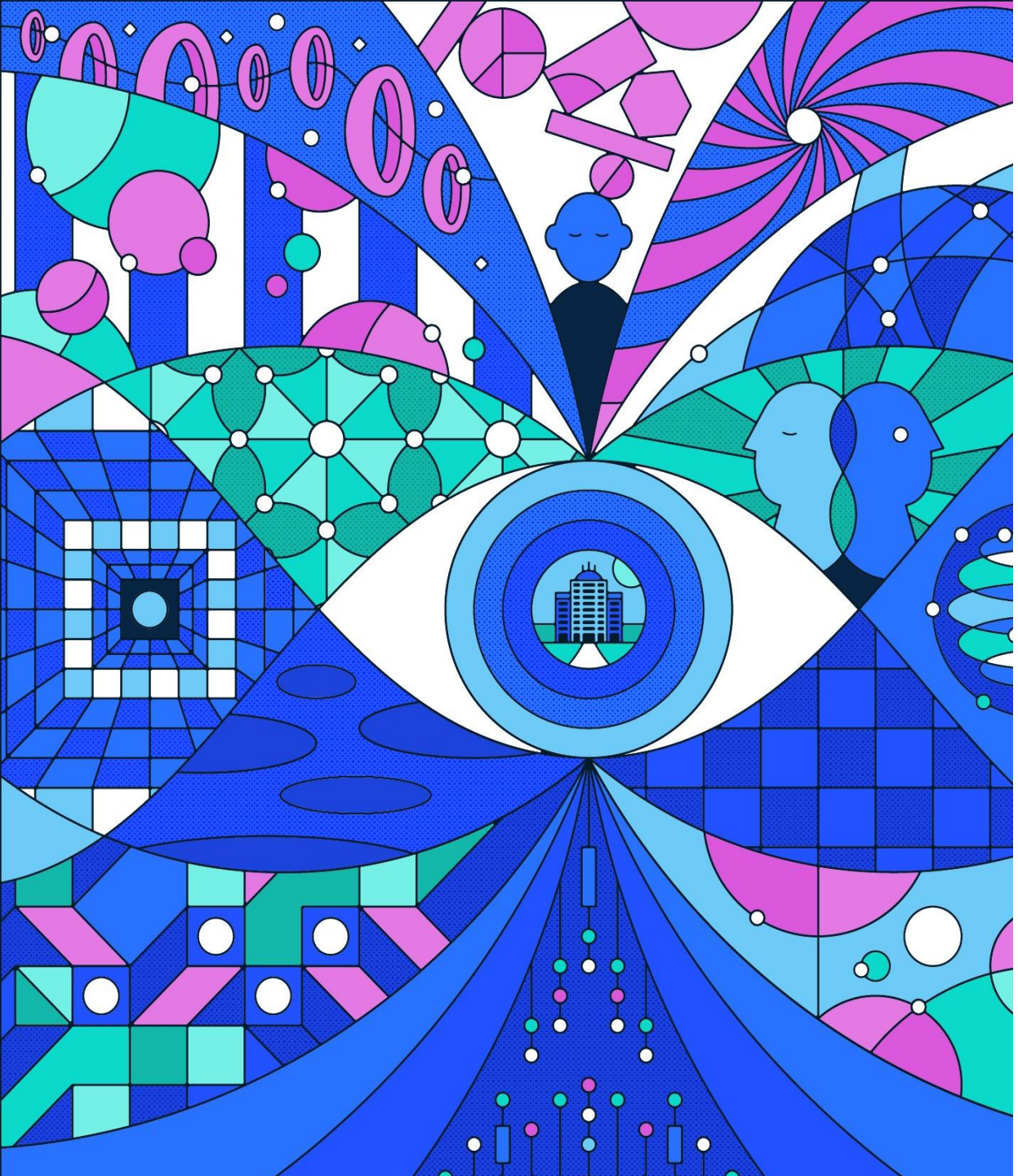


McKinsey
& Company

# State of Organizations Brasil 2026

# Três forças tectônicas estão remodelando as organizações brasileiras

Publicado pela primeira vez no Brasil em 2013, o relatório State of Organizations Brasil chega à sua segunda edição em 2026. O estudo apresenta o recorte brasileiro de um levantamento global realizado com mais de 10 mil líderes organizacionais de 16 países.

No Brasil, foram ouvidos 523 líderes de empresas de 17 setores, todas com mais de mil colaboradores. A pesquisa identifica três forças tectônicas que estão remodelando as organizações: as transformações tecnológicas, as disrupções econômicas e as transformações na força de trabalho. Como placas em movimento, elas nem sempre produzem efeitos da mesma maneira ou no mesmo momento, mas alteram o terreno sobre o qual as organizações tomam decisões, competem e criam valor.

Na frente tecnológica, o rápido avanço da IA abre novas possibilidades e leva as organizações a redefinir fluxos de trabalho de ponta a ponta, repensar estruturas tradicionais e testar continuamente novas abordagens.

No campo econômico, a pressão por produtividade exige que as organizações façam escolhas mais difíceis sobre onde concentrar seus recursos, abandonando iniciativas de baixo impacto para direcionar esforços às prioridades capazes de gerar mais valor.

Já as mudanças na força de trabalho combinam a evolução das expectativas dos colaboradores, a necessidade de valorizar a diversidade das equipes e modelos de trabalho impulsionados por tecnologia. Entram em pauta novas formas de organizar o trabalho, sustentar o desempenho e liderar pessoas.

Essas três forças avançam juntas – e seus efeitos se entrelaçam. A IA, por exemplo, muda as capacidades exigidas das pessoas e abre novas possibilidades de colaboração entre profissionais e agentes. A busca por produtividade alcança tanto tecnologia quanto processos e formas de decisão. E a capacidade de responder a um ambiente mais incerto passa também pelas escolhas sobre prioridades e recursos. É dessa interação que emergem as nove mudanças organizacionais exploradas pela pesquisa.

# Nove mudanças que estão transformando as organizações

## TRANSFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS

1. **Destravando o potencial das organizações com IA**
2. **Preparando a força de trabalho para a era da IA**
3. **Transformando o futuro dos serviços compartilhados com IA**

## DISRUPÇÕES ECONÔMICAS

4. **Redesenhando a forma de trabalhar para alcançar novos patamares de produtividade**
5. **Concentrando esforços nas prioridades de maior impacto**
6. **Gerando valor em um novo cenário geopolítico**

## TRANSFORMAÇÕES NA FORÇA DE TRABALHO

7. **Elevando a ambição com uma nova abordagem de alta performance**
8. **Aprimorando a agenda de diversidade e inclusão para gerar mais impacto**
9. **Reinventando a liderança a partir do autoconhecimento**

# Transformações tecnológicas

O avanço da inteligência artificial leva a discussão tecnológica nas organizações brasileiras para além de TI. O debate passa a abranger o redesenho de fluxos de trabalho, o desenvolvimento de capacidades e a evolução dos modelos operacionais.

Embora os líderes brasileiros demonstrem confiança na preparação de suas organizações para a IA, essa percepção ainda não se traduz em adoção em escala. A distância entre a prontidão percebida e a execução aparece em três frentes: na organização como um todo, na colaboração entre pessoas e agentes e nos serviços compartilhados.

## Destaques da pesquisa

> **27%** dos líderes brasileiros consideram suas organizações muito preparadas para a IA, mas apenas **9%** relatam sua adoção em toda a organização.

> Para os próximos dois anos, **66%** preveem seu uso como apoio, enquanto apenas **11%** projetam papéis agênticos.





# 1. Destravando o potencial das organizações com IA

O potencial dos modelos operacionais centrados em IA é amplo, mas concretizá-lo é desafiador: em todo o mundo, menos de 20% das empresas que tentaram adotar a tecnologia pontualmente observaram impacto tangível significativo nos resultados.[1] Capturar todo o seu valor exige superar abordagens fragmentadas e promover uma dupla transformação – tecnológica e organizacional –, redesenhando fluxos de trabalho de ponta a ponta que atravessam diferentes áreas da organização.

1 Hannah Mayer, Lareina Yee, Michael Chui, and Roger Roberts, Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential, McKinsey, January 2025.

## O que está mudando

No Brasil, as lideranças estão otimistas quanto às possibilidades da IA e ao seu nível de prontidão para implementá-la: 27% dizem que suas organizações estão muito preparadas para adotar IA, quase o dobro da média global (14%).

Quando olhamos o retrato da execução, no entanto, a história é um pouco diferente: apenas 9% relatam adoção de IA em toda a organização. Na maioria das empresas, o uso ainda está concentrado em alguns departamentos e funções. Há uma distância, portanto, entre experimentar a tecnologia, disseminá-la pela organização e incorporá-la à forma como o trabalho é realizado.

Levar a IA a uma nova escala muda também a natureza da transformação necessária. Capturar todo o potencial da tecnologia requer uma transformação técnica e organizacional mais ampla, que passa por reimaginar como o trabalho é feito.

## Benefícios de uma abordagem eficaz

A forma como a IA é incorporada ao trabalho faz diferença para o valor capturado. Globalmente, organizações que redesenham fluxos de trabalho de ponta a ponta e reimaginam domínios inteiros observam o maior impacto no EBIT com o uso da inteligência artificial generativa, a GenAI.[2]

Entre os pioneiros em IA, 64% esperam que as mudanças no ambiente econômico tenham impacto positivo sobre suas organizações, ante 45% entre as empresas menos avançadas na adoção da tecnologia.

## Desafios a endereçar

A IA ainda enfrenta barreiras dentro das organizações (Quadro 1). No Brasil, preocupações regulatórias, éticas ou legais aparecem no topo, citadas por 51% dos líderes. Em seguida vêm preocupações com o impacto da IA – como vieses, propriedade intelectual e substituição de empregos –, mencionadas por 48%, e desafios organizacionais, incluindo gestão da mudança e silos, com 39%.

Essas três categorias também lideram globalmente, embora em ordem ligeiramente diferente. Preocupações com o impacto da IA são citadas por 46% dos líderes globais; preocupações regulatórias, éticas ou legais, por 44%; e desafios organizacionais, pelos mesmos 39% registrados no Brasil.

**Capturar todo o seu valor exige superar abordagens fragmentadas e promover uma dupla transformação – tecnológica e organizacional –, redesenhando fluxos de trabalho de ponta a ponta que atravessam diferentes áreas da organização.**

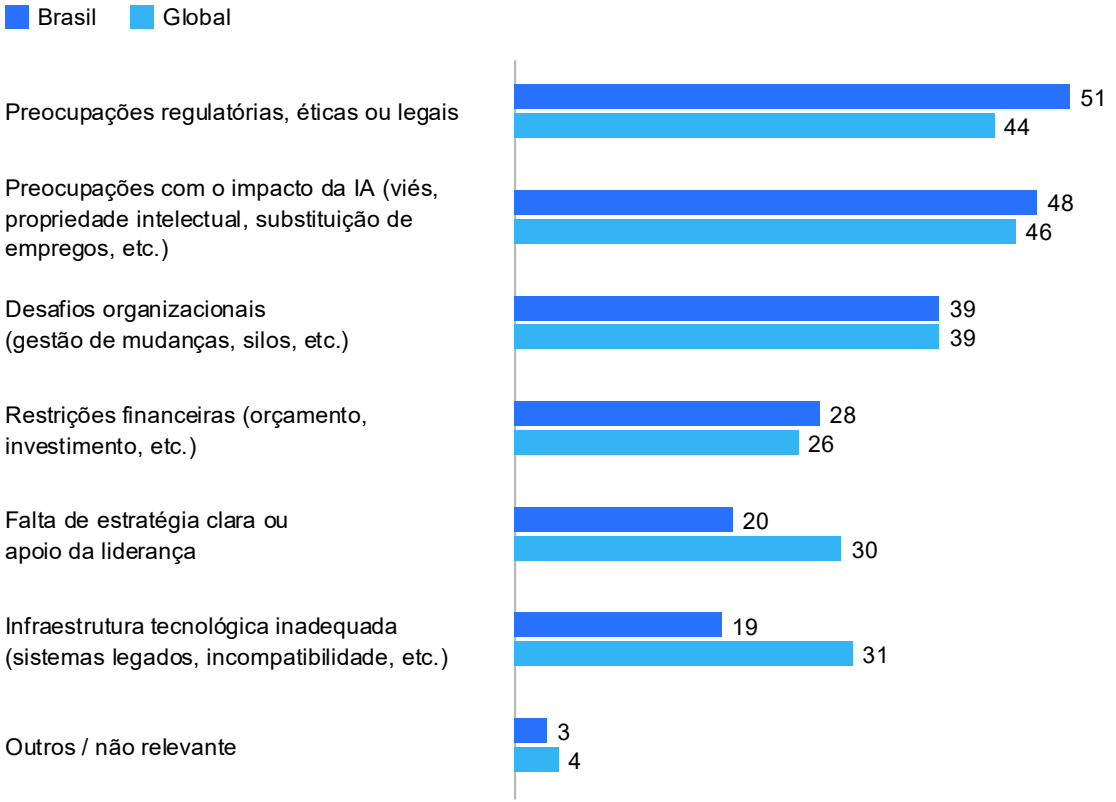
No Brasil, a falta de clareza estratégica ou de apoio da liderança e a inadequação da infraestrutura tecnológica aparecem com menos frequência entre as barreiras à adoção da IA do que na média global. A ausência de estratégia clara ou apoio da liderança é citada por 20% dos respondentes brasileiros, ante 30% globalmente, enquanto a infraestrutura inadequada é apontada por 19%, frente a 31%. Já as restrições financeiras apresentam peso semelhante nos dois recortes: 28% no Brasil e 26% no global.

2 https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai

Quadro 1

## Líderes de todas as regiões citam as mesmas três principais barreiras à adoção de IA

**Principais barreiras que impedem as organizações de adotar IA em escala,**
% dos respondentes (N = 148)




Fonte: McKinsey State of Organizations 2026

McKinsey & Company

## Encontrando a fórmula certa

Como sair de uma colcha de retalhos de pilotos desconectados para um modelo coerente e integrado que já nasce pensado para a IA? A jornada começa pela identificação dos domínios no negócio com alto impacto, aqueles capazes de mover o ponteiro dos resultados. A partir daí, quatro ações são indispensáveis.

***Desenvolver uma estratégia que recalibre o negócio para mirar as verdadeiras fontes de vantagem competitiva***.
Essa é uma agenda coletiva do C-level. A liderança de tecnologia tem papel fundamental para acelerar a adoção da IA, mas a transformação só ganha escala quando é abraçada também pelas lideranças de negócio, com o envolvimento do CEO e das áreas de finanças e recursos humanos.

***Construir plataformas tecnológicas flexíveis para escalar a IA por toda a empresa.***
A flexibilidade na infraestrutura dá às organizações a liberdade para decidir se preferem comprar sistemas, desenvolvê-los internamente ou ter um modelo híbrido e agnóstico. E isso permite que agentes colaborem, compartilhem contexto e evoluam entre os diferentes sistemas conforme a tecnologia avança.

***Reconfigurar estruturas e fluxos de trabalho de ponta a ponta para escalar a IA***.
As funções tradicionais precisam dar lugar a modelos operacionais mais rápidos, horizontais, fluidos e orientados por resultados. As estruturas devem refletir requisitos de capacidades híbridos, criando um equilíbrio entre humanos e agentes.

***Redesenhar o modelo operacional para que a responsabilização humana e a velocidade dos agentes se reforcem mutuamente.***
Isso envolve redefinir papéis, responsabilidades e formas de colaboração, além de estabelecer mecanismos de governança que assegurem a supervisão humana e a integração dos agentes aos fluxos de trabalho.



# 2. Preparando a força de trabalho para a era da IA

À medida que avançam para modelos habilitados por IA, apenas adequar suas estruturas não será suficiente; as organizações precisarão incorporar a colaboração entre pessoas e agentes de IA à forma de trabalhar. Nesse arranjo, as capacidades requeridas mudam e o engajamento das pessoas com a tecnologia ganha importância. A maior parte das habilidades humanas continuará relevante, embora aplicada de novas maneiras.

# A maior parte das habilidades humanas continuará relevante, embora aplicada de novas maneiras.

## O que está mudando

A evolução da inteligência artificial exige novas capacidades dos profissionais, começando pela fluência em IA: compreender seu potencial, suas limitações e como utilizá-la no trabalho. Com a transição de chatbots e copilotos para agentes capazes de orquestrar fluxos de ponta a ponta, ganha importância a combinação de competências tecnológicas com habilidades humanas, como inteligência emocional e julgamento crítico.

Essa mudança exige repensar a colaboração entre pessoas e agentes. Em vez de simplesmente inserir IA nos fluxos de trabalho existentes, é preciso decompor o trabalho até o nível das tarefas, identificar quais podem ser executadas por agentes e quais exigem atuação humana, e organizar essa colaboração para alcançar resultados comuns. Nem todo fluxo de trabalho deve ter agentes no centro: a decisão depende da maturidade da tecnologia, de fatores econômicos e de considerações éticas.

Os líderes brasileiros demonstram confiança em sua preparação para essa transformação: 74% afirmam compreender claramente como a IA vai reformular as capacidades necessárias. O desafio é traduzir essa compreensão no desenvolvimento efetivo de competências que permitam às pessoas trabalhar de forma produtiva com a tecnologia.

## Benefícios de uma abordagem eficaz

Os líderes brasileiros enxergam um potencial considerável nessa combinação. Quase sete em cada dez lideranças acreditam que desenvolver capacidades de IA nos colaboradores pode trazer ganhos exponenciais de produtividade. Equipes potencializadas pela IA também impulsionam a inovação: automatizar tarefas rotineiras libera as pessoas para atividades estratégicas de alto valor, resolução criativa de problemas e exploração de oportunidades de negócio.

O impacto positivo de ter os colaboradores fluentes em IA, contudo, vai além. Mais da metade dos líderes (54%) espera acesso mais rápido e amplo à informação, enquanto 48% apontam uma tomada de decisão mais eficaz. Redução do trabalho administrativo, treinamento cruzado e maior satisfação e retenção dos colaboradores também aparecem entre os benefícios esperados (Quadro 2).

A IA agêntica também abre espaço para experimentação e aprendizado contínuos, permitindo testar, ajustar e escalar novas formas de colaboração pessoas-agentes.

## Desafios a endereçar

As ambições exponenciais em torno da IA contrastam com a forma ainda incremental como as organizações se preparam para concretizá-las. No horizonte de um a dois anos, 66% dos líderes brasileiros esperam que a IA atue principalmente como ferramenta de apoio a tarefas rotineiras e à tomada de decisão; apenas 11% esperam que ela assuma papéis agênticos, atuando com autonomia.

Essa visão incremental também se reflete na forma como as organizações planejam desenvolver as competências do futuro.

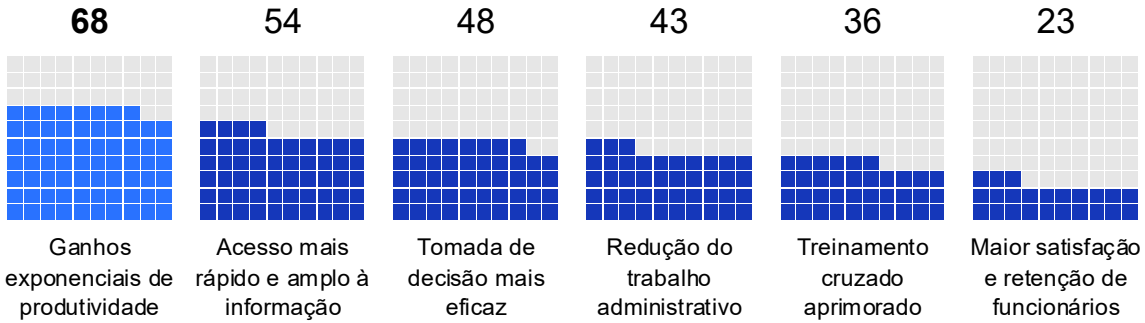
Para identificar lacunas entre as capacidades atuais da força de trabalho e as necessidades futuras, 77% dos líderes ainda recorrem a horizontes fixos de planejamento, anuais ou multianuais. Apenas 23% adotam uma abordagem dinâmica, considerando diferentes cenários de evolução tecnológica e seus impactos sobre as competências necessárias.

A evolução contínua da tecnologia aumenta a importância de trabalhar com diferentes cenários. Planejar dessa forma ajuda a antecipar como as capacidades necessárias podem mudar e a preparar a força de trabalho com maior flexibilidade.

Quadro 2

### A maioria dos líderes acredita que desenvolver uma força de trabalho com fluência em IA aumentará a produtividade

**Resultados desejados pela organização ao desenvolver uma força de trabalho com fluência em IA,** % dos respondentes (N = 380)




Fonte: McKinsey State of Organizations 2026

## Encontrando a fórmula certa

A velocidade de evolução da IA convoca as organizações a estarem preparadas para incorporar novas ferramentas e adaptar continuamente os sistemas que sustentam a colaboração entre pessoas e agentes. Três prioridades ajudam a avançar nessa direção.

***Garantir que a adoção da IA gere valor claro para o negócio, medindo seu impacto.***
À medida que a tecnologia alcança um número maior de tarefas e fluxos de trabalho, é preciso acompanhar como as ferramentas estão contribuindo para os resultados e em que medida os agentes complementam as capacidades das pessoas. Avaliações frequentes, apoiadas por planejamento de cenários, permitem testar diferentes graus de participação da tecnologia e antecipar as capacidades necessárias em cada um deles.

***Selecionar os líderes certos para impulsionar a adoção da IA, traduzindo ferramentas em impacto.***
Essas lideranças precisam conectar a tecnologia às prioridades da organização e apoiar o desenvolvimento de uma força de trabalho capaz de colaborar com a IA. Isso passa por desenvolver talentos internamente, atrair capacidades que ainda não existem na organização e criar redes de aprendizagem que aproximem conhecimento técnico e experiência de negócio. À medida que os papéis evoluem, cresce a importância de combinar conhecimento do domínio com fluência no uso e na orientação de sistemas agênticos.

***Estabelecer mecanismos para mensurar resultados, incentivar a adoção e acompanhar a evolução.***
Mecanismos de acompanhamento ajudam a monitorar a evolução da transformação, identificar pontos de resistência e reconhecer pessoas que estão impulsionando a adoção. Métricas, incentivos e planos de desenvolvimento da força de trabalho devem se conectar aos resultados do negócio para orientar decisões e ajustes ao longo da transformação.



# 3. Transformando o futuro dos serviços compartilhados com IA

À medida que a tecnologia transforma o trabalho, os centros de serviços compartilhados (CSCs) evoluem de *hubs* transacionais para centros globais de serviços de negócios (GBS). Concebidos para operar com IA, esses centros podem coordenar o trabalho entre pessoas e agentes, ampliar a automação de ponta a ponta e impulsionar inovação e geração de *insights* em escala. As funções corporativas ganham, assim, um papel maior na criação de valor e na forma como a organização opera.

## O que está mudando

O modelo tradicional de serviços compartilhados, orientado sobretudo à eficiência de processos e à redução de custos, começa a esgotar seu potencial. Com o avanço de forças de trabalho potencializadas por IA, essas estruturas podem ir além da prestação de serviços e assumir um papel mais estratégico, ligado à inovação e à transformação.

A mudança não consiste apenas em automatizar mais atividades. Modelos nativos em IA repensam fluxos de trabalho, papéis e governança para integrar tecnologia e automação desde a sua concepção. Nesse desenho, agentes podem executar processos completos de ponta a ponta, enquanto a atuação humana se concentra em orientar a tecnologia, fazer a interface entre pessoas e IA e coordenar a criação de valor.

No Brasil, mais de 80% dos líderes planejam expandir o escopo de seus centros de serviços compartilhados no horizonte de um a dois anos, incorporando inovação, atividades analíticas e tarefas estratégicas ou de consultoria.

## Benefícios de uma abordagem eficaz

O potencial está justamente em ampliar as fontes de criação de valor. Ao romper silos funcionais e integrar os serviços compartilhados em unidades de GBS, as organizações podem combinar inovação e ganhos de produtividade com maior eficiência, efetividade e uma melhor experiência para clientes e usuários. A transição pode gerar 20% de aumento na eficiência de custos e na experiência do cliente, além de elevar a produtividade em até 50%.

A menor dependência de estruturas físicas traz também ganhos de resiliência. Esses modelos podem reduzir a exposição a riscos geopolíticos e a necessidade de realocações físicas, ao mesmo tempo que aceleram a entrega.

## Desafios a endereçar

A ambição de ampliar o papel dos serviços compartilhados ainda contrasta com uma operação fortemente ancorada em atividades tradicionais. Hoje, 52% dos CSCs incluem trabalho orientado a processos e 43%, tarefas administrativas, enquanto a expansão planejada está voltada para atividades mais estratégicas e de inovação.

A tecnologia é um dos principais motores dessa transformação, com 65% dos líderes brasileiros enxergando IA e automação como impulsionadores para tornar o escopo dos serviços compartilhados mais inovador e estratégico. Levar esse potencial à execução, porém, encontra obstáculos.

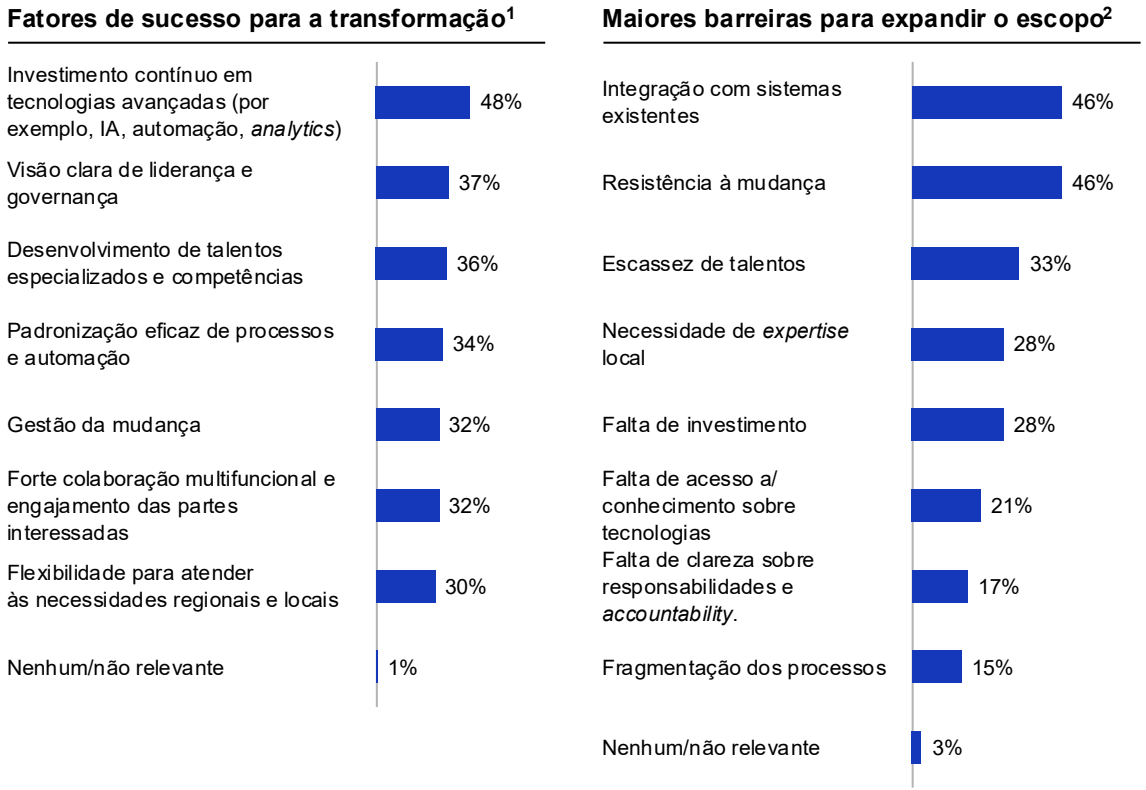
As barreiras ligadas às pessoas têm peso significativo nessa transformação, a começar pela resistência à mudança, tão citada quanto a integração de sistemas. Ambas são apontadas por 46% dos respondentes (Quadro 3). A escassez de talentos é apontada por 33% dos líderes e a necessidade de *expertise* local, por 28%. Restrições de investimento também aparecem para 28%. Falta de acesso ou conhecimento sobre tecnologias, responsabilidades pouco claras e fragmentação de processos completam o conjunto de barreiras à expansão.

# As barreiras ligadas às pessoas têm peso significativo nessa transformação.

Quadro 3

## Para expandir o escopo dos serviços compartilhados, as organizações devem viabilizar a integração de sistemas

**Fatores de sucesso e maiores barreiras para a ampliação de escopo nas operações de serviços compartilhados, % de respondentes** (N = 424)




1. Quais você considera os fatores mais críticos para transformar com sucesso as operações de serviços compartilhados em um parceiro estratégico de GBS, orientado à geração de valor?
2. Quais são as maiores barreiras para ampliar o escopo das suas operações de serviços compartilhados?
Fonte: McKinsey State of Organizations 2026

McKinsey & Company

## Encontrando a fórmula certa

A transição dos serviços compartilhados para modelos de GBS nativos em IA não seguirá uma trajetória única ou linear. Maturidade digital, disposição para investir e visão da liderança vão determinar o ritmo e a forma dessa evolução. Algumas prioridades se destacam nesse percurso.

***Priorizar investimentos em tecnologias avançadas com base em impacto e viabilidade.***
A escolha das tecnologias deve ser orientada pelas oportunidades de geração de valor para o negócio, e não pela adoção tecnológica como um fim em si mesma. No Brasil, investimento contínuo em tecnologias avançadas – como IA, automação e *analytics* – é apontado por 48% dos líderes como um dos fatores mais críticos para transformar os serviços compartilhados em parceiros estratégicos orientados por valor.

***Reavaliar o papel da padronização, que é menos crítica, mas ainda valiosa.***
A padronização continua relevante onde sustenta automação e escala, mas precisa conviver com flexibilidade à medida que os serviços compartilhados assumem atividades de outra natureza.

***Tornar a transformação dos serviços globais de negócios uma prioridade da alta liderança, com visão e mandato claros.***
A evolução para um papel mais estratégico exige patrocínio capaz de sustentar investimentos e conduzir mudanças que atravessam diferentes funções. Entre líderes brasileiros, 37% apontam visão clara de liderança e governança como um dos fatores determinantes para uma transformação bem-sucedida.

***Construir ecossistemas de talentos e inovação, desenhando incentivos e trilhas de carreira.***
A passagem de atividades predominantemente transacionais para funções digitais, analíticas e estratégicas exige novos perfis e conhecimentos. Requalificação e desenvolvimento contínuo ajudam a preparar os profissionais para o novo modelo, enquanto incentivos e caminhos de carreira contribuem para atrair e desenvolver os talentos necessários. No Brasil, 36% dos líderes citam a construção de talentos especializados e capacidades entre os fatores críticos para a transformação.

# Disrupções econômicas

Em um ambiente econômico e geopolítico marcado pela volatilidade, as organizações brasileiras enfrentam pressão crescente por produtividade e por escolhas mais claras sobre onde concentrar recursos.

Três ações são fundamentais nesse contexto: buscar ganhos de produtividade por meio de novas formas de organizar o trabalho, traduzir prioridades estratégicas em escolhas concretas sobre orçamento e talentos e antecipar cenários para responder às incertezas externas.

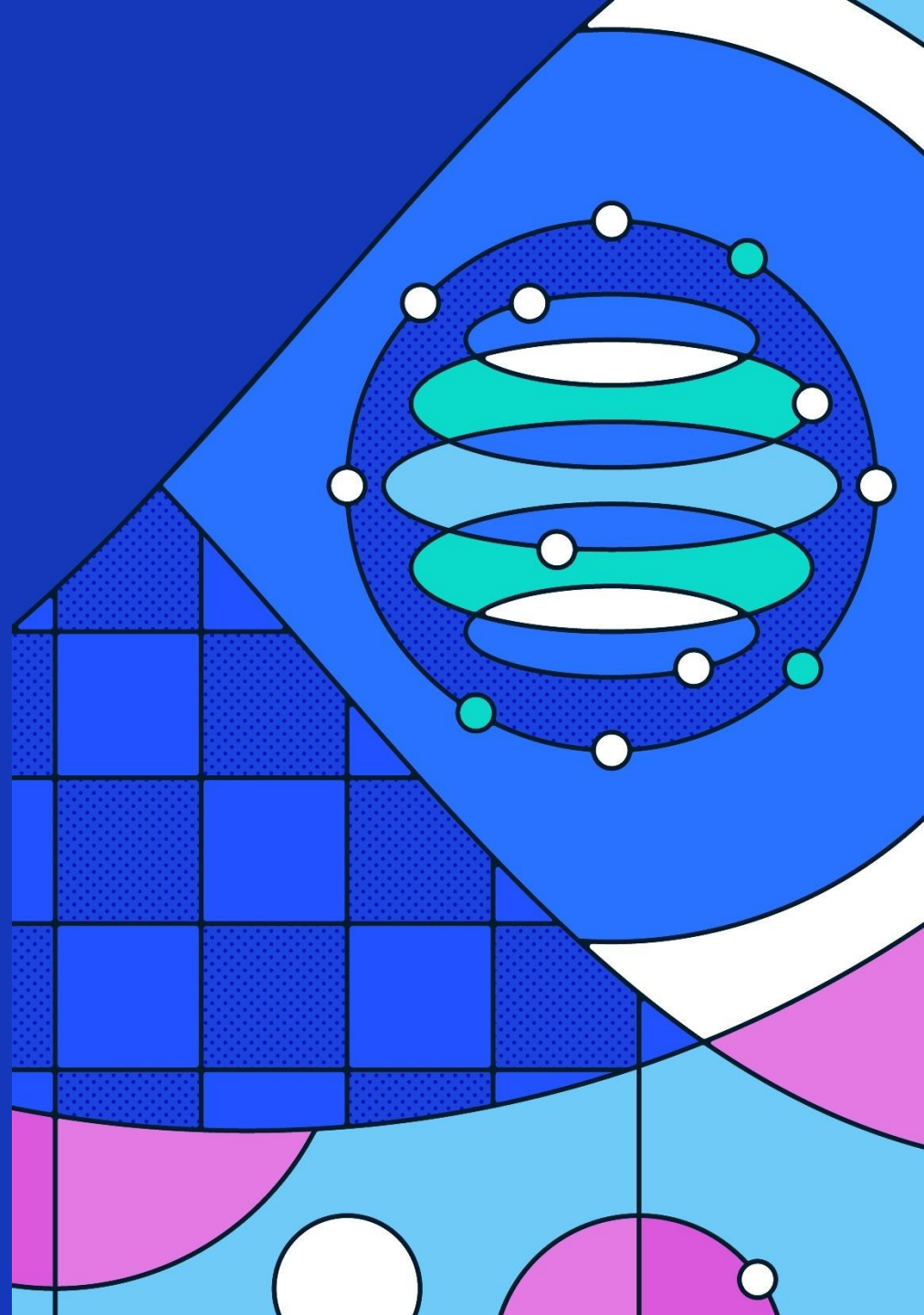
## Destaques da pesquisa

**76%** enfrentam pressão alta ou muito alta para entregar ganhos adicionais de produtividade.

O problema não é dinheiro: falta de CAPEX é a barreira menos citada (**12%**); resistência organizacional lidera a lista de desafios (**39%**).

**3 em cada 5** empresas consideram menos de 10% de sua organização para realocações orçamentárias.

Organizações que realocam recursos mais rápido têm **2,2x** mais chance de superar seus pares; lideranças brasileiras têm **3x** mais chance de buscar produtividade via processos do que via estrutura.





# 4. Redesenhando a forma de trabalhar para alcançar novos patamares de produtividade

O crescimento da produtividade atingiu um teto em muitas organizações. Rompê-lo exige ajustar o foco da estrutura para a forma como o trabalho é realizado. O maior potencial está em simplificar e integrar radicalmente os processos em toda a organização, eliminando duplicações, sincronizando fluxos de informação, simplificando rotinas de decisão e automatizando onde possível. A estrutura existe para dar suporte, não para ditar como o trabalho deve ser feito.

## O que está mudando

A pressão por produtividade é intensa no Brasil: 76% das organizações são pressionadas ou muito pressionadas a entregar ganhos adicionais. Mas a resposta a essa pressão começa a mudar: alavancas estruturais tradicionais vêm perdendo espaço, e apenas 10% dos líderes citam a otimização da amplitude de controle (*spans of control*) e dos níveis hierárquicos (*layers*) entre as abordagens utilizadas.

Os líderes brasileiros têm três vezes mais probabilidade de buscar ganhos de produtividade por meio da otimização de processos do que por mudanças na estrutura. O foco passa a ser o redesenho dos fluxos de trabalho de ponta a ponta, eliminando duplicações, simplificando decisões e identificando oportunidades de automação.

## Benefícios de uma abordagem eficaz

Redesenhar integralmente os processos pode gerar ganhos de velocidade, clareza e foco. No Brasil, 45% dos líderes veem essa abordagem como uma das principais vias para desbloquear a produtividade, associando-a à aceleração das decisões e à redução do trabalho duplicado.

A governança é outra parte dessa equação. Simplificá-la pode reduzir sobreposições e liberar tempo de gestão para atividades mais estratégicas; 39% dos líderes brasileiros apontam uma governança mais rápida e simplificada como um dos caminhos para uma organização mais produtiva.

O redesenho de processos pode mudar também a forma como as áreas trabalham juntas, substituindo uma lógica de otimização por função por maior colaboração entre áreas. Uma cultura de melhoria contínua, por sua vez, ajuda a transformar iniciativas pontuais de eficiência em ganhos sustentados.

## Desafios a endereçar

Os principais obstáculos ao avanço da produtividade estão mais ligados à forma como as empresas se organizam do que a limitações financeiras. Ao serem questionados sobre as principais barreiras para enfrentar as causas da estagnação da produtividade, 39% dos líderes brasileiros apontam a resistência organizacional; 30%, a tomada de decisão desconectada; e 29%, o foco em cortes de custos de curto prazo ou a falta de uma visão orientada para o longo prazo (Quadro 5).

# A estrutura existe para dar suporte, não para ditar como o trabalho deve ser feito.

A complexidade do trabalho acrescenta outra camada. A sobreposição de processos e a desorganização dos fluxos de trabalho são apontadas como barreiras por 28% dos líderes; em seguida, aparecem a falta de gestão da mudança, com 25%, e os silos organizacionais, com 24%. Responsabilidades pouco claras são citadas por 19%.

Tecnologia e capital figuram bem abaixo nessa lista: falta de digitalização ou tecnologias é mencionada por 16%, enquanto indisponibilidade de CAPEX para projetos de melhoria é citada por apenas 12%, a barreira menos frequente entre as avaliadas. O conjunto dos dados aponta para um desafio predominantemente organizacional, ligado a processos, decisões, responsabilidades e comportamentos.

Quadro 5

## A falta de CAPEX foi a barreira menos citada para enfrentar a estagnação da produtividade

**Principais barreiras para tratar as causas-raiz da estagnação da produtividade,** % dos respondentes (N = 523)




Fonte: McKinsey State of Organizations 2026

McKinsey & Company

## Encontrando a fórmula certa

Superar os atuais limites de produtividade exige uma abordagem que combine redesenho de processos, tecnologia e mudanças na forma de trabalhar. No Brasil, investimento em IA e inovação é o principal caminho apontado pelos líderes (54%), seguido por uma cultura de melhoria contínua (50%) e pela redefinição de processos (45%). A agenda inclui ainda revisar a governança, apontada por 39%, e empoderar a linha de frente, com 30%.

***Redefinir processos de ponta a ponta.***
O redesenho começa por mapear os processos que atravessam diferentes funções e identificar onde há sobreposições ou etapas desnecessárias. Sincronizar fluxos de informação, simplificar os insumos usados nas decisões e automatizar atividades são caminhos para reduzir complexidade e dar maior fluidez ao trabalho.

***Revisar a governança para ganhar velocidade.***
Quando acompanhada de maior clareza sobre alçadas de decisão e responsabilidades, a revisão dos processos ajuda a evitar decisões duplicadas, mandatos conflitantes e indefinições sobre quem responde pelos resultados.

***Fazer da melhoria contínua parte da forma de operar.***
Ciclos regulares de reflexão e *feedback* permitem identificar novos gargalos e fazer ajustes à medida que eles surgem. *Analytics*, painéis de controle e IA podem apoiar esse acompanhamento e alimentar novos ciclos de otimização.



# 5. Concentrando esforços nas prioridades de maior impacto

Impulsionar o crescimento exige identificar movimentos estratégicos e de desempenho capazes de gerar impacto expressivo. Isso significa escolher poucas áreas nas quais se destacar, desenvolver governança e capacidades para executar essas prioridades e realocar dinamicamente orçamento e talentos, eliminando distrações e ineficiências. Focar no essencial não é fazer mais com menos, mas fazer as coisas certas com mais intensidade, com visão para inovar, disciplina para priorizar e disposição para desinvestir.

**Focar no essencial não é fazer mais com menos, mas fazer as coisas certas com mais intensidade, com visão para inovar, disciplina para priorizar e disposição para desinvestir.**

## O que está mudando

Em um ambiente de transformações cada vez mais rápidas, cresce a necessidade de definir com clareza onde a organização quer concentrar seus esforços. E a maioria das organizações brasileiras conhece ao menos parte das batalhas que precisa vencer: 95% têm alguma visibilidade sobre suas prioridades, mas apenas 41% afirmam ter total clareza.

A realocação de recursos começa a ficar mais rotineira: 55% das organizações revisam orçamento e talentos pelo menos trimestralmente, criando oportunidades mais frequentes para ajustar recursos à medida que prioridades e condições mudam.

Focar no essencial, nesse contexto, significa selecionar criteriosamente as prioridades estratégicas capazes de gerar resultados expressivos e concentrar nelas recursos, talentos e capacidades, com uma governança que sustente sua execução.

## Benefícios de uma abordagem eficaz

Concentrar recursos no que mais importa pode abrir espaço para movimentos mais ambiciosos. A realocação dinâmica reduz ineficiências e acelera a inovação, enquanto desinvestimentos liberam capacidade para apostas mais ousadas.

Ao serem questionados sobre suas principais prioridades para viabilizar a realocação dinâmica de orçamento e talentos, os líderes brasileiros destacam diferentes medidas. Alocar talentos às prioridades com apoio de IA e revisar a alocação com maior frequência são medidas citadas por 38% dos respondentes cada. Revisões rigorosas de entregas aparecem para 35%, e KPIs dinâmicos, para 34%.

Em conjunto, esses mecanismos permitem que o foco acompanhe a execução: recursos podem ser redirecionados conforme as necessidades mudam, enquanto entregas e indicadores ajudam a avaliar se as apostas escolhidas continuam justificando a concentração de esforços.

## Desafios a endereçar

O desafio está em concentrar recursos nas prioridades estratégicas definidas como essenciais. Quando questionados sobre a abrangência dos processos de realocação de orçamento e talento, apenas 20% dos líderes brasileiros indicam que eles envolvem toda a empresa. Já em relação à parcela da força de trabalho considerada para realocação, três em cada cinco apontam um limite de até 10% dos profissionais.

Na prática, os movimentos ainda são restritos a partes da organização e acontecem de forma incremental, mantendo os recursos dispersos. Quando perguntados sobre os principais desafios da organização na realocação dinâmica de orçamento e talento, 48% dos líderes citaram a resistência organizacional como principal barreira. Processos decisórios ineficientes e demorados aparecem para 35%, praticamente no mesmo patamar da falta de clareza sobre prioridades, com 34% (Quadro 6).

Quadro 6

## A resistência organizacional é a maior barreira à realocação

**Desafios da organização na realocação dinâmica de orçamento e talentos,**
% dos respondentes (N = 523)




Fonte: McKinsey State of Organizations 2026

McKinsey & Company

## Encontrando a fórmula certa

Como garantir clareza sobre as prioridades estratégicas e fazer com que elas orientem as decisões nos diferentes níveis da organização? Cinco passos ajudam líderes e equipes a manter o foco no essencial.

***Esclarecer as batalhas que precisam ser vencidas e disseminá-las pela organização.***
O primeiro passo é fazer escolhas claras sobre onde a organização quer concentrar seus negócios e recursos. Depois, é preciso sustentar essas decisões, mantendo gestores e colaboradores focados nas prioridades definidas.

***Garantir uma governança que permita ajustar estratégias e redirecionar rumos com agilidade.***
A governança precisa criar espaço para escolhas que direcionem recursos às prioridades e, quando necessário, liberem capacidade hoje dedicada a atividades de menor impacto de forma ágil.

***Institucionalizar a realocação dinâmica.***
Revisões mais frequentes de orçamento e talentos permitem direcionar recursos para onde eles geram mais valor. Isso inclui tanto realocações internas quanto o desinvestimento em ativos ou negócios não essenciais.

***Alinhar talentos às prioridades.***
É preciso direcionar profissionais de alto desempenho às áreas prioritárias, criar incentivos voltados a resultados para a organização como um todo e usar a IA para apoiar uma alocação mais eficaz de talentos.

***Equilibrar estabilidade com flexibilidade.***
Uma alocação mais dinâmica não significa reorganizar continuamente a empresa. O objetivo é preservar estabilidade onde ela é necessária sem impedir que recursos se movam quando as prioridades mudam.



# 6. Gerando valor em um novo cenário geopolítico

Em um cenário de fragmentação geopolítica, complexidade regulatória e dinâmicas comerciais imprevisíveis, ganham importância estruturas resilientes que equilibrem escala global e adaptação regional.
As organizações precisam desenvolver uma flexibilidade profunda que lhes permita avançar e encontrar valor nesse novo contexto, apoiadas pela tecnologia para antecipar riscos, realocar recursos e preservar a agilidade operacional.

## O que está mudando

Tensões geopolíticas, regulações fragmentadas e mudanças nas cadeias globais de valor estão alterando as condições em que as empresas operam. No Brasil, três em cada quatro organizações relatam algum impacto das mudanças geopolíticas, embora apenas 18% considerem esse impacto significativo.

O grau de exposição varia de acordo com o modelo de negócio. Entre as organizações que conseguiram evitar impactos mais relevantes, 48% atribuem essa posição à predominância de serviços em suas atividades; 32%, à diversificação de fornecedores (*multisourcing*); e 30%, à atuação em diferentes mercados.

## Benefícios de uma abordagem eficaz

Em um ambiente mais instável, a resposta não precisa se limitar à proteção contra choques. Organizações que incorporam flexibilidade à forma como operam podem não apenas proteger valor diante de eventos adversos, mas se recuperar mais rapidamente e continuar avançando, inclusive aproveitando novas oportunidades.

A tecnologia amplia essa capacidade de resposta. Plataformas digitais, *analytics* e IA podem apoiar planejamento de cenários em tempo real e acelerar a redistribuição de recursos quando as condições mudam. Estruturas e governança mais adaptáveis também permitem ajustar operações, cadeias de suprimentos e talentos com maior agilidade.

Essa capacidade de realocar recursos tem relação direta com desempenho: empresas que o fazem mais rapidamente têm 2,2 vezes mais probabilidade de superar o desempenho dos seus pares.

## Desafios a endereçar

Os principais obstáculos à resiliência no Brasil estão menos na origem externa da disrupção e mais nas condições para responder a ela. Regulações locais são citadas por 39% dos líderes; estruturas e processos organizacionais rígidos, por 37%; e resistência da cultura organizacional, por 34%. A fragilidade da infraestrutura de tecnologia e dados aparece para 23% (Quadro 4).

O que essas barreiras têm em comum é que elas reduzem a margem de manobra justamente quando o ambiente exige adaptação. Regulações locais

**As organizações precisam desenvolver uma flexibilidade profunda que lhes permita avançar e encontrar valor no novo contexto.**

podem restringir as opções disponíveis em diferentes mercados, e estruturas rígidas comprometem ajustes de decisões, governança e recursos. O risco aumenta quando a operação depende excessivamente de determinados fornecedores, geografias ou centros de produção.

Agilidade, contudo, não depende apenas de ter opções, mas de conseguir enxergar a mudança e reagir prontamente. A resistência cultural pode retardar a resposta, enquanto fragilidades em tecnologia e dados dificultam a antecipação de riscos, a incorporação de informações regionais em tempo real e a coordenação de decisões entre geografias.

Quadro 4

## As principais barreiras para lidar com a fragilidade global são regulamentações locais, rigidez de processos e resistência cultural

**Maiores barreiras da organização para lidar com o aumento da fragilidade global,** % dos respondentes (N = 523)




Fonte: McKinsey State of Organizations 2026

McKinsey & Company

## Encontrando a fórmula certa

Preparar a organização para diferentes cenários geopolíticos passa por reavaliar três elementos fundamentais: o valor em jogo, a estrutura organizacional e a governança.

***Valor em jogo.***
Mudanças no contexto podem alterar as premissas que sustentam a estratégia, exigindo que planos sejam testados e revistos com maior frequência. No Brasil, apenas 35% das organizações fazem planejamento trimestral, enquanto 40% ainda seguem ciclos anuais. Diversificação da demanda, citada por 39% dos líderes, e planejamento dinâmico de cenários, por 36%, estão entre as principais alavancas para ampliar a resiliência.

***Estrutura organizacional.***
Adaptar-se a novas circunstâncias pode exigir uma reorganização estratégica. Entre as principais alavancas para essa reorganização estão o redesenho de fluxos de trabalho de ponta a ponta com IA e automação, citado por 35% dos líderes, e os ajustes na estratégia de talentos, mencionados por 30%.

***Governança.***
A governança também desempenha um papel importante na capacidade das organizações de se adaptar a cenários instáveis. Nesse contexto, reconfigurar a tomada de decisão é uma medida para ampliar a flexibilidade, citada por 34% dos líderes. A segurança digital, uma questão de governança que ainda não recebe a devida atenção, foi apontada por apenas 25% dos líderes brasileiros como área prioritária de investimento para fortalecer a resiliência das organizações. Sua importância tende a crescer diante dos riscos cibernéticos, uma vez que oferece proteção e liberdade operacional em ambientes de maior volatilidade.

# Transformações na força de trabalho

As mudanças na força de trabalho estão transformando a relação entre organizações e colaboradores. Expectativas mais altas de desempenho, a necessidade de valorizar a diversidade das equipes e pressões crescentes sobre a liderança exigem novas respostas das organizações.

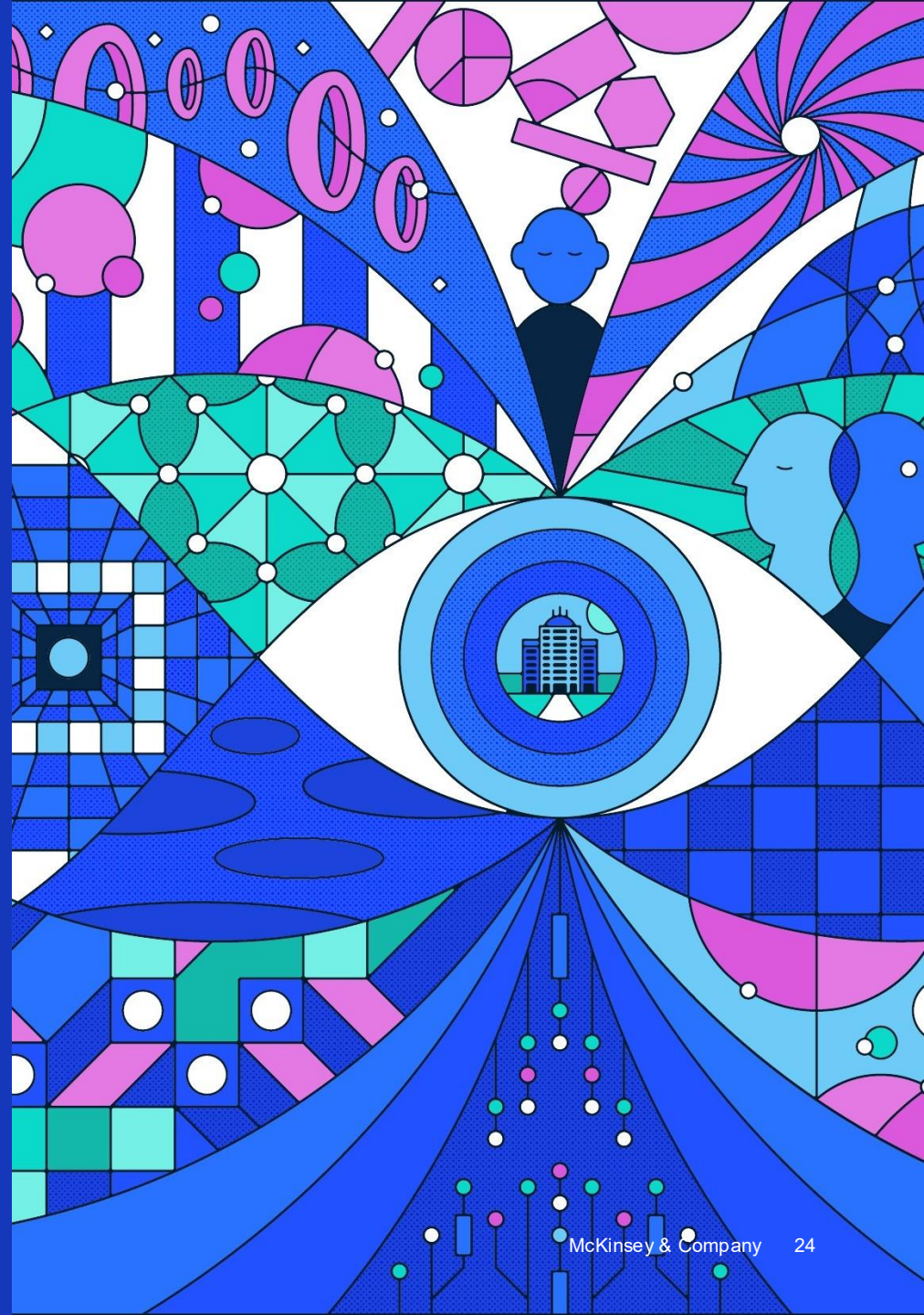
Nesse cenário, três frentes ganham importância: fortalecer as práticas que sustentam a alta performance, avançar em diversidade e inclusão e desenvolver lideranças a partir do autoconhecimento e do desenvolvimento pessoal.

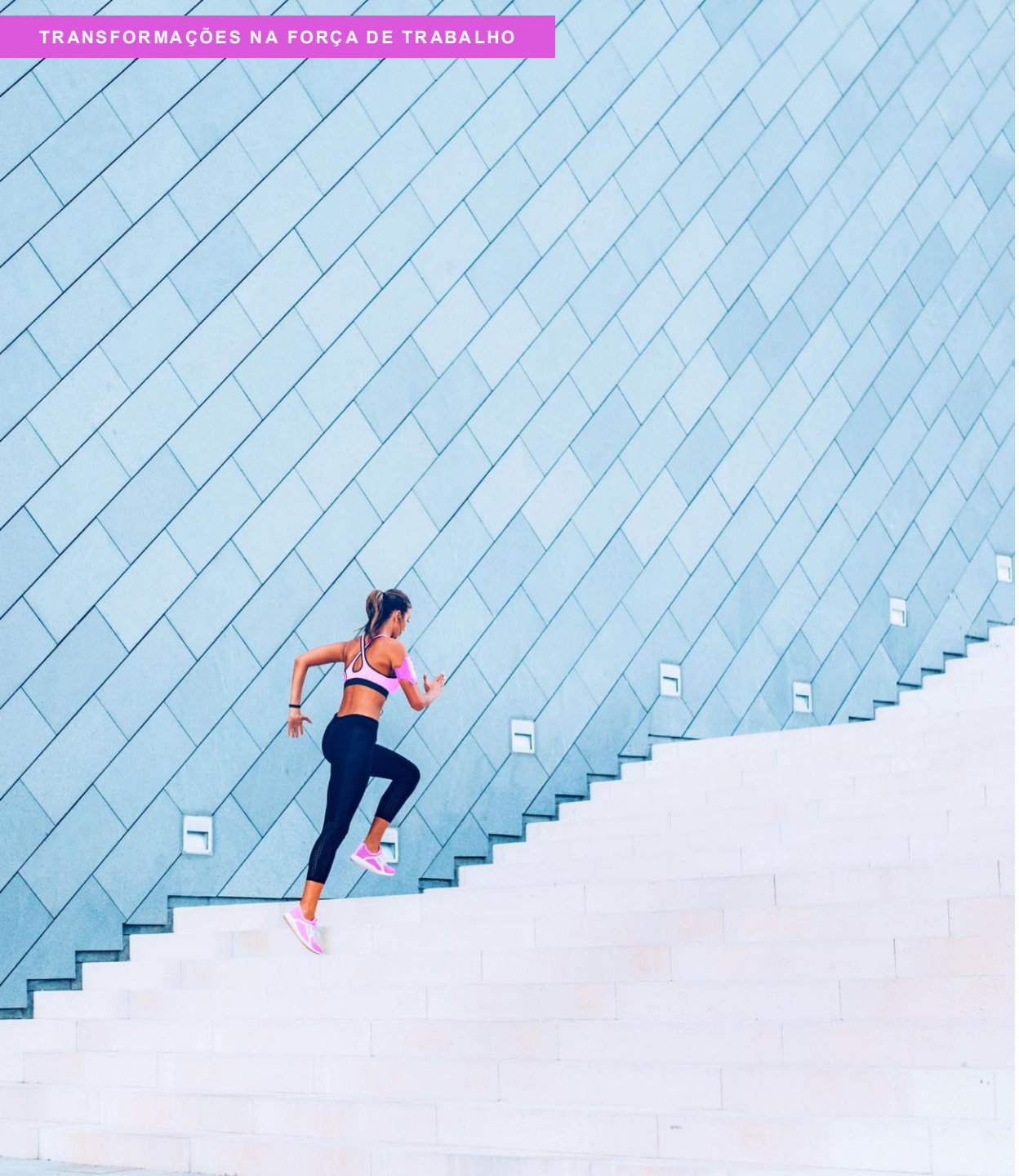
## Destaques da pesquisa

**75%** dos líderes esperam que a gestão de desempenho vinculada a consequências claras se torne mais importante.

**42%** não veem os colaboradores mais dispostos a mirar alto; a falta de incentivos direcionados é a principal barreira à cultura de alta performance, citada por 50% das lideranças.

Globalmente, organizações que investem em pessoas e em desempenho têm 4,3x mais chance de manter resultados financeiros superiores.





# 7. Elevando a ambição com uma nova abordagem de alta performance

Desbloquear todo o potencial do capital humano, com foco tanto nas pessoas quanto no desempenho, pode gerar resultados de negócio expressivos. Embora muitas organizações busquem melhorar seu desempenho, menos de 25% conseguem sustentar o impacto ao longo do tempo.

Para isso, é preciso desenvolver um capital organizacional distintivo, que inclui práticas de gestão, sistemas, cultura e, de forma crítica, investimentos em saúde e bem-estar dos colaboradores.

## O que está mudando

Depois de um período em que a retenção esteve no centro das preocupações de RH, a agenda de pessoas começa a mudar. Em um cenário de crescimento mais lento ou estagnado e avanço acelerado da IA, aumenta a pressão por produtividade e resultados. O foco das organizações se desloca para o desempenho, com expectativas mais altas sobre a contribuição de cada profissional.

No Brasil, essa mudança já aparece na expectativa das lideranças: 75% acreditam que uma gestão de desempenho vinculada a consequências claras se tornará cada vez mais importante. Elevar a barra, porém, exige criar condições para sustentar o desempenho ao longo do tempo, incluindo investimentos em saúde e bem-estar.

## Benefícios de uma abordagem eficaz

Investir nas pessoas e elevar o desempenho não são objetivos excludentes. Organizações que investem nas duas dimensões têm 4,3 vezes mais probabilidade de manter resultados financeiros superiores e 1,5 vez mais probabilidade de permanecer entre as organizações de alto desempenho.

Elas também apresentam metade da volatilidade dos lucros, crescimento de receita duas vezes mais rápido e rotatividade cerca de 5% menor.

Os ganhos aparecem também na relação com os talentos. Ao priorizar experiências significativas e alinhamento cultural, essas organizações criam condições mais favoráveis para atrair e reter profissionais de alto desempenho, além de registrar maior satisfação no trabalho.

## Desafios a endereçar

Elevar as expectativas não garante, por si só, maior motivação. Quando questionados sobre mudanças na disposição dos colaboradores para buscar e alcançar resultados mais ambiciosos em relação ao ano anterior, 42% dos líderes brasileiros não observam avanços. Esse resultado reforça o desafio de construir uma cultura de alto desempenho. Entre as principais barreiras estão a falta de incentivos direcionados, citada por metade dos líderes, a progressão de carreira limitada (47%) e o desengajamento dos colaboradores (39%).

As formas percebidas de estimular o desempenho ajudam a completar

# Investir nas pessoas e elevar o desempenho não são objetivos excludentes.

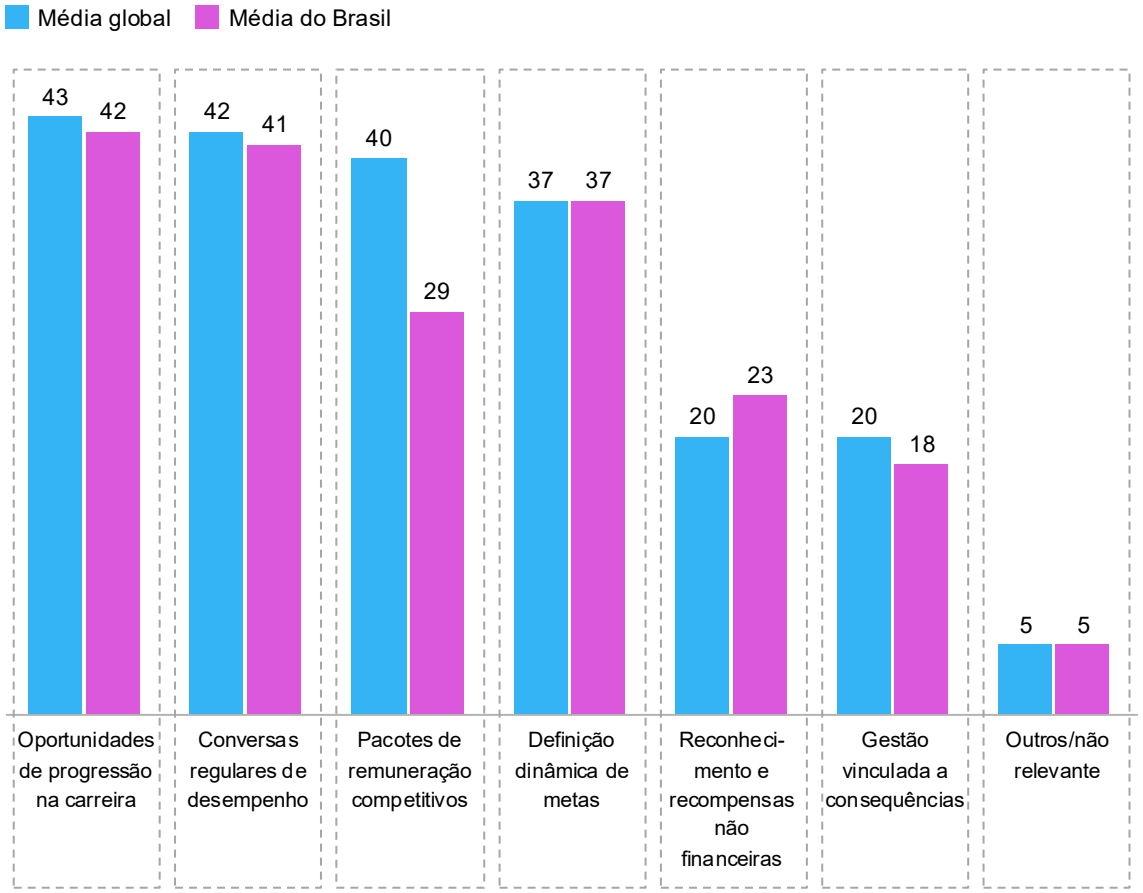
esse retrato (Quadro 7). Os incentivos à performance mais mencionados por líderes brasileiros são os caminhos de progressão na carreira, as conversas regulares sobre desempenho e a definição dinâmica de metas, todos citados por quase 40% das lideranças.

De modo geral, as respostas brasileiras se aproximam das globais, mas há duas diferenças mais marcantes: pacotes de remuneração competitivos são menos citados no Brasil (29%, ante 40% globalmente), enquanto recompensas não financeiras aparecem com um pouco mais de frequência (23%, ante 20%).

Quadro 7

## O Brasil espelha as visões globais sobre alavancas de desempenho, mas recorre menos à remuneração e mais a recompensas não financeiras

**Formas percebidas pela organização de melhorar o desempenho entre funcionários que atuam majoritariamente em trabalho do conhecimento,** % dos respondentes




Fonte: McKinsey State of Organizations 2026, Global N = 10,018 e Brasil N=523

McKinsey & Company

### Encontrando a fórmula certa

Elevar a barra de desempenho sem criar as condições para sustentá-la pode acabar produzindo o efeito contrário e ampliar o desengajamento. A resposta passa por combinar responsabilização com mecanismos de desenvolvimento, motivação e alinhamento.

***Combinar responsabilização e suporte ao desempenho.*** Expectativas mais altas precisam vir acompanhadas de condições para que as pessoas consigam sustentá-las. Isso inclui atenção à saúde e ao bem-estar, oportunidades de desenvolvimento e uma cultura que reconheça tanto resultados quanto os fatores que mantêm os colaboradores energizados ao longo do tempo.

***Conectar metas individuais às prioridades da organização.*** Esse é o caminho apontado por 62% dos líderes brasileiros. Conversas regulares de desempenho, citadas por 41%, permitem acompanhar a evolução, enquanto a definição dinâmica de metas, com 37%, ajuda a ajustar expectativas quando as prioridades mudam.



# 8. Aprimorando a agenda de diversidade e inclusão para gerar mais impacto

Organizações em todo o mundo permanecem comprometidas com seus esforços e continuam tratando D&I como prioridade estratégica associada a melhores resultados de negócio, desempenho e competitividade. Diante de um ambiente de *stakeholders* cada vez mais complexo, amplia-se o foco na avaliação do que funciona e no refinamento das abordagens para gerar impacto significativo.

**O foco, porém, evolui da intenção para o impacto mensurável e para uma conexão mais clara com os resultados do negócio.**

## O que está mudando

A agenda de diversidade e inclusão mantém seu espaço nas organizações brasileiras. Embora haja recuos pontuais, a maioria mantém, amplia ou incorpora essas iniciativas às suas práticas. Mesmo entre as organizações que reduziram esforços, 56% planejam voltar a ampliá-los nos próximos dois anos.

O foco também evolui da intenção para o impacto mensurável e para uma conexão mais clara com os resultados do negócio. Essa mudança implica a integração de D&I às práticas organizacionais, especialmente à gestão de talentos. No Brasil, as prioridades já incluem apoio à saúde física e mental (53%), equidade salarial (47%) e integração da inclusão aos processos de gestão de talentos (38%).

## Benefícios de uma abordagem eficaz

Os benefícios percebidos dos esforços de D&I se destacam na experiência dos colaboradores. Metade dos líderes brasileiros aponta melhorias no engajamento e no bem-estar, 41% destacam o fortalecimento da cultura organizacional e do senso de pertencimento e 36% indicam avanços na atração e retenção de talentos (Quadro 8).

Os efeitos alcançam também outras dimensões da organização. A melhoria nas relações externas é citada por 24% dos líderes; o aumento da inovação, por 22%; e a melhoria na tomada de decisão, por 21%. Os resultados sugerem que D&I pode contribuir tanto para a experiência das pessoas quanto para a forma como as organizações se relacionam, inovam e decidem.

## Desafios a endereçar

No Brasil, as barreiras à evolução de D&I são principalmente estruturais. A dificuldade de acessar talentos diversos lidera a lista, citada por 35% dos líderes, enquanto 21% apontam a dificuldade de demonstrar resultados mensuráveis.

A mensuração ganha importância em um cenário de maior disputa por recursos. Entre as organizações brasileiras que reduziram seus esforços de D&I, a falta de resultados mensuráveis e os cortes de orçamento aparecem empatados como principais razões para a redução, ambos com 42%. Sem evidências claras de impacto, torna-se mais difícil sustentar iniciativas diante de outras prioridades.

Quadro 8

## 51% dos líderes dizem que os esforços de D&I melhoraram o engajamento e o bem-estar

**Benefícios que a organização observou ao priorizar Diversidade e Inclusão,**
% dos respondentes (N = 507)




Fonte: McKinsey State of Organizations 2026

McKinsey & Company

## Encontrando a fórmula certa

Avançar da intenção ao impacto exige incorporar diversidade e inclusão aos sistemas da organização e conectá-las à estratégia. Quatro movimentos ajudam a transformar essa agenda em resultados concretos.

***Medir o impacto das iniciativas.*** Definir indicadores para acompanhar resultados, identificar o que funciona e ajustar ou descontinuar ações que não produzem o efeito esperado.

***Enfrentar desafios sistêmicos.*** Rever políticas e processos de gestão de talentos, como recrutamento, avaliação de desempenho e desenvolvimento, para reduzir barreiras estruturais à inclusão.

***Fortalecer a inclusão e o pertencimento.*** Criar iniciativas relevantes para diferentes públicos e conectadas às necessidades dos colaboradores. No Brasil, 53% dos líderes priorizam apoio à saúde física e mental, enquanto 47% destacam a equidade salarial.

***Preparar-se para os impactos da tecnologia.*** Com a IA e a automação transformando o trabalho, é necessário avaliar seus efeitos sobre contratação, desenvolvimento e avaliação de desempenho, evitando que novas ferramentas reproduzam desigualdades e explorando seu potencial para tornar esses processos mais inclusivos.



# 9. Reinventando a liderança a partir do autoconhecimento

Equilibrar pressões cada vez mais diversas pede uma abordagem “de dentro para fora”, com foco no crescimento pessoal. A ideia é que conduzir outras pessoas passa também pela capacidade de conduzir a si mesmo. Ao refletir sobre seu propósito, líderes podem inspirar mudanças significativas em equipes e organizações.

## O que está mudando

A disrupção provocada pela IA e mudanças nas expectativas dos colaboradores estão aumentando a complexidade da liderança. No novo contexto, antigos modelos de comando e controle dão espaço a uma abordagem mais centrada no humano, que combina a entrega de resultados com humildade, empatia e autoconsciência.

A reflexão sobre propósito ganha espaço entre os líderes brasileiros: 47% afirmam pensar sobre o tema com mais frequência, e 60% refletem e redefinem seu propósito pelo menos semanalmente. Essa prática reforça a conexão entre autoliderança e a capacidade de liderar outras pessoas em meio a pressões concorrentes.

## Benefícios de uma abordagem eficaz

Quando questionados sobre os principais benefícios observados com a adoção de práticas de liderança centradas no humano, dois terços dos líderes brasileiros relatam maior satisfação e retenção dos colaboradores, 60% apontam fortalecimento da confiança e 45% indicam maior adaptabilidade e resiliência.

O aprendizado contínuo ajuda a sustentar essa capacidade: 55% dos líderes brasileiros investem seis horas ou mais por mês em aprendizado contínuo para se manterem relevantes. Reflexão, aprendizado e adaptação ganham importância em um contexto no qual respostas baseadas apenas na experiência podem não ser suficientes para as novas pressões enfrentadas pela liderança.

## Desafios a endereçar

Os desafios aparecem em diferentes níveis. Individualmente, líderes correm o risco de responder de forma reativa às pressões quando não criam espaço para reflexão e autoconsciência. Nas equipes, o desafio passa pela construção de um ambiente em que as pessoas se sintam seguras para participar, experimentar e aprender.

No Brasil, a pressão do tempo se destaca como a principal barreira à criação de um ambiente psicologicamente seguro, sendo citada por 59% dos líderes, 18 pontos percentuais acima do desafio seguinte. Medo de falhar ou de ser julgado e cultura organizacional hierárquica aparecem praticamente no mesmo patamar.

**A ideia é que conduzir outras pessoas passa também pela capacidade de conduzir a si mesmo.**

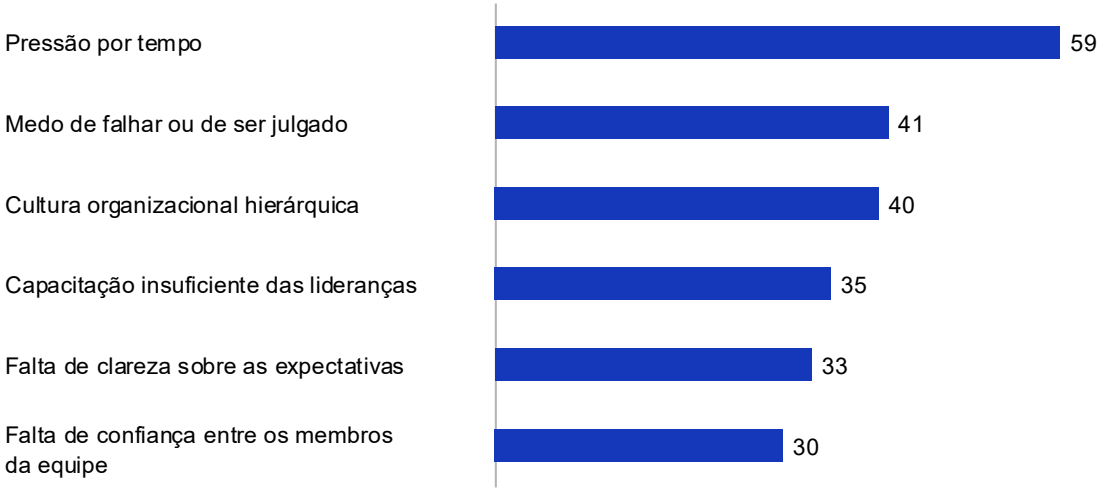
Os demais desafios se distribuem entre preparação da liderança, clareza das expectativas e confiança dentro das equipes (Quadro 9).

No nível organizacional, a prioridade é criar condições para que as pessoas possam participar e contribuir em um ambiente de transformação contínua. À medida que a IA muda as formas de trabalhar, aumenta a necessidade de experimentar e aprender sem que todas as respostas estejam definidas de antemão.

Quadro 9

## A pressão do tempo é a maior barreira para criar um ambiente de trabalho com segurança psicológica

**Principais desafios para criar um ambiente de trabalho psicologicamente seguro,** % dos respondentes (N = 523)




Fonte: McKinsey State of Organizations 2026

McKinsey & Company

## Encontrando a fórmula certa

Reinventar a liderança não é uma jornada apenas individual: ela alcança também equipes e organizações. O fio comum entre esses três níveis é uma postura de aprendizagem e experimentação contínuas. Líderes dispostos a aprender, que demonstram curiosidade e estimulam essa mesma atitude na organização podem definir uma nova era de liderança centrada no humano.

***Indivíduos: cultivar autoconsciência e reflexão.*** Liderar de dentro para fora começa por reconhecer padrões de reação e refletir sobre o próprio propósito. No Brasil, três em cada cinco líderes pensam sobre seu propósito semanalmente e quatro em cada cinco fazem isso ao menos mensalmente.

***Equipes: construir segurança psicológica para experimentar e aprender.*** É nas equipes que boa parte do trabalho acontece. Criar um ambiente seguro, em que seus integrantes se apoiem e se responsabilizem mutuamente, favorece a experimentação e a melhoria contínua (inclusive com IA), mesmo em situações em que ainda não há respostas claras.

***Organizações: incorporar uma liderança centrada nas pessoas.*** Levar essa abordagem para todas as áreas da empresa pode acelerar a tomada de decisão à medida que o modelo operacional evolui, apoiando uma organização mais adaptável.

# Em perspectiva



# É na passagem da intenção para a prática que boa parte do potencial identificado pela pesquisa ainda precisa ser capturado.

**A pesquisa State of Organizations Brasil 2026** retrata organizações que entram em uma nova fase de transformação com características particulares. As lideranças brasileiras demonstram confiança relativamente alta na preparação de suas empresas, embora reconheçam pressões crescentes sobre produtividade e acompanhem com cautela as mudanças no ambiente externo.

O levantamento mostra uma tensão recorrente entre a ambição e a capacidade de incorporá-la ao funcionamento da organização. Na frente tecnológica, a percepção de prontidão para a IA é elevada, mas a aplicação isolada em áreas e funções segura o avanço. Na busca por ganhos de produtividade, os obstáculos estão associados a processos, decisões e comportamentos organizacionais. E, quando se trata das prioridades estratégicas, defini-las nem sempre é suficiente para que se traduzam em movimentos amplos de orçamento e talentos.

A simultaneidade dessas transformações também aumenta a complexidade da resposta. A adoção de IA, por exemplo, depende de novas capacidades e altera a maneira como o trabalho flui; ganhos de produtividade esbarram em decisões, governança e comportamentos; e a adaptação a um ambiente mais incerto depende das pessoas e de como elas são lideradas. O avanço em uma frente pode, portanto, criar condições – ou restrições – para as demais.

Essa interdependência pede uma visão mais holística da transformação organizacional: a tecnologia precisa estar ligada aos resultados, as prioridades estratégicas precisam orientar a alocação de recursos e os sistemas de gestão de pessoas precisam acompanhar novas formas de trabalhar. A liderança é o elo entre essas dimensões e tem o papel de conduzir mudanças que nem sempre avançam no mesmo ritmo.

É na passagem da intenção para a prática que boa parte do potencial identificado pela pesquisa ainda precisa ser capturado. Mais do que responder a cada mudança isoladamente, as organizações precisarão incorporá-las à forma como operam, mantendo a flexibilidade para continuar se ajustando conforme tecnologia, mercados e trabalho evoluem.

# Apêndice

Sobre a pesquisa State of Organizations Brasil 2026

Compilamos este relatório com dados da mais recente pesquisa global McKinsey State of Organizations, com recorte dos respondentes do Brasil. Especialistas complementaram essas informações com pesquisas e análises já existentes da McKinsey.

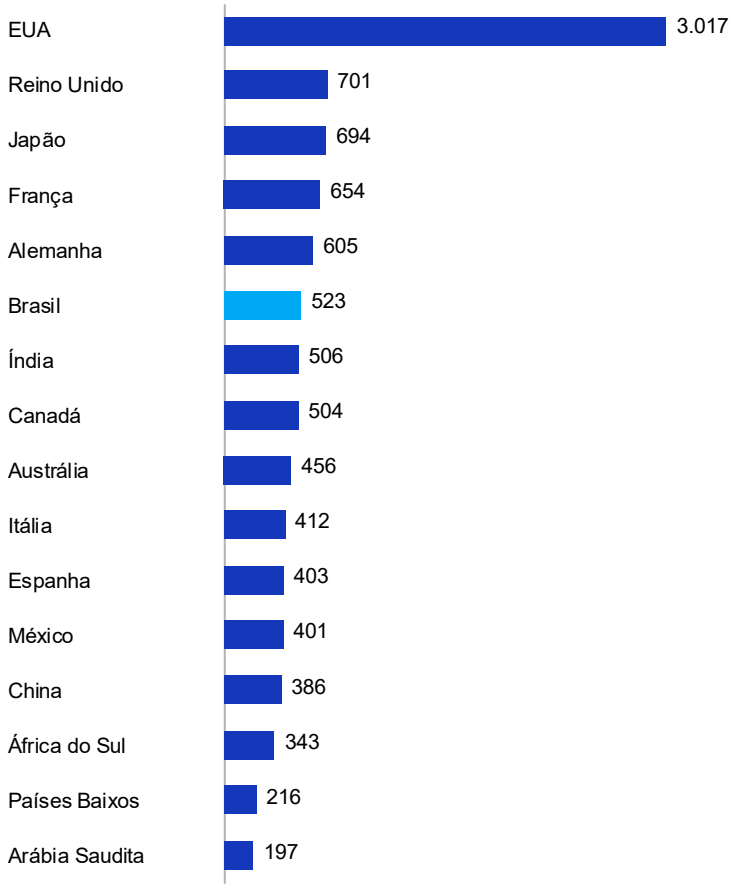
## Metodologia

A pesquisa State of Organizations foi realizada de junho a setembro de 2025 e recebeu respostas de mais de 10.000 líderes em 16 países (Quadro A1), dos quais 523 no Brasil. Os respondentes brasileiros eram líderes executivos e gestores de organizações com pelo menos 1.000 colaboradores, representando 17 setores (Quadro A2).

Quadro A1

### Os respondentes estavam distribuídos em 16 países

**Respondentes por país,** número de respondentes (N = 10.018)

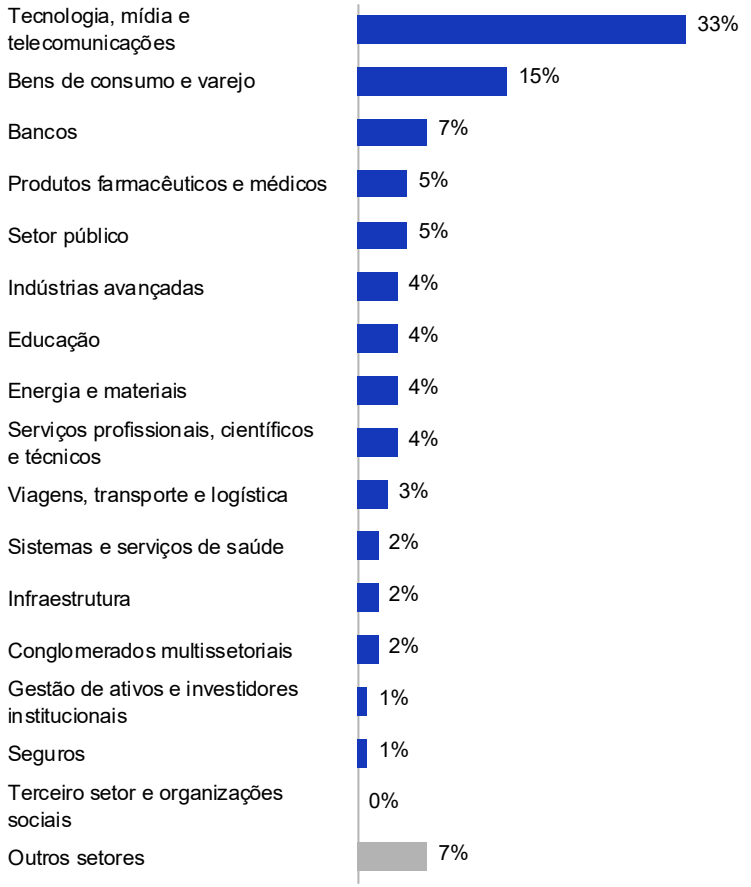



Fonte: McKinsey State of Organizations 2026, junho a setembro de 2025, N = 10.018

Quadro A2

### No Brasil, um terço dos respondentes atua em tecnologia, mídia e telecomunicações

**Respondentes por setor no Brasil,** % dos respondentes (N = 523)




Fonte: McKinsey State of Organizations 2026, junho a setembro de 2025, N = 523

Também perguntamos aos respondentes quais temas estão no topo de suas prioridades (Quadro A3).

Os líderes brasileiros apontaram ganhos organizacionais com IA (56%), capacidades híbridas entre pessoas e agentes de IA (41%) e a transição do corte de custos para a criação de valor (37%) como os três temas principais. Na média global, a IA aparece em terceiro lugar (40%).

**Porte da organização:**
- 1.001–5.000 pessoas: 51%
- 5.001–10.000 pessoas: 20%
- 10.001–30.000 pessoas: 12%
- 30.001 pessoas ou mais: 16%

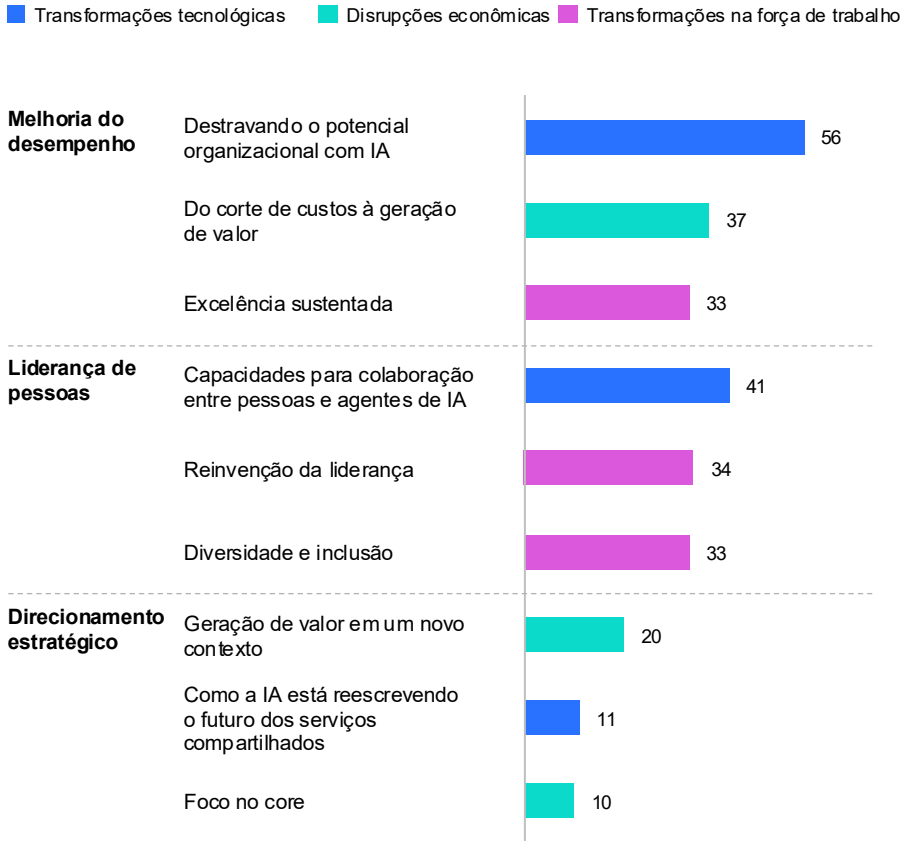
**Senioridade dos respondentes:**
- Gerência: 57%
- Executivos (C-Level, diretores ou VPs): 43%

**Tempo na organização atual (ano de entrada):**
- Pré-pandemia (< 2020): 59%
- Pandemia (2020–22): 24%
- Pós-pandemia (> 2023): 17%

Quadro A3

## Os líderes brasileiros priorizam a IA: 56% citam ganhos organizacionais com IA

**Principais prioridades organizacionais,** % dos líderes que apontaram cada tema como prioridade




Nota: os respondentes foram solicitados a selecionar os temas que estão atualmente no topo de suas prioridades.
Fonte: McKinsey State of Organizations 2026, junho a setembro de 2025, Brasil N = 523

# Autores



**Bruno Furtado**
Sócio Sênior



**Rami Goldfajn**
Sócio Sênior



**Monique Araujo**
Sócia



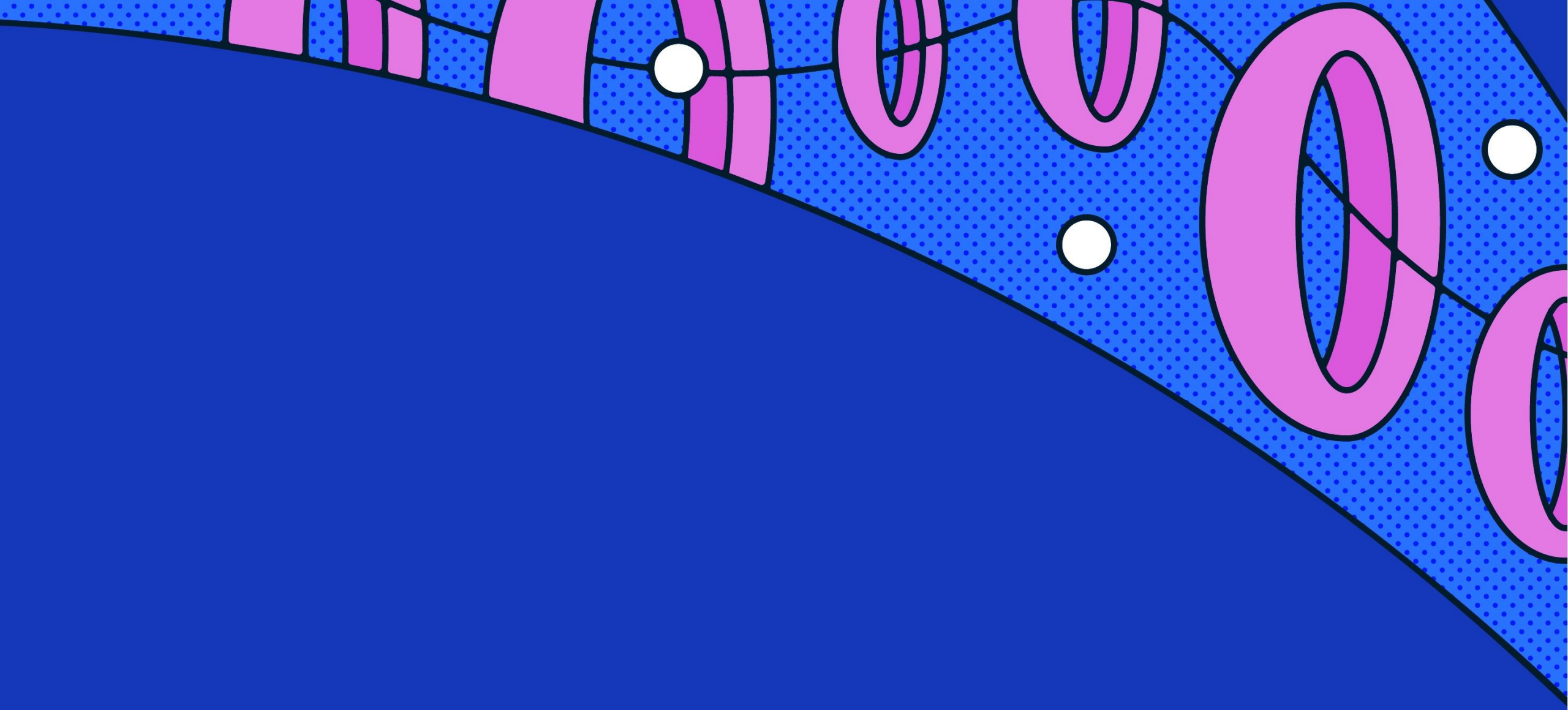
**Flávia Lacerda**
Sócia Associada



**Paula Simas**
Gerente de Projetos



**Catarina Barbosa**
Gerente de Projetos



McKinsey
& Company