, criar trajetórias de qualificação adequadas se tornou um fator crítico para líderes que buscam manter suas equipes engajadas e preparadas para o futuro. Algumas empresas já vêm adotando essa agenda com seriedade.

O Walmart, por exemplo, lançou publicamente soluções de IA voltadas a seus profissionais – entre elas, uma ferramenta de tradução que abrange 44 idiomas – e as apresenta como um meio essencial para fortalecer competências e aumentar a produtividade da força de trabalho.

Pesquisas da PwC sobre integração de IA e capacitação mostram como é importante oferecer recursos para que as equipes possam experimentar e aprender. As empresas podem orientar sua força de trabalho em torno de um conjunto inicial de casos de uso para aprimorar as habilidades, estimulando o contato prático com a tecnologia, a curiosidade e a autonomia para ampliar seus conhecimentos e aumentar a percepção de benefício no uso da IA.

Um estudo sobre IA e produtividade, coordenado pelo Fórum Econômico Mundial em parceria com a PwC, constatou que os primeiros a adotar a tecnologia destacam a importância de desenvolver e testar soluções de IA generativa em pequenos grupos antes de uma implementação mais ampla, com foco na gestão de riscos e em garantir que os sistemas mantenham a supervisão humana.



Essas empresas também promoveram uma cultura de curiosidade, experimentação e descoberta para incentivar os colaboradores a explorar o potencial da IA generativa e dos agentes de IA, de modo a impulsionar a inovação e o crescimento.



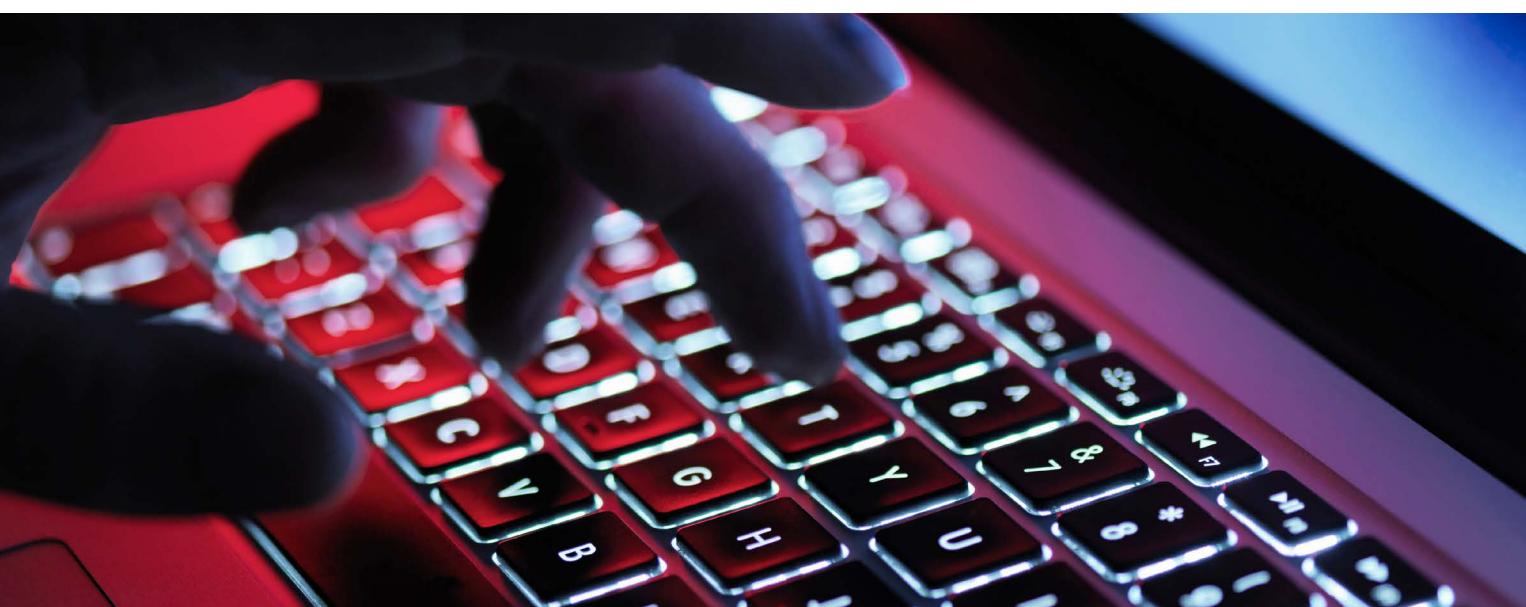
# 05

## Motive para inovar e se reinventar

A motivação se fortalece quando as pessoas se sentem seguras e encontram propósito no trabalho. Esses fatores culturais são tão essenciais quanto a tecnologia ou as habilidades para sustentar o desempenho e impulsionar a inovação, especialmente em um ambiente de incerteza e mudança acelerada.

Nossa pesquisa mostra que os profissionais com os níveis mais altos de segurança psicológica são 72% mais motivados do que aqueles que se sentem menos seguros. Para reinventar suas empresas à medida que a IA se expande e os fluxos de valor se transformam, os líderes precisam garantir que suas equipes se sintam à vontade para se expressar, experimentar e aprender com os erros.

No entanto, essa ainda não é a realidade predominante: 61% dos profissionais no Brasil (56% no mundo) sentem que é seguro tentar novas abordagens em seu ambiente de trabalho, enquanto 62% (54% no mundo) afirmam que sua equipe encara as falhas como oportunidades de aprendizado e aprimoramento.



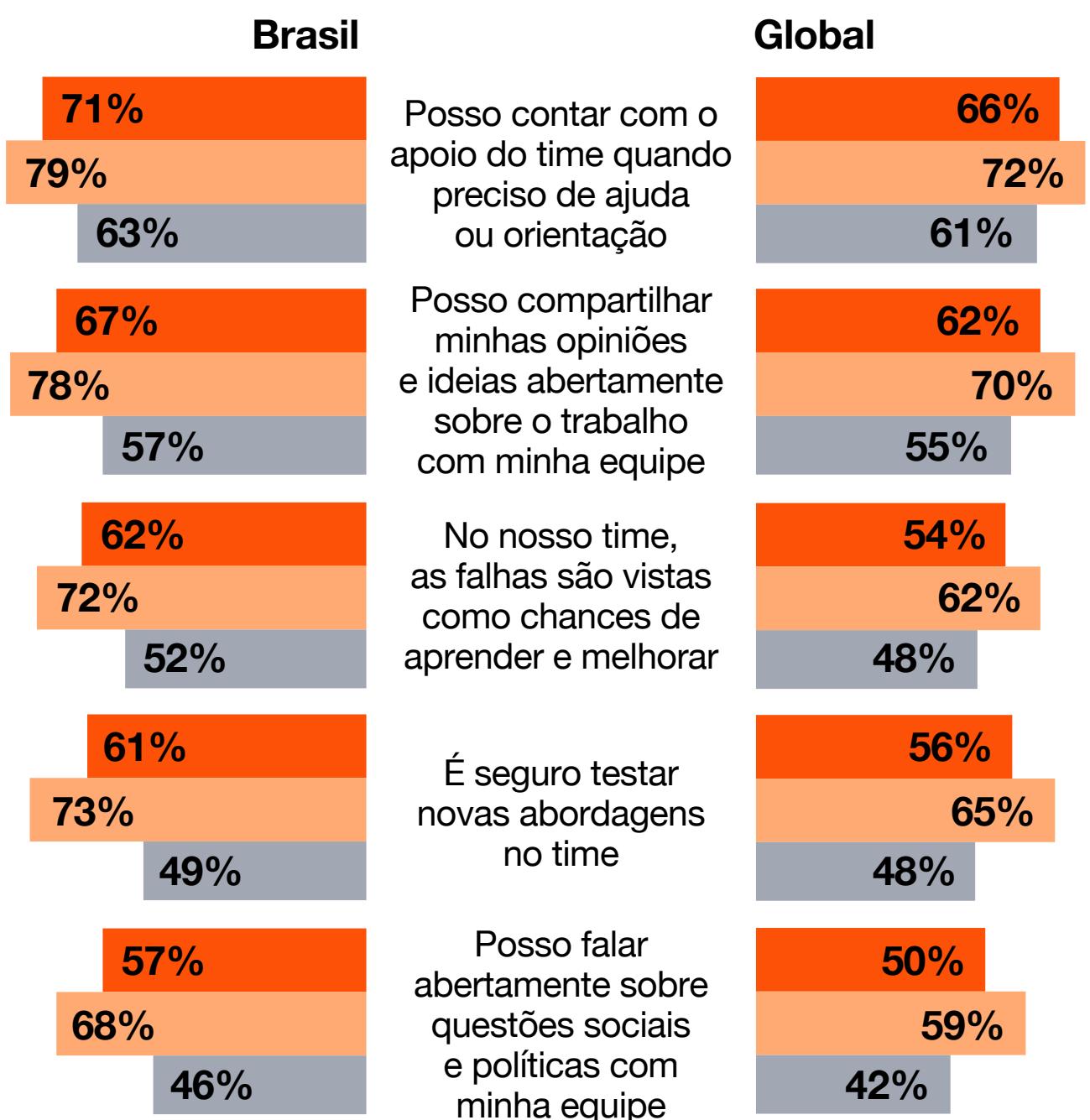
As diferenças setoriais reforçam caminhos de inovação e níveis de tolerância ao risco: os profissionais de tecnologia têm muito mais probabilidade de se sentirem seguros para experimentar novas abordagens, enquanto os que atuam em transporte e logística tendem a se sentir menos confortáveis para fazê-lo. Um ponto de atenção: em todos os setores, os profissionais sem cargos de gestão relatam níveis de segurança psicológica muito inferiores aos dos gestores.

## Os gestores se sentem mais à vontade para se expressar no trabalho, enquanto os não gestores tendem a se conter

P: em que medida você concorda ou discorda das seguintes afirmações sobre sua equipe de trabalho atual?

(Mostrando apenas as respostas “Concordo totalmente” e “Concordo em parte”, por nível hierárquico)

■ Executivo ■ Gestor ■ Sem cargo de gestão



Nossa pesquisa sobre propósito no trabalho revela conexões semelhantes com a motivação dos profissionais. Aqueles que consideram seu trabalho mais significativo são 91% mais motivados do que os que percebem pouco ou nenhum sentido no que fazem.

Ainda assim, apenas 63% dos profissionais no Brasil (56% no mundo) afirmam ter encontrado uma carreira com propósito. Os gestores tendem muito mais a relatar um senso de propósito no trabalho do que os profissionais sem cargos de gestão.

Também constatamos que os profissionais que relatam sentir mais fadiga, tédio, irritação ou sobrecarga apresentam 30% menos motivação, o que levanta questões importantes sobre como os líderes podem eliminar fontes de atraito organizacional que drenam a energia e afetam o estado emocional dos profissionais.

## **Ter uma visão positiva e acreditar que suas competências seguirão relevantes praticamente dobram a motivação**



Quem é mais otimista sobre o futuro do próprio cargo tem o dobro de motivação.



Quem acredita que suas habilidades continuarão relevantes tem quase o dobro de motivação.



Quem confia na própria estabilidade profissional tem 51% mais motivação.



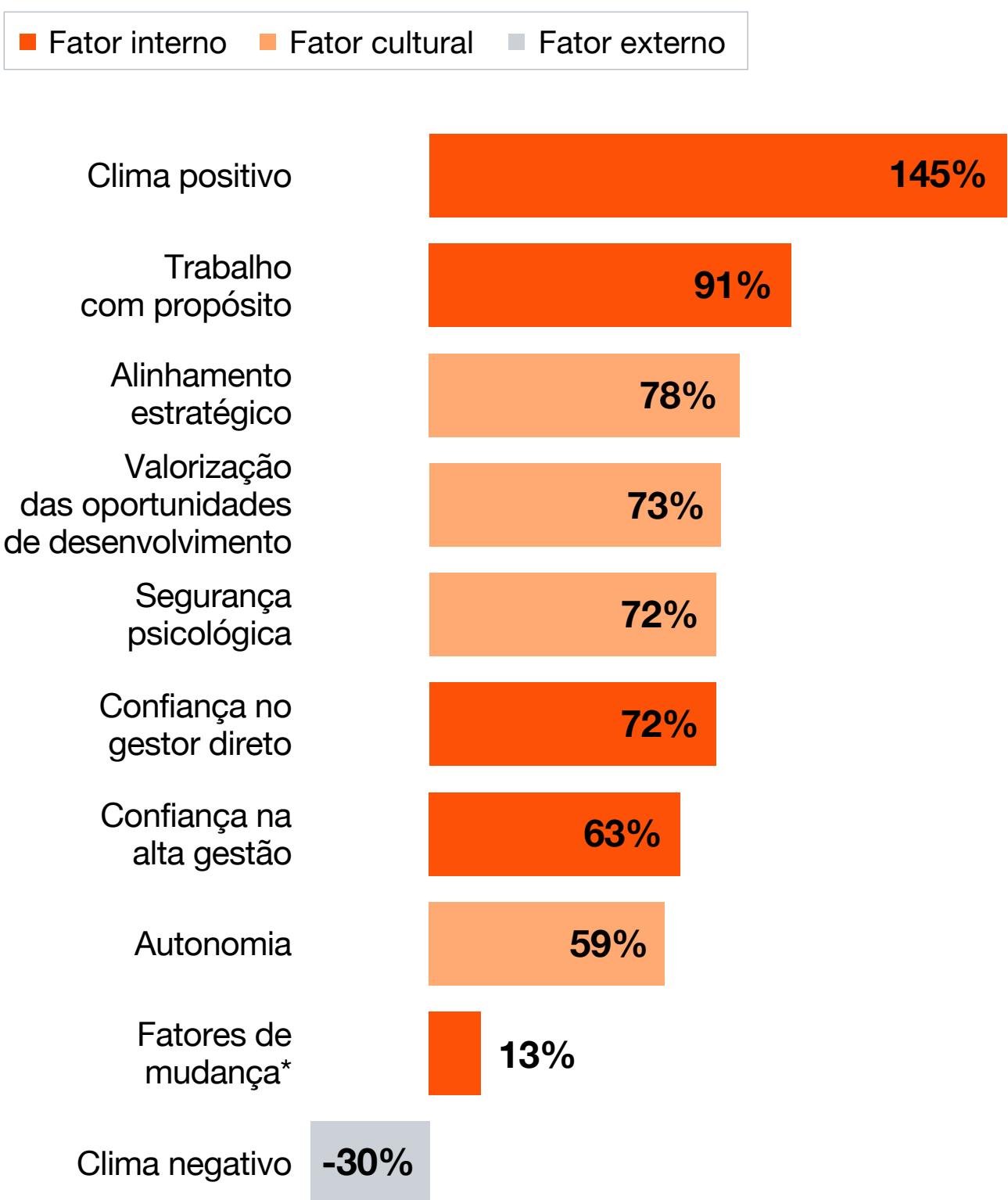
Quem usa IA generativa todos os dias é 13% mais motivado do que quem não usa.

Nota: cada participante recebeu uma pontuação de motivação entre 0 e 100, calculada com base em suas respostas sobre orgulho pelo trabalho, disposição para ir além das expectativas e entusiasmo em relação a ir trabalhar. Em seguida, essas pontuações foram analisadas por meio de regressão com os fatores individuais para estimar o impacto de cada um na motivação. Comparou-se, então, a pontuação prevista de motivação dos respondentes no topo da escala com a dos que estavam na base. As porcentagens acima representam o aumento médio de motivação associado ao nível mais alto de cada fator.

## Um clima positivo no trabalho é o principal motor da motivação

Os dados reforçam a importância do alinhamento à estratégia da liderança e o desenvolvimento de novas habilidades. Esses temas são fundamentais para manter os colaboradores engajados

(Variação percentual na pontuação de motivação entre o quintil superior e o quintil inferior de cada fator)

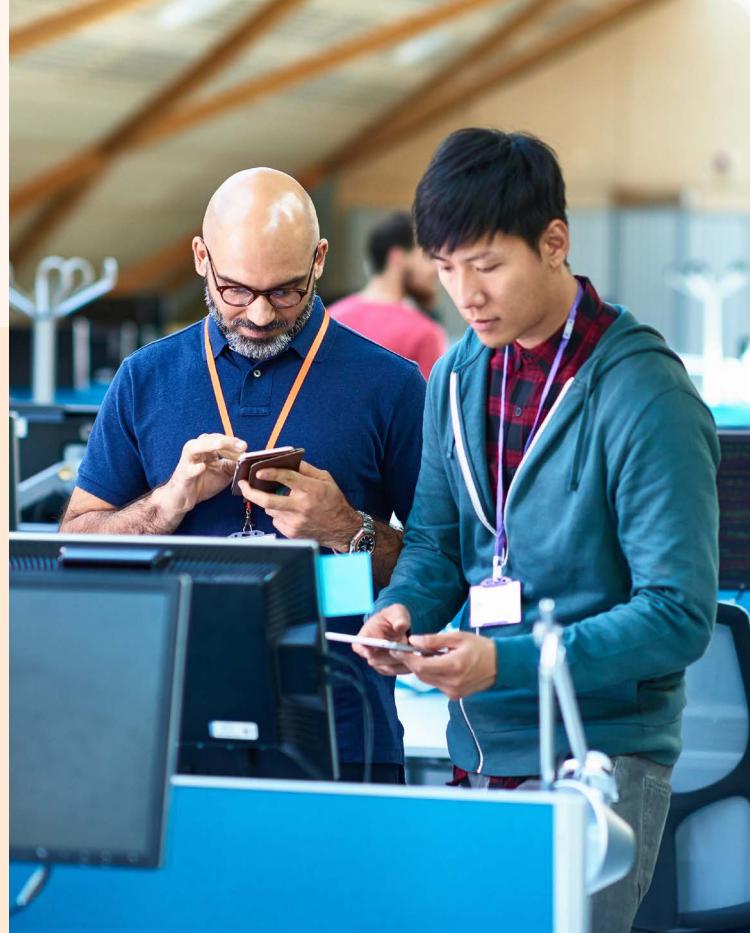


Nota: cada participante recebeu uma pontuação de motivação, calculada com base em suas respostas sobre orgulho pelo trabalho, disposição para ir além do esperado e entusiasmo em relação a ir trabalhar. Em seguida, essas pontuações foram analisadas por meio de regressão, com índices separados construídos com base em perguntas sobre fatores individuais para estimar o impacto de cada fator na motivação. Os efeitos apresentados representam a variação percentual na motivação ao passar do quintil inferior para o superior das pontuações preditoras. Foram exibidos apenas os fatores com índices comparáveis.

\*“Fatores de mudança” se refere a uma combinação de elementos, como transformações tecnológicas e mudanças climáticas, que devem impactar os empregos nos próximos três anos.



## Onde concentrar esforços



Para mobilizar a força de trabalho em torno da reinvenção, há várias ações que os líderes podem adotar. Uma delas é realocarativamente os profissionais, algo que, quando bem conduzido, não apenas está associado a maior lucratividade, mas também gera energia e engajamento nas equipes. Uma abordagem baseada em competências ajuda a direcionar o talento para onde é mais necessário – e ainda eleva a motivação dos funcionários.

As áreas de Recursos Humanos de alto desempenho podem ter um papel fundamental. E os líderes precisam criar as condições para que isso aconteça. Tenha como exemplo a segurança psicológica: sua relevância como fator de motivação sugere que os líderes devem reforçá-la, especialmente num momento em que a disruptão tecnológica aumenta a incerteza sobre o futuro.

Os líderes estratégicos de RH podem lembrar executivos, gestores e colaboradores de que a franqueza construtiva é o elemento central da segurança psicológica. Pesquisas das professoras Amy Edmondson e Michaela Kerrissey, de Harvard, destacam a forte conexão entre, por um lado, a responsabilização e a alta performance e, por outro, o incentivo para que os profissionais se expressem, discordem de forma respeitosa e admitam erros.

Os líderes de RH também podem promover o diálogo sobre propósito pessoal e incorporar o propósito corporativo aos processos de definição de metas das pessoas. Além disso, podem usar a tecnologia para aprimorar a experiência do profissional, eliminando insatisfações cotidianas que prejudicam o humor e a motivação.

Outro passo tático para os líderes é tornar a experimentação mais segura. A inovação depende de líderes que mostrem que o fracasso não é um ponto final, mas uma etapa do processo – e que busquem construir uma cultura em que as pessoas se sintam à vontade para tentar coisas novas. Modele os comportamentos que deseja ver, compartilhando abertamente exemplos de experiências que não deram certo e as lições aprendidas.



Ao mesmo tempo, os líderes seniores devem orientar claramente seus gestores sobre como reforçar essa mentalidade no dia a dia – encarando contratemplos como oportunidades de adaptação, não como falhas a serem punidas.



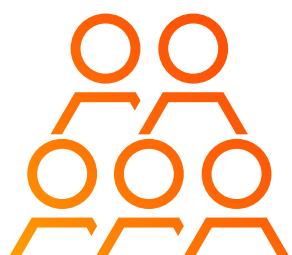
# 06

## Trate segurança e remuneração como pilares da motivação

A segurança – o que inclui estabilidade no emprego e bem-estar financeiro – é fundamental para a motivação. Profissionais muito otimistas quanto ao futuro de sua função na organização têm cerca de duas vezes mais motivação do que aqueles que não compartilham desse sentimento. Da mesma forma, quem se sente muito confiante em relação à própria segurança no emprego apresenta 51% mais motivação do que colegas que não têm essa confiança.

A remuneração é uma parte importante desse cenário. Apenas 24% dos colaboradores brasileiros em nossa pesquisa receberam um aumento no último ano, em comparação com 43% no mundo. E aqueles que não tiveram ganho salarial são muito menos propensos a se sentir satisfeitos, inspirados ou entusiasmados no trabalho. Para os empregadores, isso pode dificultar a prontidão diante de mudanças e desafiar seu engajamento.

Também constatamos que 17% dos profissionais no Brasil não conseguem pagar ou têm dificuldade de pagar suas contas todos os meses, enquanto, no mundo, esse percentual é de 14%. Outros 40% no Brasil conseguem pagá-las, mas ficam com pouco ou nenhum dinheiro para economizar, proporção que chega a 42% no cenário global. No total, 57% da força de trabalho no Brasil e 55% no mundo enfrentam pressão financeira – acima dos 56% que relataram o mesmo em 2024 (52% globalmente).

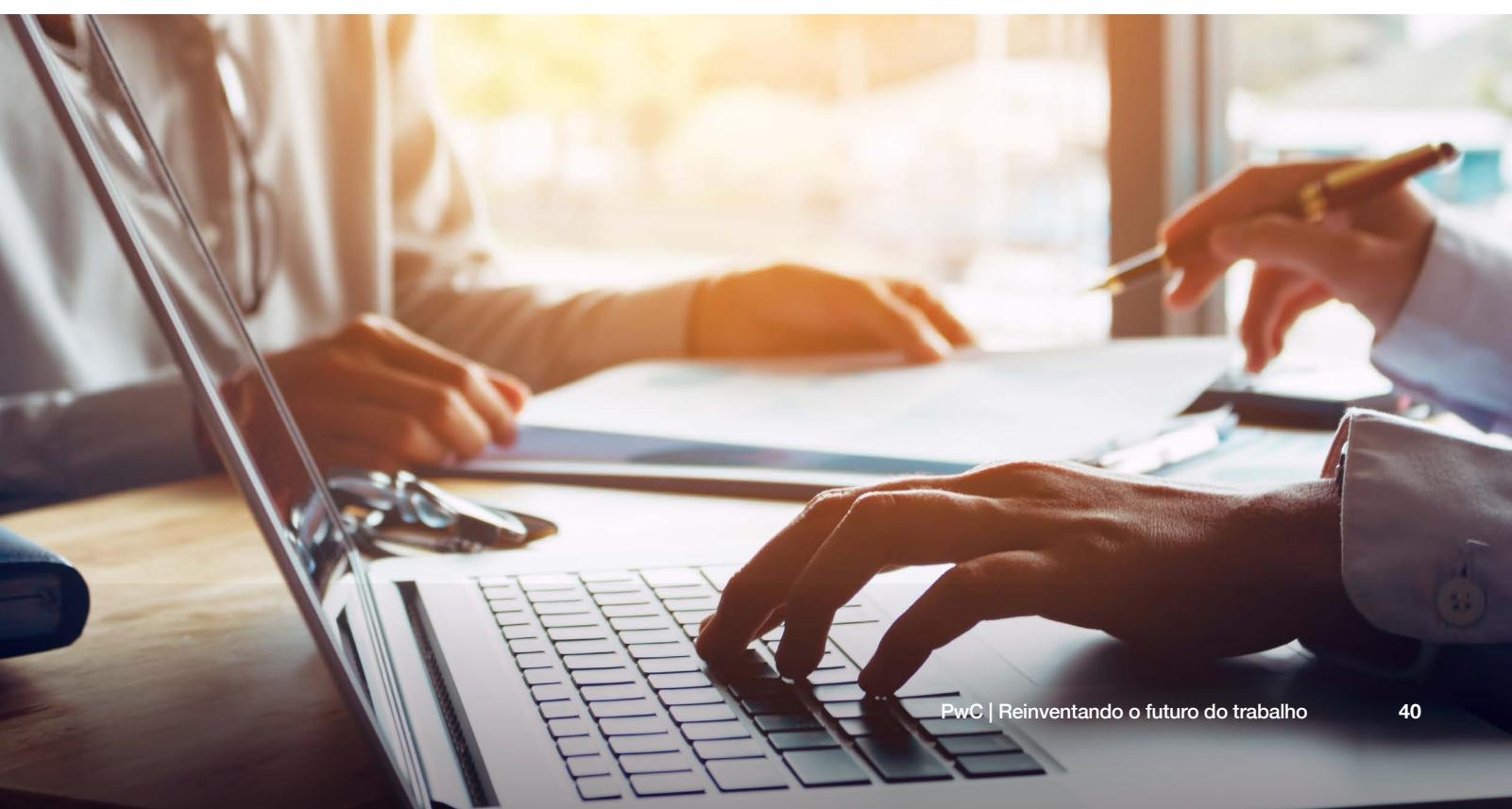
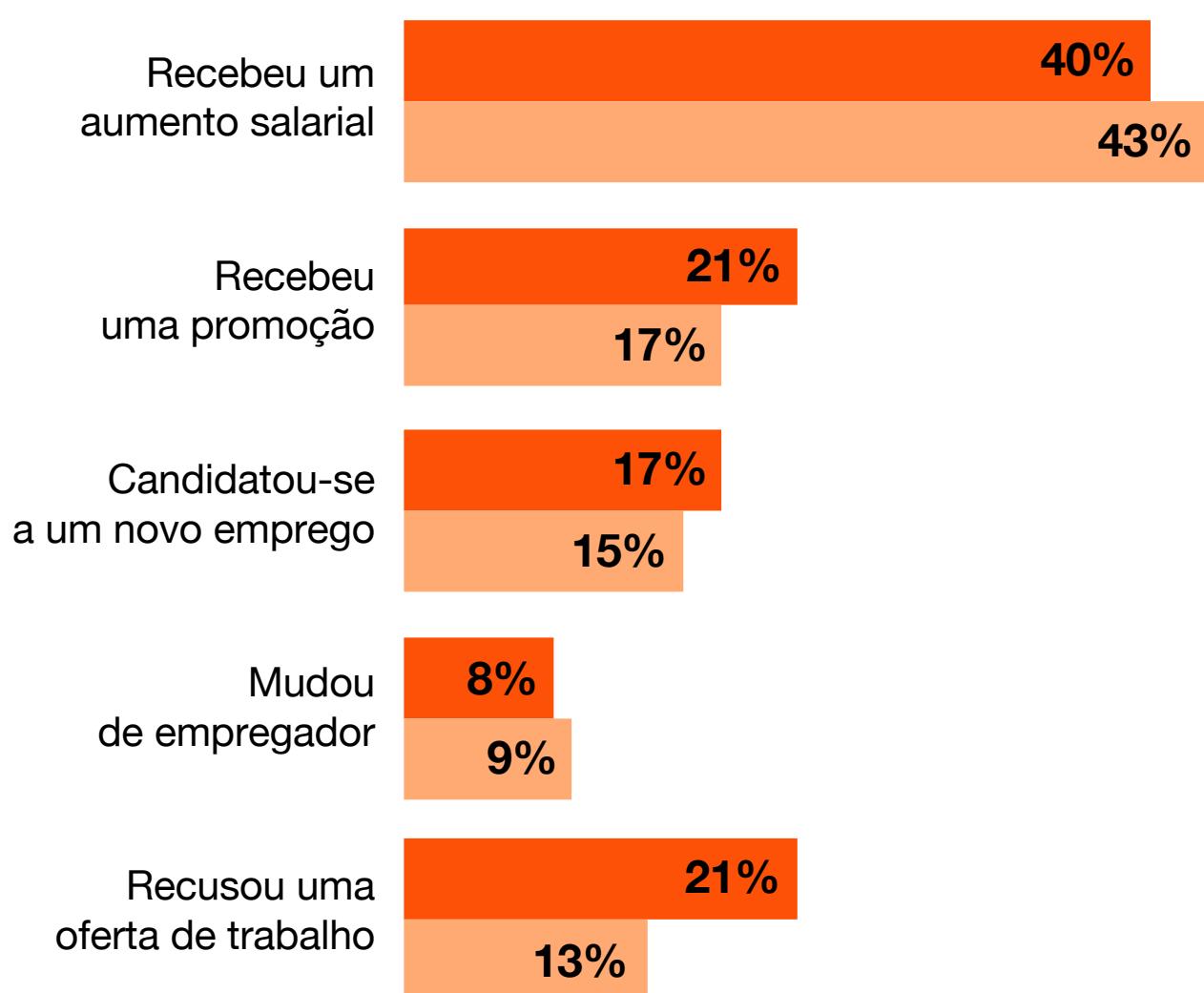


A tendência é que trabalhadores sob pressão financeira fiquem menos confiantes e motivados: menos da metade afirma confiar em seu gestor ou sentir que ele se importa com seu bem-estar, em comparação com cerca de dois terços entre aqueles que têm mais segurança financeira. Sem essa confiança, as pessoas são menos propensas a acreditar no discurso da liderança sobre IA ou a se sentirem apoiadas durante períodos de mudança. Também ficam menos à vontade para falar abertamente.

## A maioria dos trabalhadores não recebeu aumento nem promoção no último ano

P: qual das seguintes situações ocorreu com você nos últimos 12 meses?

■ Brasil ■ Global

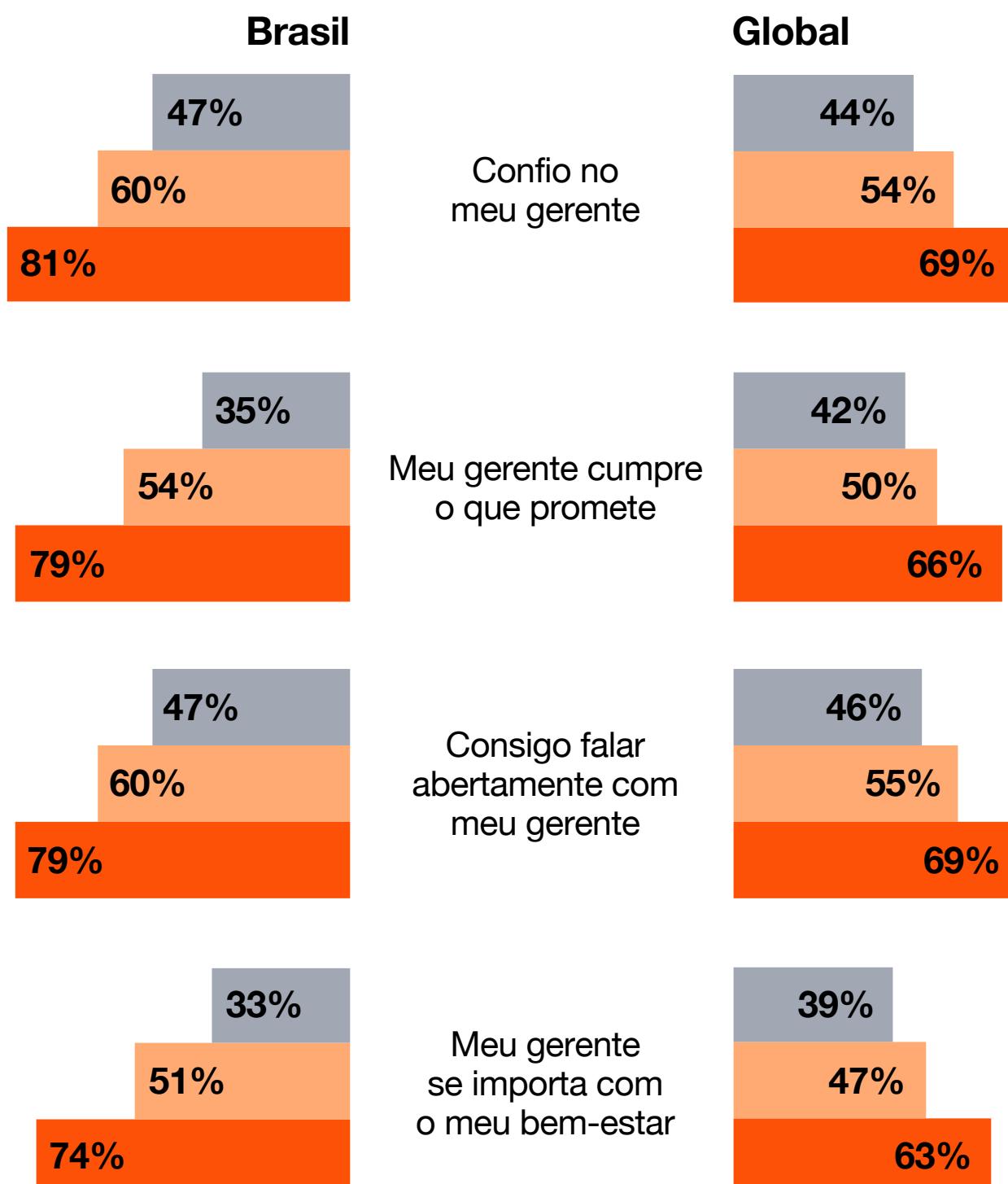


## Pessoas sob pressão financeira confiam menos nas lideranças

P: em que medida você concorda ou discorda das seguintes afirmações sobre seu gestor direto?

(Mostrando apenas respostas “Concordo plenamente” e “Concordo em parte”)

- Não consegue ou tem dificuldade para pagar as contas
- Paga as contas e quase nada sobra
- Paga as contas e ainda sobra dinheiro

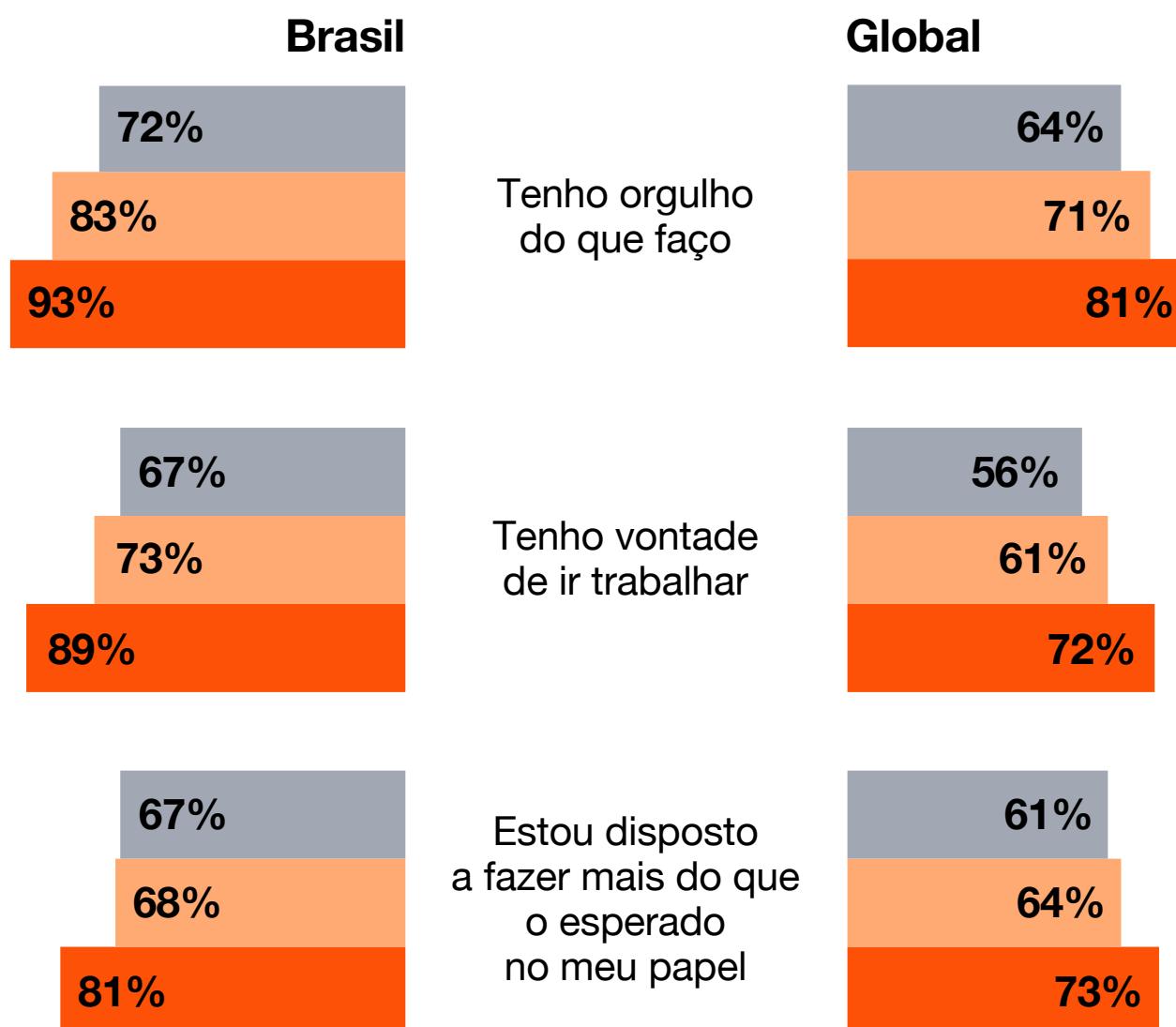


## Trabalhadores sob pressão financeira sentem menos motivação

P: com que frequência você tem os seguintes sentimentos em relação ao seu trabalho?

(Mostrando apenas respostas “Sempre”, “Muito frequentemente” e “Frequentemente”)

- Não consegue ou tem dificuldade para pagar as contas
- Paga as contas e quase nada sobra
- Paga as contas e ainda sobra dinheiro





## Onde concentrar esforços



Além de motivar a equipe por meio da remuneração e de evitar a desmotivação causada pela insegurança, os executivos podem conectar os objetivos financeiros das pessoas ao impulso à adoção de IA e à geração de valor.

As competências em IA têm valor adicional hoje. O [Barômetro de empregos de IA 2025](#) da PwC mostra que a IA está tornando os trabalhadores mais valiosos. Nessa pesquisa, comparamos os salários de profissionais da mesma ocupação que diferiam apenas por terem ou não habilidades em IA. Em média, aqueles com competências em IA no mundo receberam um aumento salarial de 56% – mais do que o dobro da diferença registrada no ano anterior.

Esse aumento aparece em todos os setores analisados, ainda que seja maior nos mais expostos à IA, como os de serviços financeiros e de energia. Esses aumentos também vieram acompanhados de crescimento no número de vagas que exigem habilidades em IA e de ganhos significativos de produtividade.

Além de ajudar as pessoas a aumentar seu valor com o desenvolvimento de competências em IA, os empregadores podem adotar medidas simples para [melhorar o bem-estar financeiro](#) – e demonstrar atenção a esse tema fundamental.

Por exemplo, podem oferecer recursos objetivos e confiáveis, como orientação especializada, *workshops*, *webinars* e ferramentas on-line – algo que pesquisas anteriores da PwC mostram ser cada vez mais valorizado pelos profissionais.



Os empregadores também podem contribuir para reduzir o estigma em torno da busca por ajuda financeira, promovendoativamente esses benefícios e garantindo fácil acesso a eles para todos os perfis profissionais.

# Considerações finais

O desafio da liderança não é apenas implantar a IA. É garantir que as pessoas se sintam preparadas, motivadas e alinhadas para adotá-la.

Nossa pesquisa mostra que a motivação é mais forte quando os profissionais enxergam um futuro para si mesmos e têm acesso a aprendizado. Quando eles acreditam na gestão e em suas prioridades, vivenciam propósito, segurança psicológica e emoções positivas no trabalho e se sentem financeiramente valorizados.

Essas não são prioridades novas, mas se tornam ainda mais essenciais à medida que as lideranças buscam energizar suas equipes para o futuro do trabalho. Com confiança, clareza e apoio cultural, a incerteza de hoje pode se transformar na prontidão para a IA de amanhã.



# Sobre a pesquisa

Entrevistamos 49.843 profissionais em 48 países e regiões e 28 setores, entre 7 de julho e 18 de agosto de 2025. Os resultados apresentados foram ponderados de acordo com a distribuição de gênero e idade da população ativa em cada país ou região para garantir que as opiniões dos profissionais sejam amplamente representativas das principais localidades.

Para analisar os fatores que influenciam a motivação, perguntamos aos profissionais sobre sentimentos de orgulho em relação ao trabalho, disposição para ir além do esperado e quanto sentiam vontade de ir trabalhar. Usamos essas respostas para criar um índice de motivação, que indica o quão motivados eles estão no trabalho.



Para aprofundar a análise, utilizamos métodos estatísticos avançados para entender como diferentes fatores – como confiança, autonomia, alinhamento da liderança e segurança psicológica – podem impactar a motivação. Isso nos permitiu identificar relações entre variáveis, controlando estatisticamente outros aspectos, como gênero, idade e localização geográfica.

# Contato



**Camila Cinquetti**  
Sócia da Consultoria de  
Workforce da PwC Brasil  
[camila.cinquetti@pwc.com](mailto:camila.cinquetti@pwc.com)

Siga a PwC nas redes sociais



Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)