

Uso diário, fluência **rasa**.

Por que a Inteligência Artificial ainda aparece mais nas conversas do que nos resultados das empresas brasileiras.

POR **BERNARDO PRECHT** E **FELIPE LOURENÇO**

ESCOPO

50+ horas de entrevistas com diretores de RH, executivos e MBAs, cruzadas com 19 referências secundárias e três retratos empresariais brasileiros anonimizados. Detalhamento no capítulo 09.

FOCO ANALÍTICO

Olhar duplo: a força de trabalho que está chegando ao mercado e os líderes que recrutam, treinam e tomam decisões sobre ela.

AUDIÊNCIA

Executivos, conselheiros, líderes de RH e investidores em tecnologia para RH.

Resumo executivo

Quatro achados que orientam o restante do relatório

A pergunta certa para 2026 já não é se a IA está mudando o trabalho no Brasil. É *onde ela mudou, e onde ainda não chegou*. As respostas, depois de oito meses de pesquisa, são incômodas para quem esperava transformação linear.

O relatório triangula entrevistas em profundidade (gerentes e diretores de RH brasileiros, executivos e MBAs de Stanford) com fontes secundárias do Stanford Digital Economy Lab, McKinsey, Anthropic, PwC, BCG, Economist Impact, INSEAD, OECD e Drake Star. O recorte é proposital. Os MBAs mostram a força de trabalho *AI savvy* — ainda não podemos chamar de AI native — que está chegando ao mercado; os líderes entrevistados mostram quem recruta, treina e toma decisão sobre essa mesma força. O que emerge é um país com adoção e ansiedade no mesmo grau, e uma camada gerencial dividida entre o entusiasmo com pilotos e a inércia dos processos. Doze números descrevem a paisagem. Quatro achados estruturam a leitura.

O estado atual em números

4^x

Demanda por competências de IA quadruplicou no Brasil em três anos. De 19k vagas (2021) para 73k (2024).

PWC AI JOBS BAROMETER BRAZIL

-14%

Queda na taxa de entrada em emprego de jovens entre 22 e 25 anos em ocupações expostas à IA, pós-ChatGPT.

ANTHROPIC NOWCASTING (2026)

33%

Apenas um terço das tarefas teoricamente automatizáveis em Computação e Matemática é hoje coberto por uso real.

ANTHROPIC ECONOMIC INDEX

+49^{pp}

Ganho de performance de consultores não-técnicos com IA generativa em tarefa de *limpeza de dados*.

BCG / BU / OPENAI

56%

Prêmio salarial global para profissionais com competências de IA — mais que dobrou em um ano.

PWC AI JOBS BAROMETER GLOBAL

94%

Tarefas rotineiras de RH automatizadas em uma *big tech* citada como benchmark global.

ECONOMIST IMPACT, "AI GLASS FLOOR"

7%

Empresas médias e grandes de manufatura e TIC em São Paulo que usam alguma aplicação de IA.

OECD / BCG / INSEAD · SÃO PAULO

67%

Servidores públicos brasileiros dizem que seu conhecimento de IA é total ou majoritariamente autodidata.

PUBLIC SECTOR AI ADOPTION INDEX 2026

17%

Empresas paulistas usuárias de IA no levantamento criaram cargo sênior ou time dedicado à tecnologia.

OECD / BCG / INSEAD · SÃO PAULO

53h30

Tempo semanal consumindo mídia online no Brasil, um dos maiores níveis da amostra global.

DATAREPORTAL / GWI • DIGITAL
2026

98,4%

Usuários brasileiros de internet que acessam a rede por celular.

DATAREPORTAL / GWI • DIGITAL
2026

93,9%

Usuários brasileiros de internet que usaram WhatsApp no último mês.

DATAREPORTAL / GWI • DIGITAL
2026

Os quatro achados

1

A IA é pauta diária de conversa, mas ainda não é vetor de resultado.

Líderes brasileiros e MBAs usam ChatGPT várias vezes ao dia, mas quase ninguém constrói agentes nem trata IA como infraestrutura. O *Enterprise AI Playbook* do Stanford Digital Economy Lab (2026) confirma: **77% dos desafios em IA empresarial são invisíveis** (gestão da mudança, dados, processo), e o NANDA/MIT estima que **95% dos pilotos de IA generativa falham em entregar impacto financeiro mensurável**.

2

As empresas brasileiras estão mais à frente do que parecem, e mais atrás do que admitem.

Uma empresa do setor financeiro treinou 40 líderes para construir agentes; uma farmacêutica cortou o ciclo de pesquisa de engajamento de três meses para cinco dias. Por outro lado, uma empresa de saúde libera apenas o Copilot — e não ChatGPT ou Claude — por medo de vazamento de informações. A média esconde os extremos. A pesquisa OECD/BCG/INSEAD em São Paulo confirma a heterogeneidade: apenas **7% das empresas médias e grandes** de manufatura e TIC usam IA, e, entre as que usam, **58% têm só uma ou duas aplicações**. O gargalo não é familiaridade cultural com tecnologia; é converter essa fluência digital em processos, dados e governança dentro das empresas.

3

A escada sem primeiro degrau é estrutural no Brasil.

A IA está absorvendo o trabalho operacional de base que formava o analista júnior, o que a Economist Impact chamou de *piso de vidro*. Sem esse degrau, a porta de entrada para o trabalho de colarinho branco fecha. Com pirâmide demográfica jovem e alta informalidade, o Brasil sente o efeito antes dos países desenvolvidos.

4

A liderança não sabe definir o caminho da IA porque ela mesma não tem fluência — e governança fica sem dono.

O McKinsey (*Superagency*, 2025) documenta o padrão: **47% dos executivos de alta liderança acham a empresa "lenta demais"**, e são **2,4× mais propensos a culpar funcionários do que assumir gargalo próprio**. Mas empregados usam IA 3× mais do que seus líderes imaginam. No Brasil, a IA circula entre RH, TI e Compliance sem responsável formal. No setor público, o padrão aparece de forma ainda mais crua: **67% dos servidores brasileiros dizem ter aprendido IA por conta própria**, **68% dizem que líderes não dão direção clara**, e **49% não saberiam quem procurar se algo desse errado**.

NOTA METODOLÓGICA

Toda a base primária é anonimizada por escolha dos autores, não por confidencialidade contratual. O objetivo é manter o foco no padrão, não no nome. Onde aparece "*empresa do setor X*", há uma organização real por trás, geralmente líder do segmento. Toda quantificação externa é referenciada à fonte original.

CHAPTER 02

Expectativa × Realidade

O que se promete sobre IA versus o que os dados mostram

Toda discussão sobre IA no trabalho contém duas histórias paralelas. A primeira é a da expectativa: tsunami varrendo escritórios, automação em massa, transformação imediata. A segunda é a dos dados, e ela é mais desconfortável. Em todo recorte que importa (penetração digital, demanda por competências, capacidade técnica do modelo, exposição ocupacional), existe uma distância consistente entre o que se promete e o que se mede. Este capítulo apresenta essa distância em quatro ângulos.

O paradoxo brasileiro: fluente no celular, lento na empresa

O ponto de partida brasileiro não é atraso tecnológico. É o contrário: o Brasil tem uma das populações mais habituadas a interfaces digitais do mundo. Segundo DataReportal/GWI, **98,4%** dos usuários brasileiros de internet acessam a rede pelo celular, **93,9%** usaram WhatsApp no último mês, e o país passa **53h30 por semana** consumindo mídia online. O INSEAD aponta na mesma direção: mais de **85% dos brasileiros** usam internet regularmente, o país lidera a América Latina

em adoção de IA generativa no LinkedIn com **110 mil profissionais** listando competências de IA generativa, e São Paulo concentra mais de **540 mil profissionais** digitais e de IA.

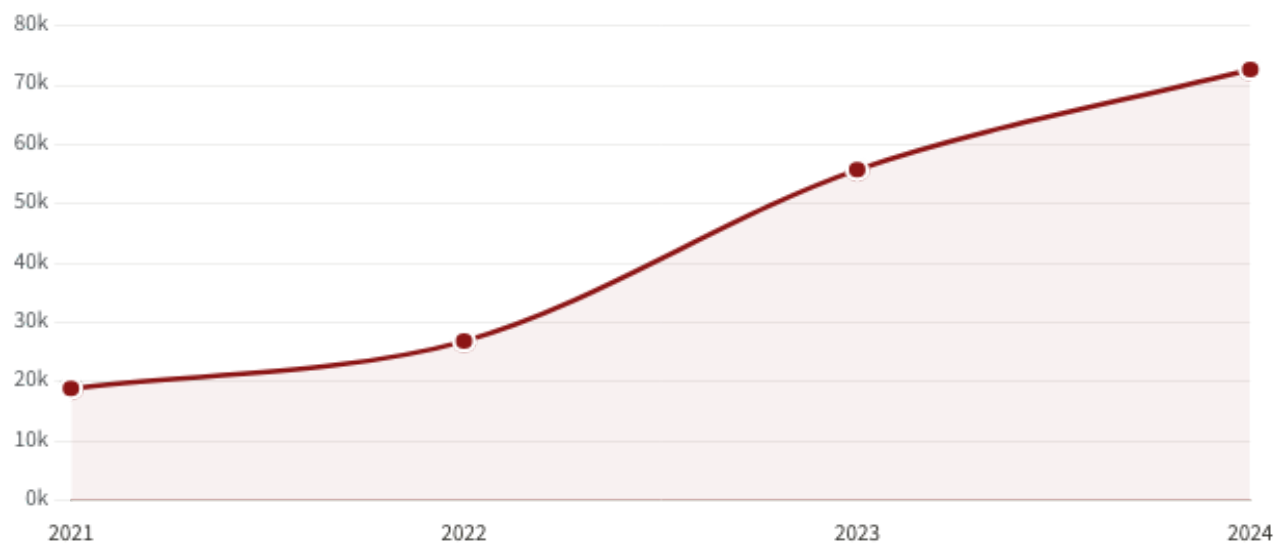
O paradoxo aparece quando essa fluência cotidiana entra na empresa. A demanda por competências de IA quadruplicou no Brasil em três anos, mas a adoção organizacional ainda é estreita: na pesquisa OECD/BCG/INSEAD em São Paulo, apenas **7% das empresas médias e grandes** de manufatura e TIC usavam IA; entre as usuárias, **58% tinham só uma ou duas aplicações**. Ou seja: o brasileiro já vive dentro de interfaces digitais, mas a empresa brasileira ainda não transformou essa familiaridade em processo, governança e produtividade.

Demanda quadruplicou. O share total ainda é 1,1%.

O AI Jobs Barometer da PwC para o Brasil mostra um país onde a curva já existe, mesmo que a base seja pequena: as vagas demandando competências de IA passaram de **19 mil** em 2021 para **27 mil** em 2022, **56 mil** em 2023 e **73 mil** em 2024. Como participação no mercado total de vagas, isso significa subir de cerca de 0,28% para **1,1%** em três anos.

Vagas com competências de IA no Brasil (2021 a 2024)

TOTAL DE ANÚNCIOS DE VAGA CITANDO COMPETÊNCIAS DE IA, POR ANO



LEITURA | A trajetória é claramente exponencial, mas a base ainda é pequena. O Brasil está três a quatro anos atrás do volume relativo dos EUA, e a concentração setorial continua estreita.

A concentração setorial é parte da história. Em 2024, o setor de Informação e Comunicação demandava IA em **4,2%** de suas vagas (mais que o triplo da média nacional). Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas ficaram em **1,5%**. Financeiro e Seguros, em torno de **3,5%**. Já Manufatura, Saúde e Educação seguem abaixo do percentual médio, mesmo quando o discurso sugere o contrário. *Onde a IA é discutida, ela ainda não é prática.*

"A demanda do Brasil por competências de IA está disparando, quadruplicando em apenas três anos até 2024."

PWC AI JOBS BAROMETER · BRAZIL ANALYSIS 2025 (TRADUÇÃO LIVRE)

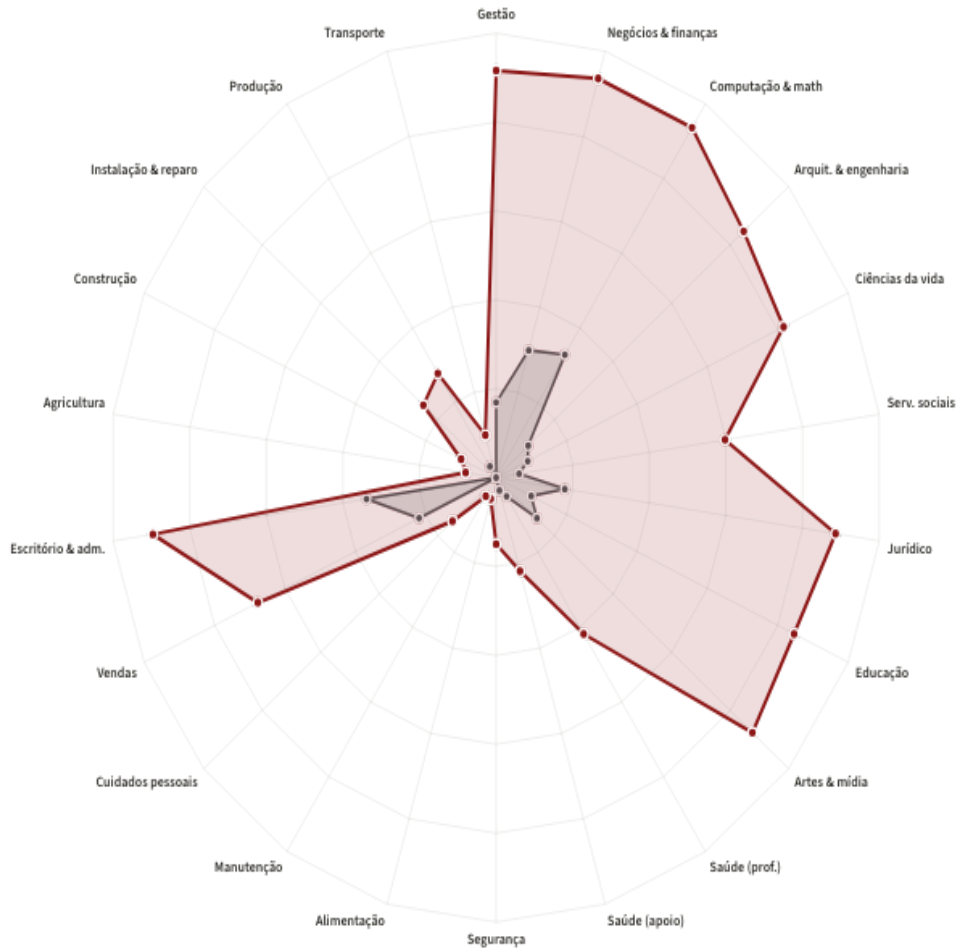
Capacidade teórica × Uso real

Esse padrão não é exclusivamente brasileiro. O artigo *Labor Market Impacts of AI*, de Massenkoff e McCrory (Anthropic, mar/2026), mede a distância entre o que a IA é teoricamente capaz de fazer e o que ela de fato faz hoje. A métrica cruza três fontes: a base O*NET de tarefas ocupacionais americanas, os β -scores teóricos de Eloundou et al. (capacidade técnica do LLM por tarefa) e o uso real de Claude em contextos profissionais. O resultado é uma **distância massiva em todas as categorias ocupacionais**.

Em **Computação e Matemática**, 94% das tarefas são teoricamente expostas; apenas **33%** aparecem no uso real. Em **Negócios e Finanças**, 94% contra 28%. Em **Direito**, 89% contra 15%. Em **Engenharia**, 85% contra 12%. Cerca de **30% dos trabalhadores americanos** têm *zero* cobertura nos dados da Anthropic: cozinheiros, mecânicos, bartenders e outras ocupações cuja matéria-prima não é digital. No outro extremo, profissionais em ocupações de alta exposição ganham **47% a mais**, são quase **quatro vezes mais propensos a ter pós-graduação** (17,4% vs. 4,5%) e **16 pontos mais propensos a serem mulheres**. A IA chegou, mas chegou a um pedaço estreito do trabalho.

A capacidade existe. O uso ainda não.

COBERTURA TEÓRICA × COBERTURA OBSERVADA POR CATEGORIA O*NET. ANTHROPIC, MAR/2026



LEITURA | A área externa (cardinal) mostra o que modelos de linguagem *poderiam* automatizar por categoria O*NET; a área interna (cinza) mostra o que já aparece no uso real do Claude em contextos profissionais. A distância chega a 60 a 80 pontos percentuais em categorias de colarinho-branco como Gestão, Jurídico, Educação e Engenharia. *A fluência é rasa não por limitação técnica, mas por adoção.*

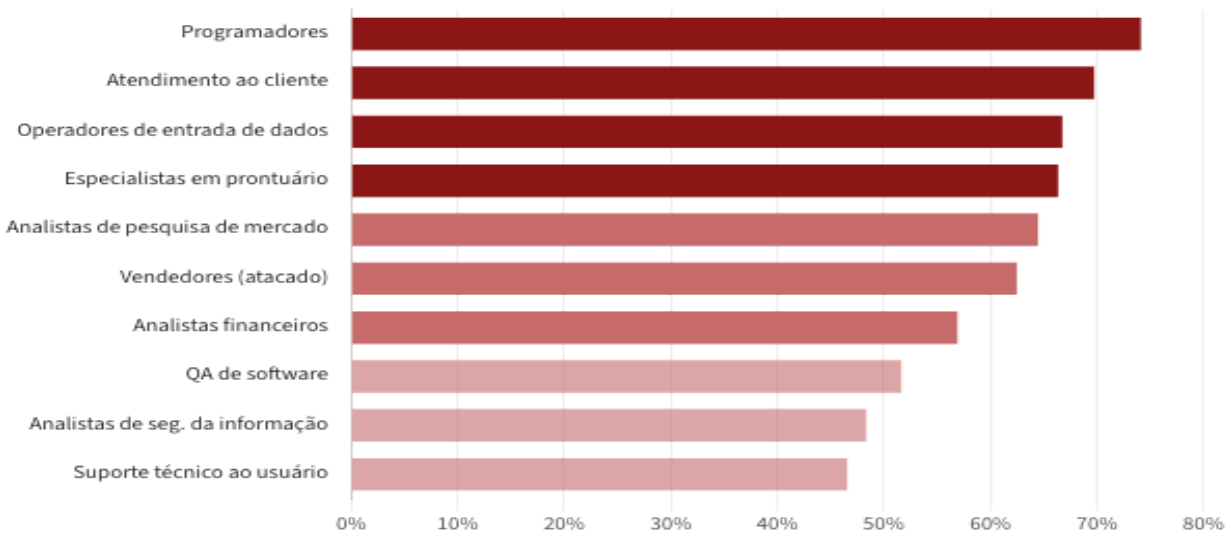
Fonte: Reprodução da Figura 2 de Massenkoff & McCrory (Anthropic), "*Labor Market Impacts of AI: A New Measure and Early Evidence*" (5/mar/2026). Capacidade teórica = β -scores Eloundou et al. (2023, escala 0 a 1); cobertura observada = média ponderada por tempo das tarefas O*NET de cada categoria que aparecem no uso real do Claude em contextos profissionais (peso pleno para automação, peso meio para aumento de capacidade). Valores ancorados em *Computer & Math* (94% teórico / 33% observado) e *Office & Admin* (90% teórico), citados explicitamente no artigo; demais categorias estimadas visualmente a partir da figura original.

No topo da exposição, mas a demanda não cai

O ranking de *observed exposure* da Anthropic (métrica que combina capacidade teórica com uso real) coloca **programadores** (74,5%), **representantes de atendimento ao cliente** (70,1%) e **operadores de entrada de dados** (67,1%) no topo. Em seguida vêm especialistas em prontuário médico, analistas de pesquisa de mercado, vendedores no atacado, analistas financeiros e de QA de software. A composição é informativa. *São as profissões cuja matéria-prima já estava digitalizada.* A IA não criou esse risco; ela apenas o ativou.

Top 10 ocupações por exposição observada à IA

% DAS TAREFAS OCUPACIONAIS COBERTAS PELO USO REAL DO CLAUDE

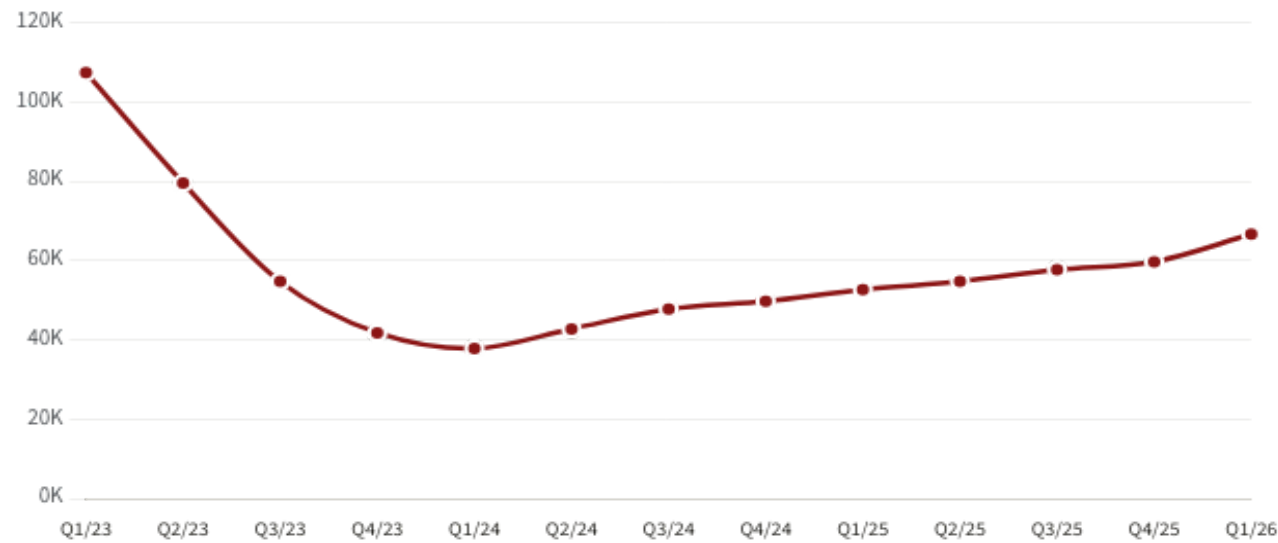


LEITURA | Nenhuma profissão dessa lista está sendo extinta. Mas todas terão sua fronteira de produtividade redesenhada, e o piso de qualidade do que se considera "competente" deve subir rápido.

A engenharia de software é o exemplo mais provocador. Programadores estão no **topo da exposição teórica à IA** (74,5%), e ainda assim a demanda global por engenheiros vem subindo. O dashboard da TrueUp, citado por Lenny Rachitsky em março de 2026, mostra **67.665 vagas de engenharia abertas em empresas tech globais**, alta de **78% sobre o vale de 2024**. A curva caiu com o lançamento do ChatGPT, atingiu mínimo no início de 2024 e vem subindo desde então. Em 2026, mesmo após o lançamento do Opus 4.5 e do Claude Code, é o maior número de vagas em três anos. *Exposição teórica não é sinônimo de extinção da função.*

Demanda global por engenheiros de software apesar da maior exposição à IA

VAGAS ABERTAS EM ENGENHARIA EM EMPRESAS TECH GLOBAIS. 2023 A MAR/2026



LEITURA | A profissão #1 em exposição teórica à IA viu a demanda cair com o ChatGPT, mas vem subindo desde 2024. Em mar/2026, há 78% mais vagas que no vale, mesmo após Claude Code e Opus 4.5.

A IA NÃO ESTÁ FECHANDO A PORTA DA ENGENHARIA. ESTÁ MUDANDO O QUE A ENGENHARIA PRECISA ENTREGAR.

EXPECTATIVA × REALIDADE · SÍNTESE

Os quatro ângulos contam a mesma história. **O brasileiro é mobile-first; a empresa ainda opera em ciclos lentos de compras e aprovação.** A demanda por competências de IA quadruplicou, mas representa pouco mais de 1% das vagas totais. A capacidade técnica do modelo cobre 94% das tarefas em Computação e Matemática; o uso real cobre 33%. As ocupações de maior exposição teórica seguem em alta demanda.

A fluência é rasa

Por que adoção alta não está virando produtividade alta

Há uma diferença grande entre *usar* IA e *operar* IA. As entrevistas deste estudo mostram que a maioria dos profissionais brasileiros, incluindo executivos de alta liderança, ainda está firmemente no primeiro grupo. As razões são estruturais.

O dado mais revelador não está em pesquisa quantitativa, e sim na linguagem. Nas entrevistas com diretores de RH e MBAs, a expressão que mais se repete para descrever o uso atual é alguma variação de "*superficial*", "*básico*" ou "*redação de e-mail*". Um diretor de RH em empresa do setor farmacêutico colocou de forma direta. **O uso é ChatGPT para tarefas comuns, não para melhoria estratégica de performance.** A diferença não é semântica. É de ROI.

O número quantitativo confirma a impressão das entrevistas. Em pesquisa com **1.466 profissionais** conduzida pelo veículo brasileiro de carreira *The News: Better Work*, **apenas 3% dos respondentes se declararam satisfeitos com a forma como usam IA no trabalho hoje.** A insatisfação não é com a ferramenta. É com o nível de proficiência que conseguiram alcançar por conta própria.

"A IA é de uso diário, mas a fluência é rasa."

SÍNTESE DAS ENTREVISTAS COM TALENTOS DA REDE STANFORD GSB • 2026

O ciclo de adoção de IA não acompanha a velocidade da tecnologia

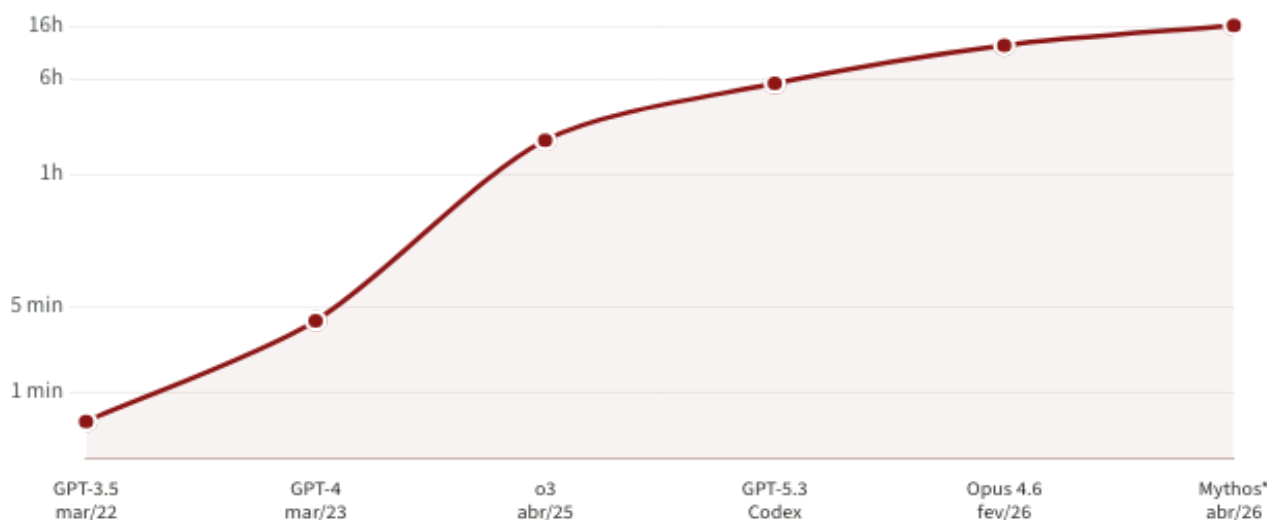
Um padrão recorrente nas entrevistas explica a distância entre uso e fluência. Profissionais altamente qualificados (alguns com experiência em grandes empresas de tecnologia, consultoria estratégica ou liderança executiva) descrevem o mesmo dilema. Eles percebem que poderiam automatizar um fluxo, mas o tempo de configuração da automação parece superar o ganho. A frase capturada é quase idêntica em três entrevistas distintas: *"vou fazer manual"*.

Soma-se a isso uma zona cinzenta entre o uso de IA como indivíduo e o uso de IA como funcionário. O mesmo profissional que usa ChatGPT com naturalidade fora do trabalho muitas vezes não sabe o que pode colocar em uma ferramenta dentro da empresa, que dado é sensível, quem aprova uma automação ou qual plataforma é permitida. O excesso de zelo com dados sensíveis é racional, mas tem custo: a contratação de ferramentas e o ciclo de venda empresarial andam em meses, enquanto as ferramentas mudam em semanas. O usuário, por mais fluente que seja individualmente, fica sem recursos, sem direção e sem cobertura institucional para usar IA como alavanca de produtividade.

O descompasso é mensurável. O **METR Time Horizon** mede a duração de tarefas de software que agentes conseguem concluir com 50% de confiabilidade. Em quatro anos, a curva saiu de *segundos* (GPT-3.5, mar/2022) para *horas* de trabalho humano equivalente. **A capacidade técnica dobra a cada poucos meses; o ciclo empresarial (contratação de ferramentas, governança, mudança de processo) continua medido em trimestres e anos.** Essa diferença de velocidade produz fluência rasa: a tecnologia chega antes do modelo operacional.

A capacidade dos agentes acelera. O ciclo empresarial não acompanha.

METR TIME HORIZON · 50% DE SUCESSO EM TAREFAS DE SOFTWARE, MEDIDO EM MINUTOS DE TRABALHO HUMANO EQUIVALENTE



LEITURA | O METR não mede automação de empregos; mede a duração de tarefas de software que agentes conseguem concluir com 50% de confiabilidade. A curva saiu de segundos/minutos para horas. *O asterisco importa: o próprio METR alerta que medições acima de 16h ainda são pouco confiáveis na suíte atual.* Mesmo com essa ressalva, o sinal é claro: o gargalo de ROI migrou da capacidade do modelo para seleção de fluxos de trabalho, verificação, dados, governança e contratação de ferramentas. Tudo isso são variáveis empresariais, não variáveis técnicas.

No setor público brasileiro, esse mesmo padrão aparece como autodidatismo em escala. O *Public Sector AI Adoption Index 2026* mostra que **63%** dos servidores brasileiros começaram a usar IA no trabalho no último ano, quase sempre por iniciativa própria; **52%** descrevem seu aprendizado como inteiramente autodidata. Isso é força cultural, mas também risco institucional: quando a curva de aprendizado nasce de baixo para cima, governança, segurança e medição de ROI chegam tarde.

O custo cognitivo de pensar como automatizador (escolher uma ferramenta, conectar APIs, depurar comandos, validar saídas) é real. É esse custo que separa quem usa IA de quem opera IA. **O que falta não é treinamento técnico. É mudança de mentalidade em torno de risco e teste.** A frase vem literalmente do diretor de RH em empresa do setor farmacêutico, e ecoa em quase toda entrevista.

"Treinamento técnico é insuficiente sem mudança de mentalidade em torno de risco e teste."

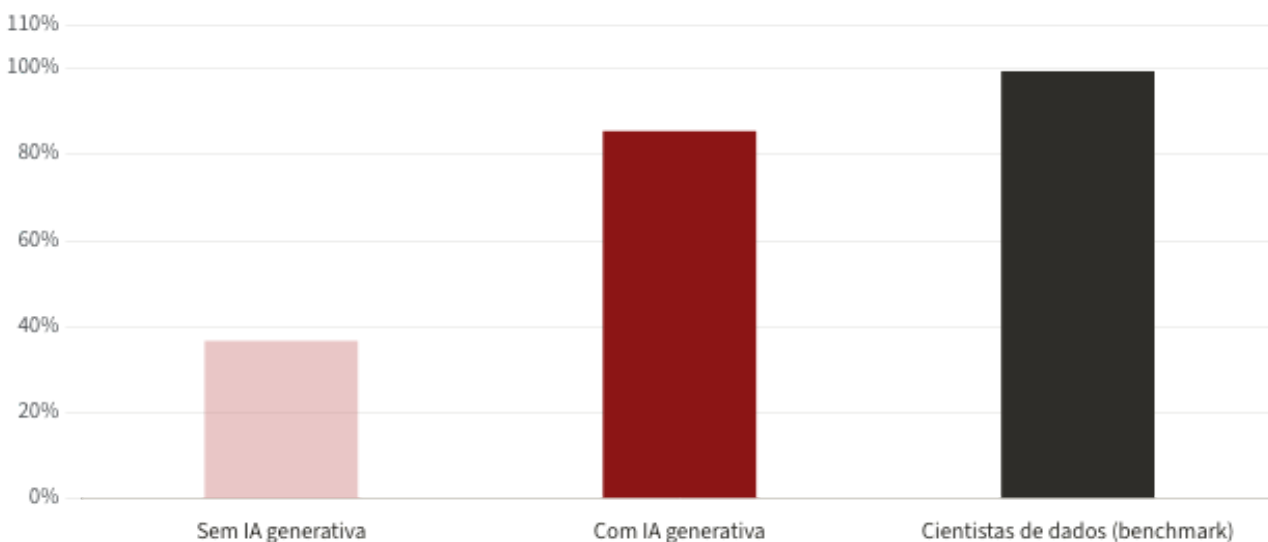
DIRETOR DE RH · EMPRESA DO SETOR FARMACÊUTICO (BRASIL)

O que os dados externos confirmam

O estudo do BCG com 480 consultores e 44 cientistas de dados é a melhor confirmação experimental dessa distância. Quando consultores não-técnicos receberam IA generativa para fazer *limpeza de dados* em Python, eles saltaram de **37%** do benchmark de cientistas de dados para **86%** (ganho de 49 pontos percentuais). O resultado dependia de uma condição: algum nível de experiência com código. *"Experiência em código é um fator-chave de sucesso para trabalhadores que usam IA generativa"*, conclui o BCG.

Performance em limpeza de dados (% do benchmark de cientistas de dados)

ESTUDO BCG / BOSTON UNIVERSITY / OPENAI · 2024



LEITURA | O ganho funciona como exoesqueleto. Quem já tinha esqueleto (mentalidade técnica) ganhou 49pp. Quem não tinha, ganhou menos. **A IA AMPLIFICA CAPACIDADES EXISTENTES; NÃO CRIA CAPACIDADES DO ZERO.**

Outra implicação aparece na velocidade de mudança das próprias competências. O dado da PwC global mostra que as habilidades exigidas em empregos expostos a IA estão mudando **66% mais rápido** do que em outros, e essa taxa é 2,5× maior do que a do ano anterior. No Brasil, o efeito aparece de forma específica. Profissionais no quartil mais exposto à IA registram **+1,6** de mudança líquida de competências, contra **+0,7** dos menos expostos. Em termos simples: **quem está perto da IA está reaprendendo o tempo todo. Quem está longe fica congelado.**

"Fluência em IA será crítica para empregabilidade até 2026."

DIRETORA DE RH · EMPRESA DO SETOR FINANCEIRO (BRASIL)

Há uma analogia direta com a alfabetização digital nos anos 1990. À época, saber usar e-mail e Word funcionava como condição mínima para sentar à mesa, não como diferencial. Saber usar IA está se tornando essa condição. A diferença é a velocidade. A alfabetização digital teve uma década para se difundir. A fluência em IA tem dois ou três anos.

FLUÊNCIA RASA · SÍNTESE

O Brasil tem um problema de adoção que ainda não vira produtividade. **O custo de aprender a operar IA (e não apenas usar) é a próxima fronteira de competição.** Empresas que reconhecerem isso e investirem em pilotos protegidos, com limites claros e permissão para testar, terão saltos de ROI nos próximos 18 meses.

Três retratos

O que empresas brasileiras estão fazendo, em três retratos anonimizados

Para sair da macro-tendência, o relatório ouviu diretores e diretoras de RH em três segmentos do mercado brasileiro. Os retratos a seguir mostram *iniciativas reais*, com escala, parcerias e métricas. Os nomes foram retirados; o restante foi preservado.

Clique em cada retrato para abrir o detalhe. Juntos, os três compõem um espectro que vai do *operador de escala em transformação* à *fortaleza regulatória*.

Empresa do setor financeiro | OPERADOR DE ESCALA +

Empresa do setor farmacêutico | PRAGMÁTICA +

Empresa do setor de saúde | CAUTELOSA · COMPLIANCE-FIRST +

Não há um modelo certo isolado. Há um modelo certo para cada setor.

O padrão nos três casos: *as empresas que mais avançam tendem a ser as mais intencionais com governança, acesso e treinamento.*

CHAPTER 05

A escada sem primeiro degrau

Por que o risco real é a porta de entrada se fechando

Existe uma narrativa repetida sobre IA e trabalho: "ela vai eliminar empregos". Os dados mais recentes mostram que *não* é isso o que está acontecendo, pelo menos não ainda. O que está acontecendo é mais sutil, e provavelmente mais grave. **A IA está absorvendo as tarefas que historicamente formavam o profissional júnior.**

Uma primeira evidência vem do Anthropic Nowcasting de março de 2026. Ao cruzar dados do Current Population Survey americano com a métrica de exposição construída a partir do uso real do Claude, os autores chegam a uma conclusão dupla. **O desemprego nas ocupações expostas não subiu sistematicamente desde o lançamento do ChatGPT.** O efeito agregado sobre desemprego é praticamente nulo. Mas há um efeito significativo escondido. **A contratação de jovens de 22 a 25 anos em ocupações expostas caiu em torno de 14% após 2022.**

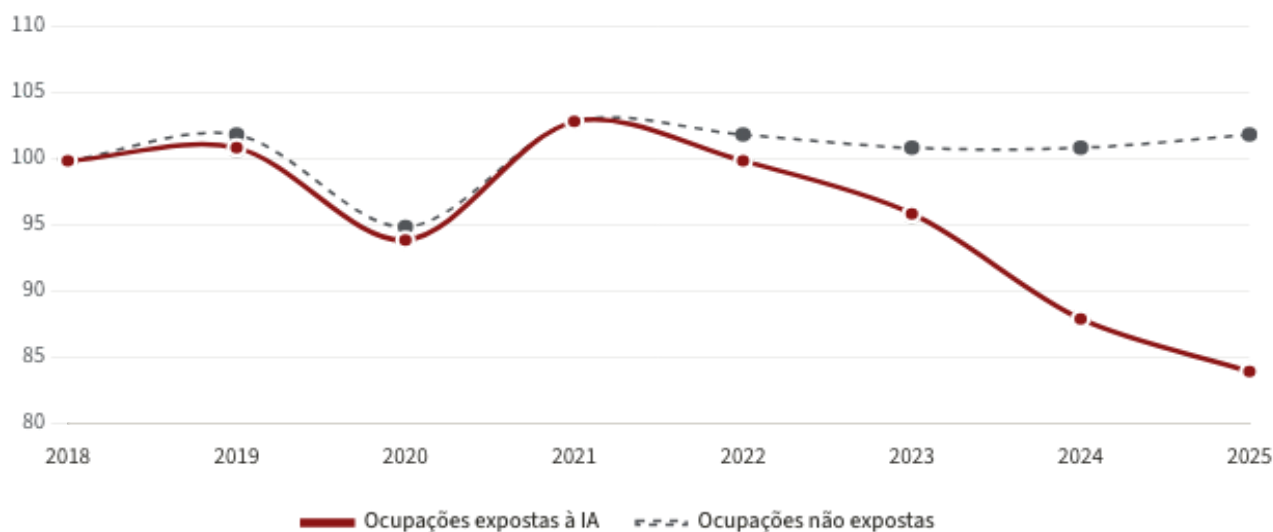
A metáfora dos "**canários na mina**" vem de outra referência: o artigo *Canaries in the Coal Mine? Six Facts about the Recent Employment Effects of Artificial Intelligence*, de Erik Brynjolfsson, Bharat

Chandar e Ruyu Chen (nov/2025), apoiado pelo Stanford Digital Economy Lab. Usando dados administrativos de payroll da ADP, os autores mostram queda relativa de **16%** no emprego de trabalhadores de 22 a 25 anos em ocupações expostas à IA, após controlar por choques no nível da firma, enquanto o emprego de profissionais mais experientes permaneceu estável. Para desenvolvedores de software de 22 a 25 anos, a queda foi de **quase 20%** em relação ao pico do fim de 2022. O sinal não é demissão em massa. É o primeiro degrau deixando de receber pessoas.

O primeiro indício equivalente em dados primários brasileiros veio em 2025. Em análise independente de Elisa Pereira publicada em outubro, as ocupações mais expostas à IA no Brasil registraram queda média de **5,4%** nas contratações nos três primeiros trimestres de 2025, em relação ao previsto pela média histórica de 2023 a 2024 ajustada pelo crescimento das ocupações de baixa exposição. O efeito é heterogêneo. **Cobrança caiu 21,6%** (cerca de 10 mil contratações a menos), **suporte administrativo caiu 5,4%** (~29 mil), e assistentes contábeis recuaram 3,5%. Na contramão, analistas de RH cresceram 8,5% e telemarketing ativo 8,3%. É o primeiro sinal nacional de que a porta de entrada começou a se fechar aqui também, em ocupações específicas, antes de aparecer no agregado.

Emprego de jovens 22 a 25 anos. Ocupações expostas vs. não expostas à IA.

ÍNDICE DE EMPREGO RELATIVO (2018 = 100), TRABALHADORES 22 A 25 ANOS, EUA



LEITURA | As linhas seguem juntas até 2022. A partir do final de 2023, as ocupações expostas divergem para baixo. *Os jovens não estão sendo demitidos. Eles simplesmente não estão sendo contratados.*

Fonte: ilustração estilizada construída a partir de Brynjolfsson, Chandar & Chen, "*Canaries in the Coal Mine? Six Facts about the Recent Employment Effects of Artificial Intelligence*" (Stanford Digital Economy Lab, nov/2025), com queda relativa de ~16% no emprego de trabalhadores de 22 a 25 anos em ocupações expostas à IA, e Anthropic, "*Labor Market Impacts of AI*" / Nowcasting (mar/2026), com queda de ~14% na taxa de entrada em emprego desse mesmo grupo. Os valores anuais aqui plotados são uma representação visual da magnitude relativa reportada nesses estudos, não dados originais.

O Economist Impact, no relatório *The AI Glass Floor*, descreve a dinâmica em uma frase: *"A IA pode não eliminar empregos, mas pode bloquear a porta de entrada para eles"*. A intuição é direta. As tarefas que um analista júnior fazia para aprender o ofício (montar tabelas, fazer pesquisa de fundo, escrever primeiros rascunhos, processar tickets simples) são justamente as mais automatizáveis. Sem essas tarefas, não há rampa de aprendizado. Sem rampa, não há contratação. Sem contratação, não há próxima geração de seniores.

"Juniors estão, cada vez mais, ficando do lado de fora, à procura de onde desenvolver habilidades corporativas."

MATT BEANE · MIT, CITADO EM "THE AI GLASS FLOOR" (ECONOMIST IMPACT, TRADUÇÃO LIVRE)

Por que o Brasil está em risco maior

Três fatores estruturais tornam a escada sem primeiro degrau mais aguda no Brasil do que nos EUA.

Primeiro, demografia: o Brasil já está em transição (idade mediana de 35 anos pelo Censo 2022 do IBGE), mas ainda concentra **cerca de 35 a 40 milhões de pessoas entre 18 e 29 anos**.

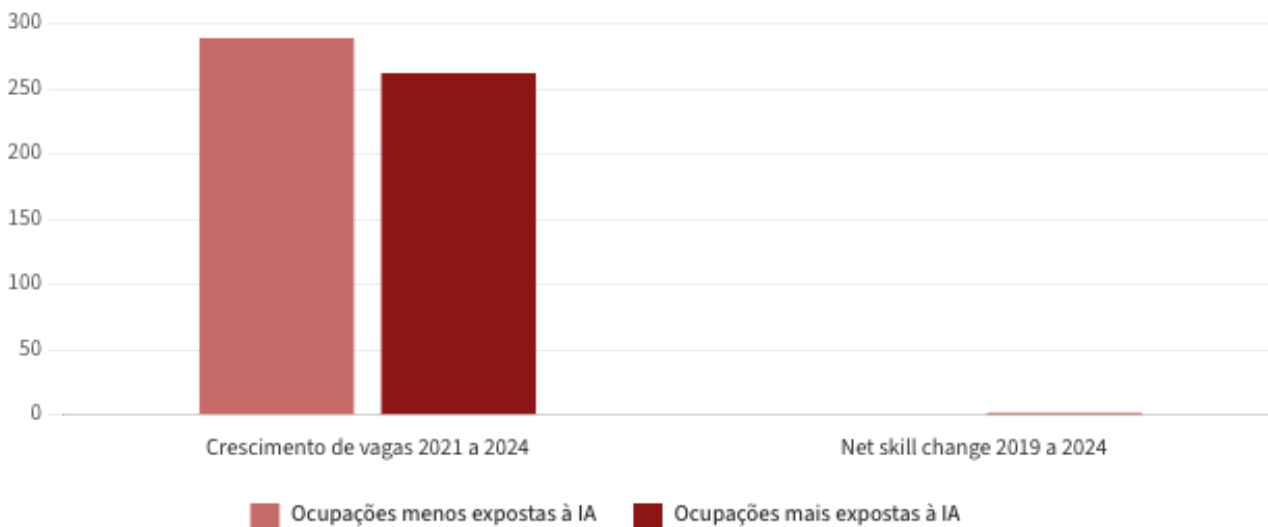
Proporcionalmente, a faixa pesa mais aqui do que nos EUA: em torno de **17 a 20%** da população brasileira contra **~15%** da americana. Cada ponto percentual de queda na taxa de entrada em emprego aplicado a essa coorte equivale a **centenas de milhares de jovens** a menos entrando no mercado formal.

Segundo, informalidade. O piso já era frágil. Profissionais que historicamente entravam no mercado via estágio formal e migravam para CLT agora competem com freelancers de plataforma e profissionais autoempregados que usam IA para escalar. O resultado é compressão de margens e menor necessidade de júnior em estruturas formais.

Terceiro, universidade. Como ouvido na entrevista com diretora de RH em empresa do setor de saúde: *"as universidades não estão ensinando IA no currículo, e as empresas não estão treinando o que faz um bom analista na era da IA"*. O sistema educacional brasileiro está três a cinco anos atrás na formação prática. Quem se forma hoje em ciências sociais aplicadas chega ao mercado sem fluência operacional em IA, e perde espaço para colegas que aprenderam em bootcamp ou por conta própria.

Crescimento de demanda por ocupação no Brasil (2021 a 2024)

% DE CRESCIMENTO MÉDIO EM ANÚNCIOS DE VAGA, POR NÍVEL DE EXPOSIÇÃO À IA



LEITURA | As ocupações *menos* expostas a IA cresceram 27 pontos percentuais a mais que as mais expostas.
QUANTO MAIS PERTO DA IA, MENOR O CRESCIMENTO DE VAGAS E MAIOR A MUDANÇA DE COMPETÊNCIAS EXIGIDA.

A combinação que pesa

Os dados se conectam de forma incômoda. No Brasil, a demanda por competências de IA quadruplicou; mas as ocupações mais expostas crescem menos em número de vagas (264% vs. 291% das menos expostas) e exigem 135% mais adaptação de competências. Lá fora, o prêmio salarial para quem domina IA mais que dobrou em um ano (de 25% para 56%). E a Anthropic mostra que os trabalhadores no quartil mais exposto ganham, em média, **47% a mais** do que os de exposição zero, são **4x mais propensos** a ter pós-graduação e são **menos sindicalizados**.

Em termos simples: *quem domina IA está sendo bem pago e mantido. Quem ainda não tem porta de entrada para aprender não vai entrar.*

O funil que se devora

O efeito não é uma sequência de erros isolados. É uma única dinâmica composta, em loop. Sete etapas se reforçam entre si.



CICLO MODELADO A PARTIR DOS DADOS DE ANTHROPIC, PWC E ECONOMIST IMPACT

O risco brasileiro de IA no curto prazo não é desemprego em massa. É **uma geração de jovens profissionais que pode não aprender**. As tarefas que ensinavam estão desaparecendo, as universidades não preencheram o vácuo, e as empresas ainda não construíram trilhas alternativas de formação.

CHAPTER 06

Paradoxos

Cinco tensões que toda estratégia precisa resolver

Os relatórios de consultoria gostam de apresentar a IA como um vetor unidirecional. As entrevistas mostram outra coisa. O terreno está cheio de tensões, e cada uma é ao mesmo tempo obstáculo e oportunidade. Mapear esses paradoxos é mais útil do que listar boas práticas.

01 Investimento alto, uso superficial

100% das empresas entrevistadas já têm pelo menos uma ferramenta de IA em uso, com parcerias firmadas com Microsoft, Fundação Dom Cabral e plataformas de educação executiva. Ainda assim, admitem que o uso real continua "ChatGPT para tarefa básica". O ROI não vem da contratação da ferramenta. *Não existe clareza sobre como medir impacto, adoção ou fluência*

individual dos colaboradores. Sem essas três camadas, investimento vira linha de custo, não vetor de produtividade.

02

A liderança cobra transformação, mas não assume o treino

O discurso de ansiedade generalizada sobre IA (sobre automação, substituição, futuro do trabalho) muitas vezes esconde uma transferência de responsabilidade: *não está claro de quem é o dever de treinar a força de trabalho em IA dentro de cada setor*. Sem dono, a capacitação fica suspensa entre RH, TI, áreas de negócio e fornecedores externos. Ninguém presta contas pelo resultado.

03

RH quer ser estratégico. Está fora da mesa de IA.

Diretores de RH descrevem perda de relevância pós-pandemia e desejo de voltar à mesa do CEO. Segundo um entrevistado, **cerca de 80% dos times de RH não entendem a própria jornada ponta a ponta**. O paradoxo é que *boa parte da jornada de adoção de IA é, na prática, capacitação*, território natural de RH. Mas RH não está no centro dessa discussão dentro das empresas, e a decisão de IA acaba acontecendo sem o time que deveria liderá-la.

04

IA é prioridade, mas a máquina de adoção é lenta

A pauta de IA está entre as mais relevantes para liderança, RH e tecnologia. Mas a velocidade de adoção, capacitação e contratação de ferramentas ainda é gargalo. Ferramentas mudam em semanas; compras empresariais, aprovação de Compliance, integração com dados internos e desenho de guardrails andam em meses. Entre entusiasmo executivo e produtividade real existe uma fila organizacional.

05

Autodidatismo acelera adoção, mas deixa a governança cega

O Brasil aprende rápido por conta própria. No setor público, **67%** dos servidores dizem que seu conhecimento de IA é total ou majoritariamente autodidata; nas entrevistas, talentos testam ferramentas antes de existir manual corporativo. Isso cria velocidade cultural, mas também uso informal de IA: a empresa não sabe quem usa, em qual fluxo, com quais dados ou com qual padrão de qualidade.

Os paradoxos não apontam para uma única solução. Eles mostram onde a adoção trava: na distância entre ferramenta e processo, entre entusiasmo e permissão, entre fluência individual e governança institucional. A oportunidade está menos em vender "mais IA" e mais em reduzir essas fricções de forma concreta.

CHAPTER 07

Oportunidades & desafios

Onde construir, e o que precisa ser destravado primeiro

As oportunidades abaixo mostram onde a IA pode virar capacidade operacional. Os desafios mostram as travas que impedem essa capacidade de escalar.

OPORTUNIDADES

Onde olhar nos próximos 18 meses

Estratégia de cima para baixo e de baixo para cima

A adoção de IA é multidirecional. Gestores que operam IA com fluência aumentam a própria produtividade e liberam tempo para dedicar a seus liderados — caso de uso descrito por Daniela Amodei como "*coach de IA para líderes*". Liderados melhor orientados e colaboradores individuais com acesso às mesmas ferramentas ampliam sua

produção. A capacidade organizacional surge da combinação dessas duas camadas, não da escolha entre uma e outra.

Avaliação intencional de fluência em IA no processo seletivo

O objetivo não é proibir o uso de IA em desafios e testes, e sim validar a capacidade e a fluência do candidato com as ferramentas e rotinas que ele vai operar depois de contratado. Tratar IA como variável avaliada (e não como contaminação a ser bloqueada) reposiciona o recrutamento: sai a medição de conhecimento prévio, entra a medição da capacidade de operar na fronteira atual.

Governança de automação

Modelo operacional para decidir quais fluxos podem ser automatizados, quem aprova, quais dados podem entrar, como a saída é verificada e como o ganho é medido. Pode virar produto, consultoria, capacidade interna ou camada de plataforma. O ponto é menos vender controle e mais dar permissão segura para usar IA.

Mensuração inteligente

Métricas de fluência e produtividade precisam ir além de "licenças ativas" ou "prompts enviados". Empresas precisam saber quais times estão usando IA em fluxos relevantes, com que qualidade, quanto tempo economizam e com qual risco. Sem essa camada, a adoção vira narrativa.

DESAFIOS

Do macro ao micro

Universidade defasada

O currículo brasileiro está três a cinco anos atrás na formação prática em IA. Sem reforma rápida, a saída fica entre o ecossistema privado de cursos intensivos (ainda caro e fragmentado) e o autodidatismo. As empresas passam a ter um papel cada vez mais essencial na curva de adoção, e construir um ambiente que estimule experimentação e curiosidade sob os rigores do compliance segue sendo um desafio.

Modelos de adoção transversais são limitados

A agenda de IA dentro das empresas é tratada como projeto transversal: passa por RH, TI, Compliance e áreas de negócio em pilotos pontuais, treinamentos isolados e parcerias de educação executiva, mas raramente como trilha contínua. Sem essa continuidade, cada nova onda de investimento recomeça da estaca zero, e a curva de aprendizado da empresa fica concentrada nos indivíduos que se capacitam por conta própria.

Compliance vs. velocidade

Em setores regulados, a cautela é racional: dados clínicos, financeiros e de clientes não podem circular em qualquer ferramenta. O problema aparece quando compliance opera apenas como veto ou liberação binária. Sem ambientes

seguros de teste, classificação clara de dados e fluxos aprovados por risco, a empresa escolhe entre atraso oficial e uso informal fora do radar.

Desigualdade regional

A adoção concentra-se em centros urbanos do Sudeste. O interior do Norte e do Nordeste opera com infraestrutura digital insuficiente. *Sem ponte regional, a IA amplifica desigualdade já existente.*

"IA deveria reduzir pressão de trabalho cuidando de tarefas rotineiras, permitindo que humanos foquem em interação e cuidado."

DIRETORA DE RH · EMPRESA DO SETOR DE SAÚDE (BRASIL)

OPORTUNIDADES · SÍNTESE

O mercado não precisa de mais uma lista genérica de "casos de uso de IA". Precisa de mecanismos que levem a adoção do indivíduo para a operação: gestores capazes, onboarding mais rápido, governança que destrave em vez de bloquear, e mensuração que mostre onde há ganho real. Sem isso, a empresa compra ferramenta, mas continua fazendo transformação por intuição.

Provocação final

O que ainda está sob controle

A conclusão deste relatório não é que a empresa brasileira precisa "usar mais IA". Isso já está acontecendo, mesmo que de forma desigual. A conclusão é mais incômoda: o uso individual avançou mais rápido do que a capacidade institucional de orientar, medir e absorver esse uso.

O problema, portanto, não é escolher entre entusiasmo e cautela. É desenhar a ponte entre os dois. Em empresas grandes, essa ponte passa por três decisões concretas.

Primeira: nomear o dono operacional. IA não pode continuar circulando entre RH, TI, Compliance e áreas de negócio como pauta de todos e responsabilidade de ninguém. A empresa precisa de alguém com mandato para definir guardrails, priorizar fluxos, medir resultado e resolver o conflito entre risco e velocidade.

Segunda: escolher poucos fluxos reais. Adoção não se prova por licença ativa, treinamento concluído ou número de prompts. Prova-se quando um processo importante fica mais rápido, mais barato, mais confiável ou mais auditável. Três fluxos bem escolhidos dizem mais sobre maturidade do que cinquenta pilotos espalhados.

Terceira: começar pelo objetivo de negócio. Adoção de IA nunca é objetivo final. É meio para reduzir tempo de ciclo, aumentar conversão, diminuir erro, acelerar onboarding, melhorar qualidade ou liberar capacidade do time. Se um fluxo não consegue dizer qual métrica de negócio quer mover, ele ainda é experimento tecnológico, não estratégia operacional.

O risco não é ficar sem IA. É ter IA em todos os lugares e transformação em nenhum.

O Brasil tem usuários digitais, pressão por produtividade e talento aprendendo por conta própria. O que ainda falta é transformar esse movimento disperso em capacidade organizacional: uma forma clara de decidir o que automatizar, quem pode usar, com quais dados, sob qual métrica e com qual responsabilidade.

BERNARDO PRECHT • FELIPE LOURENÇO • MAIO 2026

CHAPTER 09

Metodologia

Como o relatório foi construído

Este relatório fica mais útil quando seu método está claro: quais fontes foram cruzadas, que tipo de inferência foi feita e o que está fora do escopo. Esta seção documenta a pesquisa em seis camadas, do recorte às limitações reconhecidas.

Recorte e período

Pesquisa conduzida ao longo de oito meses, com fechamento em maio de 2026. O foco é o cruzamento entre o mercado brasileiro de trabalho e os movimentos globais de IA, com olhar duplo: **a força de trabalho que está chegando ao mercado** (MBAs de Stanford, recém-formados, transições de carreira) e **os líderes que recrutam, treinam e tomam decisão sobre essa força** (diretores de RH, executivos, conselheiros). O recorte é intencional: evita tanto o viés de pesquisar apenas tomadores de decisão quanto o viés de pesquisar apenas talentos.

Fontes primárias

Mais de 50 horas distribuídas entre entrevistas em profundidade com gerentes e diretores de RH, executivos e MBAs de Stanford; conversas não estruturadas com talentos e operadores do ecossistema; observações e discussões em aulas do programa de MBA; e análise dos materiais internos reunidos ao longo da pesquisa. Três retratos empresariais brasileiros foram construídos a partir de entrevistas formais com a liderança de RH de cada companhia, com confirmação posterior de números e iniciativas contra a transcrição original.

Fontes secundárias

Revisão de relatórios, artigos acadêmicos, bases públicas de dados, newsletters especializadas e materiais externos sobre IA, trabalho, adoção empresarial, tecnologia para RH, produtividade, educação e mercado brasileiro. As principais referências citadas no relatório:

Pereira, Graylin & Brynjolfsson, "The Enterprise AI Playbook: Lessons from 51 Successful Deployments" (Stanford Digital Economy Lab, abr/2026)

Brynjolfsson, Chandar & Chen, "Canaries in the Coal Mine? Six Facts about the Recent Employment Effects of Artificial Intelligence" (nov/2025)

MIT NANDA, "The GenAI Divide: State of AI in Business 2025"

McKinsey & Company, "Superagency in the Workplace: Empowering people to unlock AI's full potential" (jan/2025)

Tamkin, Handa, Durmus, Ganguli et al. (Anthropic), "Which Economic Tasks are Performed with AI? Evidence from Millions of Claude Conversations" (fev/2025, arXiv:2503.04761)

Massenkoff & McCrory (Anthropic), "Labor Market Impacts of AI: A New Measure and Early Evidence" (5/mar/2026)

METR, "Task-Completion Time Horizons of Frontier AI Models" (mai/2026)

PwC AI Jobs Barometer Brazil 2025 e PwC AI Jobs Barometer Global 2025

OECD / BCG / INSEAD, "The Adoption of Artificial Intelligence in Firms: New Evidence for Policymaking" (2025)

INSEAD Knowledge, "Brazil's Digital and AI Talent Landscape: Leapfrogging or Left Behind?"

DataReportal / GWI, "Digital 2026 Global Overview Report"

Public Sector AI Adoption Index 2026 (Public First / Center for Data Innovation, via Kiteworks)

BCG / Boston University / OpenAI, "GenAI Doesn't Just Increase Productivity. It Expands Capabilities" (2024)

Economist Impact, "The AI Glass Floor" (2025)

Pereira, Elisa C. M., "Some AI-Exposed Occupations Already Show 5.4% Hiring Decline in Brazil" (Medium, out/2025)

The News: Better Work (thejobs.com.br), pesquisa com 1.466 profissionais brasileiros sobre satisfação com uso de IA no trabalho (2026)

Drake Star, "Global HR Tech Report Q3 2025"

TrueUp Engineering Jobs Dashboard, via Lenny Rachitsky, "State of the Product Job Market" (mar/2026)

Business Insider, "Meta Is Tracking Employee AI Use"

Triangulação

A maior parte dos dados quantitativos sobre exposição ocupacional, contração de contratações e capacidade técnica vem de pesquisas americanas (Anthropic, Stanford, METR, BCG/BU/OpenAI). O Brasil ainda não tem séries equivalentes na mesma escala de produção acadêmica. A abordagem do relatório foi cruzar esses achados com dados brasileiros sempre que disponíveis (PwC AI Jobs Barometer Brazil, OECD/BCG/INSEAD São Paulo, INSEAD Knowledge Brasil, análise de Pereira sobre CAGED) e com a evidência qualitativa das entrevistas para verificar se o padrão observado fora se reproduzia localmente. Quando o dado brasileiro não existia, o dado internacional é apresentado como direção, não como medição local.

Tratamento de dados e atribuição

Toda quantificação foi referenciada à fonte original. Quando um gráfico do relatório reproduz visualmente uma figura de artigo sem que os autores tenham publicado a tabela numérica subjacente (caso da Figura 2 de Massenkoff & McCrory, capítulo 02), os valores foram ancorados nos pontos explícitos citados no corpo do texto do artigo, e o restante foi estimado por inspeção visual.

A fonte do gráfico indica essa limitação. Os gráficos sobre o emprego de jovens em ocupações expostas (capítulo 05) são ilustrações estilizadas da magnitude relativa reportada pelos artigos, não dados originais; isso é declarado na fonte do gráfico.

Limitações reconhecidas

Três limitações devem ser mantidas em mente. **Primeira:** os três retratos empresariais são intencionais e narrativos, não uma amostra estatisticamente representativa do mercado brasileiro; servem para iluminar padrões, não para quantificá-los. **Segunda:** não foi conduzida pesquisa amostral própria, o que limita a capacidade do relatório de produzir estimativas brasileiras inéditas; o trabalho depende de pesquisas de terceiros (PwC, OECD/BCG/INSEAD, *The News: Better Work*) para dados quantitativos em território nacional. **Terceira:** a velocidade do mercado de IA torna qualquer conclusão sensível à janela temporal. Os dados deste relatório refletem o estado da arte até maio de 2026; revisões periódicas serão necessárias.

Os autores

Sobre quem escreve este relatório



Bernardo Precht

MÉDICO CIRURGIÃO • FOUNDER
STANFORD GSB SLOAN FELLOW '26



Médico cirurgião e empreendedor. Fundou o *Além da Medicina* durante a residência médica, construindo a empresa entre plantões, e transformou um negócio de mentoria em uma plataforma de software escalável para educação e desenvolvimento de carreira médica.

A empresa foi adquirida pela Afya, maior ecossistema de saúde do Brasil, onde atuou na liderança de produtos digitais. Foi reconhecido na lista Forbes Under 30.

Atualmente é Sloan Fellow no programa MSx da Stanford Graduate School of Business (classe 2026), onde aprofunda sua atuação em liderança, inovação e empreendedorismo.



Felipe Lourenço

FOUNDER · 2× EXITS
STANFORD GSB SLOAN FELLOW '25



Founder com dois *exits* em SaaS no Brasil. Como Founder & CEO da *iClinic*, construiu o #1 clinical SaaS do país, investido pelo SoftBank e adquirido pela Afya (NASDAQ:AFYA), onde liderou a divisão de saúde digital. Anteriormente, cofundou a *Stored*, plataforma adquirida pela Spiti/XP Inc. (NASDAQ:XP).

Formado pela USP, tem mestrado pela Stanford Graduate School of Business como Sloan Fellow. Hoje atua como angel investor em AI, SaaS e healthcare no Brasil e no Vale, conselheiro independente indicado por fundos de VC e private equity, e advisor de startups do Vale do Silício em expansão para LatAm. É também advisor de AI Transformation do Hospital Albert Einstein, entre outras instituições.