Pesquisa Global Hopes and Fears 2026

Confiança para transformar

Brasileiros confiam na própria capacidade de aprender e usam IA com mais frequência do que a força de trabalho global. Para acompanhar esse movimento, as organizações precisam rever as formas de trabalhar

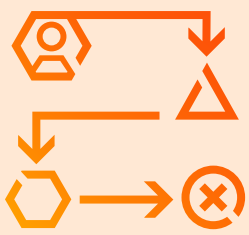


Conteúdo

Apresentação **03**



Ação 1
Equilibrar as necessidades da vanguarda e dos profissionais que sustentam a operação **07**



Ação 2
Reconfigurar o trabalho para converter IA em valor **22**



Ação 3
Preparar profissionais e gestores para mudar e aprender **32**

Sobre a pesquisa **45**

Contato **46**

Apresentação

A **Pesquisa Global Hopes and Fears 2026** da PwC revela uma força de trabalho dividida, marcada por experiências muito diferentes com a IA e as mudanças que ela provoca. De um lado, há profissionais que encaram o futuro com otimismo, obtêm benefícios da IA, demonstram alta motivação e se sentem preparados para novas formas de trabalho.



Do outro lado, estão aqueles que sustentam a operação diária das empresas, mas demonstram maior preocupação com o emprego e as finanças, menor acesso a oportunidades de crescimento e de aprendizado e menor confiança na liderança.

Para analisar esse cenário, nossa pesquisa organiza os profissionais em quatro perfis. Nos extremos estão a vanguarda e o núcleo de sustentação das operações. No Brasil, a vanguarda representa 25% dos profissionais, ante 14% no mundo. Já o núcleo de sustentação reúne 39% dos profissionais no país, em comparação com 56% na amostra global.

Essa configuração cria dois desafios simultâneos para as organizações. O primeiro é engajar e reter profissionais de vanguarda, que se mostram mais preparados para a mudança do que muitas das organizações em que trabalham. Boa parte delas ainda recompensa mais a cautela do que a inovação.

O segundo é dar ao núcleo de sustentação da força de trabalho condições para acompanhar a transformação, com acesso a aprendizado, novas competências e usos relevantes da IA.



Na análise global, os profissionais do núcleo de sustentação sentem mais insegurança diante das mudanças, têm menos acesso à IA e recebem menos apoio para desenvolver novas competências. Também demonstram menor confiança na liderança.

Na força de trabalho como um todo, a confiança na alta administração e no gestor imediato caiu cerca de sete pontos percentuais em um ano. No Brasil, as duas quedas ficaram abaixo de cinco pontos percentuais, e os níveis de confiança permaneceram acima dos globais.

Os resultados indicam que os investimentos em IA estão avançando mais rapidamente do que a capacidade das organizações de preparar sua força de trabalho para capturar valor dessa transformação. Profissionais e gestores ainda precisam de apoio para desenvolver novas competências, mudar a forma de trabalhar e converter a tecnologia em inovação e valor. A 29ª Global CEO Survey, da PwC, reforça esse diagnóstico:

Do

50%

dos CEOs pesquisados globalmente afirmam que suas empresas ainda não obtiveram benefícios de receita nem de custos associados à IA.



Apenas incorporar a IA aos modelos operacionais existentes não será suficiente para gerar retorno duradouro. As organizações precisam reconfigurar o trabalho, rever atividades e processos, preparar profissionais e gestores e integrar a tecnologia de forma que contribua para a produtividade, a inovação e o crescimento.

Este relatório apresenta **três ações** para ajudar os líderes a responder a esses desafios. Cada uma delas é examinada nos próximos capítulos.

“O Brasil pode estar mais preparado para a transformação do trabalho do que muitos imaginam. Nossos profissionais se adaptam mais rápido do que as empresas esperam. Será que as organizações estão acompanhando essa velocidade? As pessoas demonstram confiança para aprender, experimentar e se adaptar em um cenário de rápida evolução tecnológica. As empresas que transformarem essa capacidade de adaptação em vantagem competitiva terão melhores condições de atrair talentos, acelerar a inovação e gerar crescimento.”

Camila Cinquetti,
sócia



Ação 1

Equilibrar as necessidades da vanguarda e dos profissionais que sustentam a operação



A pesquisa avaliou os profissionais em dois eixos. A primeira medida é a vantagem associada ao uso da IA, que mede como a tecnologia melhorou a qualidade do trabalho, a criatividade, as competências e o valor gerado para o empregador.

A segunda é a vantagem no mercado de trabalho, que considera a percepção dos profissionais sobre a demanda por suas competências e sua experiência, além da dificuldade de desenvolver ou contratar alguém com perfil semelhante.

A combinação desses dois eixos resulta em quatro perfis. A **vanguarda**, que representa 14% da força de trabalho mundial, reúne alta vantagem associada ao uso de IA e alta pressão na demanda do seu perfil no mercado de trabalho. O **núcleo de sustentação** corresponde a 56% da amostra global, apresenta menor vantagem no uso da IA e menor pressão no mercado de trabalho, mantendo a entrega cotidiana das organizações.

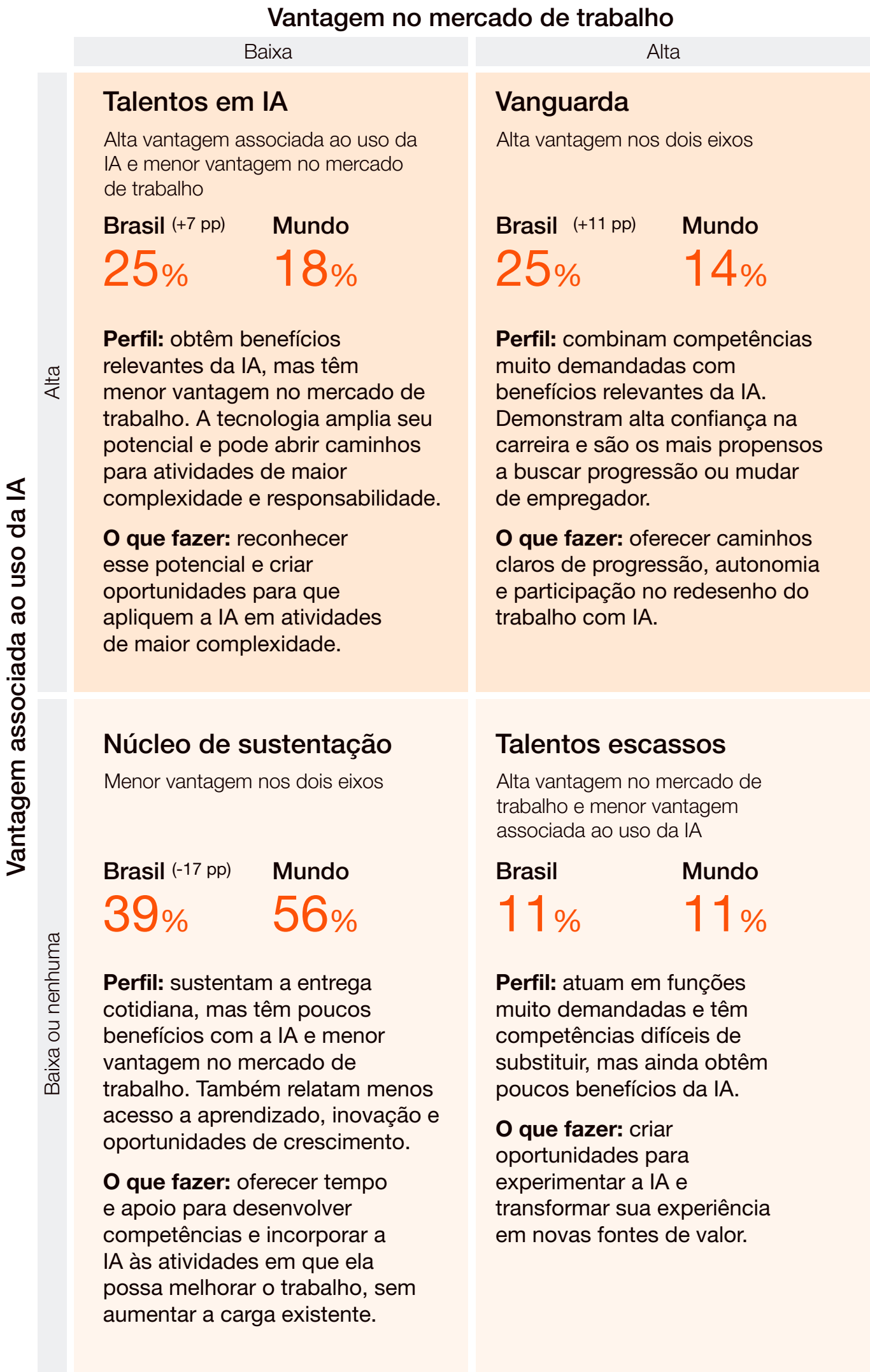


Além desses dois extremos, estão os profissionais considerados **talentos em IA**, que já percebem benefícios relevantes no uso da tecnologia, mas seu perfil profissional tem menor pressão no mercado de trabalho, e os **talentos escassos**, que estão mais bem posicionados no mercado (alta demanda do seu perfil no mercado de trabalho), mas ainda estão pouco engajados na prática em IA.

As características de cada perfil apresentadas a seguir vêm da amostra global. Como os perfis foram construídos com base na distribuição mundial das respostas, a pesquisa não oferece uma abertura de cada indicador por perfil para o Brasil. Nesta seção, a comparação com o país se limita à composição dos quatro grupos e aos dados disponíveis para a força de trabalho brasileira como um todo.

Quatro perfis definidos pela vantagem associada ao uso da IA e pressão no mercado de trabalho

Distribuição da força de trabalho entre os quatro grupos no Brasil e no mundo





Somados, os dois perfis com alta vantagem associada ao uso da IA reúnem **50%** dos profissionais no Brasil e **32%** no mundo.

Fontes: *Hopes and Fears 2026*, PwC. Os perfis são definidos por dois índices. O de vantagem no mercado de trabalho considera Q21, Q22.1–Q22.3, Q27 e Q29.3; o de vantagem associada ao uso da IA considera Q37.5–Q37.8. Base: respondentes com respostas válidas nos itens dos dois índices – quem respondeu “Não sei” a qualquer item foi excluído. Os não usuários de IA são a exceção: entraram no grupo de baixa ou nenhuma vantagem associada ao uso da IA. Os percentuais globais somam 99% por arredondamento.

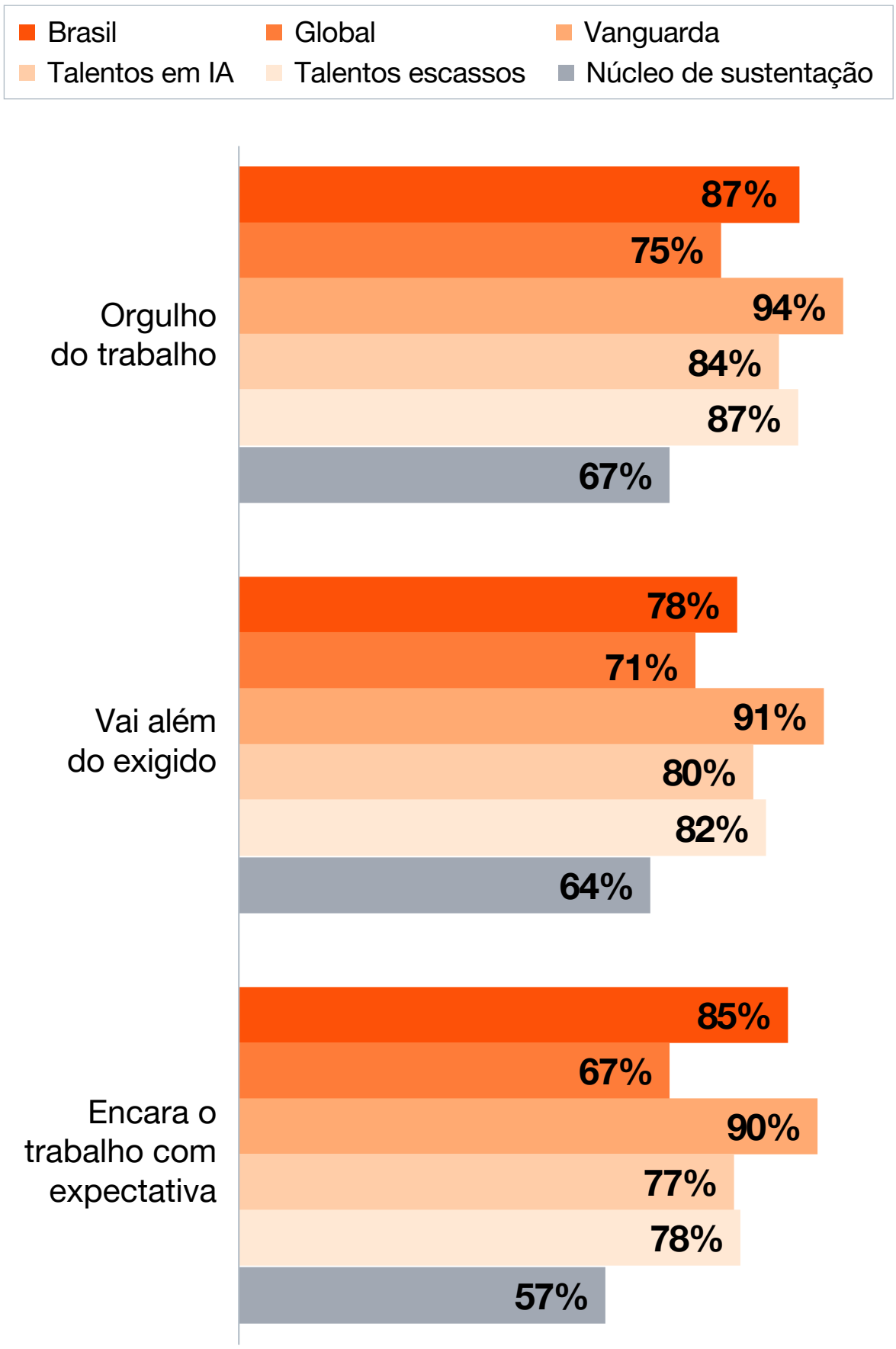
Na amostra global, a vanguarda se destaca pelo otimismo e pela motivação. Entre esses profissionais, 73% afirmam que as mudanças recentes aumentaram seu otimismo com o futuro da organização, e 85% se consideram preparados para novas formas de trabalho.

Nove em cada dez encaram o trabalho com expectativa pelo menos uma vez por semana, e 91% estão dispostos a ir além do que sua função exige. A confiança na liderança também é elevada: 75% confiam na alta administração e 82%, no gestor imediato.

A motivação no trabalho é positiva em todos os perfis

Percentual de profissionais que experimentam cada sentimento em relação ao trabalho pelo menos uma vez por semana

Q10. Com que frequência você tem os seguintes sentimentos em relação ao seu trabalho? NET das respostas “Frequentemente (uma vez por semana)”, “Muito frequentemente (algumas vezes por semana)” e “Sempre (todos os dias)”. Base: todos os respondentes. Os quatro perfis representam a amostra global.



Os três indicadores de motivação aumentaram entre 2025 e 2026, tanto no Brasil quanto no mundo. A parcela dos profissionais que encaram o trabalho com expectativa cresceu 6,3 pontos percentuais no Brasil e 2,5 pontos globalmente. O orgulho do trabalho avançou 1,7 ponto no Brasil e 1,4 ponto no mundo. A disposição para ir além do exigido aumentou 3,8 e 4,5 pontos, respectivamente.

Os perfis também diferem quanto aos comportamentos que as organizações recompensam. Na amostra global, a vanguarda tem probabilidade 90% maior que a média de trabalhar em uma organização que recompensa o uso eficaz da IA. A probabilidade é 1,5 vez maior para o incentivo a desafiar formas estabelecidas de trabalho e 1,2 vez para o aprendizado de novas competências.

Esses comportamentos, porém, ainda são pouco recompensados no conjunto da força de trabalho. Apenas 12% dos profissionais no mundo apontam o uso eficaz da IA entre os comportamentos mais valorizados por suas organizações; no Brasil, são 15%.

Evitar erros e minimizar riscos aparece com muito mais frequência:

Brasil
30%

Mundo
28%



Comportamentos recompensados pelas organizações por perfil

Percentual de profissionais que apontam cada comportamento no Brasil e no mundo. Para os quatro perfis, múltiplo em relação à média global da força de trabalho, em que 1,0 representa a média

Q24. Na prática, quais comportamentos ou resultados são mais valorizados e recompensados em seu local de trabalho? Resposta múltipla, com até três opções. Base: todos os respondentes. Os valores dos perfis são múltiplos em relação à média global, em que 1,0 representa a média. Os quatro perfis se referem à amostra global; "Brasil" representa o total dos respondentes no país.

	Brasil	Global	Vanguarda	Talentos em IA	Talentos escassos	Núcleo de sustentação
Usar IA com eficácia	15%	12%	1,9 x	1,5 x	0,7 x	0,7 x
Desafiar as formas de trabalhar	17%	15%	1,5 x	1,3 x	1,0 x	0,8 x
Aprender novas competências	22%	21%	1,2 x	1,2 x	1,0 x	0,9 x
Evitar erros e minimizar riscos	30%	28%	0,8 x	0,9 x	1,0 x	1,1 x

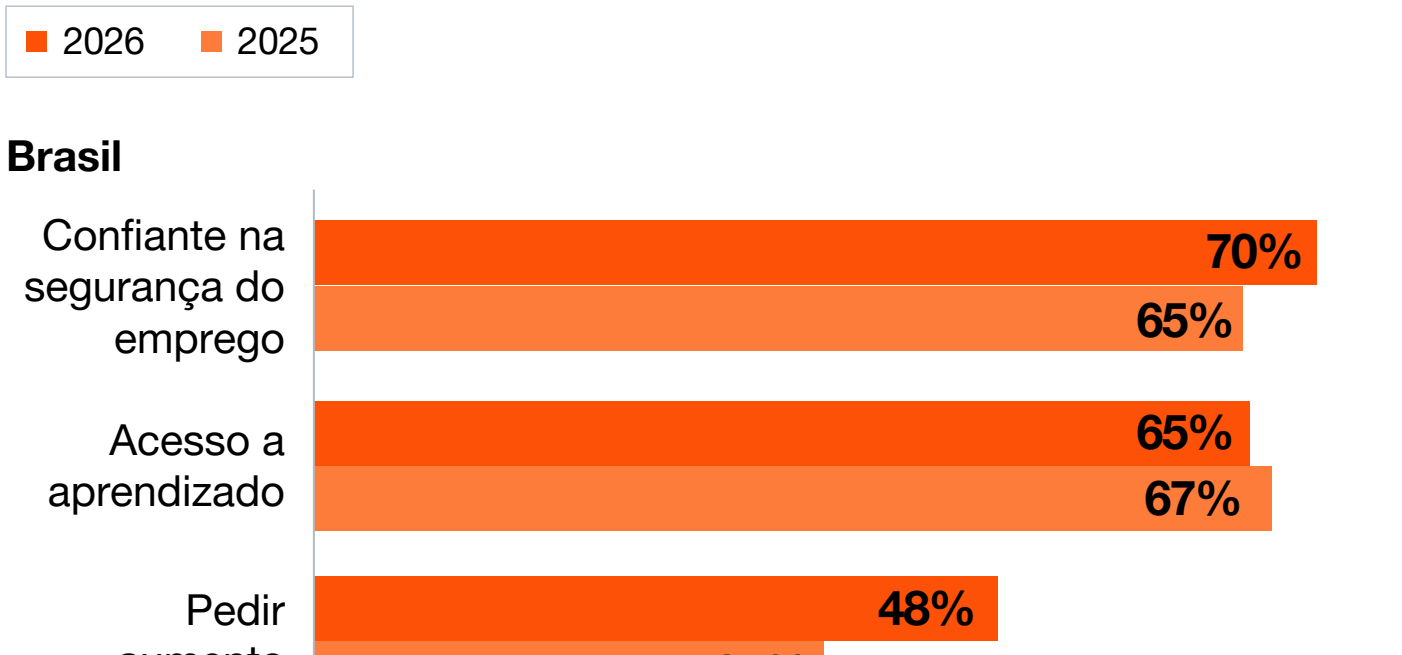
Esse ambiente incentiva os profissionais de vanguarda a pedir mais: na amostra global, cerca de dois terços deles consideram muito ou extremamente provável pedir aumento ou promoção nos próximos 12 meses. A confiança na segurança do emprego chega a 85%. Ao mesmo tempo, 29% consideram muito ou extremamente provável mudar de empregador no próximo ano.

No Brasil, esse movimento se manifesta em toda a força de trabalho. A intenção de pedir aumento passou de 35% em 2025 para 48% em 2026, enquanto a de pedir promoção subiu de 36% para 46%. No mundo, os mesmos indicadores subiram quatro pontos percentuais. E a segurança no emprego seguiu caminhos opostos: subiu cinco pontos no país, enquanto recuou um ponto no conjunto global.

Intenção de pedir aumento e promoção cresceu mais no Brasil

Percentual de profissionais que consideram muito ou extremamente provável tomar cada iniciativa nos próximos 12 meses

Q11.1 e Q11.2 em 2026; Q33.1 e Q33.2 em 2025. Qual é a probabilidade de você fazer o seguinte nos próximos 12 meses? Resultados: soma das respostas “Muito provável” e “Extremamente provável”. Base: todos os respondentes em cada ano.



O Barômetro de empregos de IA 2026, da PwC, ajuda a contextualizar esses resultados. Em algumas funções, a IA automatiza tarefas rotineiras e aumenta a importância do julgamento e da experiência humana. Essas funções registram crescimento mais rápido na oferta de vagas e nos salários do que aquelas em que a tecnologia torna o trabalho mais acessível a profissionais não especializados.



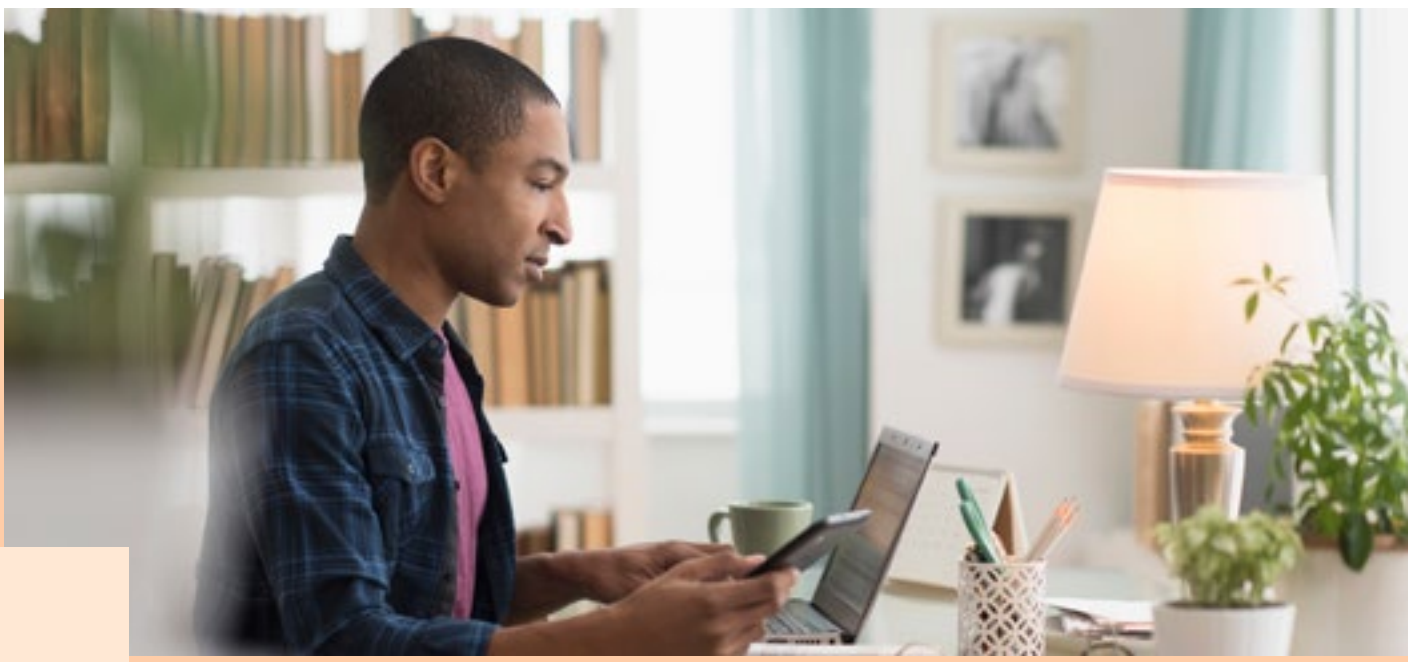
Na outra ponta da análise global está o núcleo de sustentação das empresas. Apenas 20% desses profissionais afirmam que as mudanças recentes aumentaram seu otimismo com o futuro da organização. É o perfil menos propenso a se considerar preparado para novas formas de trabalho. Além disso, 51% demonstram confiança na segurança do emprego. O acesso a aprendizado, inovação e usos relevantes da IA também é mais limitado nesse grupo.

Globalmente, há dois profissionais que percebem ter perdido poder de negociação nos últimos três anos para cada um que não identifica essa perda. No Brasil, a percepção de perda é praticamente a mesma, mas há mais profissionais que não a compartilham, reduzindo a relação para 1,6 para um.

Na amostra global, o núcleo de sustentação também enfrenta maior pressão financeira. Apenas 33% desses profissionais consideram que recebem uma remuneração justa. Uma parcela ainda menor consegue pagar todas as contas e manter alguma sobra no fim do mês.

Como esse grupo representa 56% da força de trabalho mundial, sua situação pesa no resultado global. Entre 2025 e 2026, a parcela dos profissionais que pagam todas as contas e ainda têm alguma sobra caiu de 42% para 34%, um recuo de oito pontos percentuais. Além disso, 62% afirmam que o custo de vida teve impacto moderado ou grande em seu trabalho no último ano.

No Brasil, a queda foi menor. A parcela dos profissionais que pagam as contas e ainda têm alguma sobra passou de 41% para 37%, um recuo de quatro pontos percentuais. Os brasileiros também avaliam melhor sua remuneração: 53% consideram que são pagos de forma justa, ante 44% no mundo.



O custo de vida, porém, exerce mais pressão no Brasil:

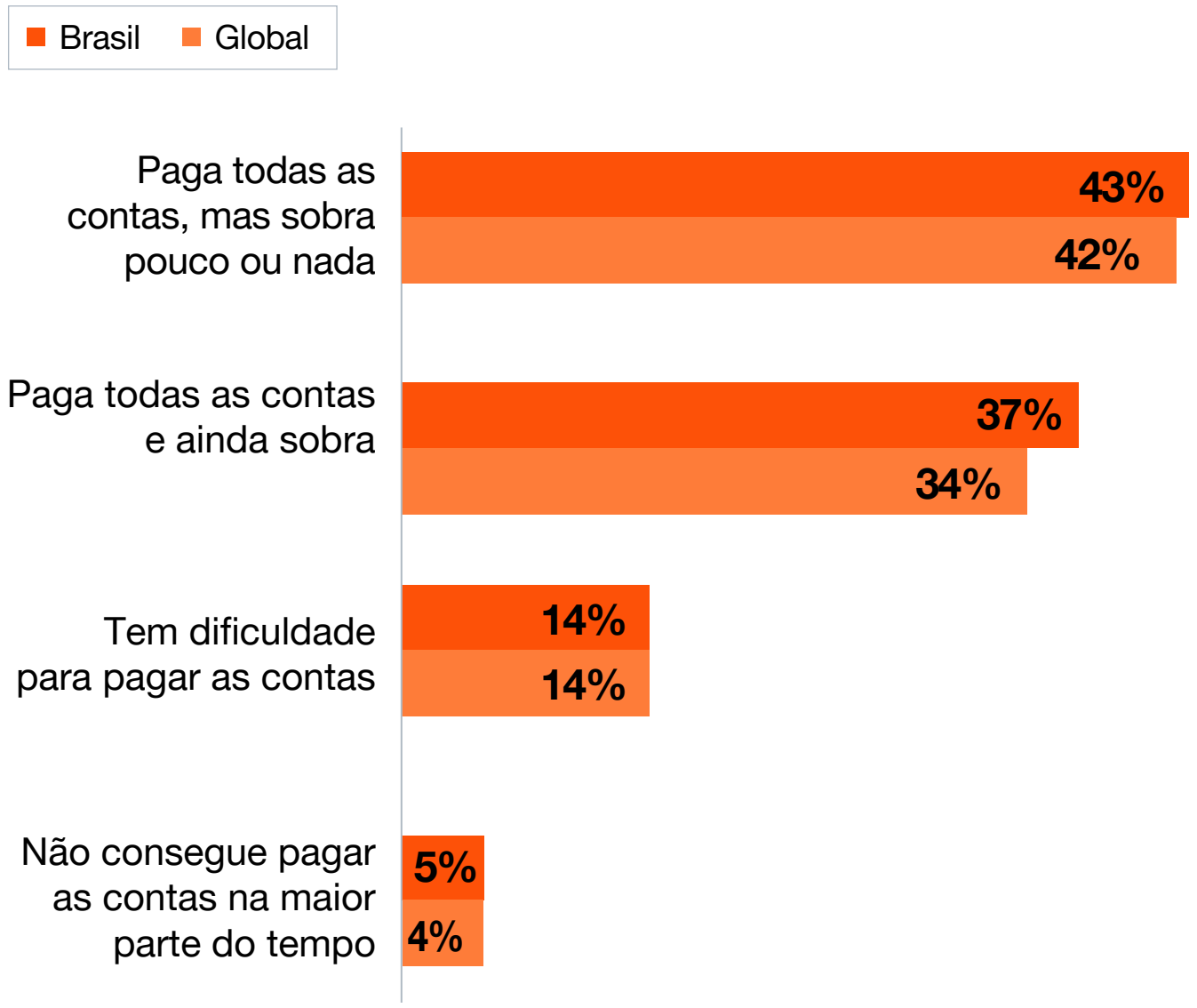
66% dos profissionais afirmam que ele teve impacto moderado ou grande em seu trabalho, em comparação com 62% globalmente.

É o único indicador financeiro desse bloco em que o Brasil aparece em situação pior do que a média mundial.

A situação financeira dos brasileiros está próxima da média global

Distribuição dos profissionais entre diferentes situações financeiras

Q52. Como você descreveria sua situação financeira atual? Base: todos os respondentes. Não são exibidas as faixas “Não tenho responsabilidades financeiras” e “Prefiro não dizer”: 5% no global e cerca de 2% no Brasil.



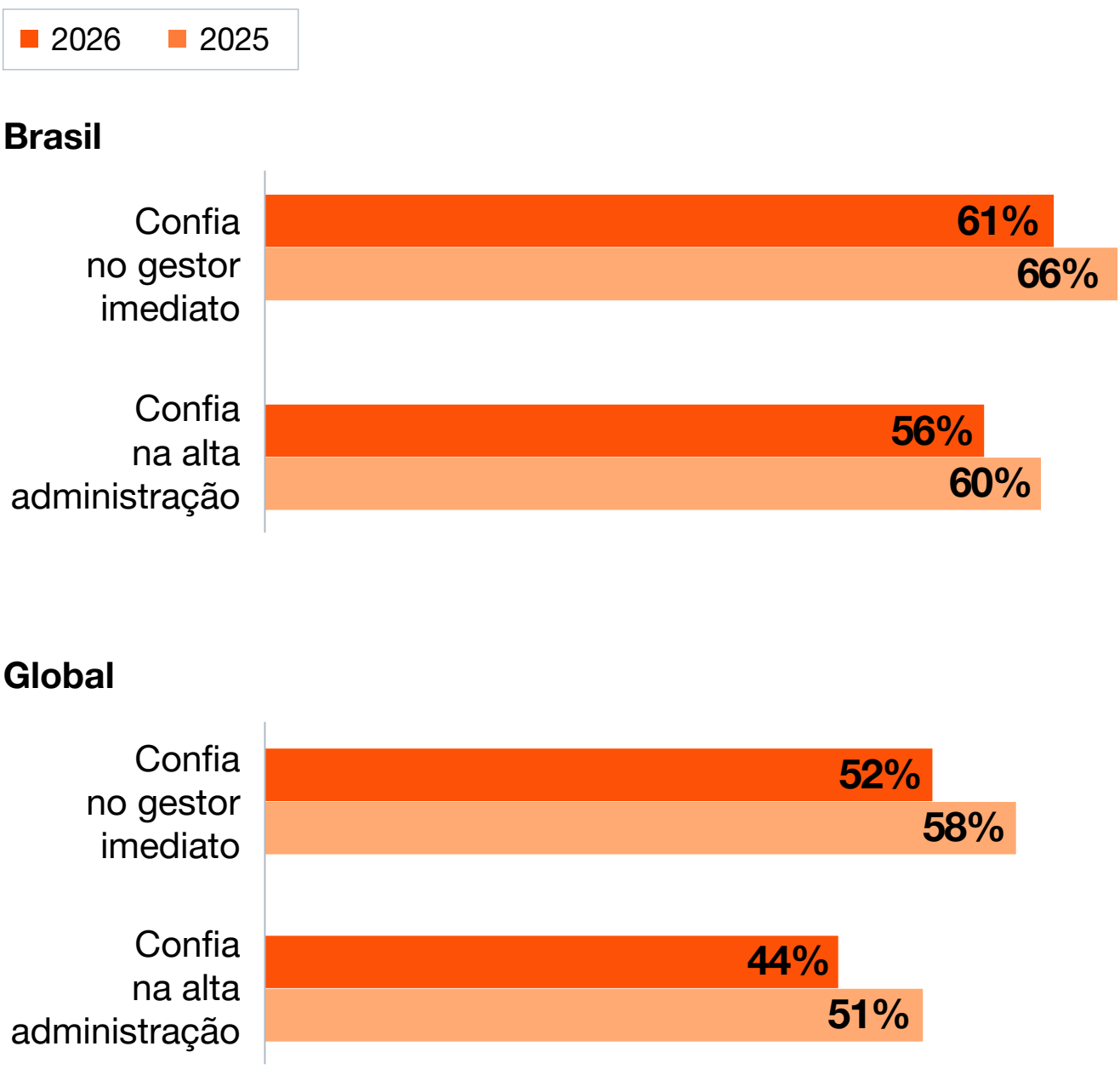
Apesar da pressão financeira, a maioria dos profissionais do núcleo de sustentação continua motivada. Na amostra global, 67% sentem orgulho do trabalho pelo menos uma vez por semana, e 64% se dispõem a ir além do que sua função exige. A confiança na liderança, entretanto, é baixa: 33% confiam na alta administração e 40%, no gestor imediato.

Os dois perfis intermediários apresentam uma situação menos desafiadora. Entre os talentos em IA, 54% confiam na alta administração e 61%, no gestor imediato. Já entre os talentos escassos, os percentuais são 54% e 64%. Na vanguarda, chegam a 75% e 82%; no núcleo de sustentação, caem para 33% e 40%.

No Brasil, a confiança permanece acima da média global. Em 2026, 56% dos profissionais brasileiros confiavam na alta administração e 61%, no gestor imediato, ante 44% e 52% no mundo. As quedas desde 2025 também foram menores no país: 4,4 pontos percentuais para a alta administração e 4,9 pontos para o gestor imediato, em comparação com 6,6 e 6,5 pontos globalmente.

A confiança na liderança caiu menos no Brasil do que no mundo

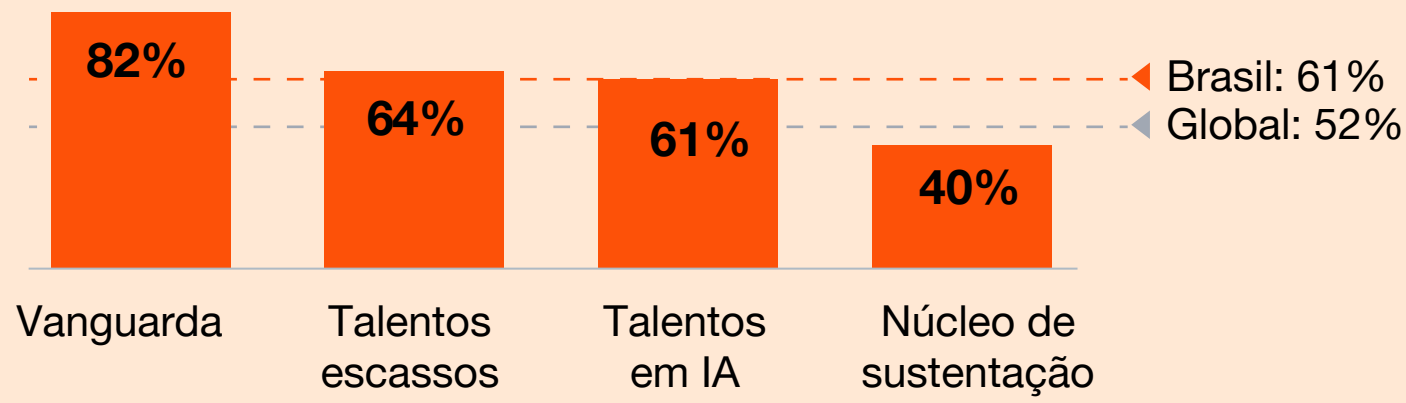
Percentual de profissionais que concordam moderada ou plenamente que confiam na alta administração e no gestor imediato



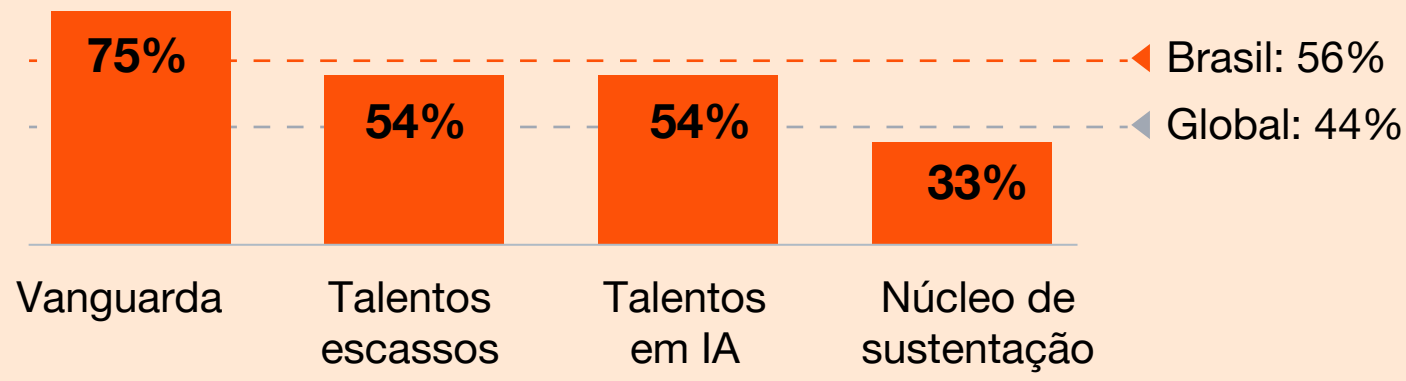


A confiança média dos profissionais brasileiros está próxima dos níveis observados nos dois perfis intermediários. Permanece acima da média global, mas ainda distante da vanguarda, cuja confiança nos líderes é mais de duas vezes maior do que a dos profissionais do núcleo de sustentação.

Confiança no gestor imediato por perfil



Confiança na alta administração por perfil



Q30 e Q32.1 em 2026; Q15.1 e Q14.1 em 2025. Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações: “Confio na alta administração da minha organização” e “Confio no meu gestor imediato”? Resultados: soma das respostas “Concordo moderadamente” e “Concordo plenamente”. Base: todos os respondentes em cada ano. Os quatro perfis representam a amostra global.



Onde concentrar esforços

Os líderes precisam alinhar os incentivos à transformação que esperam da força de trabalho. Isso inclui recompensar a experimentação, rever métricas de desempenho que preservam antigas formas de trabalhar e dar aos gestores autonomia para redesenhar atividades e processos. O aprendizado também precisa fazer parte da jornada de trabalho, sem ser simplesmente acrescentado à carga existente.

Uma única proposta de valor ou um único modelo de desenvolvimento não atende a todos os perfis. Análises de preferências podem mostrar o peso que cada grupo atribui a fatores como remuneração, autonomia, aprendizado e flexibilidade. Com essas informações, as organizações podem ajustar funções, oportunidades de desenvolvimento e recompensas às necessidades de cada perfil.

Para engajar a vanguarda, os empregadores podem colocá-la no centro do redesenho do trabalho com IA e da definição de novas formas de operar. Isso exige autonomia, espaço para experimentar e caminhos claros de progressão. No Brasil, a recomendação alcança quase o dobro de profissionais, pois a vanguarda reúne 25% da força de trabalho brasileira, contra 14% no mundo.

Para o núcleo de sustentação, o aprendizado e a requalificação precisam ocorrer durante a jornada de trabalho, sem aumentar a sobrecarga. Também é importante oferecer apoio para incorporar a IA a atividades relevantes e recursos que ajudem a reduzir a pressão financeira.

Os dois perfis intermediários exigem abordagens distintas. Os talentos em IA precisam ter suas contribuições reconhecidas e encontrar oportunidades de aplicar a tecnologia a desafios mais complexos. Já os talentos escassos precisam de tempo, apoio e oportunidades concretas para experimentar a IA em situações em que sua experiência possa orientar o uso da tecnologia.



Ação 2

Reconfigurar o trabalho para converter IA em valor



A adoção da IA avançou rapidamente, e o Brasil permanece acima da média global. Nos últimos 12 meses, 75% dos profissionais brasileiros usaram IA no trabalho, em comparação com 64% no mundo. O uso diário de IA generativa também é mais difundido no país: alcança 36% dos profissionais, em comparação com 22% globalmente.

O crescimento do número total de usuários foi menor no Brasil, mas partiu de um patamar mais alto: 4,6 pontos em um ano, contra 10 no mundo. No uso diário de IA generativa, o país ampliou sua vantagem: passou de 26% para 36% em um ano, enquanto a média global avançou de 14% para 22% e permaneceu 14 pontos percentuais abaixo do resultado brasileiro.

Essa tendência deve continuar. No Brasil, 77% dos profissionais esperam aumentar o uso de IA no próximo ano, 18 pontos percentuais acima da média global, de 59%. O Brasil também supera o resultado mundial nos três sentimentos associados a esse avanço: confiança (84% ante 70%), empoderamento (80% ante 70%) e energia (76% ante 71%).



Os resultados revelam uma força de trabalho especialmente receptiva à tecnologia. Essa disposição, entretanto, não garante por si só a geração de valor. O desafio para as organizações é transformar o uso crescente da IA em mudanças relevantes na forma como o trabalho é realizado.

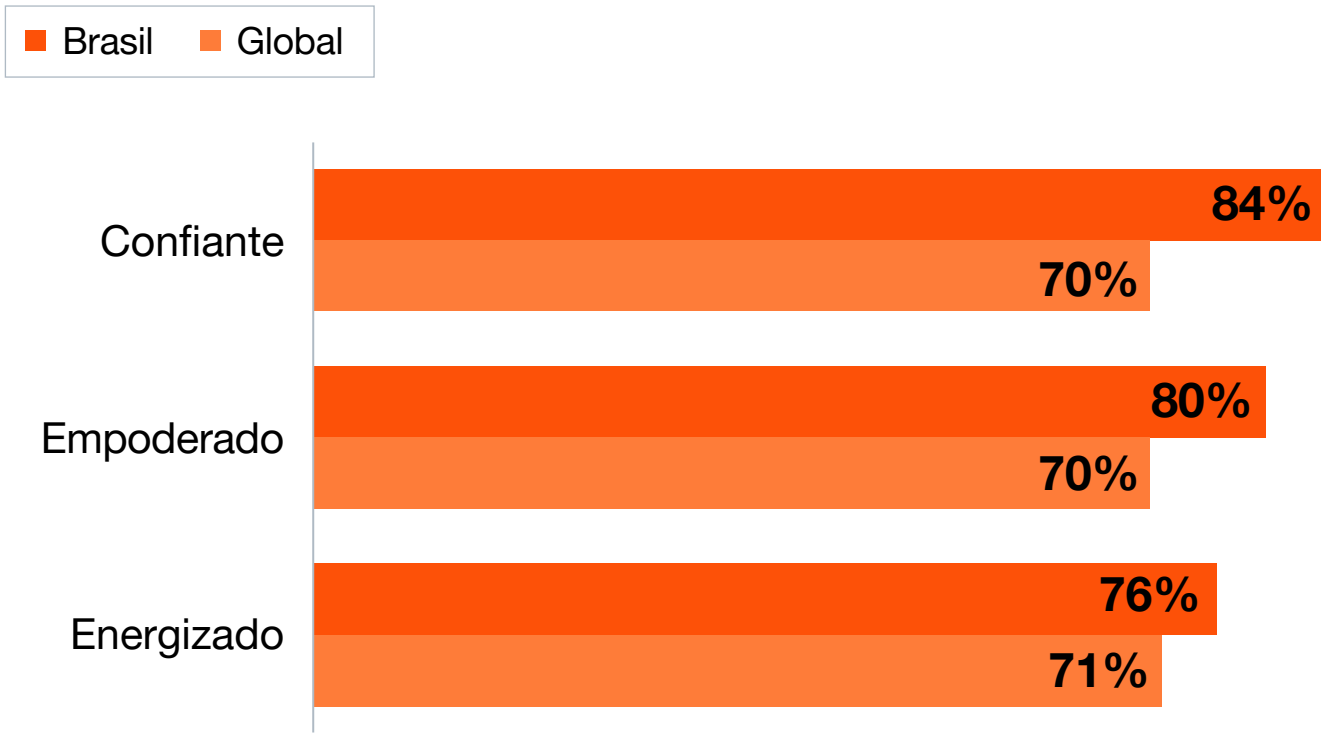
Na análise global por perfil, mais da metade dos profissionais da vanguarda usa IA generativa diariamente (51%), contra apenas 11% no núcleo de sustentação (perfil em que a maioria nunca utilizou a tecnologia). Essa diferença de uso acompanha percepções distintas sobre o trabalho: entre os usuários diários, 68% se dizem muito ou extremamente confiantes na segurança do emprego, ante 61% da força de trabalho global.

O movimento é coerente com a valorização dessas competências no mercado: na média dos setores analisados pelo Barômetro de empregos de IA 2026 da PwC, vagas que exigem competências em IA apresentam um prêmio salarial de 62% em relação às demais, ante 57% na edição anterior.

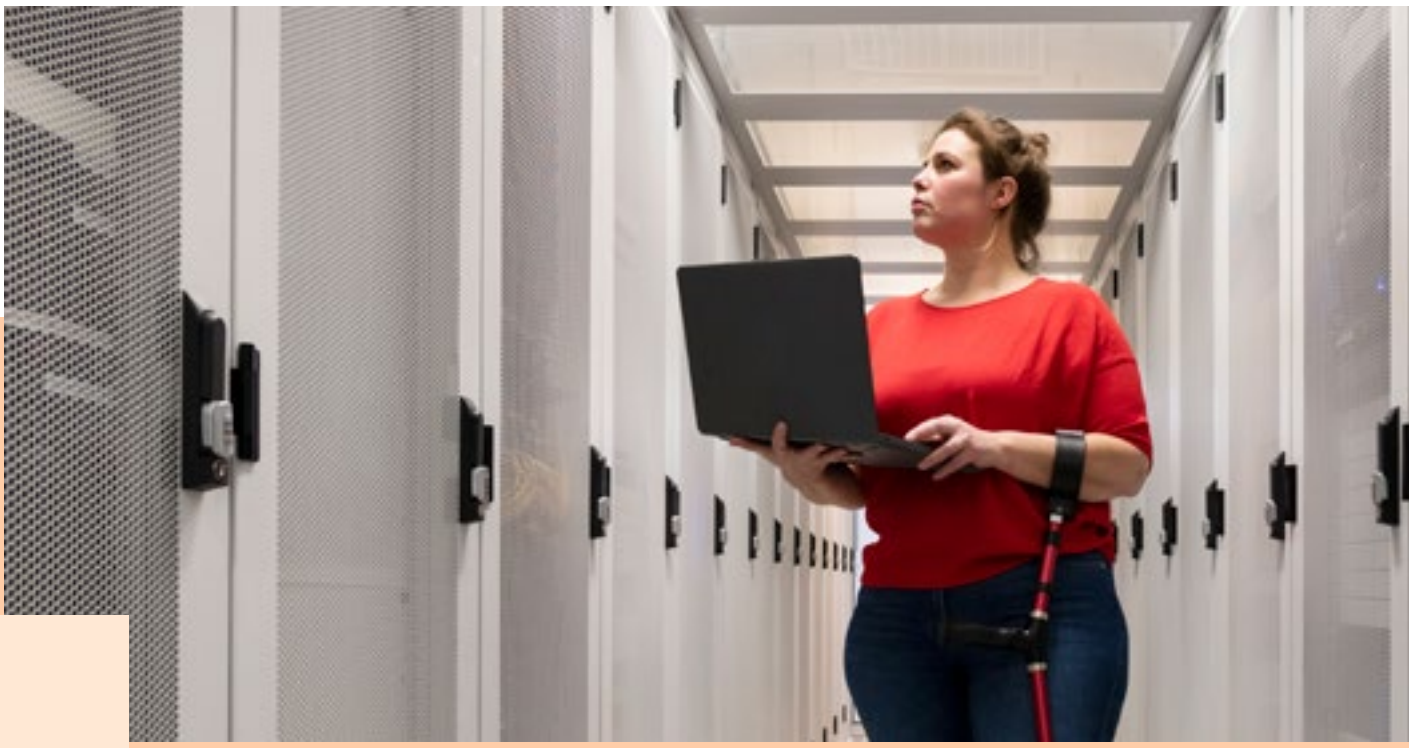
Brasileiros esperam ampliar o uso de IA e encaram esse avanço com mais confiança

Entre os profissionais que esperam aumentar o uso de IA nos próximos 12 meses, percentual que se sente confiante, empoderado ou energizado em relação a esse aumento

Q41–Q43. Como você se sente em relação ao aumento do uso da IA no seu trabalho? Resultado: soma dos três níveis positivos das escalas “Exausto–energizado”, “Impotente–empoderado” e “Temeroso–confiante”. Base: profissionais que esperam aumentar o uso de IA.



Perguntamos aos profissionais que usaram IA no trabalho qual afirmação melhor descrevia o efeito da tecnologia sobre suas atividades. No Brasil, 35% afirmam que a IA os ajuda a realizar melhor algumas das partes mais complexas e difíceis do trabalho, e 16% dizem que ela as eliminou. Somadas, as duas respostas relacionadas ao trabalho complexo totalizam 51%, contra 39% no mundo.



Nas respostas relacionadas a tarefas simples ou rotineiras, a relação se inverte:

Brasil
43%

Mundo
51%

Esse resultado reúne tanto os profissionais que realizam melhor essas tarefas com a IA quanto aqueles para quem a tecnologia eliminou atividades simples e demoradas.

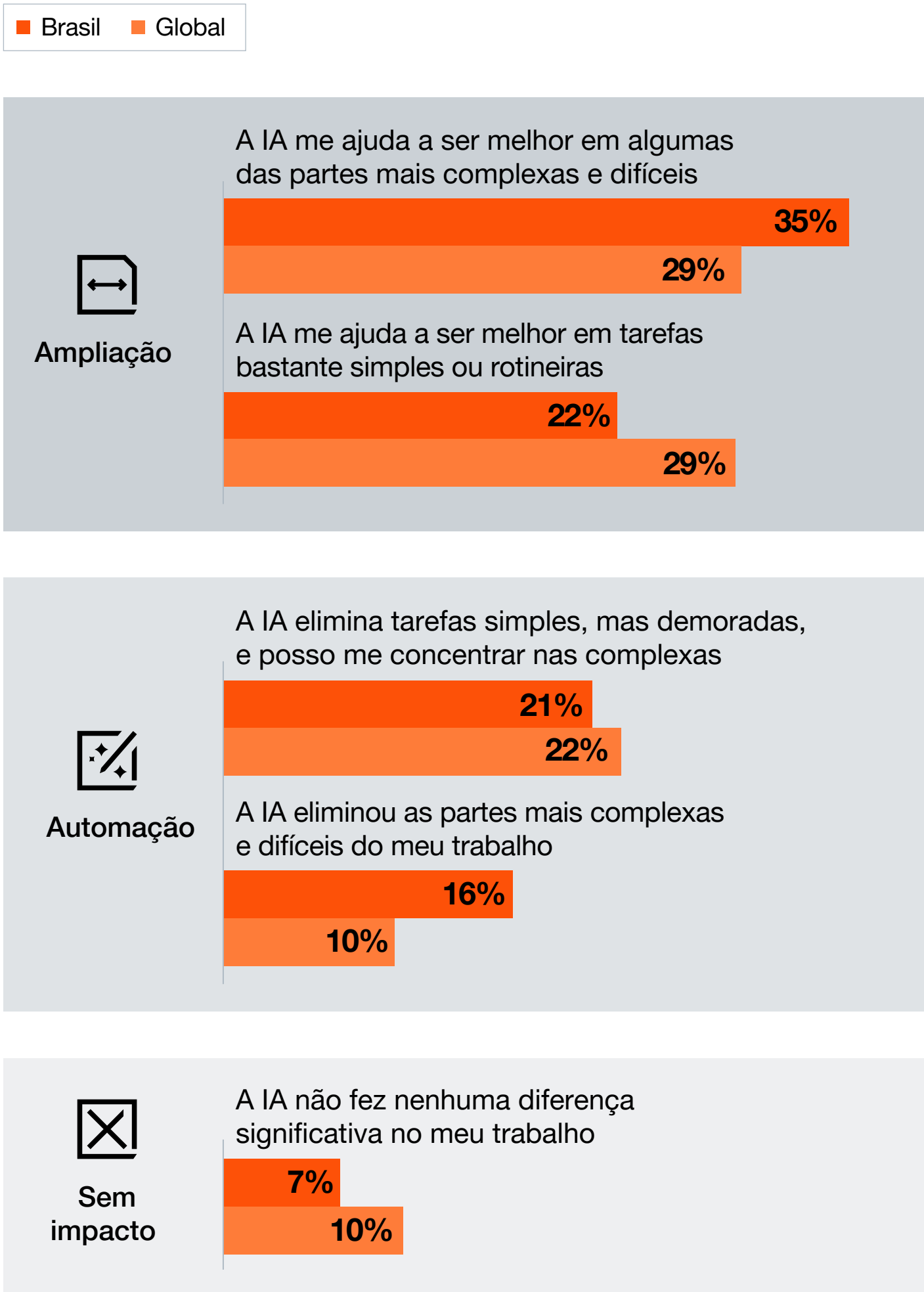
A frequência de uso está associada a diferenças ainda maiores. Entre os brasileiros que utilizam IA generativa diariamente, 63% selecionam uma das duas respostas relacionadas às partes complexas do trabalho, contra 43% entre os usuários pouco frequentes. No mundo, os percentuais são de 48% e 32%, respectivamente.

A eliminação de partes complexas também é mais frequentemente relatada por quem usa a tecnologia diariamente. No Brasil, esse percentual chega a 23% entre os usuários diários, em comparação com 11% entre os pouco frequentes. Globalmente, são 14% e 7%. Portanto, é justamente nesse tipo de substituição que o resultado brasileiro mais supera o global.

Como a IA mudou o trabalho de quem a usou nos últimos 12 meses

Distribuição dos usuários de IA segundo o principal efeito percebido sobre o trabalho

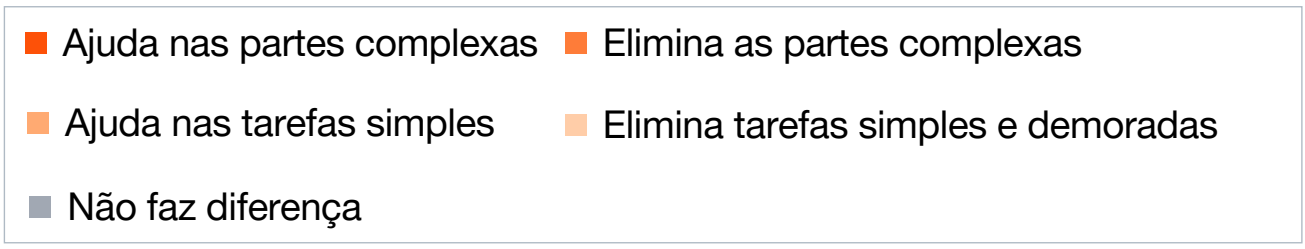
Q38. Pensando em como a IA mudou a maneira como você realiza seu trabalho, qual afirmação é mais precisa? Escolha única. Base: profissionais que usaram IA no trabalho nos últimos 12 meses. A resposta “Não sei” não é exibida.



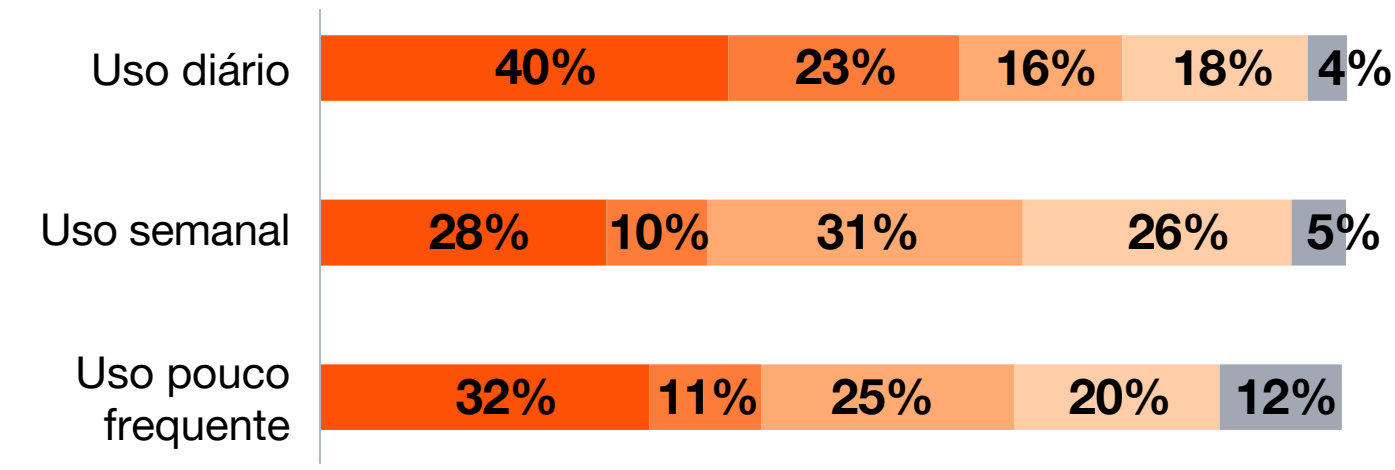
Quanto maior a frequência de uso, mais a IA modifica as tarefas complexas

Percentual dos profissionais, por frequência de uso e por como a IA mudou seu trabalho nos últimos 12 meses

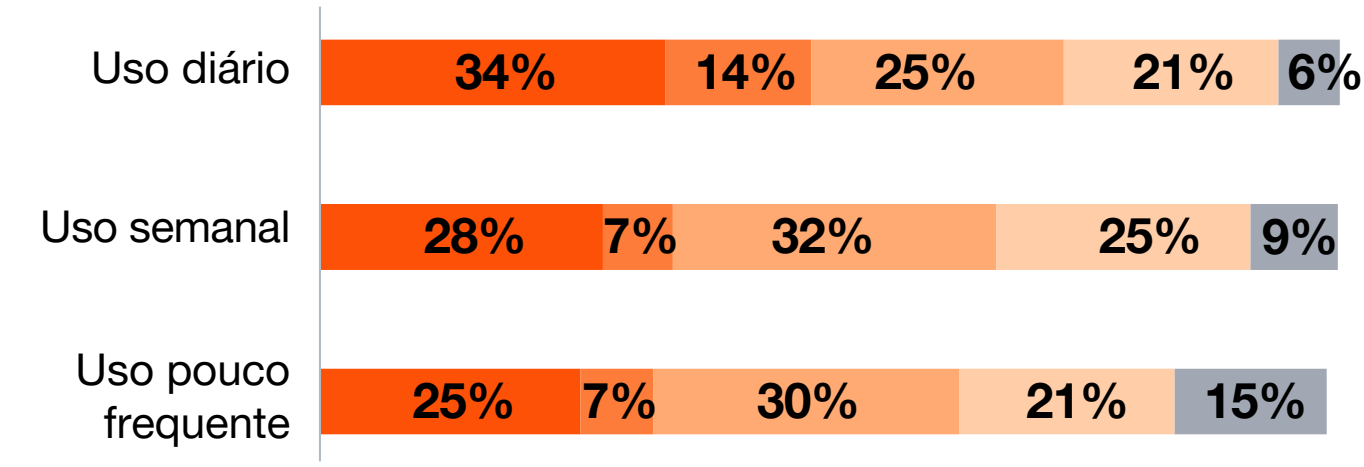
Q38. Pensando em como a IA mudou a maneira como você realiza seu trabalho, qual afirmação é mais precisa? Escolha única. Dados segmentados pela frequência de uso de IA generativa, conforme informado na Q36.1. Base: profissionais que usaram IA no trabalho nos últimos 12 meses. A resposta “Não sei” não é exibida.



Brasil



Global





No Brasil, os usuários diários de IA generativa são os que menos relatam obstáculos para usá-la. Entre eles, **39%** não apontam nenhuma barreira ao uso da tecnologia – quase o dobro da média brasileira (22%) e mais que o dobro dos 18% registrados entre os usuários diários no mundo.

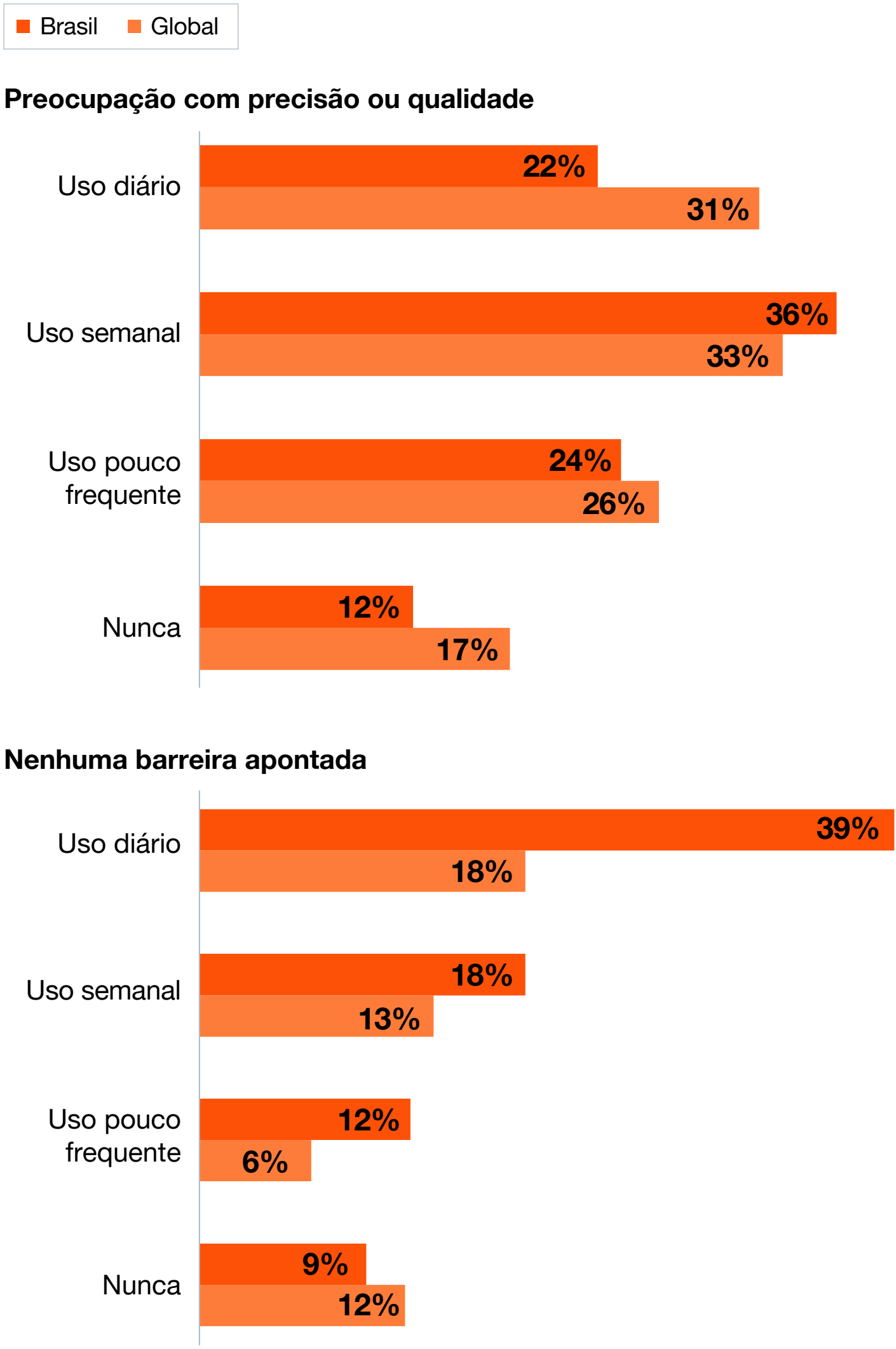
A preocupação com a precisão e a qualidade das respostas apresenta um padrão diferente. Ela é citada por 22% dos usuários diários brasileiros, percentual igual à média nacional e inferior aos 31% registrados entre os usuários diários globalmente. Entre os usuários semanais no Brasil, porém, chega a 36%, o que mostra que a relação entre frequência de uso e preocupação não é linear.

Globalmente, a preocupação com precisão ou qualidade é mais frequente entre quem usa IA generativa diariamente ou semanalmente: alcança 31% e 33%, respectivamente, em comparação com 25% no conjunto da força de trabalho.

Quem mais usa IA no Brasil é quem vê menos obstáculos

Percentual de profissionais que selecionaram cada resposta, por frequência de uso de IA generativa

Q39. Quais são as maiores barreiras que impedem você de usar mais IA em seu trabalho? Resposta múltipla, com até três opções. Base: todos os respondentes. Os percentuais não somam 100%. A categoria “Nunca” reúne quem nunca usou IA generativa e quem não usou IA no trabalho.





Onde concentrar esforços

As organizações precisam converter em valor o entusiasmo dos trabalhadores pela IA – e isso não se resolve apenas ampliando a adoção, mas sim redesenhando o próprio trabalho. O estudo IA na estratégia, da PwC, mostra que apenas 20% das empresas capturam 74% dos retornos gerados pela tecnologia.

Em comparação com as demais, elas têm 2,2 vezes mais chance de redesenhar fluxos de trabalho para incorporar a IA, 1,9 vez de adotar incentivos que estimulem a experimentação e 1,7 vez de oferecer aprendizado contínuo e específico para cada função. O ganho associado a esse conjunto de práticas é expressivo: as empresas mais preparadas para a IA registram desempenho 7,2 vezes superior ao das demais.

A adoção no Brasil já está à frente da média global, e os profissionais esperam ampliá-la ainda mais. O desafio no país, portanto, não é convencer as pessoas a experimentar a IA, mas reorganizar o trabalho para acompanhar um movimento que já está em curso.

A energia e o senso de autonomia demonstrados pelos profissionais que dominam a IA representam uma oportunidade. As organizações podem ampliar a adoção onde fizer sentido e, ao mesmo tempo, criar uma cultura que favoreça a inovação e a experimentação. Como mostra o CEO Survey Snapshot, da PwC, empresas que combinam capacidade tecnológica e julgamento humano estão mais bem posicionadas para testar alternativas e gerar valor com rapidez.



A IA não gera valor pela quantidade de ferramentas, agentes ou projetos-piloto implantados. O valor surge quando a organização redesenha o trabalho, as funções e o modelo operacional em torno das contribuições exclusivamente humanas e de uma colaboração confiável entre pessoas e tecnologia.

Há também espaço para ampliar a adoção e o impacto da IA nos perfis que ainda usam menos a tecnologia, sempre que as características da função permitirem. As organizações podem, por exemplo, incentivar os talentos escassos a experimentar a tecnologia e transformar sua experiência comprovada em novas fontes de valor.

Empresas que tratam a IA como um conjunto de ferramentas isoladas terão mais dificuldade para transformar seu uso (e os custos associados) em valor.

Ação 3

Preparar profissionais e gestores para mudar e aprender



As organizações passam por transformações profundas, e profissionais e gestores nem sempre conseguem acompanhar esse ritmo. No Brasil, os profissionais relatam mais mudanças do que a média global, mas não demonstram maior dificuldade em lidar com elas.

Entre aqueles que vivenciaram alguma transformação no trabalho, 42% afirmam ter passado por mais mudanças no último ano do que nos anteriores, ante 34% no mundo. Em ambos os recortes, 22% consideram difícil administrar esse movimento. Além disso, 15% dos brasileiros dizem não compreender suas razões, em comparação com 18% globalmente.

Os principais obstáculos à produtividade também são diferentes. No mundo, o fator mais citado é a fadiga ou o esgotamento, apontado por 27% dos profissionais. No Brasil, aparece em segundo lugar, com 25%, pouco atrás dos processos ineficientes e da burocracia, mencionados por 26%.



Quando o assunto é o que ameaça o próprio emprego, a economia pesa mais do que a tecnologia. No Brasil, 59% dos profissionais veem na volatilidade econômica uma ameaça moderada ou grave à segurança do emprego nos próximos três anos, contra 46% que apontam a IA assumindo tarefas – no mundo, são 57% e 44%.

O que distingue o país é a ordem dos demais temores. Globalmente, o segundo maior é o conflito entre países; no Brasil, esse posto cabe à IA, e os conflitos ficam em último lugar, três pontos abaixo da média mundial.

A ansiedade também se distribui de forma diferente entre as gerações. No mundo, ela diminui de forma constante à medida que a idade avança. No Brasil, a geração Z ainda é a mais preocupada, mas a distância em relação à geração X é menor: quatro pontos na volatilidade econômica e dez na IA, contra sete e 12, respectivamente, globalmente.

A análise global por perfil revela outro contraste. A vanguarda é o grupo que relata mais transformações:

64% afirmam ter vivido mais mudanças no último ano, e

73% dizem que as experiências recentes aumentaram seu otimismo em relação ao futuro da organização.



A intensidade também se manifesta nas atividades realizadas: 74% aplicaram novas competências, 68% tiveram de aprender novas ferramentas ou tecnologias, 54% viram suas responsabilidades diárias mudar e outros 54% relataram aumento da carga de trabalho.

Ao mesmo tempo, 44% consideram difícil gerenciar a quantidade e a velocidade dessas mudanças. Os resultados mostram que o otimismo e o preparo não eliminam a pressão decorrente da transformação, um sinal que a liderança precisa levar a sério.

No outro extremo, o núcleo de sustentação relata uma exposição muito menor à mudança. Somente cerca de um quarto desses profissionais afirma ter vivenciado mais transformações, aplicado novas competências ou aprendido novas ferramentas.



Apenas 20% dizem que as mudanças recentes aumentaram seu otimismo em relação ao futuro da organização. Esse quadro sugere um risco diferente: em vez de serem sobrecarregados pela transformação, esses profissionais podem ficar à margem dela.

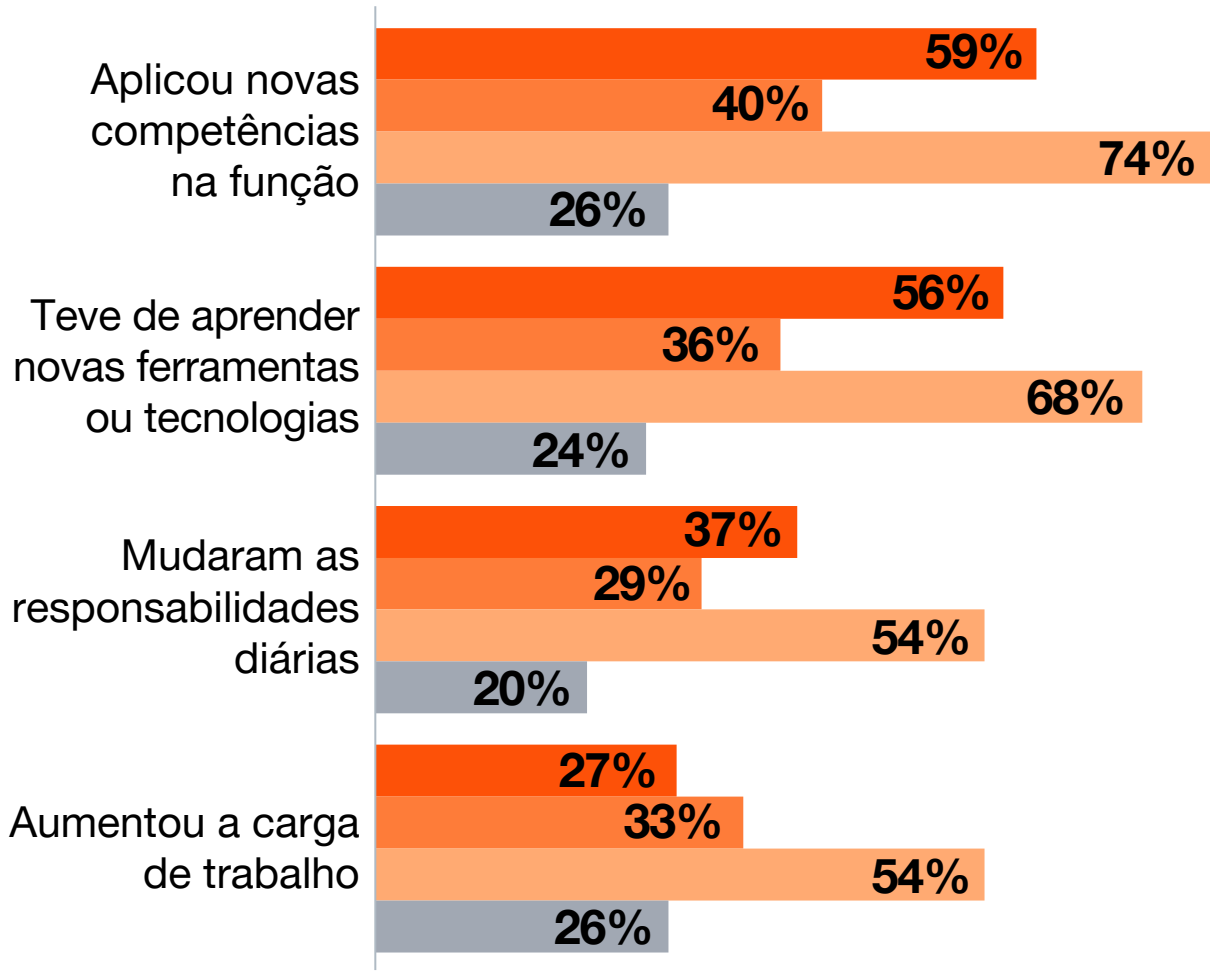
A vanguarda vive mais mudança no trabalho e demonstra mais otimismo

Mudanças vividas e percepções sobre elas no Brasil, no mundo e nos perfis extremos da amostra global

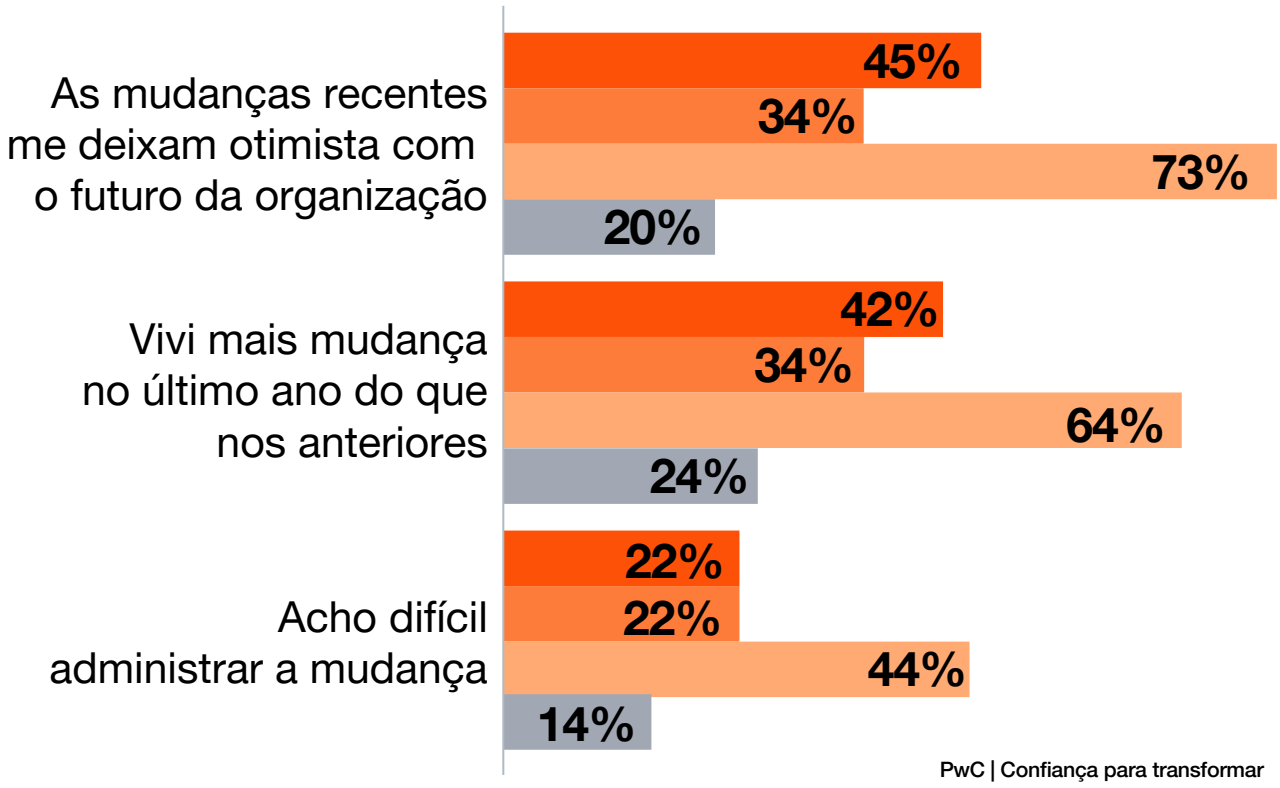
Q25. Em que medida você vivenciou as seguintes mudanças em sua função nos últimos 12 meses? Resultados: soma das respostas “Muito” e “Extremamente”. Base: todos os respondentes. Q26. Pensando nas mudanças vivenciadas em sua função nos últimos 12 meses, em que medida você concorda ou discorda das seguintes afirmações? Resultados: soma de “Concordo moderadamente” e “Concordo plenamente”. Base: profissionais que relataram alguma mudança na Q25. Vanguarda e núcleo de sustentação são perfis da amostra global; Brasil e mundo representam o total de respondentes em cada recorte.



Mudanças vividas nos últimos 12 meses



Sentimentos em relação à mudança



O ritmo das mudanças se faz sentir com força no Brasil. Quase todos os profissionais do país (96%) aplicaram novas competências na função no último ano, e 59% dizem tê-lo feito em grau alto ou muito alto. No mundo, os percentuais são de 88% e 40%, respectivamente.

O mesmo ocorre com as ferramentas de trabalho. No Brasil, 81% tiveram de aprender novas tecnologias em grau ao menos moderado, contra 64% no mundo. Quando consideradas apenas as respostas “Muito” e “Extremamente”, os percentuais são de 56% e 36%. Já o aumento da carga de trabalho foi menos intenso no país: 27% o relatam em grau alto ou muito alto, em comparação com 33% globalmente.

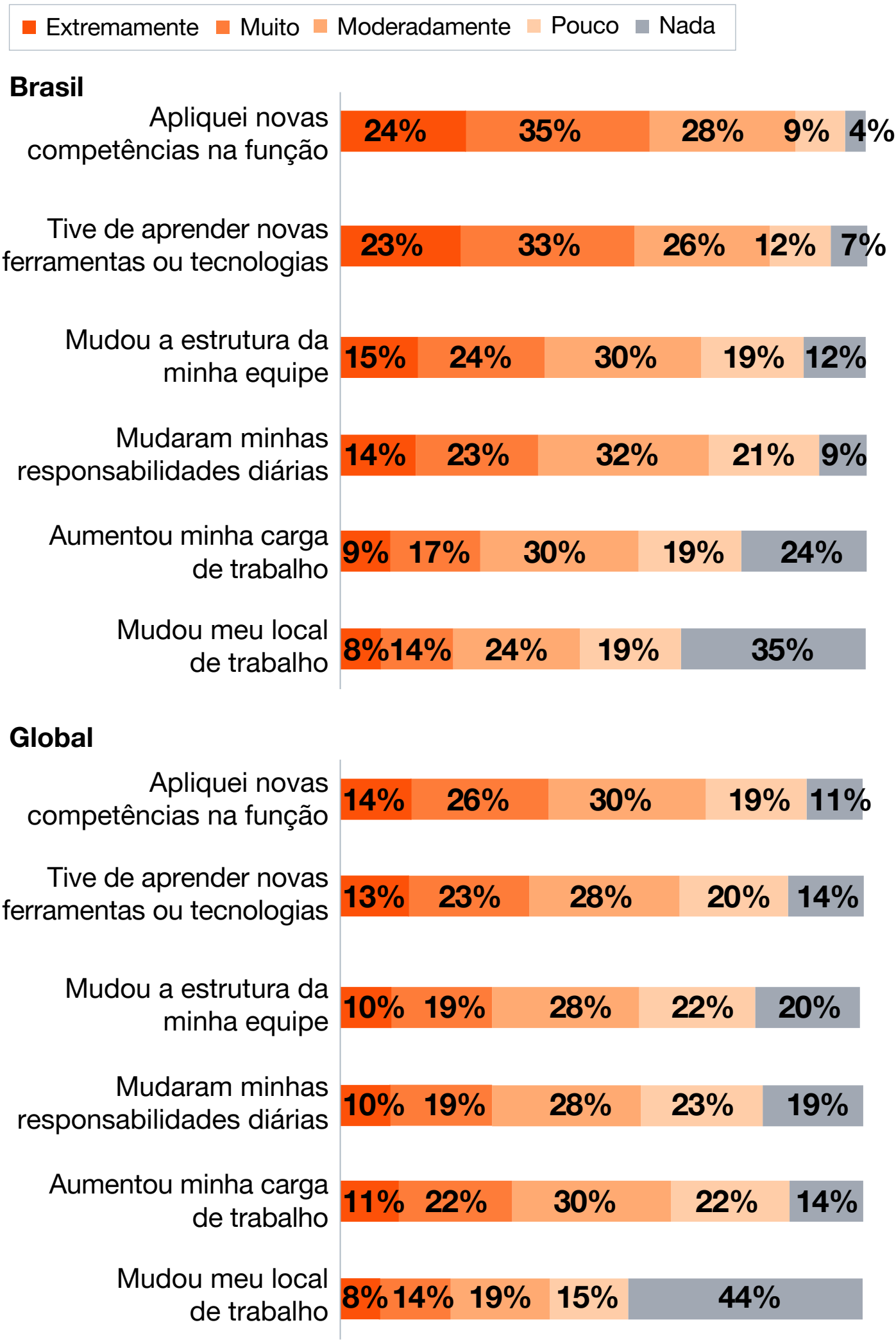
Esse padrão é coerente com a transformação das competências nas ocupações mais expostas à IA. No Brasil, o Barômetro de empregos de IA, da PwC, identificou uma média de 314 novas competências por ocupação no quartil mais exposto à tecnologia, contra 88 no quartil menos exposto, na comparação entre 2021 e 2025.



Mudança no Brasil foi de competência e de ferramenta, não de carga de trabalho

Percentual de profissionais em cada grau de mudança vivida nos últimos 12 meses

Q25. Em que medida você vivenciou as seguintes mudanças em sua função nos últimos 12 meses?
Base: todos os respondentes. A categoria “Não sei” não é exibida (abaixo de 1% no Brasil e de 2% no mundo).



O aprendizado se tornou parte do trabalho. Ainda assim, os profissionais demonstram mais confiança na própria capacidade de aprender do que clareza sobre as competências que precisarão desenvolver ou acesso aos recursos necessários.



No Brasil, **77%** confiam na própria capacidade de adquirir novas competências, enquanto **65%** dizem ter acesso a recursos de aprendizado e desenvolvimento e **62%** entendem quais competências serão necessárias no futuro. No mundo, os três indicadores ficam em patamares mais baixos: 61%, 51% e 49%, respectivamente.

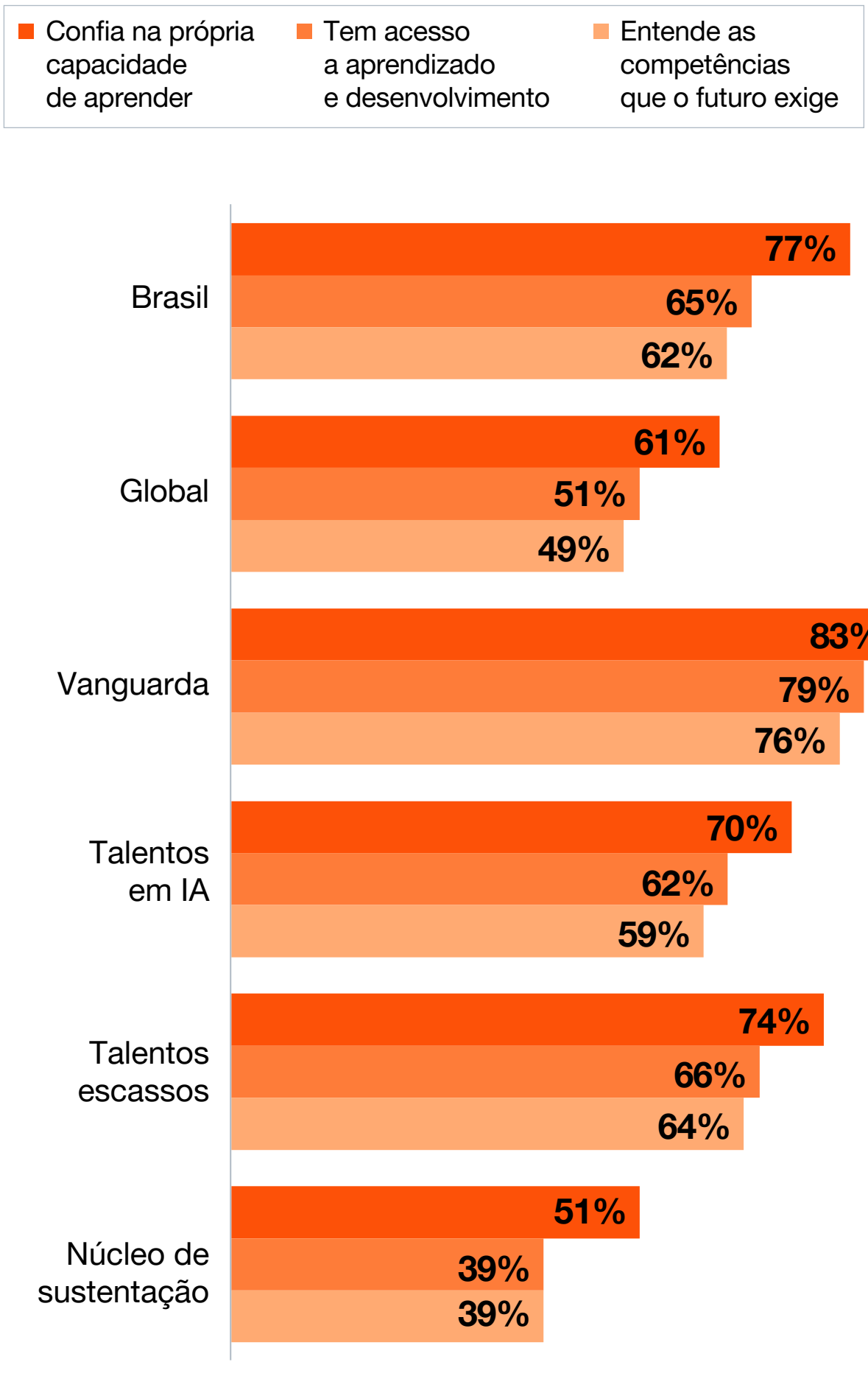
A evolução do acesso ao aprendizado também separa os dois recortes. Globalmente, o indicador caiu de 59% para 51% em um ano. No Brasil, permaneceu relativamente estável, passando de 67% para 65%.

A análise global por perfil mostra uma diferença ainda maior. No grupo de vanguarda, 79% dizem ter acesso a recursos de aprendizado e desenvolvimento, contra 39% no núcleo de sustentação. A confiança na própria capacidade de aprender alcança 83% e 51%, respectivamente.

Brasileiros confiam que podem aprender, mas nem todos têm acesso a aprendizado

Percentual que concorda com as afirmações sobre aprendizado e competências futuras

Q48. Até que ponto você concorda ou discorda das afirmações sobre o acesso ao aprendizado, a compreensão das competências necessárias no futuro e a capacidade de desenvolver novas competências? Resultados: soma de “Concordo moderadamente” e “Concordo plenamente”. Base: todos os respondentes. Os quatro perfis representam a amostra global; “Brasil” corresponde ao total de respondentes no país.



Líderes e gestores precisam conduzir suas equipes durante a transformação, mas também enfrentam dificuldades para administrar as mudanças no próprio trabalho. Globalmente, 31% dos executivos seniores e 24% dos gerentes consideram difícil lidar com o volume e a velocidade das transformações.

No Brasil, a ordem se inverte. A dificuldade é maior entre os gerentes, citada por 27% deles, do que entre os executivos seniores, com 24%. A pressão, portanto, concentra-se na camada intermediária, responsável por traduzir as decisões da alta administração para as equipes.



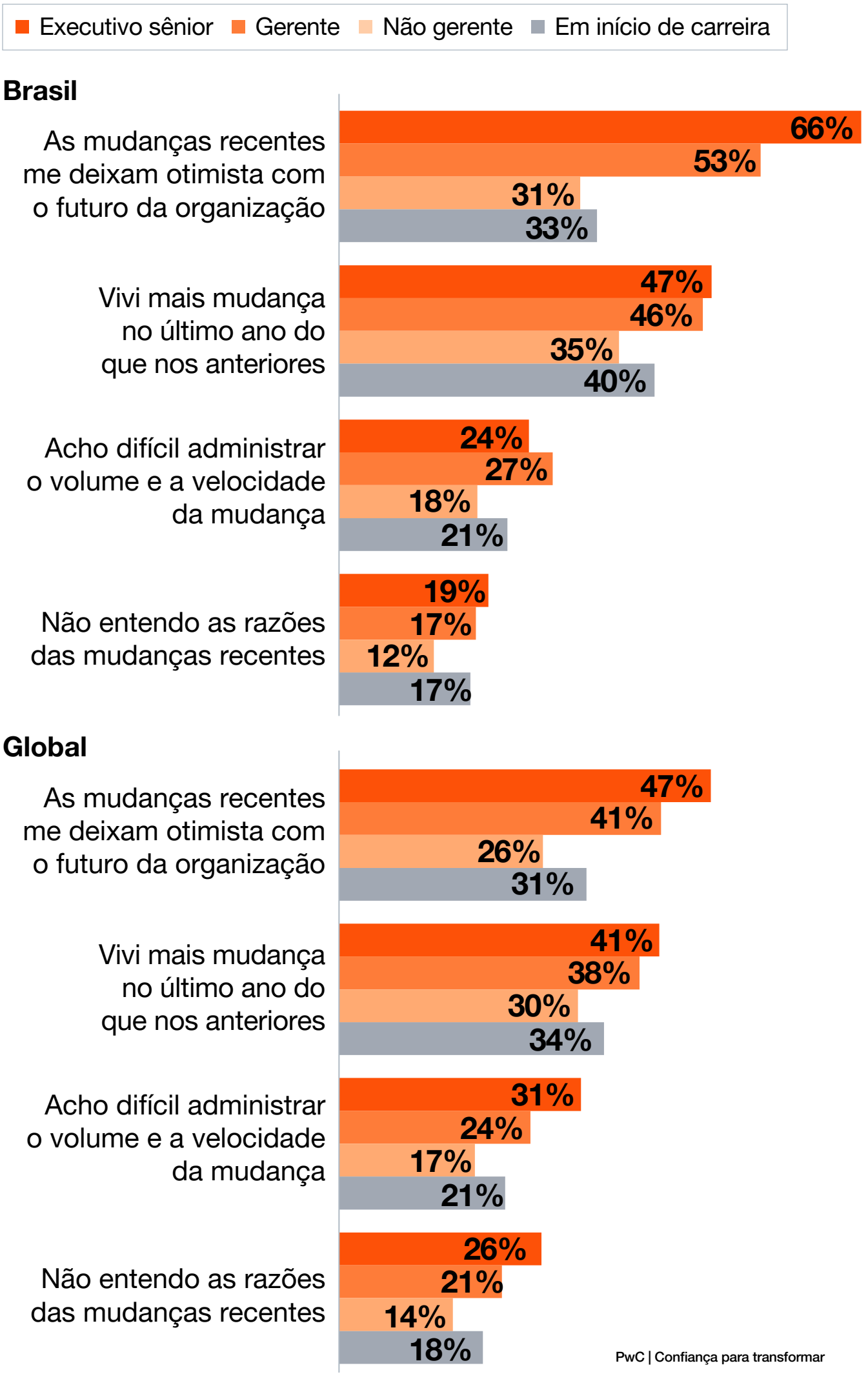
Ao mesmo tempo, os líderes brasileiros demonstram mais otimismo do que seus pares globais. As mudanças recentes aumentaram o otimismo de **66%** dos executivos seniores e de **53%** dos gerentes no país, em comparação com 47% e 41%, respectivamente, no mundo.

A trajetória da segurança no emprego também é diferente. No mundo, quem perdeu confiança foram os executivos seniores: de 74% para 68% em um ano. Os gerentes ficaram praticamente estáveis, de 67% para 66%. No Brasil, o movimento se inverte: a confiança dos gerentes subiu de 62% para 75%, ao mesmo tempo que a dos executivos seniores recuou de 86% para 84%.

Os líderes são mais otimistas no Brasil, mas os gerentes sentem mais dificuldade

Percentual que concorda moderada ou plenamente com cada afirmação sobre as mudanças vividas, por nível hierárquico

Q26. Pensando nas mudanças vividas em sua função nos últimos 12 meses, até que ponto você concorda ou discorda das seguintes afirmações? Resultados: soma de “Concordo moderadamente” e “Concordo plenamente”. Base: profissionais que relataram alguma mudança na Q25. A categoria “Em início de carreira” pode se sobrepor aos demais níveis hierárquicos e não deve ser somada a eles.





Onde concentrar esforços

Em um cenário de negócios que muda rapidamente, manter-se competitivo exige reinvenção, não apenas otimização. As organizações precisam repensar como criam, capturam e entregam valor, abrindo novas fontes de receita, redefinindo a experiência do cliente e desenvolvendo produtos e serviços digitais.

Uma estratégia de reinvenção, porém, depende da força de trabalho que a executa. À medida que as empresas buscam novas fontes de crescimento e modelos de negócio apoiados em IA, a capacidade, as competências e a confiança dos profissionais podem acelerar a estratégia ou limitar sua execução.

Os gestores precisam atravessar mudanças complexas e ajudar suas equipes a fazer o mesmo. Para isso, precisam de clareza, autonomia, recursos e apoio para desenvolver resiliência.

A 29ª Global CEO Survey 2026, da PwC, mostra que as organizações que avançam mais rapidamente na reinvenção de seus negócios e modelos operacionais superam as menos dinâmicas. A velocidade, entretanto, não é suficiente: a força de trabalho precisa de condições e confiança para acompanhar a transformação.

Isso exige que profissionais e gestores compreendam como as mudanças afetam suas funções, tenham acesso às competências necessárias para se adaptarem e confiem na liderança para conduzir a organização em um ambiente de incerteza.

O Brasil inicia essa jornada com algumas vantagens. Os profissionais confiam mais em sua própria capacidade de aprender do que a média global, além de níveis mais elevados de confiança no gestor imediato e na alta administração. Essa dianteira, porém, diminuiu no último ano, pois os dois indicadores de confiança na liderança recuaram, ainda que menos do que no mundo.



A realidade de uma força de trabalho dividida agrava o desafio. Na análise global, a vanguarda utiliza mais IA, desenvolve novas competências e demonstra maior confiança no próprio crescimento. Se a organização não atender às expectativas, esses profissionais podem buscar ambientes que ofereçam mais inovação, autonomia e oportunidades de progressão.

Ao mesmo tempo, os líderes precisam lidar com a desconfiança e a pressão enfrentadas pelo núcleo de sustentação, formado por profissionais essenciais para o atendimento aos clientes e para a operação cotidiana. Esses talentos precisam de tempo para aprender, de apoio dos gestores e de perspectivas concretas de participação no futuro da organização.

Sobre a pesquisa

Ouvimos 49.364 profissionais de 48 países e regiões e 29 setores, em maio e junho de 2026. Os resultados foram ponderados de acordo com a distribuição de gênero e idade da população ocupada de cada país ou região, a fim de tornar a amostra amplamente representativa das principais geografias.

Índice de motivação

Para analisar a motivação, perguntamos com que frequência os profissionais sentem orgulho do trabalho que realizam, estão dispostos a ir além do que sua função exige e encaram o trabalho com expectativa. As respostas foram combinadas, por meio de análise fatorial, em um índice geral de motivação no trabalho.

Os profissionais foram classificados com base na distribuição global dos resultados. O quartil superior foi considerado de alta motivação e o inferior, de baixa motivação. A metodologia é a mesma utilizada na pesquisa de 2025.

Perfis de profissionais

Para definir os quatro perfis, foram construídos dois índices. O primeiro mede a vantagem no mercado de trabalho com base na demanda pela função do profissional e na dificuldade de encontrar, desenvolver ou contratar pessoas com competências semelhantes. O segundo mede a vantagem associada ao uso da IA com base nos benefícios que o profissional afirma obter da tecnologia em áreas como qualidade do trabalho, criatividade, competências e valor para o empregador.

O cruzamento das duas dimensões resultou em quatro perfis: vanguarda, talentos em IA, talentos escassos e núcleo de sustentação. Os profissionais que responderam “Não sei” a qualquer uma das perguntas utilizadas nos índices foram excluídos dessa análise.

Os pontos de corte dos perfis seguem a distribuição global. Por isso, os dados de comportamento por perfil apresentados neste relatório referem-se à amostra global. Para o Brasil, a análise contempla a distribuição dos quatro perfis e os indicadores disponíveis para a força de trabalho do país como um todo.

Contato



Camila Cinquetti
Sócia
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

pwc.com.br

© 2026 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.