

WELLHUB · 2026

Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027

Por que a IA entrega mais quando as pessoas vêm primeiro

Principais achados

A força de trabalho se divide conforme o domínio da IA

Fizemos uma pesquisa com 5.021 colaboradores do mundo todo e introduzimos um novo indicador para entender como a IA tem redefinido o bem-estar: o Índice de domínio de IA. Cada participante recebeu uma pontuação de 0 a 9 com base no uso atual de IA, confiança na adoção da tecnologia e concordância com um conjunto de afirmações referentes a esse domínio, dividindo a força de trabalho em três grupos.

A FORÇA DE TRABALHO SE DIVIDE EM TRÊS SEGMENTOS DE ADOÇÃO DE IA

Segmentos de adoção de IA entre colaboradores, com base no estudo Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub.



Pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub. n = 5.021 participantes.

Burnout e carga de trabalho

24% dos pioneiros em IA apresentam sintomas de burnout todos os dias
contra 16% dos iniciantes em IA

30% de todos os colaboradores concordam que o uso de IA na empresa aumentou a carga de trabalho em vez de reduzi-la

40% dos pioneiros em IA concordam que a IA aumentou a carga de trabalho
contra 15% dos iniciantes em IA

79% dos pioneiros em IA orientam colegas de equipe sobre o uso de IA, em paralelo às suas próprias demandas

Segurança no emprego e adaptabilidade

53% dos pioneiros em IA afirmam que sua segurança no emprego está melhor do que no ano passado
contra 22% dos iniciantes em IA

87% dos colaboradores que se sentem capacitados para trabalhar com IA também se sentem resilientes e capazes de se adaptar ao ritmo das mudanças
contra 45% dos que não se sentem capacitados

Apoio ao bem-estar e retenção

73% dos pioneiros em IA afirmam que o acesso a recursos de bem-estar melhora o desempenho e ajuda na adaptação a um ambiente impulsionado pela IA
contra 46% dos adeptos da IA e 24% dos iniciantes em IA

83% dos colaboradores sairiam de uma empresa que não prioriza o bem-estar

87% dos pioneiros em IA sairiam de uma empresa que não prioriza o bem-estar
contra 84% dos adeptos da IA e 73% dos iniciantes em IA

48% dos pioneiros em IA concordam que o uso de IA no trabalho reduziu as interações genuínas com colegas
contra 22% dos iniciantes em IA

50% dos pioneiros em IA usam ferramentas de IA para o bem-estar pessoal com regularidade
contra 23% dos adeptos da IA e 11% dos iniciantes em IA

Como andam os colaboradores

30% dos colaboradores afirmam que o tempo de tela prejudica o sono
o único vilão do sono que piora a cada ano desde 2025

48% dos colaboradores fazem algum tipo de terapia ou aconselhamento atualmente
um aumento em relação aos 37% de 2025

77% dos colaboradores de empresas com uma política de IA clara e bem comunicada se sentem resilientes e capazes de se adaptar
contra 39% dos que sequer sabem se existe uma política

Apenas 55% dos colaboradores avaliam seu bem-estar geral como bom ou excelente

Principais aprendizados

O domínio de IA, agora, é um abismo de bem-estar. Quando o assunto é bem-estar no trabalho, os colaboradores não se dividem mais apenas por geração ou cargo. O quanto uma pessoa usa IA e o quanto se sente confiante ao usar essa tecnologia podem prever burnout, segurança no emprego e resiliência.

Os colaboradores que impulsionam a adoção da IA absorvem a maior carga. Os colaboradores responsáveis pela integração da IA dentro das empresas também são os que sofrem mais com o burnout diário e com o aumento da carga de trabalho, um custo que atualmente recai sobre os profissionais que adotaram a tecnologia há mais tempo.



Sentir-se capacitado é mais importante do que usar as ferramentas. A resiliência está mais associada ao fato de um colaborador ter tido tempo e apoio para desenvolver competências em IA do que ao tempo de uso dessa tecnologia, o que faz com que a resiliência seja uma condição que as organizações podem construir.

Uma política clara de IA funciona como um benefício de bem-estar. Os colaboradores que entendem a política de IA de suas empresas relatam níveis significativamente mais altos de resiliência, independentemente do seu próprio nível de domínio, demonstrando que uma política clara é uma forma de apoio psicológico.

O bem-estar é inseparável da retenção na era da IA. Os colaboradores mais críticos para o desempenho na era da IA também são os mais propensos a sair se não houver apoio ao bem-estar, o que torna a estratégia de retenção inseparável do investimento em bem-estar.

Prefácio

Há um ano, as empresas ainda estavam dando os primeiros passos na jornada de IA e a conversa sobre o impacto dessa nova tecnologia no trabalho girava em torno de teorias. Trabalhadores seriam substituídos? Cresceríamos mais rápido? Ninguém sabia exatamente como seria trabalhar com IA no dia a dia. Hoje, os colaboradores sabem exatamente como é, porque estão vivendo isso: prazos mais curtos, expectativas mais altas e uma carga de informações mais pesada, já que o trabalho diário não envolve mais a execução e sim a avaliação e a garantia da qualidade.

Para entender o impacto dessa mudança, fizemos uma pesquisa com mais de 5 mil colaboradores de 10 países e criamos um novo indicador para o estudo deste ano: o Índice de domínio de IA. A pesquisa divide a força de trabalho em três grupos (iniciantes, adeptos e pioneiros) com base no quanto eles usam IA e no quanto se sentem seguros ao usar essa tecnologia. O que descobrimos é que a força de trabalho se divide ao longo de uma linha que ninguém estava monitorando. O domínio da IA, hoje, é um forte indicador de burnout, segurança no emprego e resiliência.

Os pioneiros, que são os colaboradores que lideram a adoção da IA nas empresas, são os que mais sofrem com esse movimento. Eles relatam os maiores aumentos de carga de trabalho e os níveis mais altos de sintomas diários de burnout, enquanto ainda treinam colegas de trabalho, às vezes sem remuneração por isso e sem planejamento. E, ainda assim, eles relatam estar em melhor forma física, mental e social do que os colegas que não dominam a IA. Há dois pontos que ajudam a explicar por que isso acontece. O primeiro é que os pioneiros não esperam que a pressão passe. Eles sabem que estar bem os deixa mais preparados para lidar com o que a adoção da IA exige deles e, por isso, priorizam o bem-estar: **41% praticam uma atividade de bem-estar pelo menos uma vez por dia, contra 24% dos iniciantes.** O segundo é que não estão sozinhos nessa. **60% afirmam que contam com o apoio ativo da liderança para cuidar do bem-estar, contra 31% dos iniciantes.** Uma possível razão: Talvez os pioneiros simplesmente tenham gestores melhores, que os guiam durante a transição para o uso da IA e, ao mesmo tempo, os ajudam a priorizar o bem-estar.

Essa distinção entre o apoio que os líderes ou as empresas acreditam que existe e o apoio que colaborador realmente sente permeia todos os dados deste ano. **Os colaboradores de empresas com uma política de IA clara e bem comunicada relatam níveis de resiliência quase duas vezes maior do que aqueles que não sabem se existe uma política ou não: 77% contra 39%.** Uma política clara de IA descreve o que se espera dos colaboradores, não apenas o que é tecnicamente permitido, e é comunicada e exemplificada até que as pessoas realmente entendam. O que separa esses dois grupos não é o documento. O que os diferencia é se alguém já explicou o conteúdo e se os líderes realmente agem de acordo com esse documento, servindo como modelo de comportamentos esperados. Uma política que ninguém conhece é tão útil para os colaboradores quanto não ter política nenhuma.

O mesmo vale para o apoio ao bem-estar, que é muito mais do que apenas um item em uma lista de benefícios: **87% dos colaboradores dizem ter melhor desempenho quando priorizam o bem-estar.** A parte mais preocupante: Os pioneiros, cujas competências são as mais difíceis de substituir, também são os mais propensos a sair se esse apoio desaparecer. Esses colaboradores são exatamente as pessoas que uma empresa não pode se dar ao luxo de perder.

Nós mensuramos o que acontece quando o apoio ao bem-estar é de verdade. Os colaboradores de empresas que oferecem Wellhub relatam resultados melhores em todas as dimensões de bem-estar que mensuramos este ano: qualidade do sono, cultura organizacional, resiliência, saúde mental e física. Quem está à frente dos benefícios também vê o impacto positivo, com diminuição dos custos de saúde, maior produtividade e melhor retenção de talentos. Nada disso exigiu desacelerar o uso da IA, apenas construir a infraestrutura para apoiar ativamente o bem-estar dos colaboradores no mesmo ritmo.

A IA não vai esperar as empresas se adaptarem. Mas a vantagem não vai para quem adotar a IA mais rápido. Vai para quem cuidar do bem-estar das pessoas que a adotarem. Os dados deste ano reforçam que agir com rapidez e cuidar das pessoas não representam um conflito de interesses. Não importa a mudança tecnológica ou o desafio de negócios, é a mesma decisão e a única maneira de garantir resultados sustentáveis.



Livia Martini

Livia Martini

Chief People Officer · Wellhub

Uma outra perspectiva: Terry Crews



Terry Crews

Embaixador Global do Bem-Estar · Wellhub

Sempre acreditei que cuidar de si mesmo é treinar para a vida. Não é ser perfeito. Não é se comparar com ninguém. É construir os hábitos que dão a energia, a força e a mentalidade para continuar presente, no trabalho, na família, para as pessoas que contam com você. Foi isso que me aproximou do Wellhub desde o início.

Neste ano, o Panorama do Bem Estar Corporativo do Wellhub abordou algo novo: o que a IA está fazendo com essa batalha. Os profissionais que lideram a transformação, aqueles de quem a sua empresa depende para fazer a IA funcionar de verdade, são também os que mais absorvem a pressão. O Wellhub os chama de Pioneiros em IA, e 24% deles lidam com sintomas de burnout todos os dias. É o índice mais alto entre todos os grupos da força de trabalho.

A parte que mais me marcou é que esses mesmos profissionais também relatam o melhor bem-estar geral entre todos os pesquisados pelo Wellhub. Como isso é possível? Quarenta e um por cento deles incluem uma atividade de bem-estar na rotina de trabalho todos os dias. 60% dizem que o gestor realmente apoia esse tempo. Eles não são mais resistentes que os outros, eles são apoiados.

O burnout surge quando você deixa de gostar do que faz. Não pelo esforço em si, mas pelo peso que se sente ao redor dele. Isso vale na academia e vale no escritório.

Você não consegue vencer pela disciplina um sistema que trabalha contra você. Hoje, mais de um terço dos profissionais que estão começando a usar IA nem sabe se a empresa tem uma política sobre o assunto. Esse silêncio tem um custo real: 77% dos profissionais entendem a política de IA da empresa, se sentem preparados para se adaptar ao que vier, contra 39% dos que ficam no escuro. Oitenta e sete por cento dos profissionais disseram ao Wellhub que têm melhor desempenho quando priorizam o bem-estar. E 87% dos seus profissionais mais fluentes em IA, os mais difíceis de substituir, afirmaram que considerariam deixar uma empresa que não leva o bem-

estar a sério. Isso não é um pedido secundário. Esse é todo o plano de retenção, ali, nos dados.

Chamei minha primeira campanha no Wellhub de “Find Your Crew” por um motivo. O bem-estar não se sustenta quando é uma missão solitária. Os números do próprio Wellhub confirmam: 64% dos profissionais dizem que o apoio da comunidade é o que realmente mantém vivo um hábito de bem-estar.

Quando o fitness deixou de ser algo que eu suportava e passou a ser algo que eu curtia, ele começou a melhorar todo o resto. Meu foco. Meus relacionamentos. Meu trabalho. Chame de juros compostos. Empresas que investem em apoio real ao bem-estar colhem o mesmo retorno: seus profissionais avaliam o próprio sono como saudável quase duas vezes mais do que os de empresas sem esse apoio, 55% contra 28%.

Então aqui vai o meu pedido: a IA não vai esperar ninguém se atualizar. Tudo bem. Mas não mande o seu pessoal para essa corrida sem um time por trás. Construa o apoio antes que o burnout force a conversa.

Isso também é treinar para a vida.

1 O novo ritmo de trabalho: IA, aceleração e colaboradores sempre online

A maioria das semanas de trabalho agora termina da mesma forma que costumava terminar apenas em momentos de pressão: uma notificação depois do jantar, uma pergunta que “só vai levar um segundo”, uma aba deixada aberta depois da hora em que alguém pretendia fechá-la. Antigamente, esse comportamento era uma exceção, reservada para uma semana de lançamento ou o encerramento de um trimestre. Para uma parcela cada vez maior da força de trabalho, é mais um dia normal, e isso acontece justo quando as empresas anunciam que a IA finalmente vai facilitar o trabalho das pessoas.

Essa diferença entre a promessa e a realidade é o ponto de partida. A única coisa que não mudou em todo esse processo foi o ser humano que faz o trabalho acontecer. As pessoas ainda precisam se movimentar, descansar, comer e interagir umas com as outras, os mesmos requisitos que têm moldado a forma como os seres humanos trabalham há séculos. O que mudou é a velocidade com que as demandas giram em torno dessas necessidades. A IA tem diminuído os prazos e elevado o padrão do que se considera um dia normal de trabalho mais rapidamente do que qualquer mudança anterior na forma de trabalhar, e isso acontece antes que a maioria das empresas tenha ajustado as condições necessárias para que os colaboradores acompanhem esse ritmo. Estresse, burnout e desconexão não são itens misteriosos que apareceram na pesquisa de engajamento deste ano. São a consequência previsível de um corpo que precisa ir além dos limites para os quais foi construído.

1.1 Descanso e conexão são necessidades biológicas

Vamos começar com o dado mais básico: qualidade do sono. Os adultos precisam de sete a nove horas de sono por noite para se recuperar física e cognitivamente. Dormir regularmente a quantidade de horas indicada melhora de forma mensurável a memória e o controle dos impulsos em comparação com a privação de sono (National Sleep Foundation/American Academy of Sleep Medicine; Saúde do sono), o que significa que uma empresa que opera com uma força de trabalho que dorme mal depende de pessoas que, literalmente, estão em condições piores para tomar as decisões que definem o sucesso da empresa. Isso deve ser tratado como uma restrição estrutural à tomada de decisões, não como um item em uma checklist de bem-estar.

A conexão funciona pelo mesmo princípio, mesmo que raramente seja tratada com o mesmo nível de seriedade. Os efeitos da solidão crônica na saúde física são comparáveis aos de fumar quinze cigarros por dia, e a falta de conexão social aumenta o risco de doenças cardíacas em 29% e de AVC em 32% (Cirurgião-Geral dos EUA, 'Our Epidemic of Loneliness and Isolation', 2023). Ao lado de uma estatística sobre a qualidade do sono, uma estatística sobre o risco de AVC parece pertencer a um relatório que diz respeito à saúde pública, não à cultura organizacional. E esse é o problema. Poucos líderes fazem essa conexão: um salto de 32% no risco de AVC desencadearia uma análise de segurança em qualquer empresa. A solidão carrega o mesmo risco, também despercebida. Ela merece o mesmo tratamento. Não deve ser vista como um detalhe cultural, mas como um risco de saúde mensurável.

Pensar no longo prazo corrobora esse entendimento. O Estudo de desenvolvimento adulto de Harvard, um dos estudos mais duradouros sobre a vida adulta já realizados, mostrou que a satisfação com os relacionamentos aos 50 anos é um indicador mais confiável de saúde aos 80

do que os níveis de colesterol ou qualquer outro marcador de saúde da meia-idade que os pesquisadores tenham medido. Décadas depois, a conexão superou os biomarcadores que os médicos realmente monitoram. É também a prova mais contundente de que a conexão social não é uma variável intangível que fica escondida ao lado da saúde física. É um dos melhores indicadores.

Nada disso é uma nova descoberta. A novidade é que o ritmo de trabalho atual não permite que os profissionais se dediquem a essas coisas, e essa falta está se tornando cara para as empresas que ainda tratam o descanso e a conexão como parte da vida pessoal em vez de considerar que esses fatores afetam o desempenho.

1.2 A IA prometia oferecer mais tempo livre para as pessoas. Na verdade, está ocupando mais tempo.

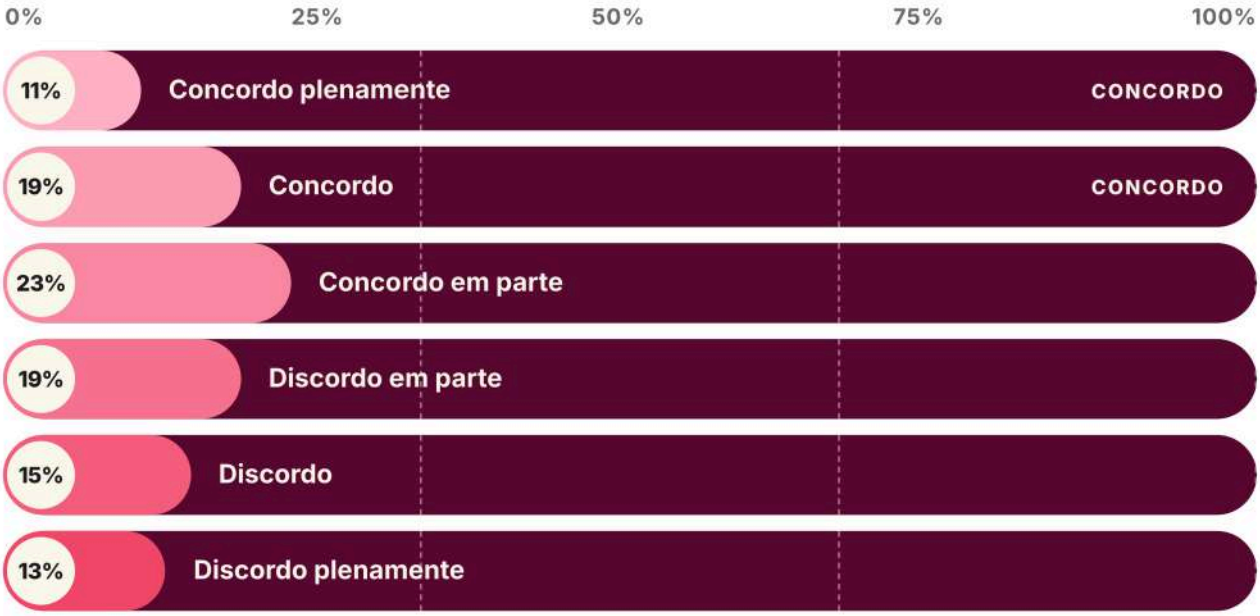
Aqui está a sobrecarga que os colaboradores já enfrentam, antes mesmo de a IA entrar em cena: 85% dos líderes de RH afirmam que a sobrecarga de informações no trabalho tem um impacto negativo na saúde mental dos colaboradores (Wellhub, ROI do Bem-Estar 2026). Os colaboradores dizem algo semelhante: 42% relatam que o estresse no trabalho aumentou nos últimos 12 meses. E esse número não é só uma abstração, porque a estrutura do trabalho no dia a dia comprova esse dado em detalhes. Os colaboradores são interrompidos a cada dois minutos durante o horário de trabalho, com uma média de 275 interrupções por dia (Microsoft, Índice de tendências de trabalho 2025). Cada uma dessas interrupções tem um custo real de recuperação: uma média de 23 minutos e 15 segundos para recuperar o foco após uma interrupção significativa (Gloria Mark, UC Irvine). Faça essa conta com relação a um único dia e as oito horas úteis deixam de ser oito horas que alguém de fato consegue passar trabalhando com concentração.

A IA chegou com uma promessa específica: oferecer mais tempo livre para as pessoas. No entanto, **30% dos colaboradores concordam que o uso de IA na empresa aumentou sua carga de trabalho em vez de reduzi-la.** Em vez de diminuir o trabalho, a IA adiciona camadas. Além do trabalho que já existia, agora também é necessário inserir prompts e verificar e supervisionar os resultados, sendo que esse trabalho extra tem que caber dentro das mesmas oito ou nove horas de sempre. A lógica da ferramenta e a lógica do dia a dia não batem. Uma ferramenta criada para agilizar uma tarefa específica não reduz a atenção prolongada que ela exige. Ou seja, uma tarefa mais rápida não significa automaticamente um dia mais leve, e em um dia de trabalho já fragmentado por centenas de interrupções, pode não trazer benefício nenhum. Para um líder de RH que liberou ferramentas de IA com a promessa de economizar tempo, o teste é simples: compare essa promessa com o relato real dos colaboradores. Não presuma que a proposta e o resultado são a mesma coisa.

A IA TEM AUMENTADO A CARGA DE TRABALHO QUE DEVERIA ALIVIAR

Pergunta da pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub: em que medida você concorda com a afirmação: "O uso de IA na minha empresa aumentou minha carga de trabalho em vez de reduzir?"

30%
CONCORDO PLENAMENTE OU CONCORDO



Pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub. n = 5.021 participantes.

1.3 Equipes menores estão absorvendo essa aceleração

A outra parte da questão envolvendo a IA está relacionada ao número de colaboradores, não às horas trabalhadas. 41% das empresas preveem reduzir a força de trabalho à medida que a IA automatiza tarefas que antes eram feitas por humanos (Fórum Econômico Mundial, Panorama do Futuro do Emprego 2025). Isso não é uma previsão para o futuro, mas uma tendência que já está em curso. Somente no primeiro semestre de 2026, foram registrados quase 154 mil demissões globais no setor de tecnologia, um número que tende a superar as 246 mil demissões registradas em todo o ano de 2025, sendo que a IA foi citada como o principal motivo (Layoffs.fyi, via Gulf News).

Vale a pena indicar o que uma demissão realmente representa dentro de uma empresa que está implementando a IA. Não significa simplesmente tirar um posto de trabalho. Essa demissão redistribui o trabalho que uma pessoa produzia entre os colaboradores que ainda estão lá, no exato momento em que a IA eleva o padrão desses resultados. Quem permanece após uma redução na equipe precisa fazer mais, com mais rapidez e com menos gente para dividir a carga de trabalho. São dois fatores ocorrendo ao mesmo tempo, sobrecarregando a mesma pessoa, e é exatamente esse tipo de combinação que costuma aparecer primeiro nos dados de burnout, bem antes de se transformar em um pedido de demissão por parte do colaborador.

1.4 O dia de trabalho não tem mais limites definidos

Há uma terceira mudança: as fronteiras que marcavam o início e o fim do dia de trabalho estão se desgastando. As conversas fora do horário comercial aumentaram 15% em relação ao ano passado, com uma média de 58 mensagens enviadas antes ou depois do expediente. As reuniões agendadas após as 20h aumentaram 16% em relação ao ano anterior, e 30% das reuniões agora se estendem por múltiplos fusos horários, um aumento de oito pontos desde 2021 (Microsoft, Índice de tendências de trabalho 2025).

Por si só, qualquer um desses números parece um pequeno detalhe na agenda. Juntos, eles descrevem algo muito maior: um expediente que deixou de terminar na hora estabelecida e começou a se expandir silenciosamente até horários que antes estavam fora de cogitação, por hábito e sem nenhuma política da empresa por trás. Uma força de trabalho que já dorme pouco e tem pouca conexão, de acordo com as pesquisas apresentadas anteriormente neste capítulo, poderia usar justamente esses horários para recuperar os dois. As jornadas de trabalho estão cada vez mais longas. E, mais do que isso, estão ocupando o tempo de recuperação de que as pessoas mais precisam, no momento em que mais precisam.

1.5 O que isso significa para os colaboradores

As três mudanças juntas formam um padrão maior do que cada uma delas. Cronogramas apertados, equipes menores e dias de trabalho sem limites bem estabelecidos já estão definindo os rumos das conversas sobre bem-estar no local de trabalho em 2026, mesmo que a tecnologia por trás disso seja vendida como uma fonte de alívio (Global Wellness Institute, "Tendências em iniciativas de bem-estar no trabalho para 2026"). Para uma parcela cada vez maior de colaboradores, não se trata de um pico temporário ligado a um trimestre ruim. Este é o novo ritmo de trabalho, baseado em aceleração, incerteza e pressão contínua, sem um horizonte claro.

No entanto, essa pressão não afeta todo mundo da mesma forma. É aí que a história deixa de ser uma questão universal e se transforma em um ponto de ação para os líderes de RH. O tanto de sobrecarga que cada pessoa absorve agora depende muito do seu nível de domínio da IA. **26% dos participantes da nossa pesquisa ainda são iniciantes em IA. 32% são adeptos: um estágio mais avançado, mas ainda sem muita confiança. 41% são pioneiros, que usam a IA como parte central do trabalho.** Essa divisão revela mais sobre a sobrecarga de um colaborador do que o tempo de empresa ou o cargo que ele ocupa, e é a lente que explica por que a mesma tecnologia pode ser um alívio para um colaborador e, ao mesmo tempo, um peso extra para o colega de equipe.

1.6 Perspectiva: Mita Mallick



Mita Mallick

Autora do best-seller The Devil Emails at Midnight; coach e consultora executiva; membro do Conselho Consultivo do Wellhub nos EUA

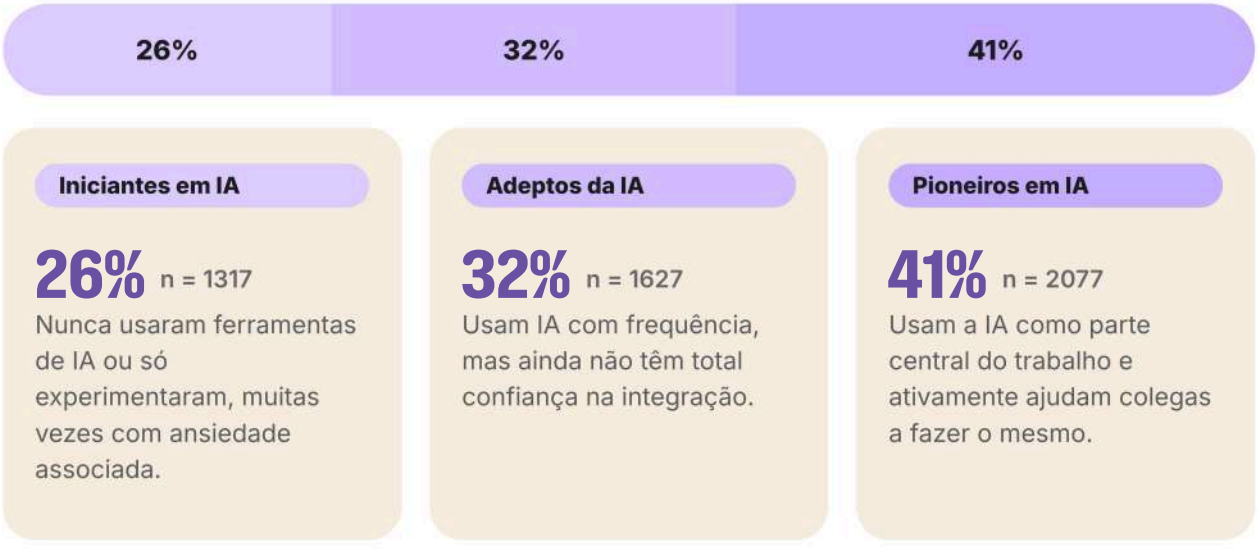
Passei anos fazendo coaching de executivos cujos melhores profissionais também são os mais esgotados, e vi um padrão se repetir: no momento em que uma empresa deixa de defender o fim do expediente como um limite e permite que ele se torne negociável, a conta muda na cabeça das pessoas. No começo, sem alarde, apenas a percepção silenciosa de que ficar até mais tarde é o que faz alguém avançar e que sair no horário parece falta de seriedade com o trabalho. Os dados deste capítulo (mensagens fora do horário comercial 15% maiores, reuniões após as 20h 16% maiores, um dia de trabalho sem limites) são a infraestrutura que viabiliza essa mudança. Não é um único momento de decisão. São mil pequenos momentos em que ficar se torna o caminho de menor resistência, e sair exige se justificar. Quem continua respondendo às mensagens das 21h não faz isso porque o trabalho exige. Faz porque aprendeu que parecer disponível virou requisito do cargo, mesmo quando o trabalho em si não demanda isso.

É isto que digo aos líderes nessas sessões de coaching: um dia de trabalho sem limites não deixa você mais produtivo. Ele dificulta manter as pessoas que você não pode se dar ao luxo de perder. Cada hora depois das 18h que uma empresa deixa de proteger não é uma hora que ela ganha. É uma hora que ela tira da parte da vida de alguém que, para começar, faz essa pessoa ser boa no trabalho: o sono, o tempo com quem ama, o espaço mental para pensar em qualquer coisa que não seja o emprego. A pesquisa da Gallup confirma isso. Um dos indicadores mais fortes de que um colaborador vai permanecer é sentir que o gestor o ajuda a administrar a carga de trabalho, e não apenas a delegá-la. Não se administra o que não tem limites. Por isso, a maneira mais rápida de um líder melhorar a retenção não é adicionar mais um benefício de bem-estar. É ser o primeiro a ir para casa em um horário razoável, incluir "sem reuniões fora do expediente" nas normas da equipe e defender esse limite de forma tão visível que a equipe deixe de tratá-lo como uma sugestão. Quando quem faz isso são as pessoas que mais avançam na organização, todo o resto (os e-mails, o Slack, a pressão cultural para estar sempre disponível) fica muito mais fácil de ignorar.

2 O que a IA está fazendo com a força de trabalho

Pergunte a dez pessoas da mesma empresa sobre o impacto da IA no trabalho delas e é comum receber dez respostas diferentes. Não porque a tecnologia tenha mudado no meio do ano, mas porque "a força de trabalho" nunca foi realmente unificada. Para entender como a IA tem redefinido o bem-estar, o Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 traz uma segmentação criada especificamente para esse desafio: o Índice de domínio de IA. Cada um dos 5.021 colaboradores que participaram da pesquisa recebeu uma pontuação de 0 a 9, com base no uso atual de IA, confiança na adoção da tecnologia e no número de afirmações de domínio com as quais concordaram. O resultado divide a força de trabalho em três grupos. Os iniciantes em IA (26%, n = 1.317) nunca usaram ferramentas de IA ou só experimentaram, muitas vezes com ansiedade associada. Os adeptos da IA (32%, n = 1.627) usam IA com frequência, mas ainda não têm total confiança na integração. Os pioneiros em IA (41%, n = 2.077) usam a IA como parte central do trabalho e ativamente ajudam colegas a fazer o mesmo. Cada conclusão sobre bem-estar deste capítulo reflete essa divisão, porque a força de trabalho não vive essa experiência com IA como uma mudança compartilhada. A força de trabalho vive três experiências ao mesmo tempo, dentro dos mesmos edifícios e organogramas.

SEGMENTOS DE ADOÇÃO DE IA ENTRE COLABORADORES, COM BASE NO ESTUDO PANORAMA DO BEM-ESTAR CORPORATIVO 2027 DO WELLHUB



Pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub. n = 5.021 participantes.

2.1A maioria dos colaboradores usa IA. O domínio ainda varia

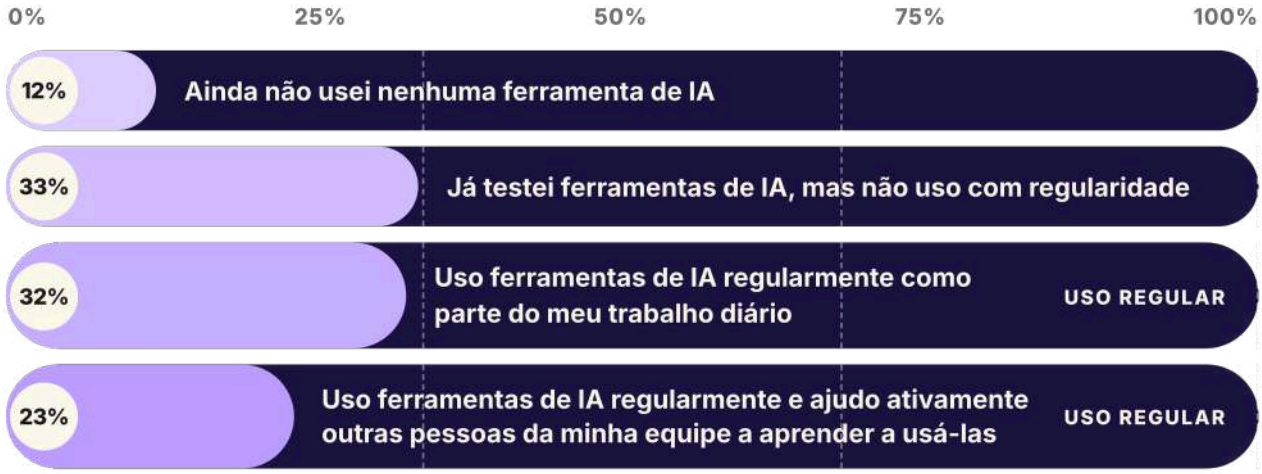
É útil imaginar esses três grupos não como pontos em um espectro, mas como três forças de trabalho separadas que dividem um prédio, cada uma com uma relação diferente com as ferramentas que estão transformando seus empregos, e cada uma provavelmente precisando de um tipo diferente de apoio para diminuir a distância entre elas.

Comece com o uso em si. **55% dos colaboradores usam ferramentas de IA regularmente: 32% usam como parte do seu trabalho diário, e outros 23% também treinam os colegas de trabalho.** Os outros 45% ainda não chegaram lá, e estão divididos entre 33% que apenas testaram e 12% que nunca usaram IA.

MAIS DA METADE DOS COLABORADORES USA FERRAMENTAS DE IA COM REGULARIDADE

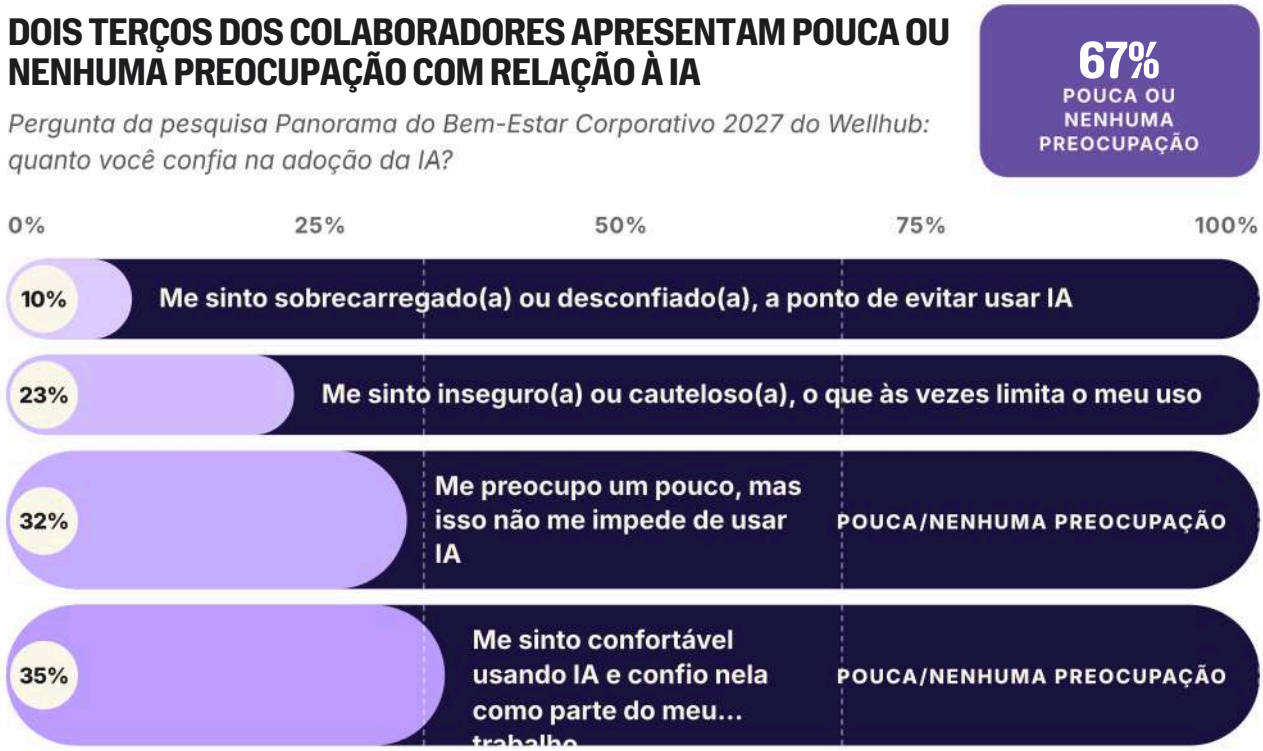
55%
USAM IA REGULARMENTE

Pergunta da pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub: como você descreve o seu uso atual de ferramentas de IA (ex.: ChatGPT, Copilot, Claude, Gemini)?



Pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub. n = 5.021 participantes.

A confiança segue um padrão semelhante, embora valha a pena analisá-la por si só, em vez de enxergá-la como um espelho do uso. 67% dos colaboradores se sentem confortáveis usando IA ou apresentam poucas preocupações que não impedem o seu uso. **23% se sentem inseguros ou cautelosos, o que às vezes limita o seu uso, e 10% se sentem sobrecarregados ou desconfiados a ponto de evitar usar IA.**



Pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub. n = 5.021 participantes.

Juntos, esses dois dados indicam um problema para o RH: mais da metade da força de trabalho precisa de uma capacitação mais avançada, cerca de um terço precisa de uma maneira de começar a experimentar sem grandes riscos, e cerca de um em cada dez colaboradores precisa que suas preocupações sejam resolvidas antes de receber qualquer treinamento. Um cronograma de treinamento voltado para o grupo que se enquadra no meio desse intervalo deixa de atender aos grupos que se encontram nas duas extremidades.

2.2 Os colaboradores que mais usam IA são os mais sobrecarregados

Os colaboradores com maior domínio da IA não estão vendo os ganhos de produtividade que a adoção da IA deveria trazer. Eles absorvem mais carga de trabalho do que qualquer outro grupo e ainda ficam responsáveis por treinamentos informais, o que

sugere que o ônus de desenvolver um maior domínio de IA dentro da maioria das empresas atualmente recai sobre as pessoas que se ofereceram para liderar essa transição.



24% dos pioneiros em IA apresentam sintomas de burnout todos os dias, contra 22% dos adeptos e 16% dos iniciantes.

QUANTO MAIS OS COLABORADORES RECORREM À IA, MAIS FREQUENTES SÃO OS CASOS DE BURNOUT

Porcentagem de cada segmento de adoção de IA que apresenta sintomas de burnout todos os dias, pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub.



Pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub. n = 5.021 participantes.

Os dados de carga de trabalho contam a mesma história, porém de um ângulo diferente: **40% dos pioneiros concordam que a IA aumentou sua carga de trabalho, contra 28% dos adeptos e 15% dos iniciantes.**

OS COLABORADORES QUE USAM IA COM MAIS FREQUÊNCIA SÃO OS QUE MAIS SENTEM UM AUMENTO NA CARGA DE TRABALHO

Porcentagem de cada segmento de adoção de IA que concorda que a IA aumentou sua carga de trabalho, pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub.



Pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub. n = 5.021 participantes.

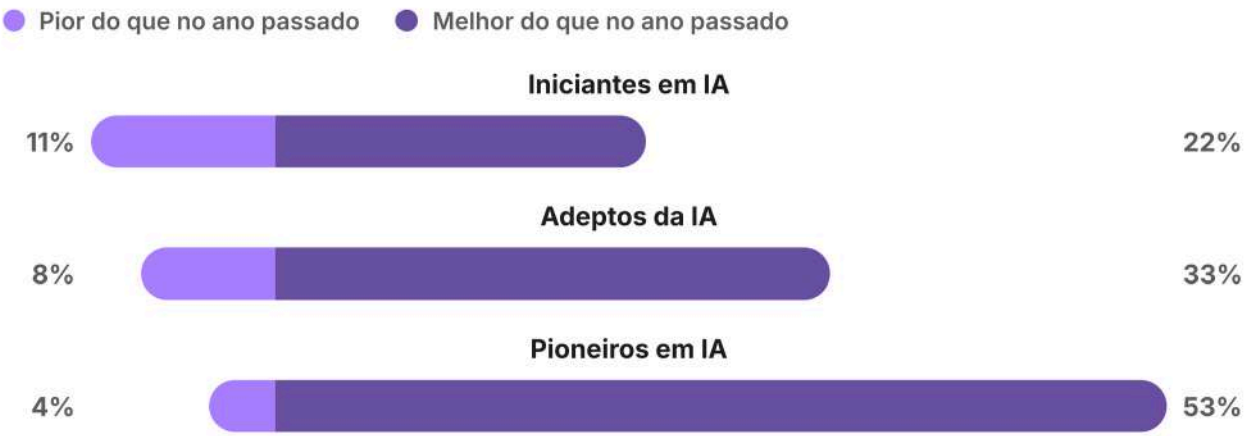
Os colaboradores de quem a empresa depende para dar o exemplo no uso da IA são os que mostram os primeiros sinais de burnout. O treinamento que oferecem aos colegas não está incluso no planejamento da carga de trabalho de ninguém. É um trabalho voluntário que, no fim das contas, é essencial.

2.3 O domínio da IA já funciona como segurança no emprego

53% dos pioneiros dizem que sua segurança no emprego está melhor do que no ano passado, contra 33% dos adeptos e 22% dos iniciantes. A diferença também se reflete na outra ponta: apenas 4% dos pioneiros dizem que sua segurança no emprego piorou, contra 8% dos adeptos e 11% dos iniciantes.

O USO INTENSIVO DE IA ESTÁ ASSOCIADO A MAIOR SEGURANÇA NO EMPREGO

Pergunta da pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub: Como você avalia a sua segurança no emprego este ano em comparação ao ano passado?



Pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub. n = 5.021 participantes.

Os líderes de RH veem o mesmo risco sob outro ângulo. 62% relatam separadamente que temem perder colaboradores com habilidades relacionadas à IA com alta demanda (Wellhub, ROI do Bem-Estar 2026). Colaboradores e líderes de RH veem a mesma coisa, porém sob ângulos diferentes. Os pioneiros sabem que suas habilidades em IA fazem com que seja difícil de substituí-los. Os líderes de RH, preocupados em perder os colaboradores que fazem parte desse grupo, estão cientes do mesmo dado: o burnout entre os pioneiros é um risco à retenção, mesmo que a estratégia de retenção atual do RH não trate dessa forma.

2.4 Quem se sente capacitado tem mais resiliência

Apenas 19% dos iniciantes em IA dizem se sentir capacitados para trabalhar de forma eficaz com a tecnologia, contra 39% dos adeptos e 67% dos pioneiros. Essa é a maior diferença até agora neste capítulo. O que importa é se os colaboradores foram ensinados a usar IA de forma eficaz, e não simplesmente se eles já usaram a tecnologia.

O tempo e o apoio contam a mesma história, mas do ponto de vista dos estímulos, não dos resultados. Apenas 18% dos iniciantes afirmam que tiveram tempo e apoio para aprender as habilidades de IA que o cargo exige, contra 43% dos adeptos e 73% dos pioneiros, uma diferença quase idêntica. Em outras palavras, "se sentir preparado", do ponto de vista do colaborador, indica se a empresa de fato reservou um tempo para que as pessoas desenvolvessem essa competência.

A disparidade aparece pela terceira vez, desta vez quanto à resiliência. **87% dos colaboradores que concordam plenamente que se sentem capacitados para trabalhar com IA também se sentem resilientes e capazes de se adaptar ao ritmo das mudanças, contra 45% daqueles que discordam plenamente**, uma diferença de 42 pontos impulsionada quase totalmente pelo fato de um colaborador ter tido tempo e apoio para desenvolver essa competência. Essa é a conclusão mais útil desta seção para um líder de RH, porque mostra que a resiliência não é uma característica que alguns colaboradores têm e outros não, mas uma condição que uma empresa pode escolher construir, em um cronograma que consegue controlar.

2.5 Os pioneiros já recorrem à IA para suprir suas próprias deficiências de bem-estar

Os colaboradores que dominam a IA são os que mais a utilizam para cuidar do bem-estar mental, muitas vezes sem o mesmo rigor que aplicariam a qualquer outra ferramenta de bem-estar. Essa combinação do alto uso com um risco real de prejuízo merece atenção por si só. E este é um ponto cego que atinge exatamente onde o rigor é mais fraco: o grupo mais confortável com a tecnologia é também o menos propenso a questioná-la.

50% dos pioneiros usam ferramentas de IA para o bem-estar pessoal com regularidade, contra 23% dos adeptos e 11% dos iniciantes. 85% dos pioneiros já usaram IA para o bem-estar pessoal, contra 69% dos adeptos e 38% dos iniciantes.



O nível de aceitação dessa ideia divide opiniões de forma igualmente acentuada na direção oposta. **34% dos iniciantes afirmam que não se sentiriam confortáveis usando IA para o bem-estar, contra 10% dos adeptos e apenas 3% dos pioneiros**, o que indica que o grupo mais entusiasmado com o uso de IA para o bem-estar é também o que menos questiona se isso realmente ajuda.

É importante saber se é realmente útil, porque nem todas as interações foram bem-sucedidas: **30% dos colaboradores dizem ter recebido uma resposta inútil ou prejudicial de uma ferramenta de IA ao buscar apoio ao bem-estar.** Para os líderes de RH, isso é o suficiente para tratar o uso da IA para o bem-estar como uma questão real que precisa de regras reais, da mesma forma que qualquer outro recurso de bem-estar seria avaliado antes que a empresa o aprovasse de forma implícita ao não tomar nenhuma atitude quanto a isso.

2.6 Perspectiva: Cara Brennan Allamano



Cara Brennan Allamano

Chief Work Officer, Soul; cofundadora, PeopleTech Partners; membro do Conselho Consultivo do Wellhub nos EUA

Eu administro uma empresa em que os agentes já fazem boa parte do trabalho, então não preciso dos dados deste capítulo para saber que tempo de permanência não é a variável mais importante. Eu vi isso acontecer dentro da minha própria equipe. A pessoa que usa uma ferramenta há mais tempo não é necessariamente a que a domina melhor. A pessoa que realmente aprendeu a usar bem é a que mais domina.

Essa é a distinção que sempre faço: sentir-se capacitado não é o mesmo que ter acesso. Qualquer um consegue entregar um login para outra pessoa no primeiro dia. Capacitar a equipe é uma decisão que as empresas precisam tomar frequentemente, pois as ferramentas e as expectativas sempre mudam.

Então, o que mudou para nós? Paramos de tratar o domínio da IA como algo que as pessoas aprendem no seu próprio ritmo, e passamos a tratar esse domínio como uma infraestrutura que é nossa responsabilidade construir, da mesma forma que somos responsáveis por fazer com que o notebook de um colaborador funcione. O que importa para nós é que as pessoas se sintam confiantes e capacitadas, não números de adesão que ficam bem em uma apresentação para o conselho. Os benefícios são ilusórios. Os sistemas são o que realmente mudam comportamentos, e a resiliência é um produto de um sistema, não um traço de personalidade que algumas pessoas simplesmente têm.

O verdadeiro teste não está relacionado há quanto tempo a sua força de trabalho usa IA. O que importa é se quem usa a IA sente que o alicerce para isso foi construído antes de a empresa pedir que se use mais. A maioria das empresas ainda não se fez essa pergunta. Medimos a produtividade de forma obsessiva. Quase não medimos a exaustão. Isso precisa mudar antes que as ferramentas fiquem melhores.

3 Como andam os colaboradores

O trabalho ocupa cada vez mais tempo, e esse tempo tem que vir de algum lugar. Para a maioria dos colaboradores, o trabalho ocupa o tempo de quatro coisas: sono, refeições, exercícios físicos e conexão com outras pessoas. Uma única aula não feita não representa nenhum perigo. Assim como almoçar enquanto trabalha, dormir 40 minutos a menos e passar uma semana sem ver os amigos. Mas um ano inteiro dessa forma, com esses fatores se acumulando silenciosamente, determina como uma pessoa realmente se sente.

Apenas 55% dos colaboradores avaliam seu bem-estar geral como bom ou excelente, e esse número varia muito conforme o domínio da IA. Os colaboradores com o maior domínio da IA, os pioneiros, relatam os melhores níveis de bem-estar de todos os grupos. Eles também são os que mais relatam sintomas de burnout: 24% apresentam sintomas todos os dias, contra 16% dos iniciantes.

Esses dados parecem contraditórios. Mas começam a fazer sentido quando você separa a carga que alguém carrega do que essa pessoa tem para absorvê-la. O burnout acompanha a carga. O bem-estar acompanha os recursos. Eles estão interligados, porque os recursos determinam se a carga se transforma em dano, e os pioneiros estão carregando uma carga muito mais pesada que os outros grupos.

Veja o tamanho das duas diferenças. **Os pioneiros relatam 2,5x mais aumento na carga de trabalho em relação aos iniciantes: 40% dizem que a IA aumentou sua carga de trabalho, contra 15%.** O burnout diário é 8 pontos mais alto, 24% contra 16%. O esforço é real e está sendo sentido. E a sobrecarga é muito alta. Algo absorve essa diferença.

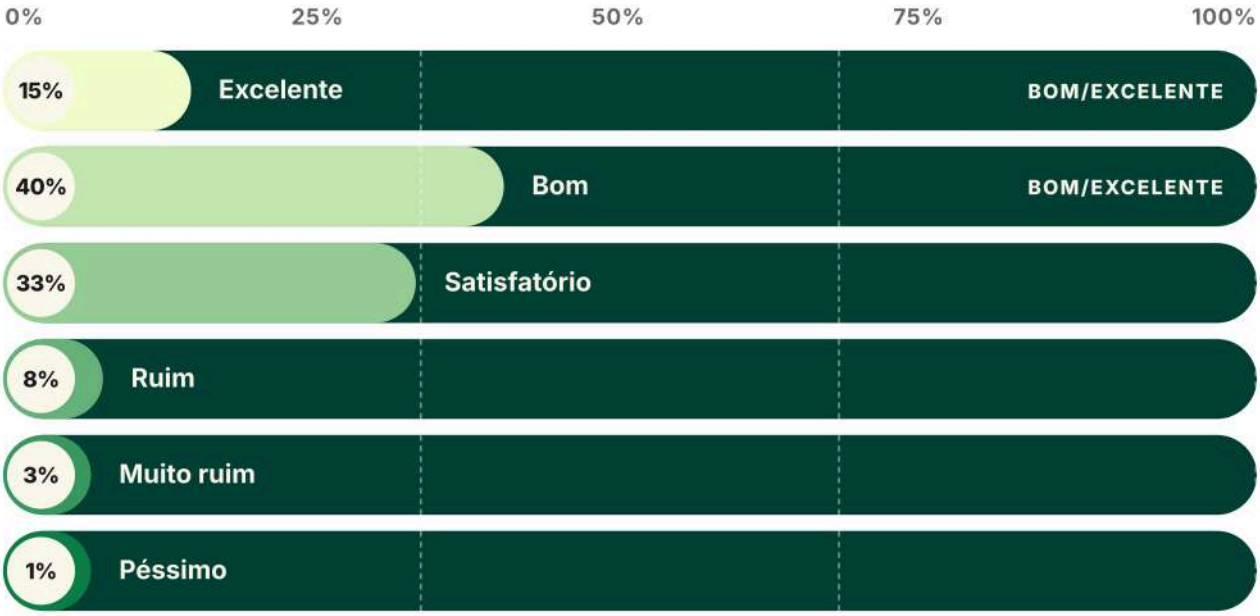
Dois corredores podem registrar quilometragens bem diferentes e terminar esse período descrevendo dores semelhantes. O que os separa raramente é a resistência. A diferença está na recuperação que acompanha o treinamento.

Para os pioneiros, ela existe. Eles sabem que estar bem os deixa mais preparados para lidar com o que a adoção da IA exige deles e, por isso, abrem espaço para o bem-estar durante o dia: 41% praticam uma atividade de bem-estar durante pelo menos uma vez por dia, contra 31% dos adeptos e 24% dos iniciantes. E os gestores protegem esse tempo. 60% afirmam receber apoio ativo da liderança para cuidar do seu bem-estar, contra **42% adeptos e 31% dos iniciantes.**

POUCO MAIS DA METADE DOS COLABORADORES DIZEM ESTAR BEM OU EXCELENTES

55%
BOM OU EXCELENTE

Pergunta da pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub: como você classificaria seu bem-estar geral no momento?



Pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub. n = 5.021 participantes.

3.1 Bem-estar físico

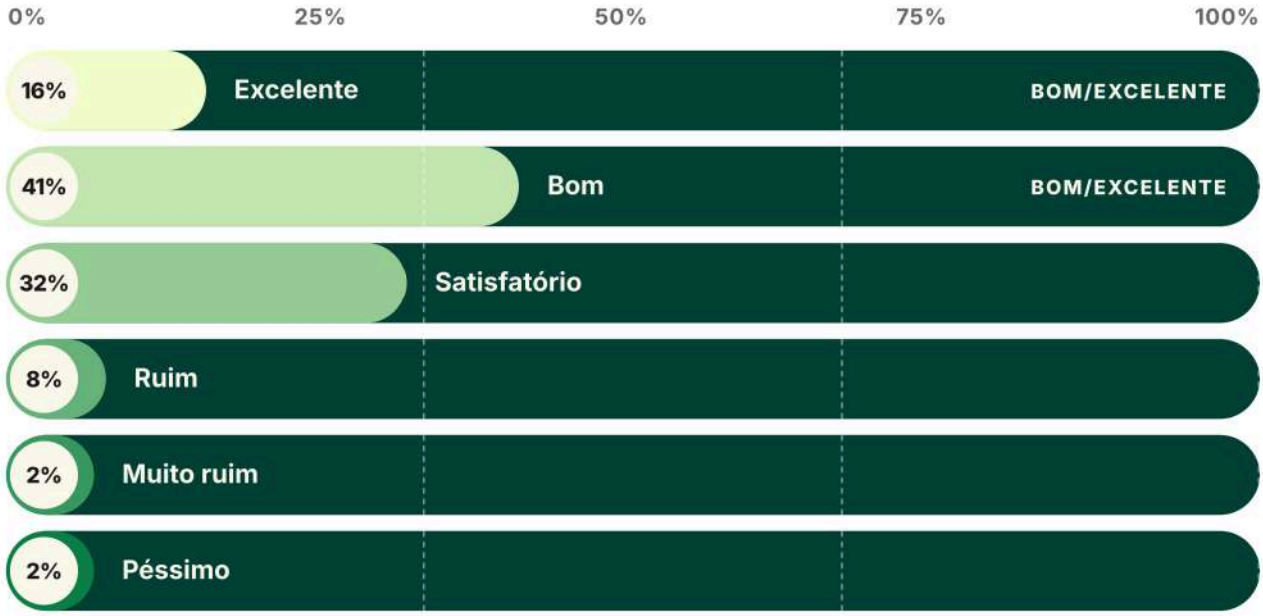
A Organização Mundial da Saúde recomenda pelo menos 150 minutos de atividade física moderada por semana. Esse limite não está relacionado com a aparência. É a quantidade de movimento necessária para manter os sistemas vitais funcionando: um coração saudável, um sono reparador e a capacidade de lidar com o estresse.

A maioria dos colaboradores está mais perto de atingir esse número agora do que em anos. 81% praticam exercícios físicos pelo menos uma vez por semana, e 49% se consideram em boa ou excelente forma física, um aumento em relação aos 47% no ano passado e aos 39% no ano anterior. É o mais saudável dos cinco pilares: **57% dos colaboradores avaliam seu bem-estar físico como bom ou excelente.**

A MAIORIA DOS COLABORADORES AVALIA SEU BEM-ESTAR FÍSICO COMO BOM OU EXCELENTE

57%
BOM OU EXCELENTE

Pergunta da pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub: como você classificaria seu bem-estar físico?



Pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub. n = 5.021 participantes.

Considerando os indicadores superficiais, este pilar está bem. É exatamente por isso que merece uma segunda olhada.

Quando analisamos os números por nível de domínio, a média deixa de ser tranquilizadora: **44% dos iniciantes avaliam seu bem-estar físico como bom ou excelente, contra 53% dos adeptos e 68% dos pioneiros.** Uma diferença de 24 pontos no pilar mais saudável corresponde à maior disparidade de nível de domínio deste capítulo até agora, e precisa de uma explicação.

O tempo é a explicação mais simples. A atividade física é o hábito de bem-estar que mais depende de encontrar um tempo livre na agenda. Não é necessário conhecimento nem equipamentos, apenas um horário sem nenhum compromisso. Quando o dia de trabalho se alonga, essa hora livre é uma das primeiras coisas que os colaboradores deixam de lado. A diferença entre os grupos está em ter ou não alguém que os ajude a manter essa hora livre. Os pioneiros são os mais propensos a incluir uma atividade de bem-estar no dia a dia (um treino, uma caminhada, uma aula no horário de almoço...) e são os que recebem o apoio mais ativo de seus gestores. Os iniciantes têm menos probabilidade de encaixar uma atividade de bem-estar no dia e também de receber apoio da liderança. Os colaboradores que conseguem cuidar da saúde física durante o expediente estão bem. Os colaboradores que só conseguem encaixar exercícios antes ou depois do trabalho, em horários cada vez menos livres, não estão.

O DOMÍNIO DA IA ELEVA DRASTICAMENTE O BEM-ESTAR FÍSICO

Porcentagem de cada segmento de adoção de IA que avalia seu bem-estar físico como bom ou excelente

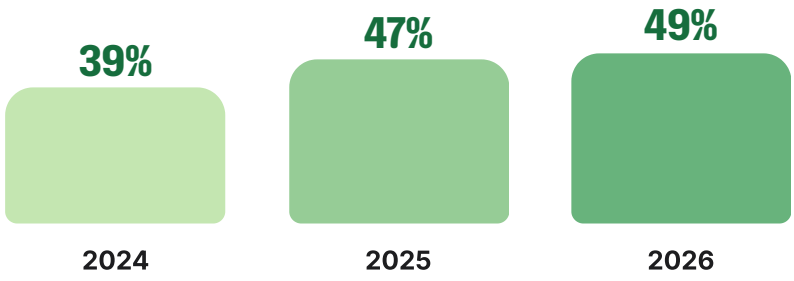


Pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub. n = 5.021 participantes.

As tendências mostram uma imagem mais nítida. **49% dos colaboradores avaliam sua forma física como boa ou excelente, em relação aos 47% de 2025 e aos 39% de 2024, um aumento constante por três anos.**

A AVALIAÇÃO DA PRÓPRIA FORMA FÍSICA SUBIU DE FORMA CONSTANTE POR TRÊS ANOS

Porcentagem de colaboradores que se consideram em boa ou excelente forma física, pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2024–2026 do Wellhub.



Pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo do Wellhub, edições de 2024 a 2026.

Essa é a lição prática para as equipes responsáveis pelos benefícios. Uma mensalidade de academia que é usada às 6h da manhã é uma despesa equivalente a uma mensalidade que nunca é usada, mas elas trazem retornos muito diferentes. As empresas que colhem os frutos desse benefício são as que tratam um treino no meio do dia como parte normal da jornada de trabalho, não como um momento a menos para trabalhar: gestores que pausam durante o dia para fazer uma caminhada, agendas em que uma aula ao meio-dia não chama a atenção. O acesso leva os colaboradores até a porta de entrada. O que os faz passar pela porta é receber autorização para ir durante o dia.

3.2 Bem-estar mental

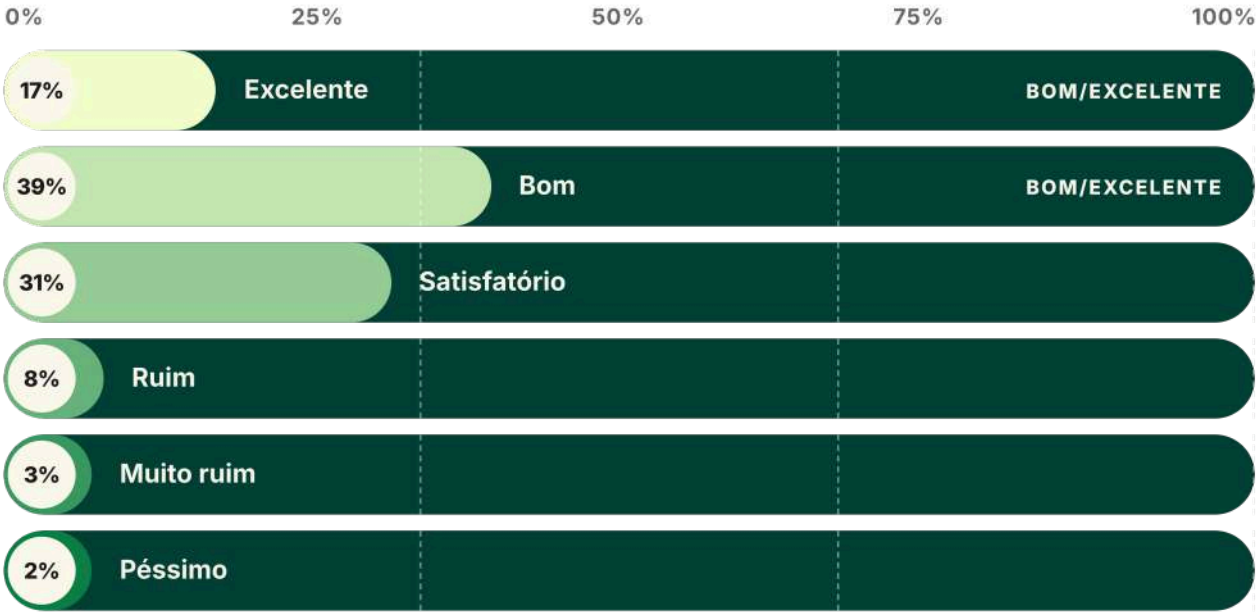
A depressão e a ansiedade custam cerca de US$ 1 trilhão por ano à economia global em perda de produtividade, de acordo com a Organização Mundial da Saúde. Quase nenhuma parcela dessa perda é visível no momento em que ela acontece. É como se fosse uma decisão que leva uma semana em vez de um dia para acontecer. Um colega inteligente que fica em silêncio. Um trabalho concluído, mas menos robusto. Quando uma métrica apontar o problema, o dano já terá meses de duração.

A maioria dos colaboradores diz que está bem. **56% avaliam seu bem-estar mental como bom ou excelente, quase o mesmo número do bem-estar físico.**

POUCO MAIS DA METADE AVALIA SEU BEM-ESTAR MENTAL COMO BOM OU EXCELENTE

56%
BOM OU EXCELENTE

Pergunta da pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub: como você classificaria seu bem-estar mental?



Pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub. n = 5.023 participantes.

Mas isso não é igualmente distribuído: **68% dos pioneiros avaliam seu bem-estar mental como bom ou excelente, contra 52% dos adeptos e 42% dos iniciantes.**

O DOMÍNIO DA IA ELEVA DRASTICAMENTE O BEM-ESTAR MENTAL

Porcentagem de cada segmento de adoção de IA que avalia seu bem-estar mental como bom ou excelente, pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub.

INICIANTES EM IA

42%

avaliam seu bem-estar mental como bom ou excelente

ADEPTOS DA IA

52%

avaliam seu bem-estar mental como bom ou excelente

PIONEIROS EM IA

68%

avaliam seu bem-estar mental como bom ou excelente

Parte dessa diferença pode ser atribuída ao mesmo apoio que se estende a todos os pilares: tempo para cuidar do bem-estar durante o dia de trabalho e um gestor que proteja esse tempo. O bem-estar mental traz um fator que os outros pilares não têm: segurança no emprego. **53% dos pioneiros dizem que sua segurança melhorou no último ano, contra 22% dos iniciantes**, e as pesquisas sobre o impacto desse receio são inequívocas. Uma meta-análise de 20 estudos de longo prazo mostrou que a mera percepção de insegurança no emprego aumenta o risco de desenvolver sintomas depressivos tanto quanto a perda real do emprego (Kim & von dem Knesebeck, 2016). A preocupação causa o mesmo dano que o próprio ocorrido. Em um ano em que 54% dos profissionais dos EUA dizem que a insegurança no emprego afeta significativamente seu nível estresse (American Psychological Association, 2025), o grupo que acredita que a IA os tornou mais difíceis de substituir carrega menos esse peso, enquanto o grupo que teme ser substituído pela IA é o que mais sofre.



Neste momento, o que impede que a outra metade também receba esse apoio é o dinheiro. O custo é a principal barreira, citada por 34% dos colaboradores que não fazem terapia, um aumento em relação aos 23% de dois anos atrás. Os colaboradores já acreditam no valor de um apoio profissional: metade deles já paga por esse tipo de serviço. As equipes responsáveis pelos benefícios não precisam mais convencer as pessoas de que vale a pena usar um recurso para cuidar da saúde mental. A questão é saber se a pessoa que precisa consegue pagar para usar o recurso mais de uma vez.

3.3 Nutrição

O horário de almoço é o único momento do dia que ainda é oficialmente reservado para o bem-estar, mas ele está cada vez menor. Em 26 países, o tempo médio de descanso de um colaborador é de apenas 35 minutos, isso se ele tiver um intervalo, e um profissional em tempo integral costuma pular o horário de almoço uma vez por semana (Pesquisa global sobre alimentação no trabalho do Compass Group, 2023). Um terço dos profissionais ao redor do mundo comem sozinhos. O que costumava ser uma refeição com um horário fixo está se transformando em uma refeição rápida entre reuniões, na própria mesa de trabalho, ou o profissional deixa de almoçar de forma geral.

Os colaboradores sabem disso. **Apenas 42% descrevem sua nutrição como saudável ou muito saudável, a segunda pontuação mais baixa entre os pilares, atrás apenas da qualidade do sono.**

NÚMERO DE COLABORADORES QUE AVALIAM SUA NUTRIÇÃO COMO SAUDÁVEL OU MUITO SAUDÁVEL

Pergunta da pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub: como você classificaria sua nutrição de modo geral?



Pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub. n = 5.021 participantes.

Em termos de domínio de IA, a nutrição apresenta mais diferenças do que qualquer outro pilar: 28% dos iniciantes descrevem sua nutrição como saudável, contra 37% dos adeptos e 55% dos pioneiros, uma diferença de 27 pontos percentuais. O conhecimento não explica uma diferença tão grande.

A NUTRIÇÃO É A ÁREA COM MAIS DISPARIDADE POR DOMÍNIO DE IA ENTRE TODOS OS PILARES

Porcentagem de cada segmento de adoção de IA que descreve sua nutrição como saudável, pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub.

27 pontos
DISTRIBUIÇÃO DE INICIANTES A PIONEIROS



O conhecimento não explica uma diferença tão grande. Ninguém precisa de um programa de bem-estar para saber que é importante comer legumes, e nenhum segmento de domínio de IA tem mais conhecimento nesse sentido. O que muda é o formato do dia. Comer bem no trabalho significa fazer uma pausa de verdade, em um horário adequado, sem que uma reunião atrapalhe esse momento. Os pioneiros são os mais propensos a ter esse tempo protegido, pela sua própria rotina e por uma liderança que trata um almoço de verdade como algo normal, não como uma falha do colaborador. Um almoço protegido é a versão nutricional do treino do meio do dia.

Os pioneiros têm uma vantagem que os outros grupos não têm: eles direcionaram seu domínio de IA para os seus próprios hábitos. Metade dos pioneiros usa ferramentas de IA com regularidade para o bem-estar pessoal, contra 11% dos iniciantes, e a alimentação é um dos usos mais comuns: seja para planejar as refeições da semana ou simplesmente registrar o que comeram. Essa visibilidade é mais importante do que parece. A imagem que a maioria das pessoas têm da própria dieta é formada por um mosaico de intenções, e isso as faz se sentir bem. Uma semana monitorada substitui as suposições pelo padrão real, e é isso que muda o comportamento das pessoas.

As empresas têm muito mais a perder com esse padrão do que a maioria imagina. Em um estudo com quase 20 mil profissionais dos EUA, colaboradores com uma dieta pouco saudável tinham 66% mais chances de relatar uma queda na produtividade, em comparação com aqueles que consumiam grãos integrais, frutas e legumes com regularidade (Merrill et al., 2012). O dia de trabalho tem influenciado o que as pessoas comem, e o que as pessoas comem tem influenciado o trabalho. E uma empresa não precisa de conhecimentos de nutrição para atuar quanto a isso. A intervenção disponível com o menor custo é uma pausa para o almoço que realmente acontece, em um horário normal, longe da mesa de trabalho, de preferência com outras pessoas.

3.4 Qualidade do sono

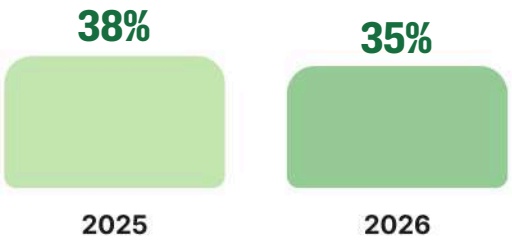
Adultos precisam de sete a nove horas de sono por noite para se recuperar física e cognitivamente (National Sleep Foundation/American Academy of Sleep Medicine). A maioria dos colaboradores não atinge esse número: 69% dormem menos de sete horas por noite.

A qualidade do sono é o pilar com a menor pontuação e o único em declínio: **apenas 35% dos colaboradores avaliam seu sono como saudável ou muito saudável este ano, uma queda em relação aos 38% de 2025.**

O SONO É O ÚNICO PILAR DO BEM-ESTAR EM DECLÍNIO

Porcentagem de colaboradores que avaliam sua qualidade do sono como saudável ou muito saudável, pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2025-2026 do Wellhub.

35%
QUALIDADE DO SONO SAUDÁVEL OU MUITO SAUDÁVEL



A mesma força de trabalho que tem se exercitado mais do que em anos tem dormido pior do que no ano passado. O esforço não é o problema. O sono fica no fim do dia, e o dia está terminando cada vez mais tarde.

É o dia de trabalho que está se prolongando. As mensagens fora do horário comercial aumentaram 15% em relação ao ano anterior, com uma média de 58 mensagens chegando à caixa de entrada de um colaborador fora do horário padrão, e as reuniões após as 20h aumentaram 16% (Microsoft, Índice de tendências de trabalho 2025). Os colaboradores abrem mão por conta própria do que o trabalho não ocupa. Os pesquisadores do sono chamam isso de procrastinação do sono: adiar a hora de dormir sem que haja uma obrigação externa, porque o final da noite é o primeiro momento do dia em que a pessoa realmente sente que tem autonomia. Uma meta-análise de 43 estudos associa esse hábito a menos horas de sono, qualidade do sono prejudicada e mais fadiga durante o dia (Hill et al., 2022). Os dados dos fatores negativos mostram o mesmo padrão. Nos últimos dois anos, tanto o estresse quanto a ansiedade deixaram de ser tão citados como causas que atrapalham o sono. O tempo de tela é o único fator negativo que segue em expansão, sendo citado por 26% dos colaboradores dois anos atrás, por 27% no ano passado e por 30% este ano. Ficar nas redes sociais até tarde da noite é um problema de disciplina, e isso continua acontecendo por um motivo: é a única hora do dia sem nenhum compromisso e as pessoas querem que esse momento dure mais.

É isso que explica a diferença entre os níveis de domínio: 25% dos iniciantes avaliam seu sono como saudável, contra 33% dos adeptos e 44% dos pioneiros. Quando os pesquisadores perguntam às pessoas por que elas adiam a hora de dormir, a resposta mais comum não é a insônia, mas a autonomia: a noite é o único momento que é delas, então as pessoas preferem aproveitá-la, mesmo que seja às custas do dia seguinte. Seguindo essa lógica, o tempo aproveitado durante o dia para cuidar de questões pessoais deveria proteger a noite dos colaboradores.



Mesmo quem passa sete horas na cama pode dormir bem menos: alguém que teve quatro horas de sono restaurador acha que dormiu uma noite inteira, até que uma ferramenta de monitoramento mostre a diferença. Assim como acontece com o registro das refeições semanais, é o padrão que muda o comportamento, pois substitui a suposição pelo número real.

A qualidade do sono parece ser o pilar que as empresas conseguem influenciar menos. A economia, no entanto, diz outra coisa. A privação de sono custa à economia dos EUA até US$ 411 bilhões ao ano, 2,28% do PIB, em perda de produtividade (RAND, 2016), e as principais causas relacionadas ao trabalho são coisas que as empresas controlam diretamente: mensagens enviadas após o expediente, reuniões agendadas para o final do dia, uma jornada de trabalho sem um horário fixo para terminar. Nenhum benefício pode incentivar um colaborador a dormir mais cedo. Mas uma empresa pode parar de ocupar os horários livres que ajudam esse colaborador a chegar lá. Escrever uma política clara sobre comunicação fora do horário comercial não custa nada e retorna o único recurso do qual todos os outros pilares dependem.

3.5 Conexão social

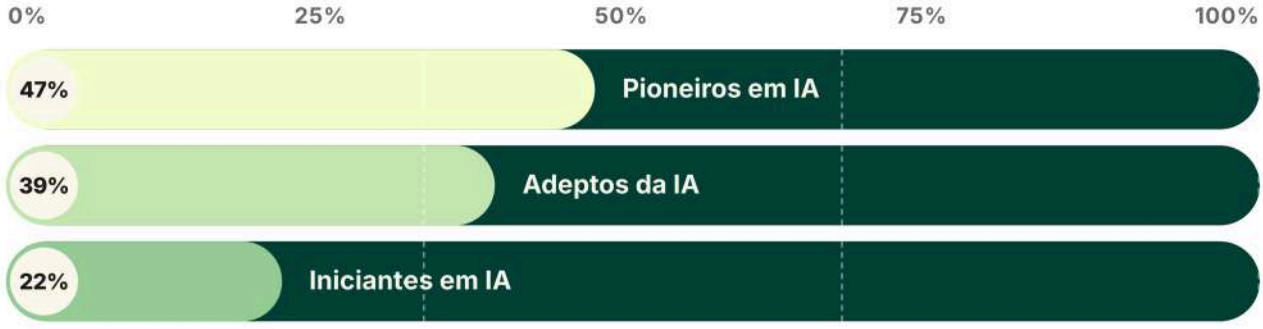
A falta de conexão social aumenta o risco de doenças cardíacas em 29% e de AVC em 32%, um efeito comparável ao de fumar quinze cigarros por dia (Cirurgião-Geral dos EUA). Se esses números fossem causados por um produto químico, seria necessário realizar uma revisão de segurança. Em vez disso, eles são a consequência de algo mais silencioso: a frequência com que as pessoas realmente conversam umas com as outras.

Nos quatro primeiros pilares, os pioneiros lideram tudo. Neste, eles vêm por último. **48% dos pioneiros concordam que a IA reduziu as interações genuínas com os colegas, contra 39% dos adeptos e 22% dos iniciantes.** A explicação é a mais literal possível: as tarefas que a IA absorve primeiro (como elaborar um rascunho, atualizar um status e verificar um número) são aquelas que antes exigiam pedir ajuda a outra pessoa. Cada tarefa era pequena. No entanto, representavam a maior parte dos motivos pelos quais os colegas de trabalho conversavam ao longo do dia. O trabalho ainda é feito, mais rápido do que antes. Mas a conversa que costumava acompanhar esse trabalho já não acontece mais e ninguém decidiu eliminá-la. A conversa simplesmente deixou de ser necessária.

OS PIONEIROS EM IA CONCORDAM QUE A IA REDUZIU AS INTERAÇÕES GENUÍNAS COM OS COLEGAS

Porcentagem de cada segmento de adoção de IA que concorda que a IA reduziu as interações genuínas com os colegas, pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub.

47%
DOS PIONEIROS EM IA CONCORDAM



Perder essa interação não faz com que as pessoas queiram interagir menos. **66% dos colaboradores dizem que querem se sentir mais conectados no trabalho, e esse desejo é maior exatamente onde a perda é sentida com mais intensidade: 77% dos pioneiros, contra 66% dos adeptos e 49% dos iniciantes.** O grupo que automatizou as tarefas que permitiam interações pequenas no dia a dia é o que mais sente falta delas.

OS COLABORADORES QUEREM SE SENTIR MAIS CONECTADOS NO TRABALHO

Porcentagem de cada segmento de adoção de IA que quer se sentir mais conectado no trabalho, pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub.

66%
DE TODOS OS COLABORADORES QUEREM SE SENTIR MAIS CONECTADOS



O que não substitui a conexão é a própria IA. **Apenas 20% dos colaboradores concordam que usar IA para cuidar do bem-estar é um substituto adequado para a conexão humana.** Poucas empresas pensam em olhar para o que realmente dá resultados: uma rotina de bem-estar. **64% dos colaboradores dizem que o apoio comunitário ou social é extremamente ou muito importante para ajudar a manter hábitos de bem-estar no longo prazo, e 41% dizem que sua rotina de bem-estar os ajuda a se conectar com outras pessoas, não apenas a manter a saúde física.** Uma aula, um grupo de corrida ou um treino compartilhado cumprem as duas funções ao mesmo tempo: ajudam a manter o hábito e a conexão social ao mesmo tempo.

Um gestor percebe isso muito antes desse dado aparecer em uma pesquisa de engajamento dos colaboradores. Um canal de equipe que antes era usado para conversas agora serve apenas para atualizações automáticas de tarefas. Uma reunião individual recorrente continua sendo adiada porque a atualização de status que antes era tratada ali agora ocorre por conta própria. Nada disso parece ser um problema na agenda. Para as empresas, desacelerar a automação não é a resposta. A questão é outra. A conexão não pode mais ser tratada como algo que acontece naturalmente no trabalho, porque isso não ocorre mais. Tempo para realizar atividades compartilhadas, momentos de bem-estar aproveitados em grupo e não de forma isolada, reuniões que gastavam dois minutos para conversar sobre assuntos sem relação com o trabalho: antes, essas coisas eram consequências de como o trabalho acontecia. Agora, é preciso construí-las de forma intencional.

3.6 Perspectiva: Jen Fisher



Jen Fisher

Fundador e CEO, The Wellbeing Team; ex-Diretor de Bem-Estar, Deloitte US; Conselho consultivo do Wellhub US · A equipe de bem-estar

A principal conclusão do relatório deste ano é que o domínio de IA agora prevê o bem-estar de uma pessoa melhor do que o cargo, o tempo de casa ou o setor em que ela atua. É um resultado impressionante. Mas eu teria cuidado com o que um líder faz com ele.

Numa leitura rápida, ele aponta para a necessidade de fechar a lacuna de domínio: mais treinamento, mais workshops de prompts, levar todo mundo ao nível Pioneiro. Mas olhe o que realmente move esse número. O domínio vem do apoio. As pessoas que saíram na frente tiveram tempo para desenvolver a habilidade, um gestor que as apoiou e liberdade para proteger a própria agenda. Elas não se adaptaram melhor do que ninguém. Foram colocadas em condições de se adaptar.

Ou seja, o domínio de IA é o apoio usando um disfarce. E, se passarmos a gerenciá-lo diretamente, vamos despejar recursos no sintoma e deixar a causa exatamente onde está. A pessoa que está se afogando em silêncio continuará sem ninguém que proteja o horário de almoço dela, mas agora terá um certificado de treinamento.

Quando classificamos toda a força de trabalho por domínio de IA, "Iniciante" deixa de descrever como alguém usa uma ferramenta e passa a soar como um veredito sobre a pessoa. Quem está na base dessa escala já é quem mais tem ansiedade em relação à IA e quem menos tem uma política clara ou um gestor ao seu lado. Essas pessoas não ficaram para trás. Elas nunca receberam os recursos para acompanhar. A métrica pega uma falha de apoio e a rotula, sem alarde, como uma falha pessoal, e, quando passa a parecer pessoal, deixa de ser responsabilidade de alguém resolver.

Até o topo da escala não escapa. Os colaboradores com mais domínio de IA relatam a maior perda de conexão real com os colegas. O grupo que estamos usando como modelo é justamente aquele em que algo de humano está se perdendo.

Nada disso significa que o domínio de IA não importe. Significa que ele é a coisa errada a perseguir. Persiga o apoio que está por baixo: o tempo, o respaldo, a política — e o domínio vem junto, de brinde. Se você ignorar isso, terá apenas criado um jeito mais rápido de separar quem está prosperando de quem está sozinho.

Essa é a escolha que os líderes têm pela frente. Não é a rapidez com que as pessoas conseguem se adaptar à IA. É se eles vão construir as condições para que elas consigam.

4 A desconexão no apoio entre empresa e colaborador

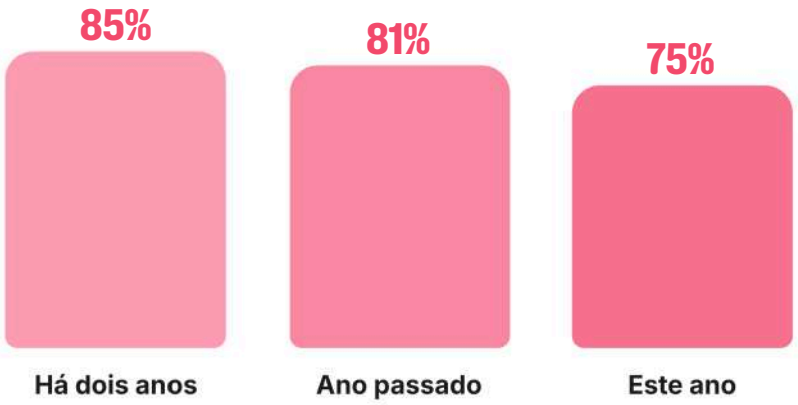
Pergunte a uma empresa o que ela faz pelo bem-estar dos colaboradores e a resposta vem rápido: um benefício para frequentar academias, sessões de aconselhamento, um gestor que pergunta como o colaborador está. Mas quando perguntamos se os colaboradores se sentem apoiados, a resposta é mais lenta. Os dois lados estão sendo honestos. O investimento é real, assim como a experiência dos colaboradores que não sentem esse investimento. É nesse espaço entre as duas verdades que as conclusões práticas deste ano se encontram.

Os colaboradores estão se adaptando a esse espaço. **75% afirmam que a empresa também é responsável pelo seu bem-estar, uma queda em relação aos 81% no ano passado e aos 85% no ano anterior.** Eles não estão dizendo que precisam de menos ajuda. Eles estão ajustando suas expectativas à experiência real, e um colaborador que deixa de esperar apoio é um risco maior de retenção do que aquele que ainda reclama disso. Um colaborador frustrado ainda está negociando. Mas um colaborador resignado está em busca de novas oportunidades.

OS COLABORADORES DIZEM QUE A EMPRESA TAMBÉM É RESPONSÁVEL PELO SEU BEM-ESTAR

Porcentagem de colaboradores que dizem que a empresa também é responsável pelo seu bem-estar, pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo do Wellhub, tendência de três anos.

75%
DIZEM QUE A EMPRESA TAMBÉM É RESPONSÁVEL



Quando os colaboradores descrevem o apoio que recebem, três pontos são citados repetidamente: uma política clara de IA, um gestor que os apoia e um programa de bem-estar que eles realmente conseguem usar. Esses três recursos têm um problema em comum. Os três entregam resultados mais consistentes para os colaboradores que precisam de menos apoio.

4.1 Política de IA

Estabelecer uma política de IA parece uma decisão tecnológica, algo para o departamento de TI e o jurídico resolverem. Os dados de bem-estar indicam que este também é um assunto para o RH. O domínio dos colaboradores com relação à IA, e o apoio que eles recebem para desenvolver esse domínio, agora influenciam os sintomas de burnout, a segurança no emprego e até a qualidade do sono. Uma política é o que torna esse apoio oficial. Ela informa aos colaboradores o que é permitido, o que se espera e pelo que eles serão julgados, e uma política de verdade é um programa que funciona: expectativas que as pessoas podem repetir de cabeça, que são comunicadas com frequência e exemplificadas por líderes que seguem as mesmas regras. Um documento que fica salvo em uma pasta compartilhada e aparece uma única vez durante o onboarding não cumpre o papel de uma política. Para um colaborador, isso é o mesmo que nada.

34% dos colaboradores dizem que suas empresas não têm nenhuma política formal de IA, e essa falta de apoio é pior para quem mais precisa de orientação: 44% dos iniciantes afirmam não ter uma política, contra 36% dos adeptos e 26% dos pioneiros.

COLABORADORES QUE AFIRMAM NÃO TER UMA POLÍTICA FORMAL DE IA NA EMPRESA

Porcentagem de cada segmento de adoção de IA que afirma não ter uma política formal de IA na empresa, pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub.

34%
AFIRMAM QUE A EMPRESA NÃO TEM UMA POLÍTICA FORMAL DE IA



Os pioneiros conseguem trabalhar sem regras claras porque tiveram tempo de desenvolver o próprio julgamento. Os iniciantes, que são quem mais têm dúvidas a respeito da tecnologia, ficam sem saber qual é a resposta que uma política deve dar: o uso é incentivado aqui ou vou ser punido por isso?

Entender sua posição é muito valioso. **77% dos colaboradores de empresas com uma política de IA clara e bem comunicada se sentem resilientes e capazes de se adaptar ao ritmo das mudanças, contra 39% daqueles que sequer sabem se existe uma política.** Os dois grupos trabalham com a mesma tecnologia e no mesmo ritmo. A diferença é que um deles não passa o dia se questionando.

Para o RH, esse é o recurso mais rápido dos três, e o erro está em achar que o documento em si é o que deve ser feito. Esses 77% trabalham em empresas onde a política é bem comunicada e demonstrada: líderes que usam as ferramentas abertamente e expectativas repetidas até que todos estejam familiarizados com elas. As empresas gastam uma fortuna com ferramentas e treinamento de IA. Os dados sugerem que a ferramenta mais barata e que os colaboradores mais valorizam é a segurança.

4.2 Apoio da liderança

Tudo o que uma empresa pretende para o bem-estar dos colaboradores passa pelas mãos de uma única pessoa. O programa pode ser generoso e a política pode ser clara, mas é um gestor quem decide, principalmente em pequenos momentos, se isso tudo é viável: se sair para treinar é normal ou se é visto como falta de cuidado, se bloquear a agenda para fazer uma caminhada sobrevive à semana, se alguém pergunta de vez em quando como as pessoas realmente estão se sentindo. O apoio da liderança é uma das duas condições que explicam por que os pioneiros se mantêm bem mesmo com mais sobrecarga de trabalho. É aqui que essa condição é distribuída.

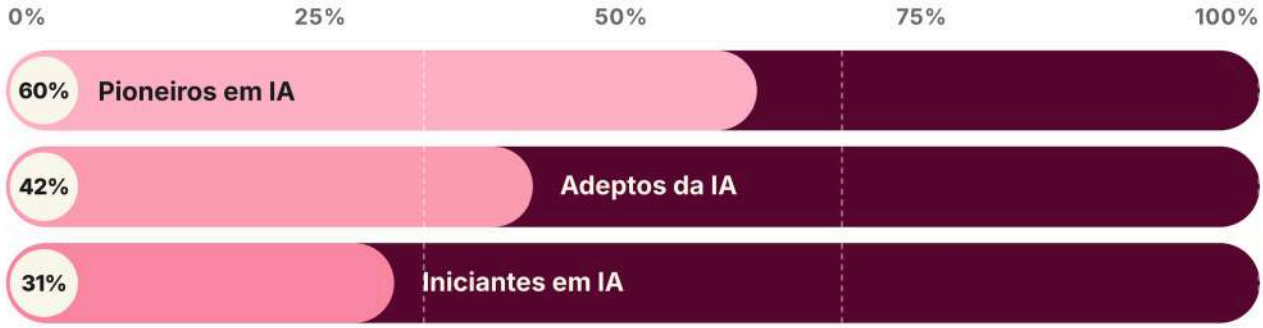


A distribuição não ocorre de forma equitativa. **60% dos pioneiros afirmam contar com o apoio ativo da liderança para cuidar do bem-estar, sem pensar apenas nos resultados, contra 42% dos adeptos e 31% dos iniciantes, uma diferença de 29 pontos.** Em 1971, um médico galês chamado Julian Tudor Hart descreveu o que ele chamou de lei dos cuidados inversos: o cuidado médico de qualidade tende a alcançar as pessoas que menos precisam. Meio século depois, o suporte ao bem-estar no trabalho obedece à mesma lei. Os iniciantes relatam os piores níveis de bem-estar em todos os pilares e mais preocupações a respeito do futuro, e são os colaboradores menos propensos a receber o apoio de um gestor. É um ciclo que se retroalimenta. Um colaborador em dificuldade não deixa de ser notado, ele deixa de ser apoiado. Menos apoio leva a um bem-estar prejudicado; um bem-estar prejudicado atrapalha o desempenho; um desempenho fraco atrai o escrutínio, e não a atenção positiva e construtiva que ajuda uma pessoa a se recuperar.

COLABORADORES QUE CONTAM COM O APOIO ATIVO DA LIDERANÇA PARA CUIDAR DO BEM-ESTAR

Porcentagem de cada segmento de adoção de IA que afirma contar com o apoio ativo da liderança para cuidar do bem-estar, sem pensar apenas nos resultados, pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub.

29 pontos
DISTRIBUIÇÃO DE INICIANTES A PIONEIROS



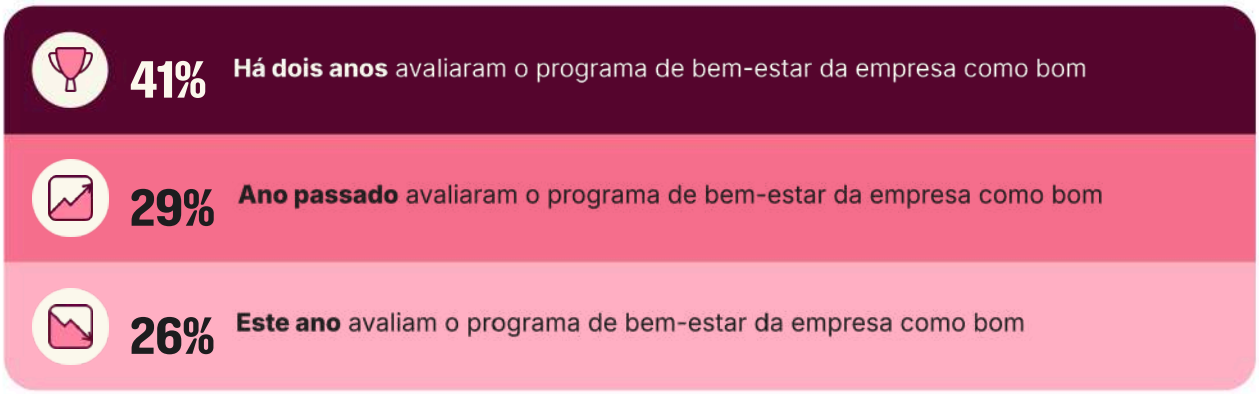
Os gestores não fazem isso de forma imprudente. O apoio tornou-se uma ferramenta de retenção, e os gestores o oferecem às pessoas cujos desligamentos seriam mais prejudiciais para a empresa: **82% dos colaboradores que contam com o apoio ativo da liderança afirmam que considerariam sair da empresa se esse apoio desaparecesse.** A maioria dos gestores nem faz essa escolha de forma intencional. Eles estão sobrecarregados: 51% das empresas consideram a sobrecarga dos gestores um risco crítico para o desempenho da empresa (Wellhub, ROI do Bem-Estar 2026). Um gestor sobrecarregado protege primeiro seus melhores talentos. Os demais colaboradores precisam gerenciar tudo por conta própria.

O que torna esse processo caro é que ele tira do gestor o seu poder real. O mesmo cuidado que incentiva um pioneiro a ficar pode transformar um iniciante em pioneiro, além de transformar um profissional que está abaixo do desempenho esperado em um profissional de alto desempenho. Essa diferença de 29 pontos percentuais representa mais do que apenas um mapa que indica para onde o apoio está sendo direcionado. É um mapa que indica as conversões que ninguém está tentando alcançar, justamente no momento em que as empresas precisam de colaboradores resilientes com maior domínio da IA do que conseguem contratar. A solução se divide em dois níveis. Torne o apoio ao bem-estar básico o padrão para todos os colaboradores, parte do modo de operação da empresa, não algo oferecido por um gestor, para que ninguém precise ser notado para receber apoio. Isso libera a atenção limitada do gestor para se concentrar no que só ele pode fazer: desenvolver as pessoas com um caminho maior para percorrer.

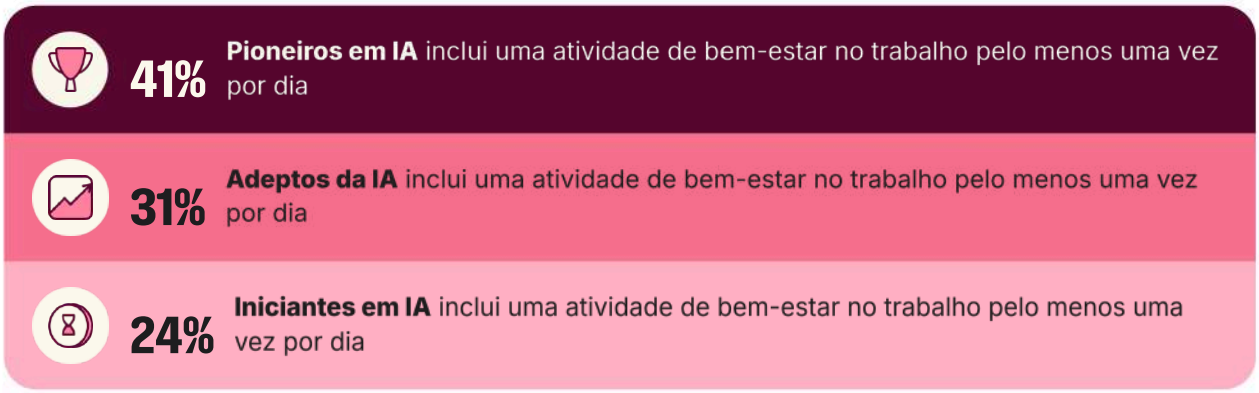
4.3 Programas de bem-estar

Entre os três recursos, o programa de bem-estar é o que tem o maior alcance. Uma política clara de IA afasta as incertezas e um gestor que apoia os colaboradores protege o tempo deles, mas ambas as coisas abrem o caminho. O programa é o que preenche esse espaço aberto: o treino em si, a sessão de terapia, o plano nutricional, uma boa noite de sono. É o único recurso que atinge todos os pilares do bem-estar de uma só vez, além de ser o único que alcança todos os colaboradores diretamente, sem depender do apoio da liderança.

Apenas 26% dos colaboradores avaliam o programa de bem-estar da empresa como bom este ano, uma queda em relação aos 29% no ano passado e aos 41% há dois anos. Essa queda não significa que o interesse pelo bem-estar diminuiu. Os colaboradores estão se exercitando mais do que nos últimos três anos, metade deles faz terapia e, quando questionados sobre que tipo de apoio gostariam de ter, eles pedem mais suporte em todas as categorias. A demanda pelo que o programa oferece aumenta, enquanto a avaliação do programa cai. O que os colaboradores apontam como problema é a falta de alinhamento entre o programa oferecido e a rotina de trabalho que eles têm.



O tempo é a prova mais contundente. 46% dos colaboradores dizem que a empresa não oferece tempo e espaço durante o dia de trabalho para cuidar do bem-estar. O uso segue essa autorização: **41% dos pioneiros incluem uma atividade de bem-estar no trabalho pelo menos uma vez por dia, contra 31% dos adeptos e 24% dos iniciantes**, os mesmos grupos cujos gestores protegem mais e menos o seu tempo. Um programa pode ser bem elaborado e ainda ser inutilizável se o seu uso exigir um tempo livre que a rotina nunca oferece.



Esse é o desafio que um programa moderno precisa vencer. Para isso, são necessários três passos.

O primeiro é a acessibilidade. O apoio precisa se encaixar nos espaços livres de um dia real: uma aula perto do escritório no horário de almoço, uma academia perto de casa no fim do dia, uma sessão de dez minutos de meditação entre uma chamada e outra. Quando o bem-estar cabe nos intervalos que já existem no dia a dia, ninguém precisa negociar para ter mais tempo.

O segundo é a variedade. **Pergunte aos colaboradores de quais recursos de bem-estar eles precisam, mas não têm, e eles vão citar todas as categorias praticamente na mesma proporção:**

OS COLABORADORES CITAM CADA TIPO DE APOIO QUE GOSTARIAM DE TER PRATICAMENTE NA MESMA PROPORÇÃO

Porcentagem de colaboradores que citam cada tipo de apoio ao bem-estar de que precisam, mas não têm, pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub.



Eles não estão pedindo por um único benefício que está faltando. Eles estão pedindo por todos, porque os pilares se sustentam uns aos outros: uma boa noite de sono aumenta as chances de treinar pela manhã, o treino melhora a saúde mental, uma boa refeição sustenta os três pilares anteriores e uma aula feita com outras pessoas reconstrói a conexão que o dia de trabalho silenciosamente desgasta. Apoiar um pilar já ajuda. Apoiar todos juntos faz com que um pilar reforce o outro.

O terceiro é o alcance. Uma pessoa que não se exercita há anos precisa entrar de forma suave: uma aula para iniciantes, uma caminhada com propósito. Um colaborador que treina cinco vezes por semana precisa de opções que acompanhem esse ritmo. Um único recurso não atende a todos, por isso os programas que se baseiam em uma única academia ou em um só app acabam desapontando os colaboradores que não são o público-alvo do benefício.

Uma métrica mostra se o programa passa nos três testes. A adesão faz a contagem de cadastros. O engajamento conta quem utiliza o benefício mais de uma vez. Apenas um programa acessível, amplo o bastante e pensado para todos os níveis incentiva os colaboradores a usarem o benefício mais vezes.

Se olharmos um pouco mais de longe, os três recursos contam uma única história. A política de IA existe, mas os colaboradores que mais se beneficiariam com as regras nunca ouviram falar delas. O gestor se importa, mas essa preocupação é direcionada às pessoas que já estão bem. O programa existe, mas metade da força de trabalho nunca teve tempo de usá-lo. Nada disso foi planejado. Mas é o que acontece quando uma empresa pressupõe que o apoio alcançará as pessoas sem que nada precise ser feito para isso. As empresas que eliminarem essa discrepância o farão de forma intencional, atuando em duas frentes ao mesmo tempo: um programa acessível, variado e suficientemente interessante para apoiar cada colaborador, e gestores livres para fazer o que só eles sabem, ou seja, impulsionar os colaboradores com o caminho mais longo a percorrer. O valor disso, em termos de retenção e desempenho, é o que os dados contam a partir daí.

5 O bem-estar é um recurso-chave de desempenho na era da IA

Aproveitar a IA ao máximo costuma ser uma questão tecnológica: escolher as ferramentas certas, treinar as pessoas rápido o suficiente, estar sempre um passo à frente. Mas todo ganho que a IA traz ainda depende de pessoas: alguém que se espera que aprenda mais rápido, produza mais e se adapte sem saber quando chegará a linha de chegada. Ninguém consegue atender a esse nível de demandas contínuas quando se está trabalhando na reserva. Colaboradores que têm apoio conseguem acompanhar o ritmo da era da IA. Os que não têm apoio desistem em silêncio e, depois, pedem demissão.

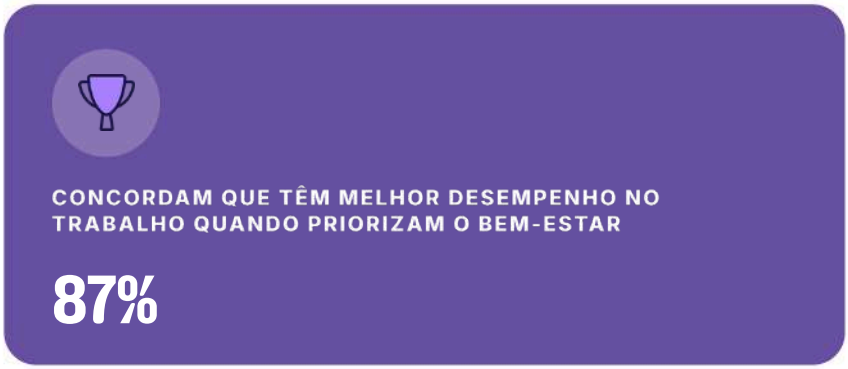
5.1 O bem-estar impulsiona o desempenho

Em janeiro de 2021, um investidor poderia ter testado uma estratégia simples: ignorar todos os indicadores financeiros e comprar as 100 empresas de capital aberto cujos colaboradores relataram os níveis mais altos de bem-estar. Dois anos depois, essa carteira teria superado o S&P 500 em 20%. O resultado é da pesquisa realizada pelo Centro de Pesquisa de Bem-Estar da Universidade de Oxford, que avaliou o bem-estar dos colaboradores de 1.636 empresas de capital aberto e comparou as pontuações com os indicadores fundamentais: as empresas com melhores níveis de bem-estar entre os colaboradores apresentaram retornos mais altos sobre o ativo, lucros mais altos e melhor desempenho no mercado (De Neve et al., 2023). O bem-estar parece um dado subjetivo. Ele serve como um indicador de desempenho futuro.

O mecanismo não é misterioso. O trabalho moderno exige atenção, julgamento e resistência, e essas são capacidades físicas que se desenvolvem e se recuperam com horas de sono, exercício físico, boa alimentação e contato com outras pessoas. A IA aumentou a intensidade cognitiva de quase todos os cargos: novas ferramentas para aprender, resultados a serem verificados, um ritmo que não para de mudar. Um colaborador que mantém essas capacidades consegue acompanhar esse ritmo. Enquanto isso, um colaborador que está no limite fica pior a cada semana. Os colaboradores são diretos quanto a isso: **87% concordam que têm melhor desempenho no trabalho quando priorizam o bem-estar.**

OS COLABORADORES TÊM MELHOR DESEMPENHO NO TRABALHO QUANDO PRIORIZAM O BEM-ESTAR

Porcentagem de colaboradores que concordam que têm melhor desempenho no trabalho quando priorizam o bem-estar, pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub.



O apoio ao bem-estar é o que mais importa para quem passa pelas maiores adaptações. **73% dos pioneiros afirmam que o acesso a recursos de bem-estar melhora o desempenho e ajuda na adaptação a um ambiente impulsionado pela IA, contra 46% dos adeptos e 24% dos iniciantes.** Para entender essa diferença, considere como seria estar em cada extremidade desse espectro na era da IA. Um pioneiro está trabalhando no limite e fazendo de tudo para se manter firme. Para alguém nessa situação, o apoio ao bem-estar atua como um combustível: treinar e dormir bem são parte de como esse colaborador consegue manter o ritmo. Um iniciante se encontra diante de ferramentas que ainda não domina e não tem certeza se seu emprego sobreviverá à transição. Uma sessão de bem-estar não é o mais importante para essa pessoa. O importante é receber um treinamento, ter tempo para aprender e ter alguma prova de que existe um futuro. É difícil enxergar com clareza em meio a tanta incerteza. Os iniciantes não estão dizendo que precisam de menos apoio ao bem-estar. Eles dizem que também precisam estar capacitados, e eles têm toda razão.

O APOIO AO BEM-ESTAR É O QUE MAIS IMPORTA PARA QUEM PASSA PELAS MAIORES ADAPTAÇÕES

49 pontos
DISTRIBUIÇÃO DE INICIANTES A PIONEIROS

Porcentagem de cada segmento de adoção de IA que afirma que o acesso a recursos de bem-estar melhora o desempenho e ajuda na adaptação a um ambiente impulsionado pela IA, pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub.



A lição prática é que os dois investimentos só funcionam se andarem juntos. Quando os iniciantes têm treinamento, tempo e um motivo para se sentirem seguros, o apoio ao bem-estar começa a fazer por eles o mesmo que já faz pelos pioneiros. **Apenas 18% dos iniciantes afirmam que tiveram tempo e apoio para aprender as habilidades de IA que o cargo exige, contra 73% dos Pioneiros**, o que significa que a maioria das empresas está conduzindo o experimento em apenas um segmento da força de trabalho. Os 73% dos pioneiros que comprovam o valor do apoio ao bem-estar indicam o que o restante da força de trabalho pode dizer quando tiver os mesmos recursos.

O mercado de trabalho já precificou isso: 83% dos colaboradores afirmam que levarão em conta apenas empresas que claramente valorizam o bem-estar na busca pelo próximo emprego. Os investidores premiam empresas que mantêm seus colaboradores bem, e os candidatos de hoje em dia exigem isso. Uma empresa que trata o bem-estar dos colaboradores como um custo está discutindo com os dois grupos.

5.2 O bem-estar integral gera resiliência e mantém o engajamento

Os orçamentos para o bem-estar são baseados em escolhas. Este ano, invista no benefício da academia e, quem sabe, no benefício da terapia ano que vem; inclua o app de meditação e deixe a nutrição de lado por mais um tempo. Nessas escolhas, há uma

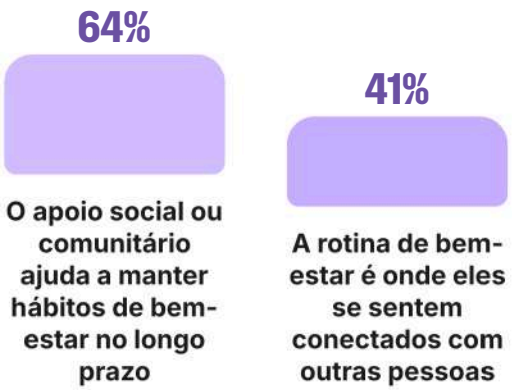
premissa tão comum que ninguém a considera: os pilares do bem-estar são compras isoladas, e uma empresa pode escolher apenas os dois ou três que puder pagar.

Os resultados sugerem que os pilares não se comportam como itens separados. Considerando o bem-estar físico, o bem-estar mental, a nutrição e a qualidade do sono, os mesmos colaboradores lideram e os mesmos ficam para trás todas as vezes, na mesma ordem, nas quatro categorias. As pessoas não se sentem bem em uma categoria e mal em outra. O bem-estar atua como um pacote e também se desgasta dessa forma: uma noite mal dormida vira um treino não feito, que vira uma terça-feira mais difícil. Uma empresa que investe em apenas dois dos cinco pilares não obtém dois quintos dos resultados. Na verdade, ela deixa o sistema de conexão entre os pilares inacabado.

Um dos pilares sustenta todos os outros: a conexão social. **64% dos colaboradores dizem que o apoio social ou comunitário é o que os ajuda a manter hábitos de bem-estar no longo prazo e 41% dizem que sua rotina de bem-estar é onde se sentem conectados com outras pessoas.**

A CONEXÃO SOCIAL MANTÉM OS HÁBITOS DE BEM-ESTAR VIVOS E CRIA UM SENSO DE COMUNIDADE

Porcentagem de colaboradores que dizem que o apoio social ou comunitário os ajuda a manter hábitos de bem-estar no longo prazo e que sua rotina de bem-estar é onde se sentem conectados com outras pessoas, pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub.



Juntos, esses dois números mostram que a conexão é o que mantém os hábitos, e os hábitos são onde a conexão acontece. O senso de comunidade também aumenta a responsabilidade. É fácil reagendar um compromisso marcado com você mesmo, mas não dá para reagendar uma promessa feita para as pessoas que esperam por você na aula de manhã. Para os colaboradores em trabalho remoto, que têm menos interações humanas durante o trabalho, uma rotina de bem-estar compartilhada pode representar o senso de comunidade mais estável que eles encontram no trabalho, e serve como infraestrutura para sustentar todos os outros pilares. Um benefício usado sozinho acaba deixado de lado. A chance de alguém abandonar uma aula com colegas conhecidos é menor.

Os líderes de RH, consultados separadamente para esta pesquisa, descrevem a mesma interdependência do lado da gestão. Quando perguntamos sobre o que sustenta o desempenho e a resiliência dos colaboradores, eles avaliaram cada pilar como fundamental praticamente na mesma proporção: 84% para atividade física e exercícios, 83% para qualidade do sono e recuperação, 78% para conexão social, 76% para terapia e mindfulness, 75% para nutrição (Wellhub, ROI do Bem-Estar 2026). Cinco pilares em nove pontos. As pessoas cuja profissão é observar o desempenho dos colaboradores também não conseguem abrir mão de um dos pilares.

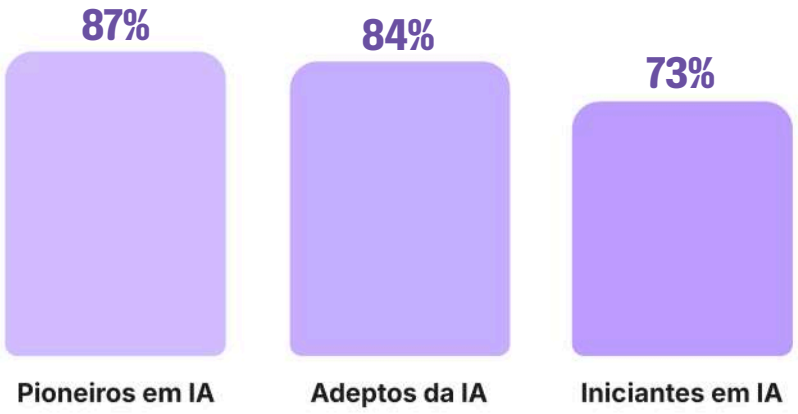
O que todo o sistema completo compra é a durabilidade, que é o tema deste capítulo. **Os colaboradores que se sentem totalmente capacitados para trabalhar com IA relatam um nível de resiliência praticamente duas vezes maior do que aqueles que se sentem menos capacitados, 87% contra 45%**. E sentir-se capacitado não é um traço de personalidade: é uma consequência, e depende de a empresa oferecer tempo, treinamento e apoio para os colaboradores. O mesmo vale para o engajamento, e a conta por negligenciar esse aspecto já está chegando: 36% dos colaboradores relatam estar emocionalmente desconectados no momento, e o problema se agrava quando a empresa ignora esse dado. A resiliência e o engajamento são resultados do sistema. Se você investe em um pilar e deixa os outros de lado, o sistema deixa de produzir esses resultados em silêncio.

5.3 Os colaboradores que mais tendem a sair são os mais difíceis de substituir

Nenhuma carta de demissão diz que o apoio ao bem-estar que a empresa oferece foi insuficiente. A justificativa é sempre uma oferta melhor, uma nova oportunidade, algo que simplesmente deu certo. A decisão de verdade é tomada meses antes, e é mais rápida entre os colaboradores que a empresa não pode se dar ao luxo de perder.

OS COLABORADORES SAIRIAM DE UMA EMPRESA QUE NÃO PRIORIZA O BEM-ESTAR

Porcentagem de cada segmento de adoção de IA que sairia de uma empresa que não prioriza o bem-estar dos colaboradores, pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub.



O menor desses três números ainda compreende quase três em cada quatro colaboradores. Quase todo mundo passou a ver o bem-estar como uma condição para permanecer na empresa. O que aumenta com o domínio da tecnologia é a solidez da condição, que fica mais sólida justamente no grupo que a empresa não pode se dar ao luxo de perder.

Um pioneiro que pede demissão leva dois trabalhos consigo: o que realmente produzia e o treinamento informal que oferecia. Estes são os profissionais que usam a IA como parte central do trabalho, e mais da metade deles ainda treina os colegas, o que significa que um pioneiro que sai da empresa leva consigo dois trabalhos: o que realmente produzia e o programa de treinamento informal que oferecia de graça. A Gallup estima que o custo de substituir um colaborador vai de metade até duas vezes o seu salário anual, e essa conta parte do pressuposto de que é fácil encontrar um substituto. Para um pioneiro, raramente é: 62% dos líderes de RH temem perder pessoas com habilidades em IA com alta demanda (Wellhub, ROI do Bem-Estar 2026), e essas competências raras representam um custo alto nas estimativas de substituição. Ou seja, os colaboradores que as empresas mais temem perder são também os que mais valorizam o bem-estar. Eles estão abertamente dizendo que o seu preço não deve ser pago apenas em dinheiro.

O fato de que quase nada disso precisa acontecer é o que deveria mudar a forma como as equipes de RH operam. A Gallup também descobriu que 52% dos colaboradores que saem de forma voluntária afirmam que seus gestores ou as empresas poderiam ter feito algo para evitar isso. O alerta raramente é discreto. Nesses dados, eles aparecem nas respostas sobre bem-estar coletadas meses antes de alguém atualizar o currículo. É um indicador-chave para qualquer equipe de RH que os interprete dessa forma, em vez de prestar atenção apenas quando já é tarde demais.

6 O Efeito Wellhub

6.1 A diferença se reflete em todos os pilares

Tudo o que falamos até agora descreve o que seria o apoio ideal ao bem-estar. Caberia em qualquer intervalo de trabalho. Contemplaria todos os pilares em vez de forçar uma escolha entre eles. Funcionaria tanto para colaboradores que nunca cuidaram do bem-estar quanto para quem treina há anos. E serviria para todos, não apenas para os colaboradores que já recebem o apoio da liderança. Olhando dessa forma, parece uma lista de desejos. O restante deste capítulo mostra o que acontece em empresas onde o benefício é real: uma comparação entre os colaboradores de empresas que oferecem Wellhub e os de empresas que não oferecem.

Essa comparação tem um ponto em comum: todos os colaboradores trabalham em empresas que oferecem programas de bem-estar. A única diferença é qual programa é oferecido.

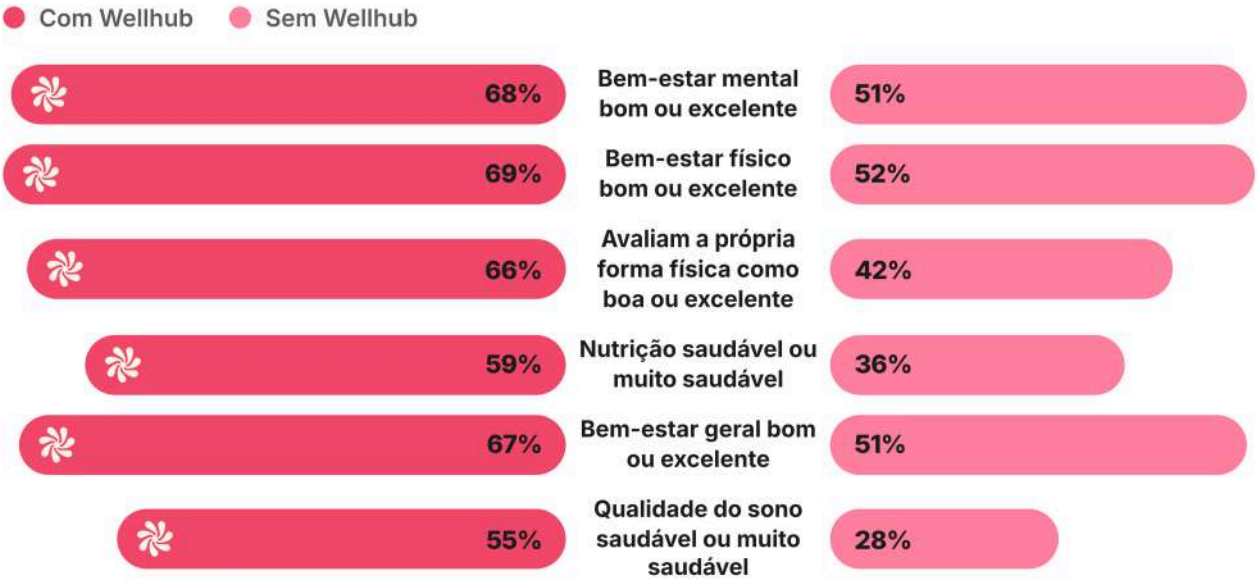
67% dos colaboradores com Wellhub avaliam seu bem-estar geral como bom ou excelente, contra 51% dos que usam outro programa. Em uma empresa com 1.000 pessoas, essa diferença significa 160 colaboradores que se sentem bem e não apenas sobrevivem, uma decisão que depende do programa escolhido pela empresa.

A vantagem se repete em todos os pilares, e é maior ainda nos mais difíceis. Os colaboradores que usam Wellhub avaliam melhor seu bem-estar mental, 68% contra 51%, e avaliam melhor seu bem-estar físico, 69% contra 52%. Quanto à forma física, o número é de 66% contra 42%. Em nutrição, 59% contra 36%. E, quando se trata do sono, o pilar mais fraco da força de trabalho, 55% contra 28%: quase o dobro.

A ordem desses resultados é o que conta a história. Nutrição e qualidade do sono são os pilares em que os outros programas têm menos avanço, e são justamente onde os colaboradores do Wellhub mais se destacam. Isso é o que a variedade oferece: um apoio que alcança os pilares que benefício de academia comum não consegue atingir.

OS COLABORADORES QUE USAM O WELLHUB SAEM GANHANDO EM TODOS OS PILARES DO BEM-ESTAR

Seis perguntas diferentes sobre seis pilares distintos do bem-estar, e os colaboradores com Wellhub relatam melhores resultados em todos eles.



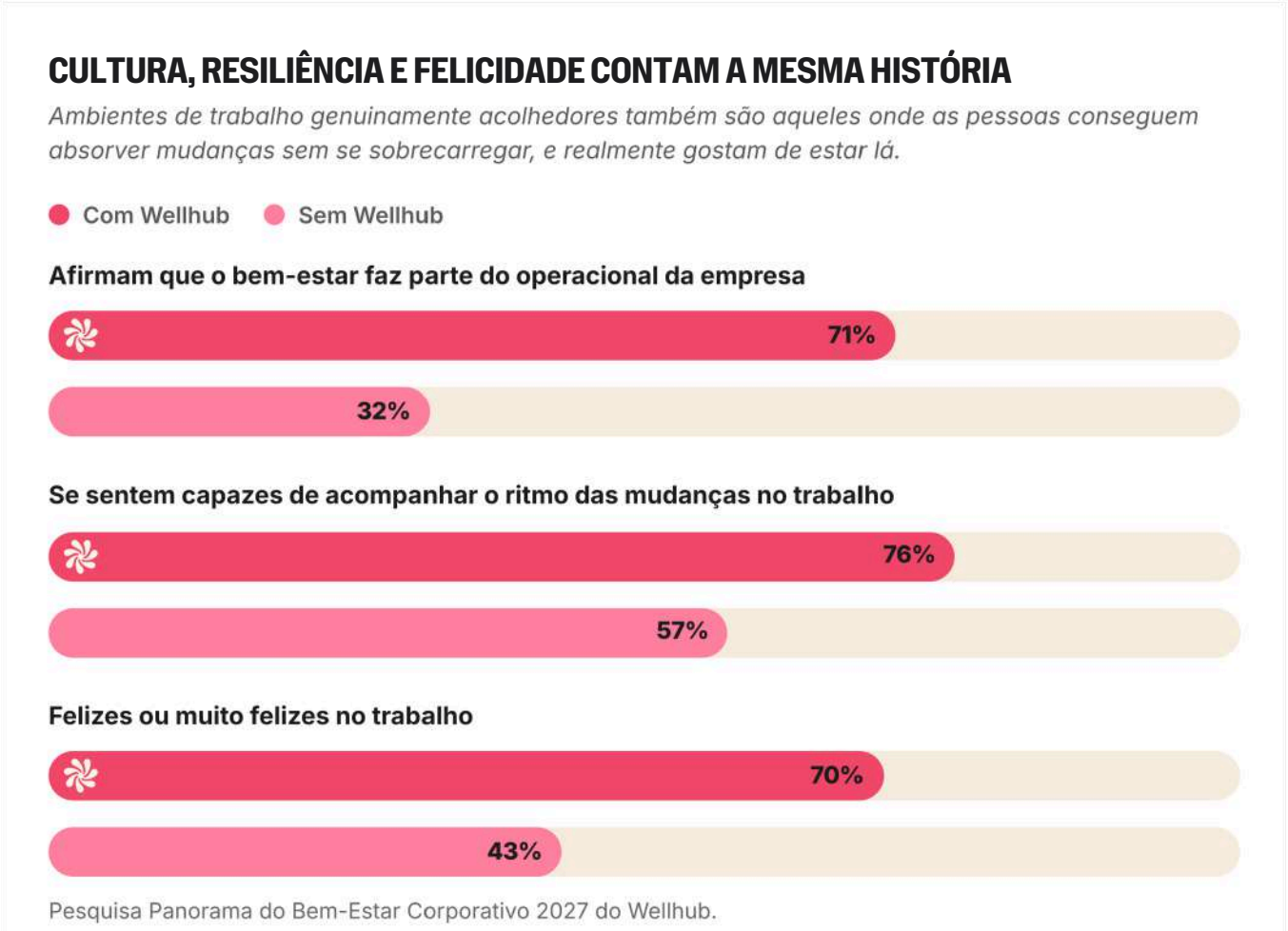
Pesquisa Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027 do Wellhub.

6.2 Por que o design vence

Um programa funciona quando os colaboradores realmente conseguem usá-lo: quando é acessível, variado e pensado para pessoas em todos os níveis. Essas são escolhas de design, e são as que o Wellhub faz. Com uma única assinatura, o colaborador tem acesso a opções para atividade física, mindfulness, nutrição e qualidade do sono, ou seja, ele não precisa escolher qual aspecto do bem-estar merece mais atenção. A mesma assinatura serve tanto para quem está fazendo a primeira aula em anos quanto para quem treina cinco vezes por semana, e é assim que alcança tanto os iniciantes quanto os pioneiros, em vez de focar em apenas uma parte da força de trabalho. A assinatura se encaixa nos espaços livres de um dia real: uma aula perto do escritório no horário de almoço, uma academia perto de casa no fim do dia, uma sessão de dez minutos entre uma chamada e outra. E, como essas coisas acontecem com outras pessoas, uma aula, uma academia, um rosto familiar no mesmo horário, isso traz um senso de responsabilidade que mantém o hábito vivo mesmo depois de janeiro.



Multiplique esse sentimento por toda a força de trabalho e isso se torna maior do que um hábito pessoal. Um colaborador que faz uma aula no horário de almoço é rotina. Centenas de colaboradores fazem isso virar norma: a aula fica marcada na agenda, as pessoas conversam sobre a aula e os colegas participam de tudo sem estranhar. E uma única assinatura compartilhada é o que permite que os gestores tomem a liderança. Com Wellhub, um gestor tem o mesmo benefício que toda a sua equipe. Então, quando o gestor faz uma aula no meio do dia ou sai para uma caminhada entre uma chamada e outra, ele não está usando um benefício executivo, mas sim aproveitando o mesmo recurso que ele incentiva todo mundo a usar. Cada uso explícito atua como uma autorização que a equipe pode enxergar, e nada convence mais do que a agenda de um gestor. Os colaboradores conseguem perceber quando isso acontece. **71% dos colaboradores em empresas que oferecem Wellhub afirmam que o bem-estar faz parte do DNA da empresa, contra 32% dos colaboradores em empresas que oferecem outro programa: a maior diferença registrada em qualquer indicador este ano. A resiliência não fica para trás: 76% se sentem capazes de acompanhar o ritmo das mudanças no trabalho, contra 57%, e 70% dizem estar felizes no trabalho, contra 43%.** Uma força de trabalho que se recupera um pouco todos os dias tem mais energia quando o ritmo aumenta.



6.3 As empresas veem o mesmo efeito da parte delas

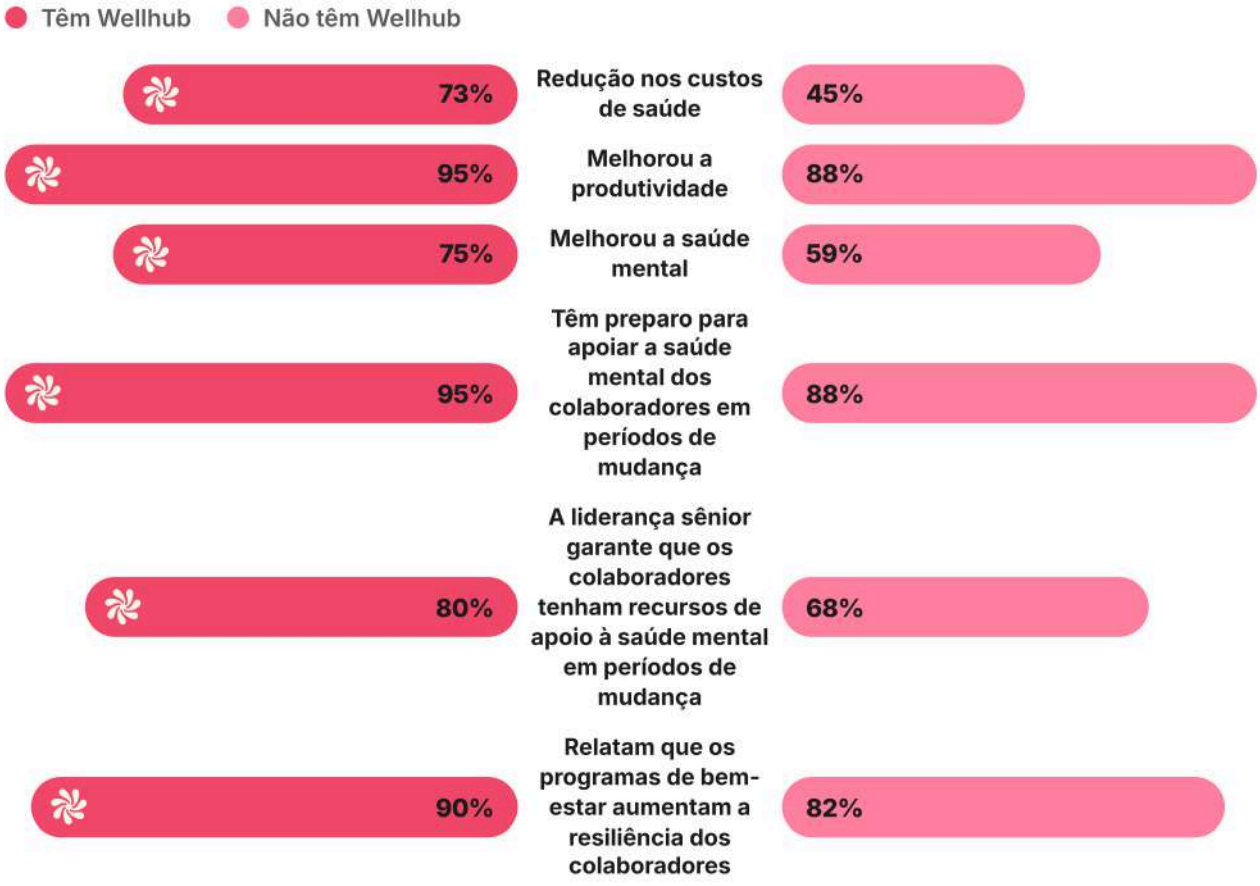
As empresas não veem diretamente os efeitos da qualidade do sono ou da nutrição de seus colaboradores. Elas veem o que essas coisas produzem: as despesas de saúde, os resultados, a forma como uma equipe lida com um trimestre difícil. Em todos esses indicadores, as empresas que oferecem Wellhub apresentam resultados melhores do que as que oferecem outros programas de bem-estar (Wellhub, ROI do Bem-Estar 2026).



Comece com o número que um CFO verifica primeiro. 73% das empresas que usam o Wellhub relatam redução nos custos de saúde, contra 45% das que usam outros programas. Um problema de bem-estar que se arrasta por tempo demais se transforma em uso do plano de saúde, o que faz do gasto com assistência médica o parâmetro mais exigente para avaliar um programa de bem-estar, e é justamente onde a diferença é maior.

As métricas de desempenho seguem o mesmo padrão. **95% dos líderes de RH em empresas que oferecem Wellhub relatam aumento na produtividade dos colaboradores, contra 88% das empresas que oferecem outros programas:** a maioria dos investimentos em bem-estar ajuda a aumentar a produtividade, e este ajuda com mais frequência. 75% dos líderes de RH de empresas que oferecem Wellhub relatam melhora na saúde mental dos colaboradores, contra 59% das empresas que oferecem outros programas. E 90% afirmam que o Wellhub deixou seus colaboradores mais resilientes diante de desafios profissionais, contra 82% dos líderes de RH que atribuem a mesma conquista a outros programas.

O WELLHUB OFERECE ÀS EMPRESAS UMA VANTAGEM EM RELAÇÃO A OUTROS PROGRAMAS DE BEM-ESTAR



A empresa cobre o valor do benefício. O colaborador usa. As duas partes relatam que o benefício funciona, e descrevem a mesma cadeia de eventos de pontos de vista opostos: os colaboradores entregam resultados quando conseguem manter o bem-estar, eles conseguem manter o bem-estar quando o apoio de fato os alcança, e esse apoio os alcança quando é oferecido de uma forma que atenda à realidade: acessível, variado e compartilhado. Esse é o Efeito Wellhub.

7 Conclusão

As ferramentas de trabalho mudaram mais nos últimos três anos do que nos trinta anos anteriores. As pessoas que usam essas ferramentas não mudaram nada. Elas ainda precisam dormir, comer, se movimentar e interagir uns com os outros, e precisam

dessas coisas mais do que nunca justamente no momento em que a IA tem trazido tanto caos ao ambiente de trabalho. A estratégia de IA de qualquer empresa, ciente disso ou não, é uma aposta em quanto tempo as pessoas conseguirão suportar o ritmo da mudança. E é uma aposta que pode ser ganha. Existem condições para isso.

Os colaboradores que acompanham o ritmo da IA não são mais resilientes do que os outros. Eles recebem mais apoio. Eles reservam um tempo para cuidar do bem-estar durante o expediente, e um gestor protege esse tempo. Eles sabem o que a empresa espera deles em relação à IA, então não precisam lidar com incertezas, além da carga de trabalho em si. Eles se sentem seguros o suficiente sobre o futuro para dormir à noite. Tire essas condições e a mesma pessoa tem dificuldades; forneça-as uma pessoa com dificuldades se recupera. Nenhuma conclusão no estudo deste ano sugere que exista um tipo de colaborador resiliente. O que existe são colaboradores com ou sem apoio.

Para uma empresa, isso se resume a três recursos. O primeiro é uma política clara de IA: escreva, comunique com frequência e tenha líderes que trabalhem visivelmente por esse benefício, porque a certeza é o recurso de bem-estar mais barato que uma empresa pode oferecer. O segundo é garantir que os gestores tenham autonomia: incentivar ativamente que apoiem o bem-estar das pessoas, não apenas os resultados, protejam o tempo que o bem-estar ocupa e demonstrem isso abertamente, com uma aula ao meio dia marcada na agenda, ou uma caminhada entre reuniões, para que o apoio a um colaborador deixe de depender do gestor específico que ele tem. O terceiro é um programa de bem-estar com real alcance: abrangendo todos os pilares, atendendo a todos os níveis e encaixando-se em um dia real, porque os pilares se elevam e caem juntos, e um programa que abrange apenas dois deles nunca conseguiria sustentar os demais.

O resultado desses recursos não é uma questão de sentimento. Os colaboradores dizem, quase unanimemente, que têm melhor desempenho quando conseguem manter o bem-estar. As empresas cujos colaboradores relatam os níveis mais altos de bem-estar superam seus pares em lucros e retornos de mercado. E as pessoas mais propensas a sair quando não recebem apoio são as que têm as habilidades mais raras e recebem mais ofertas de emprego, e metade delas diz que a empresa poderia ter evitado a sua saída. Um investimento em IA traz retorno por meio das pessoas, senão, não traz retorno nenhum.



O Wellhub foi criado exatamente para isso. Uma única assinatura abrange atividades físicas, mindfulness, nutrição e qualidade do sono, com opções para quem está fazendo a primeira aula em anos e para quem treina cinco vezes por semana, nos espaços livres de um dia real. Como todo o time tem o mesmo benefício, basta que um gestor use o programa para autorizar os colaboradores a usarem também. Assim, o bem-estar deixa de ser um benefício que alguns usam e passa a fazer parte do modo como a empresa funciona. Os colaboradores de empresas que oferecem Wellhub relatam resultados melhores em todos os pilares do bem-estar em comparação aos profissionais que têm acesso a outros programas. As empresas relatam economia nos custos de saúde e maior produtividade.

As duas partes estão descrevendo a mesma coisa: um apoio que alcança as pessoas pretendidas. As empresas que sairão à frente dessa mudança não serão as que adotaram a IA mais rápido, mas aquelas que apoiaram as pessoas que a adotaram.

8 Bem-estar pelo mundo

Global | Estados Unidos | Reino Unido | Brasil | Argentina | Chile | Espanha | Itália | Alemanha | México | Romênia

SEGMENTO	GLOBAL	ESTADOS UNIDOS	REINO UNIDO	BRASIL	ARGENTINA	CHILE	ESPANHA	ITÁLIA	ALEMANHA	MÉXICO	ROMÊNIA
Sintomas de burnout todos os dias											
Pioneiros	24%	38%	23%	23%	25%	19%	23%	19%	20%	26%	21%
Adeptos	22%	37%	23%	20%	27%	18%	20%	21%	13%	22%	17%
Iniciantes	16%	22%	11%	11%	27%	18%	17%	11%	16%	15%	16%
Concordam que a IA reduziu interações significativas com os colegas											
Pioneiros	48%	65%	54%	36%	42%	39%	51%	43%	49%	52%	52%
Adeptos	39%	50%	43%	34%	38%	32%	41%	39%	32%	47%	35%
Iniciantes	22%	24%	18%	19%	24%	19%	26%	16%	20%	28%	25%
Sairiam de uma empresa que não prioriza o bem-estar											
Todos os colaboradores	83%	83%	83%	91%	84%	81%	85%	72%	76%	86%	86%
Pioneiros	87%	90%	90%	93%	86%	83%	87%	81%	87%	85%	89%
Adeptos	84%	82%	83%	89%	83%	82%	88%	80%	69%	91%	89%
Iniciantes	73%	73%	72%	87%	79%	74%	78%	58%	72%	79%	78%
Usam ferramentas de IA para o próprio bem-estar com regularidade											
Pioneiros	50%	67%	51%	52%	43%	45%	47%	43%	56%	44%	51%
Adeptos	23%	31%	22%	18%	22%	28%	24%	18%	20%	24%	22%
Iniciantes	11%	17%	9%	9%	16%	7%	9%	6%	12%	15%	10%
Orientam os colegas de equipe sobre o uso de IA											
Pioneiros	79%	86%	82%	82%	78%	77%	71%	74%	76%	81%	79%
Adeptos	36%	40%	34%	42%	38%	37%	31%	33%	27%	37%	40%
Iniciantes	7%	11%	4%	6%	7%	3%	4%	5%	9%	10%	9%
Concordam que a IA aumentou a carga de trabalho											
Todos os colaboradores	30%	41%	30%	31%	26%	27%	27%	22%	27%	37%	30%
Pioneiros	40%	60%	43%	37%	32%	30%	39%	34%	42%	44%	45%
Adeptos	28%	37%	27%	20%	25%	31%	25%	27%	24%	36%	28%
Iniciantes	15%	19%	14%	13%	16%	13%	12%	10%	15%	21%	19%

Segurança no emprego melhor do que no ano passado											
Pioneiros	53%	52%	57%	55%	49%	57%	41%	45%	46%	69%	48%
Adeptos	33%	31%	36%	42%	32%	31%	37%	26%	21%	51%	29%
Iniciantes	22%	25%	18%	28%	26%	25%	20%	16%	21%	36%	21%
O tempo de tela atrapalha o sono											
Todos os colaboradores	30%	30%	27%	38%	35%	33%	26%	25%	22%	29%	30%
Atualmente, faço terapia/aconselhamento (qualquer forma)											
Todos os colaboradores	48%	56%	48%	60%	49%	49%	49%	36%	42%	57%	37%
Avaliam seu bem-estar geral como bom ou excelente											
Todos os colaboradores	55%	63%	54%	58%	53%	53%	59%	48%	44%	67%	53%
O apoio ao bem-estar ajuda a apresentar um bom desempenho/se adaptar em ambientes com IA											
Pioneiros	73%	81%	76%	75%	71%	70%	73%	67%	59%	76%	74%
Adeptos	46%	47%	46%	48%	46%	48%	47%	37%	39%	59%	40%
Iniciantes	24%	28%	23%	17%	28%	33%	26%	17%	19%	30%	28%

Fontes

- American Psychological Association · 2025
  A maioria dos profissionais dos EUA diz que a insegurança no emprego causa estresse (pesquisa Panorama do Trabalho nos EUA)
- Compass Group · 2023
  Pesquisa global sobre alimentação no trabalho
- Global Wellness Institute · 2026
  Tendências em iniciativas de bem-estar no trabalho para 2026
- Hart, J. T. · 1971
  A lei dos cuidados inversos. The Lancet.
- Estudo de desenvolvimento adulto de Harvard, via Harvard Gazette · 2017
  Por mais de 80 anos, um estudo de Harvard tem mostrado como ter uma vida saudável e feliz
- Kim, T. J., & von dem Knesebeck, O. · 2016
  Insegurança no emprego percebida, desemprego e sintomas depressivos: Uma revisão sistemática e meta-análise de estudos observacionais prospectivos. Arquivos internacionais de saúde ocupacional e ambiental.

- Dados do Layoffs.fyi, reportados pelo Gulf News · 2026
  Quase 154 mil profissionais de tecnologia demitidos em 2026 por conta de reestruturações relacionadas à IA
- Merrill, R. M., et al. · 2012
  Maus hábitos de saúde dos colaboradores prejudicam a produtividade (estudo da BYU com quase 20 mil profissionais dos EUA)
- Microsoft · 2025
  O dia de trabalho infinito (Índice de tendências de trabalho)
- National Sleep Foundation/American Academy of Sleep Medicine
  Declaração de consenso conjunta
- RAND Corporation · 2016
  Por que o sono é importante: Os custos econômicos da privação de sono
- Sleep Health, revista da National Sleep Foundation · 2023
  Sleep Health (2023)
- Cirurgião-Geral dos EUA (U.S. Surgeon General) · 2023
  Our Epidemic of Loneliness and Isolation (Advisory)
- Fórum Econômico Mundial · 2025
  Panorama do Futuro do Emprego 2025

Metodologia

Para o **Panorama do Bem-Estar Corporativo 2027**, o Wellhub fez uma pesquisa para avaliar o estado de bem-estar dos colaboradores e analisar se os pacotes de benefícios atendem às necessidades dos colaboradores.

Entre **12 de junho de 2026 e 19 de junho de 2026**, mais de 5.000 colaboradores responderam à pesquisa online realizada através da agência QuestionPro. A amostra incluía apenas pessoas com idade igual ou superior a 18 anos empregados em tempo integral pelo menos nos três meses anteriores à pesquisa. Os resultados apresentam um nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%.

As opções de resposta para as 86 perguntas da pesquisa incluíam escala Likert, múltipla escolha e seleções de múltipla escolha.

Os países incluídos foram: **Estados Unidos, Reino Unido, Brasil, Argentina, Chile, Espanha, Itália, Alemanha, México e Romênia**. Foram coletadas entre 500 e 505 respostas de cada país. Quando necessário, os conjuntos de perguntas e as opções de respostas foram adaptados para

refletir as variações regionais na disponibilidade de benefícios.

Os participantes foram agrupados em três segmentos de adoção de IA: pioneiros, adeptos e iniciantes, usando o Índice de domínio de IA combinado, calculado a partir de três critérios. O primeiro critério avaliou o uso atual de ferramentas de IA, como ChatGPT, Copilot, Claude e Gemini, em uma escala que vai de nunca ter usado até usar IA diariamente e orientar ativamente colegas sobre o tema, pontuada de zero a três, como indicado. O segundo critério avaliou a própria ansiedade dos participantes em relação à IA, desde se sentir sobrecarregado ou desconfiado até se sentir totalmente confortável e confiante com a tecnologia, também pontuado de zero a três, sendo que quanto menor a ansiedade, maior a pontuação. O terceiro pediu que os participantes concordassem ou discordassem de nove afirmações sobre o uso diário e a dependência da IA no trabalho, pontuadas de zero a três pontos com base em quantas afirmações eles concordaram: zero concordâncias = zero pontos, uma ou duas concordâncias = um ponto, três a cinco = dois pontos e seis a nove = três pontos.

As três pontuações juntas formam um total que varia de zero a nove. Os participantes que pontuaram entre sete e nove são classificados como pioneiros em IA, entre quatro e seis, adeptos da IA, e entre zero e três, iniciantes em IA. Todas as comparações de bem-estar apresentadas ao longo do estudo entre esses três grupos são feitas com base nesse índice.

Quem contribuiu

As opiniões apresentadas ao longo deste relatório são de membros do Conselho Consultivo do Wellhub nos EUA, que são remunerados pela empresa por seus serviços de consultoria.