



Preparação para a IA: Construindo a ponte entre o ensino superior e o mercado de trabalho no Brasil

Como instituições e empregadores podem reduzir as barreiras e formar profissionais preparados para a IA

AGOSTO DE 2026



Índice

03 Prefácio

04 Introdução

07 **Capítulo 1:** O cenário da transformação da educação para o trabalho gerada pela IA

15 **Capítulo 2:** Progresso para a preparação institucional para a IA: investimento, capacitação do corpo docente, confiança dos profissionais formados e governança

21 **Capítulo 3:** Modelo para uma direção comum

26 **Conclusão:** Superando a lacuna de preparação para a IA: da compreensão à execução

29 Informações complementares

Prefácio

A transição do ensino superior para o mercado de trabalho é um momento decisivo na vida dos estudantes e na competitividade das economias. No Brasil, essa transição agora está no cerne de uma oportunidade muito maior para o país. A inteligência artificial está mudando as habilidades de que os empregadores precisam, a forma como os profissionais formados contribuirão e o papel que o ensino superior deve desempenhar na preparação das pessoas para um trabalho que evolui em ritmo acelerado.

Esta pesquisa é resultado de uma colaboração estratégica entre a Pearson e a Amazon Web Services (AWS). A Pearson traz décadas de experiência em ciência da aprendizagem, desenvolvimento de currículos, avaliação e certificação. A AWS traz uma visão direta de como a IA está sendo desenvolvida, implementada e regulada nas organizações em que os profissionais formados estão ingressando, bem como das competências exigidas atualmente por essas organizações. Juntos, estamos buscando compreender como o ensino superior e o mercado de trabalho estão se adaptando em um mundo orientado pela IA.

Nós ouvimos estudantes, líderes do ensino superior e empregadores de seis países. O Brasil apresenta um cenário distinto. O país conta com um mercado caracterizado pela ambição, forte demanda pelos empregadores e a convicção no valor da formação universitária. Tanto os estudantes quanto os empregadores consideram o ensino superior ainda mais essencial na era da IA. Os empregadores também reconhecem pontos fortes importantes nos profissionais formados no Brasil, especialmente sua capacidade de adaptação, sua disposição constante para aprender e suas competências técnicas. Esses pontos fortes oferecem uma base sólida para o desenvolvimento de competências estratégicas, éticas e práticas cada vez mais exigidas nos ambientes de trabalho que usam IA. Essa percepção é importante.

O Brasil agora tem a oportunidade de partir dessa base sólida e ampliar as oportunidades para que mais profissionais formados desenvolvam e demonstrem as competências esperadas nos ambientes de trabalho que utilizam IA.

O desafio não está apenas na adoção. Instituições, empregadores e estudantes reconhecem a urgência das transformações trazidas pela IA. Entretanto, o Brasil não está partindo do zero. Já existem modelos promissores de inovação, conexão com os empregadores, desenvolvimento das competências do corpo docente e aprendizagem prática.

Para reduzir essa lacuna também haverá necessidade de diretrizes que promovam a confiança e ajude os estudantes a desenvolver hábitos responsáveis, com ética e confiança no uso da IA.

O Brasil pode ter a segurança de que já conta com muitos elementos necessários para se desenvolver na área: profissionais formados talentosos, instituições ambiciosas, empregadores engajados e exemplos concretos de inovação. Agora, deve aproveitar a oportunidade de conectar esses pontos fortes de forma mais consistente no sistema, para que uma preparação para o uso responsável e prático da IA possa se concretizar em larga escala.

Cinthia Nespoli
General Counsel and Brazil
Country Ambassador for Pearson

Valerie Singer
General Manager, Global Education
Amazon Web Services



Reduzir os obstáculos. Construir a ponte.

A preparação para a IA não cabe apenas ao ensino superior ou ao setor de atuação. Ela se consolida — ou se perde — na transição entre eles.

Leia o relatório integral: pearson.com/ai-readiness

Introdução

O contrato social entre o ensino superior e o mercado de trabalho há muito se baseia em uma premissa fundamental: as instituições de ensino superior preparam os profissionais formados para as demandas do mundo do trabalho. Em todo o mundo, a rápida integração da IA nos locais de trabalho está superando a capacidade de adaptação do ensino superior, colocando as instituições diante de uma escolha crucial. Elas precisam acelerar o ritmo da transformação dos currículos ou correm o risco de formar turmas de alunos que não estejam devidamente preparados para o mercado de trabalho baseado em IA. A distância entre a intenção das instituições e os resultados alcançados pelos formados permanece um dos desafios mais relevantes da educação atualmente.

No Brasil, esse desafio exige atenção imediata. O Brasil é a maior economia da América Latina e um dos mercados de tecnologia mais dinâmicos da região. O país abriga algumas das organizações mais reconhecidas da região no uso de IA. Entre as principais empresas e plataformas de tecnologia que operam em larga escala no Brasil estão Nubank, iFood, Mercado Livre e TOTVS, além de um ecossistema crescente de startups de infraestrutura de IA e de grandes modelos de linguagem (LLMs) em português. O setor de tecnologia da informação atraiu US\$ 58,6 bilhões em 2024, e estima-se que o mercado brasileiro de IA cresça de aproximadamente US\$ 3 bilhões em 2023 para US\$ 11,6 bilhões até 2030.¹ Em 2024, como país-sede do G20, o Brasil se posicionou como uma voz global na governança responsável da IA. Em julho de 2024, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação lançou o Plano Brasileiro de Inteligência Artificial (PBIA 2024–2028), intitulado “IA para o Bem de Todos”, que apresenta uma estratégia nacional abrangente para posicionar o Brasil como líder global por meio de investimentos, desenvolvimento de profissionais e governança ética.² Logo em seguida, o Ministério da Educação publicou suas próprias recomendações sobre IA na educação no âmbito do PBIA, com foco em aprendizagem personalizada, avaliação e na importância da formação de professores em competências digitais e de IA.

Embora o Conselho Nacional de Educação tenha avançado na elaboração de orientações para o setor, o marco regulatório da Câmara dos Deputados para regulamentação do uso da IA em ambientes educacionais (Projeto de Lei 2.338/2023) continua pendente.³ A lacuna entre a ambição nacional e a realidade das instituições surge como uma das principais barreiras à preparação do Brasil para a IA. Não existe um currículo nacional obrigatório de IA para o setor, tampouco um programa sistemático de desenvolvimento profissional para educadores. O desafio central e imediato do Brasil é a escassez de profissionais capazes de atender aos seus objetivos de IA. Segundo estimativa da Brasscom, havia cerca de 53 mil profissionais de tecnologia em formação por ano no país, diante de uma demanda aproximada de 159 mil, o que resulta em um déficit anual superior a 100 mil profissionais e em um déficit acumulado de 530 mil até 2025. Em termos práticos, o Brasil não conseguirá concretizar plenamente sua agenda de IA sem ampliar a oferta de profissionais formados preparados para a IA.⁴

Neste estudo, o Brasil, junto com a Malásia, representa um grupo de mercados que apresenta as características de um mercado com adaptação fragmentada. Esses mercados apresentam alta demanda por preparação para a IA tanto por parte dos estudantes quanto dos empregadores; na realidade, os participantes brasileiros se destacam neste estudo por sua convicção de que a formação universitária continua sendo essencial. No entanto, atualmente no país as estruturas nacionais são inconsistentes e a infraestrutura institucional é limitada. O avanço ocorre de forma desigual em todo o sistema. Embora algumas instituições tenham desenvolvido fortes conexões com empregadores, capacitação do corpo docente e integração da IA, o nível de preparação permanece inconsistente em todo o ecossistema. Agora, a oportunidade consiste em aproveitar os avanços já existentes, ampliando as estruturas de governança, os modelos de aprendizagem aplicada e a infraestrutura de parcerias com o setor produtivo que as principais instituições brasileiras já demonstraram ser eficazes.

¹ Observatório Global de Ética e Governança da IA da UNESCO (2024) Brasil: Perfil do País. [Online]. Disponível em: <https://www.unesco.org/ethics-ai/en/brazil> [Acesso: 29 de julho de 2026].

² Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) (2024) Plano Brasileiro de Inteligência Artificial. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/plano-brasileiro-de-inteligencia-artificial> (Acesso: 29 de julho de 2026).

³ G1 (2026) 'Conselho Nacional de Educação marca data para votar regras para o uso de inteligência artificial nas escolas', G1, 23 de fevereiro. Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/noticia/2026/02/23/conselho-nacional-de-educacao-marca-data-para-votar-regras-para-o-uso-de-inteligencia-artificial-nas-escolas.ghtml> [Acesso: 17 de julho de 2026].

⁴ G1 (2023) 'Brasil terá déficit de 530 mil profissionais de tecnologia até 2025, mostra estudo do Google', G1, 31 de maio. Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2023/05/31/brasil-tera-deficit-de-530-mil-profissionais-de-tecnologia-ate-2025-mostra-estudo-do-google.ghtml> [Acesso: 17 de julho de 2026].

O perfil de preparação para a IA do Brasil é marcado por uma ambição que avança mais rápido do que a capacidade de execução em larga escala. As lideranças do ensino superior percebem a urgência das mudanças trazidas pela IA de forma mais intensa do que quase qualquer outro grupo analisado no estudo. Os estudantes acreditam no valor da formação universitária e estão empregando ferramentas de IA. Os empregadores estão investindo em IA em larga escala e esperam profissionais formados com conhecimento prático. No entanto, a preparação permanece desigual, pois mecanismos de governança, capacitação do corpo docente e oportunidades de aprendizagem na prática ainda não estão disponíveis de forma consistente. O desafio é transformar uma forte adoção em uma capacidade consistente, responsável e alinhada às necessidades do mercado de trabalho, ao mesmo tempo em que se ampliam os modelos em funcionamento para instituições e participantes que ainda não tiveram acesso a eles.

Esta pesquisa analisa o que isso significa em todo o ecossistema, desde o ensino superior até o mercado de trabalho no Brasil. Uma síntese dos dados de pesquisas e entrevistas, juntamente com pesquisas secundárias, fornece as evidências para um Modelo de Pontos de Atrito na Preparação para a IA*. Os dados mostram que o sucesso não ocorre por acaso, mas se concentra em seis pontos de atrito interconectados que dificultam o avanço justamente quando a velocidade é mais importante:



*As conclusões do relatório baseiam-se em uma pesquisa realizada com 2.711 participantes, incluindo 500 partes interessadas no Brasil, entre os quais estudantes (n=350), líderes do ensino superior (n=100) e empregadores (n=50). Considerando o tamanho das amostras envolvidas, os dados devem ser interpretados como indicativos de tendências do mercado. Quando são apresentadas comparações entre mercados, estas se baseiam na amostra total dos seis mercados.

Esses pontos de atrito se reforçam mutuamente nos sistemas de educação e de trabalho. Em vez de prescrever soluções padronizadas, esse modelo permite que os líderes diagnostiquem onde o ponto de atrito é mais crucial em seu contexto e direcionem a intervenção para a origem primária, em vez de apenas para os sintomas.

O que se segue é um panorama dos indicadores atuais no Brasil, com orientações de apoio a todas as universidades, independentemente de seu estágio atual, para sincronizar com agilidade sua trajetória de preparação para a IA.

Capítulo 1

examina a velocidade com que a IA está transformando a trajetória entre educação e trabalho no Brasil, destacando onde estão os desalinhamentos mais significativos entre as prioridades das universidades e as expectativas dos empregadores em relação à experiência e às competências dos formados. A conclusão inclui um retrato consolidado do profissional formado que foi preparado para o uso da IA.

Capítulo 2

desloca a análise para quatro dimensões da disparidade na preparação para a IA: a escala e o foco do investimento das universidades na IA; a capacitação do corpo docente como principal veículo para a preparação para a IA dos formados; a relação entre o comportamento institucional e a confiança dos estudantes; e os desafios de governança que são gerados quando há desalinhamento entre as regras e a prática.

Capítulo 3

detalha o Modelo de Pontos de Atrito na Preparação para a IA, composto por seis pontos que evidenciam onde a transição entre educação e trabalho apresenta rupturas de forma mais recorrente. O capítulo inclui uma análise baseada em pontos de atrito do perfil de preparação específico do mercado brasileiro.

Em conjunto, esses dados ilustram as condições presentes no Brasil que levaram ao progresso na formação de profissionais preparados para a IA, destacando os desafios específicos que representam entraves à plena concretização dessa ambição. Este relatório é voltado para líderes do ensino superior e empregadores que atuam na intersecção entre IA e ensino superior no Brasil e que buscam orientações comprovadas para reduzir a lacuna de competências em IA, fortalecer a preparação para o mercado de trabalho e construir parcerias com a indústria que moldarão a próxima geração de profissionais preparados para atuar em ambientes que utilizam IA.

Capítulo 1: O cenário da transformação da educação para o trabalho gerada pela IA

O ritmo acelerado das mudanças geradas pela IA e a resposta institucional

“

A preparação para a IA não se resume apenas a ter frequentado uma faculdade de engenharia ou de ciência da computação. É alguém com uma mente curiosa, que reconhece as ferramentas disponíveis, que domina a leitura de elementos contextuais em processos de negócios e que consegue pensar de forma inovadora sobre como o que já existe pode ser adaptado para a tomada de melhores decisões. Alguém que tenha capacidade de construir pontes entre os campos mais tecnológicos e seus contextos de uso cotidiano.”

Prof. Mateus Canniatti Ponchio, Chefe do Departamento de Tecnologia e Ciência de Dados, Fundação Getúlio Vargas (FGV)

Em diferentes mercados, há um forte consenso de que o desenvolvimento da IA vem avançando em um ritmo vertiginoso, descrito por dois terços dos participantes como “extremamente rápido” (23%) ou “rápido” (44%). A urgência das mudanças trazidas pela IA é particularmente sentida no Brasil, sobretudo entre os líderes do ensino superior. Oitenta por cento dos líderes do ensino superior brasileiros descrevem o ritmo dessas mudanças como extremamente rápido (25%) ou rápido (55%). Os estudantes brasileiros (63%) e os empregadores (62%) avaliam esse ritmo de forma semelhante, com ambos os grupos em geral alinhados ou ligeiramente acima de seus respectivos pares nos demais mercados.

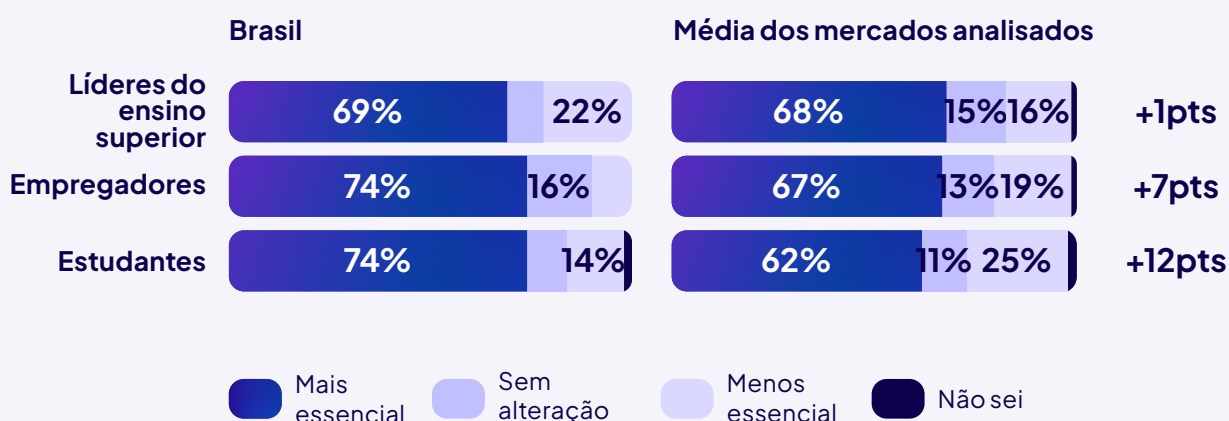
Entretanto, a expectativa de uma aceleração ainda maior é mais intensa entre os empregadores. Setenta e seis por cento dos empregadores brasileiros esperam que o ritmo das mudanças trazidas pela IA aumente nos próximos dois anos, tornando-os o grupo mais propenso neste estudo a crer que esse desafio crescerá de maneira significativa. Líderes do ensino superior (63%) e estudantes (57%) também esperam uma aceleração no ritmo, embora com menor grau de convicção. Ainda assim, o sentimento de urgência é mais intenso entre os empregadores, que absorverão as consequências desse desafio futuro de forma mais direta.

A confiança que as partes interessadas depositam nas instituições de ensino superior para enfrentar esse desafio é moderada e distribuída de forma desigual entre os grupos pesquisados. Apenas 17% dos estudantes brasileiros acreditam que suas universidades acompanham a maior parte ou a totalidade dos avanços em IA, percentual inferior à média dos estudantes nos mercados (21%). Em contrapartida, os líderes do ensino superior demonstram relativa confiança, com índice superior à média dos mercados analisados (38% contra 32%) e substancialmente acima dos índices observados entre os líderes dos Estados Unidos e do Reino Unido. No entanto, os empregadores apresentam uma percepção mais moderada, com 26%. A distância entre a confiança dos líderes do ensino superior e a dos estudantes é um padrão recorrente nos dados brasileiros, indicando que os estudantes observam o sistema de forma menos segura do que os líderes que estão à frente dessas instituições.

A evolução do valor do ensino superior

Em um mundo no qual a IA está transformando rapidamente a natureza do trabalho, questões como a transferência da influência das universidades para sistemas de IA e o surgimento de modelos alternativos de desenvolvimento de competências colocam as universidades sob uma pressão significativa.⁵ No entanto, os participantes do Brasil se destacam neste estudo pela convicção de que a formação universitária continua sendo essencial. De fato, 74% tanto dos estudantes quanto dos empregadores acreditam que a IA torna a educação mais essencial, uma das taxas mais altas para ambos os grupos deste estudo e acima da média dos mercados analisados para ambos os grupos. Os líderes do ensino superior no Brasil compartilham dessa percepção, sendo que 69% concordam com essa afirmação, uma proporção ligeiramente menor do que de seus pares do mercado. Em uma perspectiva para o futuro, os líderes do ensino superior são os mais otimistas de todos os grupos do estudo, sendo que 57% preveem que um diploma universitário será ainda mais importante daqui a cinco anos. Empregadores e estudantes são mais cautelosos ao prever um aumento no valor futuro da formação universitária (36% e 34%, respectivamente). Pode-se argumentar que essas expectativas em relação ao valor futuro do ensino superior advêm do quadro que os empregadores e estudantes estão observando atualmente.

Visão sobre a importância atual da formação universitária

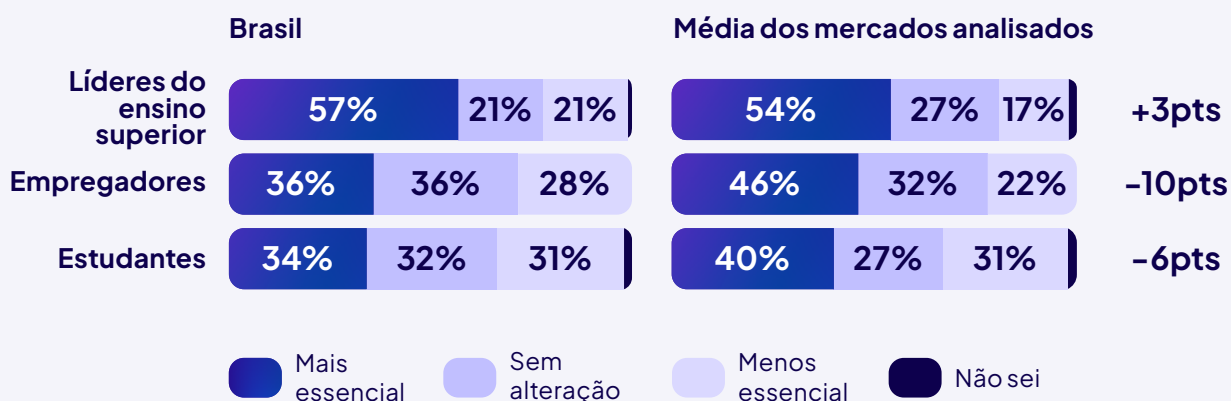


P. Qual das seguintes afirmações mais se aproxima da sua visão sobre o ensino superior no contexto da IA?:

- Os avanços da IA tornam a formação universitária MAIS essencial – os profissionais formados precisam do conhecimento aprofundado e das competências humanas proporcionados pelo ensino superior
- Os avanços da IA tornam a formação universitária MENOS essencial – as competências práticas e a experiência são mais importantes do que diplomas formais
- Os avanços da IA não mudaram a importância da formação universitária

⁵Beard, S.J., Roehrick, K., Beadle, J., Brinkworth, G., Compton, M., Crawford, K., Ennion, M., Gharavi, L., Gordon, C. and Hillman, V. (2026) A Horizon Scan of AI and Higher Education: Fourteen Issues That May Transform the Sector. SSRN Working Paper Series, ID 6257318. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=6257318 [Acesso: 21 de junho de 2026].

Visão sobre a importância futura da formação universitária



P. Pensando nos próximos 5 anos... se a IA continuar a se desenvolver e transformar o mercado de trabalho, você acredita que os diplomas universitários se tornarão... (pergunta apresentada em uma escala de 5 pontos, de “mais importantes” a “menos importantes”, com um ponto neutro intermediário (“o valor de um diploma não mudará”) e uma opção “não sei”)

Os estudantes brasileiros continuam a ter confiança no valor de uma formação universitária, mas demonstram certo grau de incerteza sobre o que ela deve proporcionar. O interesse por um modelo híbrido de educação, no qual a formação formal e a experiência prática estejam integradas, é mais forte entre os estudantes, com 53%, seguido de perto por empregadores (52%) e líderes do ensino superior (49%). Entre os grupos, há uma demanda para que um diploma demonstre uma aptidão prática que possa ser comprovada, em vez de oferecer apenas conhecimento teórico. Essa expectativa transfere para as instituições a responsabilidade de deixar de formar estudantes com conhecimento exclusivamente teórico para formar aqueles que tiveram oportunidades de aprender por meio de experiências reais. Em última análise, a demanda é por uma evolução do modelo de formação universitária, e não por uma alternativa a ele. Ao mesmo tempo, a universidade continua sendo vista como a instituição com melhor capacidade de desenvolver o conjunto de competências exigidas por uma economia baseada em IA.

O que está mudando no Brasil não é o valor atribuído a um diploma, mas o que é comprovado por esse diploma. A crença de que o ensino superior é essencial vem acompanhada do reconhecimento de que atualmente as instituições ainda não estão cumprindo essa promessa em sua totalidade. Pouco mais da metade dos estudantes brasileiros (52%) considera que eles estão sendo bem ou razoavelmente bem preparados pela sua universidade para um mercado de trabalho baseado em IA (abaixo da média de 61% nos mercados analisados). Ao serem questionados sobre o que mais aumentaria o valor de sua formação, os estudantes brasileiros são o grupo que mais sente necessidade de maior experiência prática com ferramentas utilizadas no ambiente de trabalho, além de mais oportunidades de resolução de problemas com IA na prática e acesso a melhores ferramentas e tecnologias. A preocupação expressa por esses estudantes como um todo é que uma formação universitária ainda não ofereça a experiência prática necessária para um mundo moldado pela IA. Embora os estudantes brasileiros tenham identificado os problemas que enfrentam, cabe às instituições e aos empregadores buscarem soluções.

Conexão do profissional formado brasileiro preparado para a IA ao mercado de trabalho

Embora a universidade continue sendo uma base fundamental para a preparação para a carreira, a percepção sobre seu valor está mudando. O momento atual apresenta uma oportunidade histórica para o ensino superior no Brasil liderar na preparação de profissionais formados com o conjunto integrado de competências valorizado pelos empregadores. Para isso, é necessário haver clareza sobre as necessidades dos empregadores. No Brasil, os empregadores esperam um perfil de competências dos formados distinto, que os destaca em relação à maioria dos outros mercados analisados no estudo. Ao contrário de seus pares nos Estados Unidos e no Reino Unido, onde comunicação e colaboração ocupam o topo das prioridades de contratação, os empregadores brasileiros julgam que o uso de ferramentas de IA (44%) e a compreensão das limitações e dos riscos da IA (44%) estão igualmente entre suas principais prioridades. Essas prioridades indicam que os empregadores querem formados que saibam usar a IA de forma eficaz, e compreendam ao mesmo tempo as implicações de seu uso. As competências humanas essenciais de adaptabilidade (38%) e comunicação e colaboração (38%) seguem logo atrás dessas capacidades funcionais e estratégicas.

Em um mercado com um grupo crescente de startups de alto crescimento baseadas em IA, pioneiros em tecnologia e grandes empresas baseadas em tecnologia, os empregadores estão competindo por talentos que já sejam preparados para a IA e não podem esperar que os profissionais formados desenvolvam proficiência funcional no trabalho. Eles precisam de profissionais formados que cheguem preparados para usar ferramentas de IA de maneira eficaz, estratégica e ética. Mais importante ainda, precisam de formados que compreendam as limitações da tecnologia e saibam onde ela pode gerar mais valor. Os dados sugerem que os estudantes brasileiros estão cientes dessa expectativa: uma distribuição praticamente equilibrada entre aqueles que entendem que um conjunto de competências mistas, que combine conhecimento técnico em IA com competências humanas essenciais, em vez de um conjunto de competências exclusivamente técnico ou exclusivamente humano, é o que o mercado de trabalho exige.

É importante destacar que o desafio não está na discordância sobre a importância da IA. Os empregadores, instituições e estudantes reconhecem a relevância da tecnologia. A dificuldade surge porque cada grupo prioriza dimensões diferentes da preparação para ela. Os líderes do ensino superior compreendem em parte, mas não totalmente, as demandas dos empregadores. Eles identificam corretamente o uso de ferramentas de IA como a principal prioridade dos empregadores, mas superestimam a importância que os empregadores atribuem à combinação entre julgamento humano e IA, e subestimam a demanda por competências de comunicação e colaboração. De fato, os dados revelam que os líderes do ensino superior subestimam essa prioridade em 10 pontos percentuais, o que a torna uma área fundamental de atenção no futuro para esses líderes. Em um ecossistema fragmentado, no qual o relacionamento com empregadores se baseia em conexões individuais em vez de estar sistematicamente incorporado, os líderes do ensino superior estão desenvolvendo as competências dos estudantes sem o contexto necessário para formar profissionais realmente preparados para a IA. Construir essa ponte entre educação e trabalho depende, portanto, não apenas do desenvolvimento de competências, mas também de um maior alinhamento entre expectativas.

A diferença entre teoria e prática mencionada anteriormente pelos estudantes é reforçada pela experiência de contratação dos empregadores. As principais barreiras enfrentadas pelos empregadores ao contratar recém-formados estão relacionadas à diferença entre conhecimento acadêmico e aplicação no ambiente de trabalho (42%) e à falta de experiência prática com ferramentas de IA no trabalho (42%). Os desafios mais associados aos formados são a maturidade profissional (44% contra a média de 36% nos mercados analisados) e competências estratégicas e éticas de IA insuficientes, como a confiança excessiva nos resultados gerados pela tecnologia (34%, acima da média dos mercados analisados). Esses desafios estão, em parte, associados às limitações na governança acadêmica e nas oportunidades de formação por meio de experiências reais.

Competências essenciais para profissionais formados preparados para a IA: perspectivas de empregadores e educadores

 Competências em IA
  Competências humanas

Mercado	Perspectiva	Prioridade 1	Prioridade 2	Prioridade 3
Geral	Líderes do ensino superior	Utilização de ferramentas de IA	Julgamento humano + competências em IA	Capacidade de adaptação
	Empregadores	Competências de comunicação e colaboração	Capacidade de adaptação	Julgamento humano + competências em IA

Brasil	Líderes do ensino superior	Utilização de ferramentas de IA	Julgamento humano + competências em IA	Avaliação crítica da IA
	Empregadores	Utilização de ferramentas de IA	Conscientização sobre os riscos da IA	Competências de comunicação e colaboração

P. Líderes do ensino superior: Com base no seu entendimento, quais TRÊS das opções a seguir são MAIS IMPORTANTES para os empregadores que contratam profissionais formados atualmente?

P. Empregadores: Quais TRÊS das opções a seguir são MAIS IMPORTANTES ao contratar profissionais formados para sua organização atualmente?

Pergunta feita a líderes do ensino superior e empregadores

Ao mesmo tempo, os empregadores reconhecem como pontos fortes desses profissionais formados sua capacidade de aprender de forma ágil e adaptável (58%), além do fato de frequentemente apresentarem conhecimentos básicos de IA e uso de ferramentas digitais (52%). Diferentemente da maioria dos outros mercados, uma apuração de oito competências revela que os empregadores brasileiros avaliam os recém-formados na média ou acima da média dos mercados analisados em cinco dimensões. Essas avaliações de competências são explicadas, pelo menos em parte, pelo que está sendo ensinado formalmente e pelo modo como os investimentos e a capacitação do corpo docente estão contribuindo para uma preparação adequada.

Entre as competências avaliadas, uma dimensão que se destaca como uma área com necessidade de desenvolvimento é a criatividade e o pensamento inovador, considerados excelentes por apenas 18% dos empregadores, em comparação com a média de 27% nos mercados analisados. Essa é uma deficiência relevante e pode estar relacionada, em parte, ao uso predominante da IA atualmente entre os estudantes, no qual a execução de tarefas se sobrepõe ao trabalho em parceria com a IA como uma ferramenta de reflexão, por meio da exploração guiada. De fato, os estudantes brasileiros relatam consistentemente que a cobertura dos cursos de competências essenciais para a prática profissional fica abaixo da média. Os estudantes que conseguem explicar como a IA funciona, mas que não receberam oportunidades estruturadas de aplicação em um contexto profissional, de avaliação crítica de seus resultados ou de integração em fluxos de trabalho reais, possuem preparo teórico, mas não dispõem das competências práticas necessárias.

Avaliações dos empregadores sobre as competências dos formados

Áreas de competências	% Porcentagem de empregadores que classificaram os profissionais formados como “excelentes” em cada competência	
	Brasil	Média dos mercados analisados
Mentalidade de aprendizagem contínua	32%	29%
Comunicação e colaboração	30%	25%
Conhecimento técnico	28%	27%
Capacidade de adaptação	28%	30%
Aplicação do conhecimento acadêmico ao trabalho real	28%	22%
Utilização de ferramentas de IA	26%	27%
Avaliação crítica dos resultados da IA	26%	20%
Criatividade e inovação	18%	27%

P. Pensando nos profissionais formados recentemente que sua organização contratou nos últimos 2 anos, como você avaliaria suas competências em cada uma das seguintes áreas? Por “recentemente”, consideramos aqueles que se formaram nos últimos 2 anos.

Pergunta feita a empregadores

Tamanho da amostra: Empregadores no Brasil – 50; Todos os empregadores – 304

Ainda assim, os empregadores brasileiros têm uma visão geralmente positiva dos pontos fortes dos profissionais formados. Mais da metade (54%) afirma que os recém-formados estão mais bem preparados do que aqueles contratados há cinco anos, enquanto 16% afirmam que estão menos preparados, em linha com seus pares nos demais mercados analisados. A trajetória geral é positiva, mas considerando a intensidade do ritmo de mudança, manter o status quo não será suficiente para fortalecer a transição entre educação e trabalho. Os empregadores apontam a agilidade de aprendizagem e a capacidade de adaptação como o principal valor que os formados trazem para suas organizações, acima da média dos mercados analisados para essa competência (58% contra 54%). Essa tendência vem acompanhada das habilidades de uso da IA e ferramentas digitais (52% contra 50%) e de seu entusiasmo e motivação, que estão significativamente acima da média dos mercados analisados (44% contra 36%). Os empregadores brasileiros também percebem potencial criativo nos formados que não é totalmente refletido nas avaliações de suas competências. Quarenta por cento citam o pensamento criativo e inovador como um ponto forte dos formados, embora apenas 18% avaliem a competência como excelente. Essa competência existe, mas ainda não está alinhada a um contexto profissional que permita sua expressão efetiva.

Dados agregados de diversos mercados indicam que educadores e administradores, tanto dentro das instituições quanto entre diferentes instituições, frequentemente apresentam visões distintas sobre o que os empregadores precisam. Quando essa divergência interna não é resolvida, as instituições correm o risco de implantar um perfil de competências que não reflete as demandas dos empregadores. As competências específicas mais valorizadas pelos empregadores são aquelas de natureza relacional, estratégica e ética, que, na sua visão, são prioridade para o profissional formado ideal que seja preparado para a IA. Abordar essa lacuna de competências é essencial para transformar as demandas do mercado de trabalho em uma preparação completa dos formados para a IA.

Um retrato do profissional formado ideal preparado para a IA

À medida que as universidades enfrentam dificuldade de acompanhar as mudanças geradas pelo ambiente de trabalho baseado em IA, a preparação dos formados para ingressar no mercado de trabalho fica em risco. O termo **preparação para a IA** é cada vez mais utilizado, mas raramente definido de forma consistente em todo o espectro entre educação e mercado de trabalho. Com base em nossa compreensão das demandas dos empregadores, das prioridades estratégicas dos líderes do ensino superior e dos comportamentos atuais dos estudantes, construímos um retrato do profissional formado ideal que está preparado para a IA, como um guia prático sobre o que se espera que as instituições no Brasil produzam.⁶ Para um profissional formado atualmente, a preparação para a IA é um conceito multifacetado que combina:

1. Proficiência funcional

Este conjunto de competências representa o tipo de aptidão com liderança humana que os empregadores exigem. Desde o primeiro dia, os formados precisam chegar ao mercado com domínio funcional das ferramentas específicas utilizadas no ambiente de trabalho. Eles devem saber aplicar as tecnologias de IA diretamente aos fluxos de trabalho profissionais, de maneira a ampliar sua contribuição. No Brasil, onde o uso de ferramentas de IA é uma das principais prioridades de contratação dos empregadores, em conjunto com a compreensão das limitações da IA, essa competência tem a demanda mais explícita pelo mercado. Cerca de um quarto dos empregadores brasileiros (26%) avaliam como excelente o uso de ferramentas de IA pelos profissionais formados recentemente contratados, um índice equivalente à média dos mercados analisados, indicando que existe um nível básico, mas não um diferencial dos talentos brasileiros recém-formados.

2. Inteligência estratégica

Este conjunto de competências representa a capacidade do profissional formado de ir além de ser usuário de ferramentas para atuar como um operador estratégico. Esses profissionais compreendem com precisão onde a IA gera valor, utilizando-a como promotora de uma transformação dos fluxos de trabalho em nível macro, e não apenas como um atalho para aumentar a produtividade.⁷ No Brasil, 26% dos empregadores avaliam como excelente a capacidade dos formados de avaliar criticamente os resultados gerados pela IA, um índice acima da média dos mercados analisados. No entanto, as prioridades dos empregadores indicam que a compreensão das limitações e dos riscos da IA continua sendo uma das principais prioridades de contratação, em empate com o uso de ferramentas. A capacidade de avaliação crítica de um resultado gerado pela IA não equivale à capacidade de julgar riscos ou valor em um contexto profissional. Esta última exige uma prática ética e orientada por princípios de governança. Os estudantes brasileiros precisam de mais apoio institucional para desenvolver plenamente essa competência.

3. Responsabilidade ética

Este conjunto de competências envolve a capacidade do profissional formado de atuar como um filtro ético e um agente de redução de riscos para os empregadores, com foco na segurança, integridade e uso ético da tecnologia. Esta é a área de competência em que o Brasil enfrenta seu maior desafio. Com apenas 15% dos estudantes afirmando ter conhecimento claro sobre qualquer orientação da universidade relacionada à IA, e 30% preferindo não revelar aos docentes o uso que fazem da tecnologia, as condições para o desenvolvimento da responsabilidade ética durante a formação universitária estão longe de ser ideais. Os empregadores já estão vivenciando as consequências desse cenário: 34% citam hábitos inadequados de IA, como dependência excessiva ou aceitação não crítica dos resultados gerados pela IA, como um desafio associado aos profissionais formados, índice acima da média dos mercados analisados.

4. Competências humanas essenciais

Este conjunto de competências representa a capacidade dos formados de oferecer o que nenhum modelo de IA é capaz: julgamento humano, pensamento criativo e inteligência emocional. Enquanto a IA automatiza a execução de tarefas, o formado preparado para a IA possui as capacidades cognitivas necessárias para trazer propósito, direcionamento e adaptabilidade à medida que a mudança acelera. No Brasil, entre 28% e 30% dos empregadores avaliam como excelentes a capacidade de adaptação, a agilidade de aprendizagem e as competências de comunicação dos formados, índices próximos ou superiores à média dos mercados analisados. Entretanto, o pensamento criativo e inovador continua sendo a dimensão mais frágil do perfil brasileiro, classificado como excelente por apenas 18% dos empregadores, em comparação com 27% nos mercados analisados. Em um mercado caracterizado pela rápida inovação, a demanda pelo pensamento criativo está aumentando. Contudo, atualmente, essa é uma área que apresenta desempenho abaixo do esperado, de acordo com as avaliações dos empregadores sobre as contratações recentes de profissionais formados.

⁶Para uma discussão completa de um modelo ideal de profissionais formados preparados para a IA, consulte Pearson e Amazon Web Services (2026), Capítulo 1.

⁷Q3_8EMP: Quais TRÊS das opções a seguir são MAIS IMPORTANTES ao contratar profissionais formados para sua organização atualmente?

O profissional formado ideal preparado para a IA

Principais capacidades e competências⁸



Este retrato representa uma visão consolidada que abrange desde o ingresso na universidade até a formação de profissionais preparados para o mercado de trabalho. Construir um percurso mais eficaz entre a sala de aula e o ambiente profissional exige alinhamento em torno dessas competências fundamentais. Longe de tornar a formação universitária obsoleta, o advento da IA reafirma seu papel essencial no desenvolvimento dos talentos técnicos, estratégicos, éticos e adaptáveis que o mercado de trabalho espera.

Contudo, o desenvolvimento de profissionais formados preparados para a IA está em risco devido ao acúmulo de fatores de atrito no ecossistema que conecta educação ao trabalho. O retrato dos profissionais formados no Brasil é mais positivo do que uma análise superficial poderia sugerir. Os formados brasileiros apresentam desempenho igual ou superior à média dos mercados analisados na maioria das capacidades avaliadas e são especialmente valorizados por sua adaptabilidade e fluência técnica. Dito isso, existe uma grande oportunidade para desenvolver suas competências criativas e éticas. Os capítulos a seguir examinam as condições institucionais que estão levando a esse resultado e apontam onde intervenções mais direcionadas e eficazes podem ser realizadas.

⁸Obs. Algumas competências são essenciais em mais de um domínio de capacidade. Por exemplo, o pensamento crítico sobre recomendações/resultados de IA é uma habilidade fundamental para gerar inteligência estratégica, bem como para atuar como um gestor ético das tecnologias de IA.

Capítulo 2: Progresso para a preparação institucional para a IA: investimento, capacitação do corpo docente, confiança dos profissionais formados e governança

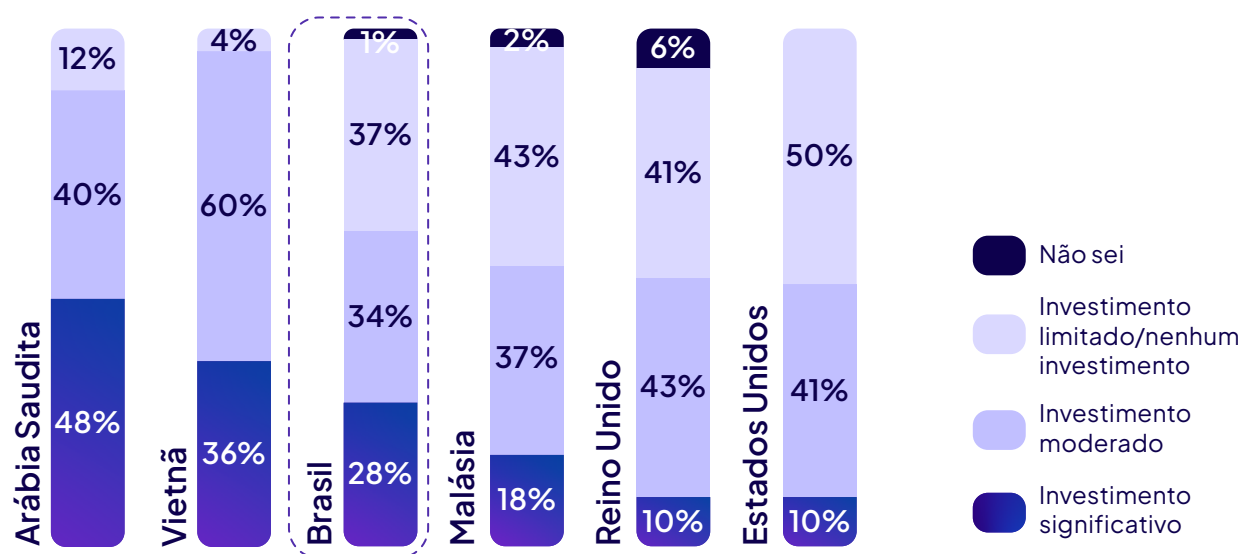
À medida que as instituições e os estudantes brasileiros continuam a se adaptar a um cenário tecnológico em constante transformação, os dados revelam um panorama marcado pelas mesmas condições que caracterizam o mercado como um todo: grandes ambições e avanços significativos na vanguarda, moderados por capacidades fragmentadas e por uma governança limitada em todo o ecossistema. Neste capítulo, nossa análise se concentra em quatro dimensões da preparação institucional: a escala e o direcionamento dos investimentos em IA;⁹ o papel do corpo docente como principal vetor da preparação dos formados para a IA; a relação entre o comportamento institucional e a confiança dos estudantes; e os desafios da governança da IA, mesmo quando há conhecimento das políticas.

Investimento institucional: escala, foco e atrito

A percepção dos líderes do ensino superior brasileiro sobre o investimento em nível institucional oferece um panorama exclusivo da dinâmica do mercado. O maior grupo desses líderes caracteriza os investimentos institucionais como moderados, com a IA sendo tratada como uma prioridade importante. Outros 28% descrevem os investimentos institucionais como significativos e como uma das principais prioridades institucionais, o triplo em relação ao percentual dos Estados Unidos e o terceiro mais alto do estudo, atrás da Arábia Saudita e do Vietnã. Por fim, um terceiro grupo relata que os investimentos institucionais são limitados, mínimos ou inexistentes, totalizando 37% dos líderes do ensino superior no mercado. O que chama a atenção nessa distribuição dos níveis de investimento, comparada à média dos mercados analisados, é que o intervalo entre os 28% que os consideram significativos e os 16% que os consideram mínimos ou inexistentes é o maior do estudo, o que evidencia um progresso desigual entre as instituições. Além disso, a taxa de 16% de líderes do ensino superior que relatam investimentos mínimos ou inexistentes é a segunda maior taxa de ausência de investimentos identificada no estudo, atrás apenas da Malásia.

⁹ Nesta pesquisa, o termo "investimento" é usado de forma abrangente, referindo-se tanto à medida que a IA é uma prioridade institucional, pedagógica e curricular, quanto à escala dos recursos alocados (por exemplo, financeiros e humanos).

Níveis de investimento em IA das universidades relatados



P. Como você descreveria o nível atual de investimento em IA da sua instituição?

Pergunta feita a líderes do ensino superior

Tamanho da amostra: Líderes do ensino superior - 452

Onde há investimentos, eles são direcionados a um conjunto interno de prioridades institucionais. A capacitação e o desenvolvimento profissional do corpo docente estão na liderança com 52%, seguidos pela aquisição de ferramentas de IA para estudantes (51%) e pela infraestrutura computacional (50%). As parcerias com a indústria ocupam a quarta posição, com 46%. O percentual está acima da média dos mercados analisados (39%), o que sugere uma força relativa que reflete a cultura de instituições de referência, como a Fundação Getúlio Vargas, a Universidade de São Paulo e a Universidade Estadual de Campinas, que incorporaram conexões com empregadores aos seus modelos de operação. No entanto, existe uma lacuna entre a intenção de investir e a infraestrutura de conexão sistemática necessária que tornaria essas parcerias eficazes em todo o ecossistema e beneficiaria todas as partes interessadas de maneira semelhante. Essas são as prioridades de um mercado que compreende o desafio, mas que ainda não construiu a infraestrutura necessária para colocá-las em prática.

As barreiras à adaptação do currículo revelam com mais clareza onde estão as limitações. O orçamento limitado é o obstáculo citado com maior frequência (33%), o que diferencia o Brasil da maioria dos outros mercados que apontam o conhecimento específico do corpo docente como a principal barreira. A falta de conhecimento específico em IA por parte do corpo docente é a segunda barreira mais apontada (31%), seguida pelos desafios associados a um processo prolongado de aprovação curricular ou credenciamento (28%). As barreiras apontadas pelos líderes do ensino superior brasileiros reforçam a importância de complementar a capacidade interna com parcerias com a indústria, não apenas como uma prioridade de investimento, mas também como uma solução prática. Para isso, serão necessários tanto investimentos adicionais quanto um compromisso sistemático com relacionamentos com empregadores que contribuam para definir a direção estratégica desses investimentos. Essa combinação de limitações é característica de um mercado com adaptação fragmentada: as instituições reconhecem a necessidade de mudança, mas não dispõem das capacidades, dos recursos e do modelo de coordenação necessários para agir de forma sistemática.

A implicação é evidente em todos os mercados analisados: o investimento, isoladamente, não produz automaticamente preparação. As instituições que conseguem transformar investimentos em resultados para os formados de maneira mais eficaz são aquelas cujo investimento em ferramentas é acompanhado por investimentos em governança, em que a capacitação do corpo docente é combinada com conexões com a indústria e em que as parcerias com empregadores são formalizadas na elaboração do currículo. Independentemente de as instituições avançarem de forma mais agressiva ou cautelosa, os desafios de um mercado de trabalho de rápida inovação permanecem. A implicação não é simplesmente a necessidade de mais investimento, mas que este seja direcionado de forma mais precisa e integrada para aumentar sua eficácia na construção da ponte entre educação e trabalho. A questão central para o Brasil não é apenas quanto as instituições investem, mas com que eficácia esses investimentos se traduzem em capacitação do corpo docente, orientações responsáveis sobre IA, relacionamento com empregadores e oportunidades de aprendizagem prática. O valor do investimento é demonstrado quando há melhora dos resultados dos estudantes e a preparação para o mercado de trabalho.

A capacitação do corpo docente é um fator determinante para a preparação dos formados para a IA

É inegável a importância dos investimentos em ferramentas e infraestrutura, mas a principal força motriz da preparação dos formados para a IA é a competência do corpo docente. A competência do corpo docente no Brasil revela uma história de inovação acompanhada por uma adoção desigual. A FGV demonstra como docentes conectados à indústria, envolvimento de executivos e aprendizagem experiencial imersiva podem ajudar os estudantes a desenvolver competências relevantes para o ambiente profissional. O desafio é expandir o acesso a esses modelos. Quando o corpo docente está conectado à indústria e se desenvolve ativamente, os estudantes recebem uma formação substancialmente diferente. Os dados agregados revelam tanto essa excelência quanto suas limitações. Quarenta e oito por cento dos líderes do ensino superior no Brasil avaliam o conhecimento especializado do corpo docente como forte ou muito forte, percentual superior ao observado nos Estados Unidos e no Reino Unido. Mais da metade (52%) relata desenvolvimento alto ou significativo do corpo docente, enquanto outros 22% relatam formação muito limitada e apenas 3% afirmam não haver formação alguma. Os 25% que relatam formação muito limitada ou inexistente representam uma parcela significativa dos educadores em um sistema fragmentado.

Satisfação dos estudantes com elementos de aprendizagem de IA

	Porcentagem de estudantes “satisfeitos” ou “muito satisfeitos” com cada elemento	
	Brasil	Média dos mercados analisados
Oportunidades de prática aplicada	57%	57%
Qualidade do ensino e da instrução em IA	57%	61%
Uso da IA pelo corpo docente	57%	63%
Acesso a ferramentas e tecnologias de IA	57%	68%
Orientação sobre o uso adequado da IA	56%	65%
Suporte para dúvidas sobre IA	54%	65%
Conteúdo sobre IA no currículo	47%	58%

P. Qual é o seu nível de satisfação com cada um dos seguintes aspectos da aprendizagem de IA em sua universidade?

Pergunta feita a estudantes

Tamanho da amostra: Estudantes no Brasil – 350; todos os estudantes – 1.955

Os maiores índices de satisfação dos estudantes estão relacionados ao acesso a ferramentas e tecnologias de IA, embora, novamente, esse indicador esteja abaixo da média dos mercados analisados. O acesso a essas ferramentas sem uma prática orientada pelo corpo docente põe os estudantes em risco de desenvolver hábitos que prejudicarão suas competências profissionais. Como consequência, entre 55% e 66% dos estudantes relatam depender de ferramentas de IA obtidas de forma independente, em vez daquelas disponibilizadas pelas instituições. Essa dinâmica sugere que o corpo docente não está em uma posição eficaz como porta de entrada fundamental para o desenvolvimento de competências em IA. Sem um modelo sistêmico de desenvolvimento profissional, será difícil superar esse desafio, e a experiência dos estudantes será altamente variável e dependerá do professor que cada estudante encontrar em cada instituição.

Competência institucional e confiança dos estudantes

Apesar do cenário fragmentado de investimentos, a confiança dos estudantes no Brasil é positiva. Mais de um quarto dos estudantes brasileiros (29%) avaliam sua própria preparação para a IA como alta, percentual próximo à média dos mercados analisados (32%) e acima do observado nos Estados Unidos e no Reino Unido. No entanto, quando se trata da satisfação com a forma como sua instituição os está preparando, os estudantes brasileiros ficam abaixo da média dos mercados analisados e em patamar semelhante ao dos Estados Unidos e do Reino Unido, com um índice de 52% afirmando estar muito ou moderadamente bem preparados. Assim como ocorre em muitos mercados, os líderes do ensino superior são mais otimistas do que os estudantes, sendo que 81% demonstram muita ou alguma confiança de que os formados atendem ou superam as expectativas dos empregadores.

A confiança é um indicador positivo de preparação, mas não é equivalente à capacidade comprovada. Uma medida mais precisa da capacidade dos formados é o que é observado pelos empregadores na prática. Nesse aspecto, o conjunto de dados apresenta uma conclusão promissora. Os empregadores brasileiros avaliam os recém-formados em nível igual ou superior à média dos mercados analisados em cinco das oito dimensões de competências avaliadas: conhecimento técnico, avaliação crítica do conteúdo gerado pela IA, comunicação e colaboração, aplicação do conhecimento acadêmico em situações reais de trabalho e mentalidade de aprendizagem contínua. Esses pontos fortes refletem aquilo que as instituições de ensino superior brasileiras estão desenvolvendo em seus estudantes.

É claro que existem lacunas. Como já mencionado neste relatório, a criatividade e o pensamento inovador foram identificados como a área de desempenho mais abaixo do esperado, juntamente com níveis de maturidade profissional e desafios na aplicação do conhecimento acadêmico em contextos profissionais. Vale destacar que apenas 20% dos empregadores brasileiros citam a experiência prática limitada como um desafio, percentual bem inferior à média dos mercados analisados (33%). Em última análise, os empregadores indicam que as barreiras enfrentadas com os recém-formados estão relacionadas à qualidade, à governança e à relevância das experiências vivenciadas pelos estudantes.

Um fator essencial para a confiança dos estudantes é o grau de integração do ensino de IA ao currículo. Quando o corpo docente demonstra maior capacidade e maior envolvimento ativo com a IA em sua própria prática de ensino, os estudantes demonstram maior confiança e se sentem mais preparados para um mercado de trabalho moldado pela IA. O que os estudantes brasileiros parecem compreender é que, sem experiência prática, a transição para o mercado de trabalho será mais desafiadora. **Os estudantes brasileiros demonstram a maior demanda por experiência prática entre todos os mercados analisados no estudo.** Eles entendem que o conhecimento teórico que possuem sobre IA não será suficiente diante da forma como precisarão utilizá-la profissionalmente. Essas conclusões indicam uma forte cadeia de associação que vai do investimento institucional à capacitação do corpo docente, passando pela experiência dos estudantes e chegando, por fim, à preparação dos formados para o mercado de trabalho.

O desafio da governança: o uso oculto da IA (shadow AI) e a experiência dos estudantes sem orientação

Na maioria dos mercados, o desafio da governança é evidente: não há regras, a conscientização dos estudantes é baixa ou as políticas não acompanharam o ritmo das inovações e dos comportamentos. Contudo, o desafio do Brasil é outro. A princípio, os dados não descrevem uma falha de conformidade. Em vez disso, a maioria dos estudantes está utilizando a IA sem o suporte necessário para aprender a usar a tecnologia de forma responsável, crítica e eficaz. Os estudantes brasileiros estão desenvolvendo hábitos profissionais em ambientes sem uma estrutura de orientação, moldando comportamentos que os empregadores já estão observando no ambiente de trabalho. De fato, **apenas 15% dos estudantes têm conhecimento claro de alguma orientação da universidade sobre a IA; esse indicador representa menos de um terço do mercado líder deste estudo (Reino Unido: 55%) e é o menor índice entre todos os mercados analisados. Outros 42% afirmam não ter conhecimento de nenhuma orientação institucional.**

Além disso, 30% dos estudantes não se sentem confortáveis com a ideia de que o corpo docente tenha conhecimento sobre seu uso da IA — o maior nível de desconforto em revelar esse uso entre os mercados analisados, em comparação com uma média de 18%. Apenas 15% — aproximadamente 1 em cada 7 estudantes — sentem-se totalmente confortáveis em revelar integralmente ao corpo docente como utilizam a IA. O impacto do uso oculto da IA é significativo e apresenta um risco de longo prazo. Os hábitos que os estudantes desenvolvem durante sua formação moldarão seu comportamento como responsáveis pela adoção ética da IA em contextos profissionais.

O que torna esses números particularmente importantes é o que está por trás. Quando há orientação disponível, da qual os estudantes têm conhecimento, 73% relatam confiança em sua capacidade de cumpri-la. A oportunidade para o Brasil é ampliar os modelos de governança, reduzindo o grau em que os estudantes desenvolvem sua relação com a IA de forma independente. A ampliação tanto da presença quanto do conhecimento desses modelos facilita o pensamento crítico, práticas éticas e padrões profissionais que uma cultura robusta de governança da IA busca promover. Os empregadores já estão observando as consequências dos desafios existentes, citando hábitos inadequados, dependência excessiva e aceitação não crítica dos resultados gerados pela IA como desafios importantes, em índices superiores à média dos mercados analisados.

Em última análise, o objetivo da governança institucional deve ser criar confiança, não apenas por meio do conhecimento das regras, mas por meio da mudança de comportamento. Quando as regras deixam de ser apenas fórmulas ou limites punitivos e passam a ser parte integrante do desenvolvimento da responsabilidade ética no uso da IA, as universidades podem criar as condições para que os estudantes interajam com a IA de forma aberta, crítica e com a confiança necessária para moldar sua vida profissional em uma economia transformada pela IA. A lição, em termos mais gerais, é que a capacidade institucional depende de alinhamento. Mercados em que investimentos, prioridades estratégicas, competência do corpo docente, currículo e governança caminham na mesma direção são mais propensos a formar profissionais confiantes e preparados. Quando há pontos de atrito (por exemplo, entre políticas e experiência, ferramentas e formação, ambição e ética), os estudantes arcam com os custos dessa transição da educação para o trabalho.

Capítulo 3: Modelo para uma direção comum

Modelo de Pontos de Atrito na Preparação para a IA

A lacuna entre o ensino superior e o mundo do trabalho, da intenção institucional à preparação dos formados para a IA, é real e está se ampliando. O Modelo de Pontos de Atrito na Preparação para a IA oferece uma ferramenta para identificar onde estão as intervenções de maior impacto. Ele ilustra em quais pontos da transição entre educação e trabalho ocorrem rupturas com maior frequência. Esses pontos de atrito reforçam uns aos outros, mas não dependem totalmente uns dos outros. Este relatório demonstrou como as dinâmicas que sustentam os seis pontos de atrito operam em relações cumulativas entre processos, afetando a preparação dos formados para a IA. O diagrama ilustra uma hierarquia que vai dos fatores estruturais em nível geral à implementação institucional, e finalmente aos resultados individuais dos estudantes.



A competência do corpo docente define a extensão da experiência prática dos estudantes, enquanto o ritmo do investimento e da transformação institucional orienta o desenvolvimento de uma governança eficaz. A frequência e a qualidade do relacionamento com os empregadores determinam em que medida o currículo e a experiência educacional refletem a realidade do mundo do trabalho. Em última análise, um ponto de atrito elevado em qualquer uma dessas áreas resultará em gargalos em outras partes do ecossistema de educação para o trabalho, que começa com as mudanças tecnológicas globais e culmina em um déficit na preparação individual dos profissionais formados para a IA. No entanto, esses pontos de atrito também são distintos e podem ser resolvidos. A redução do atrito em qualquer um desses pontos tem potencial para gerar benefícios em todo o ecossistema.

Perfil de pontos de atrito do Brasil

Nenhum mercado é livre de pontos de atrito. Como um mercado com adaptação fragmentada, o Brasil apresenta pontos fortes evidentes na capacidade de resposta ao ritmo das mudanças, na intenção de conexão com empregadores e na competência dos formados. No entanto, também apresenta o ponto de atrito de governança mais acentuado do estudo. Compreender esse perfil significa evitar uma narrativa simplista baseada em deficiências e, em vez disso, focar em transformar grandes ambições e capacidades em resultados em todo um sistema fragmentado.

Ponto de atrito de ritmo: urgência com agilidade limitada

Esse ponto de atrito revela o desalinhamento estrutural entre a velocidade exponencial da inovação em IA e o ritmo linear e plurianual característico do desenvolvimento de currículo institucional e dos ciclos de credenciamento. No Brasil, esse ponto de atrito apresenta características distintas em relação a outros mercados. Os líderes do ensino superior brasileiros não subestimam o ritmo das mudanças: 80% descrevem as mudanças trazidas pela IA como rápidas ou extremamente rápidas, a segunda maior taxa do estudo. Entre os empregadores, a expectativa de aceleração é a mais alta entre todos os mercados.

A principal fonte de atrito está na competência institucional, e não na percepção sobre o problema. Embora apenas 17% dos estudantes brasileiros acreditem que suas universidades estejam acompanhando a maior parte ou a totalidade dos avanços em IA, 38% dos líderes do ensino superior acreditam que suas instituições estejam acompanhando esse ritmo. A diferença entre os níveis mais elevados de confiança dos líderes do ensino superior na preparação institucional e os níveis mais baixos de confiança dos estudantes aponta para um progresso desigual. As principais barreiras para acompanhar esse ritmo, segundo os líderes do ensino superior, são as restrições orçamentárias e os longos processos de aprovação. É importante destacar que a incerteza sobre qual direcionamento tomar não aparece como uma das principais barreiras, indicando que as instituições brasileiras sabem o que precisa mudar, mas o desafio está em desenvolver capacidade institucional em escala.

Ponto de atrito de conexão: redes ativas com mecanismos insuficientes

Esse ponto de atrito refere-se à ausência ou ao desenvolvimento insuficiente dos ciclos de comunicação e de estruturas de parceria entre a indústria e a academia, levando a um desalinhamento nas percepções sobre a preparação dos formados para a IA. A infraestrutura de conexão no Brasil parece ser mais forte do que em outros mercados. Quase dois terços (63%) dos líderes do ensino superior brasileiros relatam interações frequentes ou muito frequentes com empregadores, uma das maiores taxas do estudo. Mais de um quarto (29%) possuem mecanismos formais abrangentes para coletar informações sobre o mundo do trabalho, acima da média dos demais mercados.

A principal limitação do Brasil está na distribuição desigual dessas vantagens. Nas instituições que possuem esses mecanismos, conexões ativas com empregadores fornecem informações atualizadas para o desenvolvimento curricular. Porém, para a maioria das instituições em um sistema mais amplo, esses mecanismos parecem ser inconsistentes ou depender de relacionamentos individuais. O resultado é uma variação na qualidade e na relevância. Os líderes brasileiros do ensino superior possuem os relacionamentos; agora precisam ampliar e sistematizar os mecanismos formais. Converter interações frequentes em informações sistemáticas para o desenvolvimento curricular, concebidas em conjunto, exige a criação de uma infraestrutura institucional na forma de conselhos consultivos de empregadores, avaliações formalizadas de necessidades e resultados de aprendizagem desenvolvidos em conjunto.

Ponto de atrito de capacidade: ampliação da formação profissional eficaz em todo o ecossistema

O ponto de atrito de capacidade destaca a distribuição desigual de conhecimentos e habilidades em IA entre o corpo docente, o que impede a integração consistente da IA à experiência de aprendizagem dos estudantes. Esse é o gargalo interno pelo qual toda a ambição institucional deve passar. No Brasil, esse ponto de atrito representa um desafio de falta de uniformidade em todo o ecossistema. Quase metade dos líderes do ensino superior (48%) avalia o conhecimento do corpo docente em IA como forte/muito forte, acima da média dos mercados analisados. Mais da metade (52%) relata oportunidades extensas ou significativas de formação do corpo docente. No entanto, outros 25% relatam formação limitada ou inexistente. Além disso, apenas 23% dos estudantes observam que o corpo docente utiliza IA de forma extensa ou significativa no ensino, e pouco menos da metade de todos os estudantes está satisfeita com a quantidade de conteúdo sobre IA no currículo (47%).

O Brasil já possui modelos de competência do corpo docente e integração da IA. A oportunidade é garantir que mais estudantes se beneficiem desses pontos fortes, independentemente da instituição. Sem um modelo nacional de desenvolvimento profissional, a competência do corpo docente funciona como um diferencial competitivo entre instituições, em vez de uma base compartilhada. Exemplos de referência mostram o valor de um corpo docente conectado à indústria, que realiza continuamente avaliações comparativas e desenvolve práticas de ensino integradas à IA, relevantes e atualizadas para os estudantes. Para desenvolver a competência do corpo docente em escala no Brasil, será necessário mais do que oferecer programas de formação. É necessário criar condições para que a formação seja consolidada, incluindo a redução das restrições de carga de trabalho, reconhecimento do tempo dedicado ao desenvolvimento profissional e a integração de conhecimento prático. Para o desenvolvimento dessa competência serão necessários ajustes estruturais, bem como uma mudança cultural.

Ponto de atrito de governança: o uso oculto da IA (shadow AI) pelos estudantes está superando o ritmo das políticas institucionais

Esse ponto de atrito é gerado pelas limitações em transformar o acesso às ferramentas de IA em uma infraestrutura orientada por princípios de governança, equitativa e com mecanismos de proteção que promovam um ambiente de confiança mútua. No Brasil, esse é o maior desafio. O desafio de governança no país está relacionado à falta de conhecimento sobre as orientações que permitiriam aos estudantes interagir com a IA de forma responsável, crítica e ética. Apenas 15% dos estudantes brasileiros têm conhecimento claro das orientações institucionais sobre a IA, o menor índice do estudo. Pouco menos da metade dos estudantes afirma não ter qualquer conhecimento sobre essas orientações. Além disso, quase um terço dos estudantes não se sente confortável com a ideia de que o corpo docente saiba algo sobre seu uso da IA.

Quando há orientação disponível, da qual os estudantes têm conhecimento, a confiança no uso responsável é alta. A próxima etapa da jornada de preparação para a IA no Brasil é formular orientações visíveis e práticas que ajudem os estudantes a desenvolver pensamento crítico, julgamento ético e hábitos responsáveis no uso da IA. Nesse caso, a governança deve ser entendida como um facilitador da empregabilidade e do desenvolvimento de competências, ao invés de uma restrição à inovação. Desenvolver confiança em larga escala no Brasil significa estender esse modelo para todo o sistema, para que os hábitos responsáveis que eles formam durante o estudo sejam os hábitos que levarão para o mercado de trabalho.

Ponto de atrito de experiência: o acesso existe, mas não a relevância

O ponto de atrito de experiência é gerado por uma desconexão entre o acesso às ferramentas de IA e as oportunidades estruturadas para aplicá-las em contextos profissionais. No Brasil, esse ponto de atrito é menos acentuado do que em muitos outros mercados. A satisfação dos estudantes com as oportunidades de prática aplicada é de 57%, exatamente a média dos mercados analisados e consideravelmente superior à dos Estados Unidos e do Reino Unido. Apenas 20% dos empregadores brasileiros citam a experiência prática limitada, percentual inferior à média dos mercados analisados (33%). Os estudantes têm acesso a ferramentas e a algumas oportunidades estruturadas de prática, mas carecem de atividades profissionais orientadas, relevantes e autênticas que desenvolvam a maturidade profissional e o julgamento na prática esperados pelos empregadores.

A prioridade no Brasil é o planejamento de uma formação profissional de alta qualidade, com créditos acadêmicos, supervisionada pelo corpo docente e desenvolvida em conjunto com empregadores. Essas oportunidades também exigem governança explícita para que os estudantes se relacionem com a IA não apenas como uma ferramenta, mas como uma responsabilidade profissional. Embora já existam no Brasil modelos de programas bem-sucedidos, como a Immersion Week da Fundação Getúlio Vargas (ver abaixo), o desafio é ampliar essas oportunidades para além das principais instituições do país.

Ponto de atrito de competências: a proficiência funcional em IA desalinhada com competências mais amplas

Essa área representa a manifestação final de todos os pontos de atrito anteriores. Ela reflete como limitações sistêmicas acabam se traduzindo em lacunas na aptidão prática dos profissionais formados no ambiente de trabalho. No Brasil, o cenário é mais positivo do que na maioria dos mercados analisados. Os formados brasileiros são reconhecidos por seus pontos fortes fundamentais em proficiência funcional, inteligência estratégica e competências humanas essenciais. No entanto, essas competências não são desenvolvidas de forma consistente para uso em contextos profissionais.

Além disso, algumas competências apresentam desenvolvimento insuficiente, especialmente o pensamento criativo e inovador. Nesse ambiente, a IA é utilizada predominantemente como uma ferramenta para conclusão de tarefas, e não como uma ferramenta para ampliar o pensamento. Em parte, tal déficit é resultado dos pontos de atrito de governança e experiência, nos quais os estudantes não recebem oportunidades estruturadas para um envolvimento exploratório e experimental com a IA. Outros desafios apontados pelos empregadores, como a maturidade profissional limitada e a dificuldade dos formados em aplicar conhecimentos acadêmicos em contextos profissionais, são consequências dos pontos de atrito de experiência e governança identificados anteriormente neste relatório.

Assim como estudantes de outros mercados, os estudantes brasileiros não estão se preparando de forma consistente para a realidade do ambiente de trabalho atual, apresentando visões divergentes sobre o conjunto de competências técnicas e humanas que os empregadores esperam. A falta de uma integração robusta da IA ao currículo influencia as crenças e os comportamentos dos estudantes. Essas percepções reduzem a probabilidade de que os estudantes pressionem as instituições a se adaptarem, perpetuando um ciclo vicioso de ponto de atrito de competências. Para resolver esse ponto de atrito, é necessária uma reorientação do currículo acadêmico para incluir as capacidades estratégicas, éticas e práticas que os empregadores demandam, junto à proficiência funcional, para que os estudantes desenvolvam competências em nível profissional.

Superação dos pontos de atrito da preparação para a IA: estudos de caso em ação

Os colaboradores deste relatório forneceram estudos de caso relevantes sobre como suas instituições estão superando os pontos de atrito da preparação para a IA. Esses exemplos inovadores demonstram que, quando instituições e empregadores compartilham dados, incertezas e responsabilidades, a lacuna de preparação para a IA começa a diminuir.

A seguir apresentamos um resumo de cada caso — os estudos de caso completos estão disponíveis no relatório global sobre preparação para a IA.*



Ritmo

Para reduzir a lacuna entre mercados em rápida transformação e currículos de evolução mais lenta, a **Fundação Getúlio Vargas (FGV)** substituiu as reformas curriculares periódicas por semanas de imersão semestrais e programas de executivos residentes, mantendo o conteúdo dos cursos atualizado em relação às demandas do mercado.



Conexão

Para fortalecer o ciclo de troca entre as necessidades dos empregadores e o desenvolvimento do currículo, a **University College London (UCL)** opera a **Industry Exchange Network (IXN)**, que conecta desafios reais de empresas diretamente a estudantes que trabalham sob supervisão conjunta de profissionais da indústria e do meio acadêmico, sendo que 40% a 45% dos estudantes participantes são recrutados posteriormente por seus parceiros da indústria.



Capacidade

Para enfrentar a distribuição desigual da competência em IA na instituição, o corpo docente da **University of Pittsburgh** conduz o programa **AI Across Disciplines**, que visa capacitar colegas de diferentes áreas e manter a **PASTA**, uma rede interinstitucional de pares voltada ao compartilhamento de experiências práticas de integração, desenvolvendo a competência consistente do corpo docente necessária para uma integração confiante da IA.

Para desenvolver a competência do corpo docente em IA em diferentes áreas, a **Prince Sultan University** abordou primeiro a dimensão humana, antes da técnica, tratando a preparação emocional e comportamental como um pré-requisito e utilizando abordagens **low-code** para permitir que docentes das áreas de Direito, Administração e Ciências Humanas integrem a IA ao próprio ensino e à própria pesquisa.



Governança

Para substituir políticas fragmentadas por orientações práticas, a **AI Assessment Scale (AIS)** da **British University Vietnam (BUV)** oferece um modelo estruturado em níveis que desloca o foco da fiscalização do comportamento dos estudantes para o desenvolvimento intencional de avaliações em torno da IA.



Experiência

Para transformar o acesso à IA em fluência aplicada, a **Asia Pacific University of Technology and Innovation (APU)** oferece infraestrutura computacional de ponta, incluindo o primeiro laboratório de supercomputação de IA da Malásia equipado com tecnologia **NVIDIA**, e desenvolve avaliações baseadas em tarefas autênticas do ambiente de trabalho, criando condições estruturadas para os estudantes praticarem com ferramentas reais em problemas reais.

De forma a reduzir a lacuna entre o acesso à IA e a competência aplicada na área da saúde, o **Illinois Institute of Technology** lançou o **Health Tech Talent Institute**, em parceria com a **Leap of Faith**, para inserir estudantes diretamente em desafios reais de informática em saúde, utilizando ferramentas de IA fornecidas pela indústria.



Competências

Para levar os formados além da proficiência técnica em direção ao julgamento aplicado, o **Illinois Institute of Technology** molda seu currículo em torno de uma filosofia explícita de protagonismo humano, tratando o pensamento crítico, o pensamento sistêmico e o raciocínio ético como prioridades equivalentes às competências técnicas e de dados — formando profissionais com a capacidade de adaptação e o julgamento colaborativo exigidos pelos empregadores em funções profissionais que utilizam IA.

*<https://www.pearson.com/power-of-learning/ai-readiness.html>

Conclusão: Superando a lacuna de preparação para a IA: da compreensão à execução

Formados preparados para a IA não surgem por acaso. Eles são desenvolvidos de forma intencional por meio de um ecossistema concebido para promover a aptidão prática. As evidências apresentadas neste relatório servem como um recurso para determinar o que é necessário por parte das instituições, dos empregadores e dos estudantes.

O que isso significa para o Brasil como mercado com adaptação fragmentada

O perfil de pontos de atrito do Brasil reflete o arquétipo do mercado com adaptação fragmentada. O país entra na era da IA com pontos fortes decorrentes de instituições ambiciosas, empregadores engajados, forte demanda dos estudantes e exemplos de práticas inovadoras em todo o setor. O desafio do país é ampliar esse sucesso. A próxima etapa da preparação para a IA no Brasil será definida pela capacidade de instituições, empregadores e formuladores de políticas públicas trabalharem em conjunto para transformar o impulso atual em competências consistentes, responsáveis e alinhadas às necessidades do mercado do trabalho, às quais todos os estudantes devem ter acesso.



O que isso significa para os líderes institucionais do ensino superior

Para formar profissionais preparados para a IA no ritmo exigido pelo mercado de trabalho em transformação, é necessária uma atuação em todos os seis pontos de atrito. Utilize a Ferramenta de Autoavaliação do Modelo de Pontos de Atrito¹⁰ para diagnosticar onde os pontos de atrito são mais críticos em sua instituição e, em seguida, priorize as ações de acordo com esse diagnóstico.



Ritmo

Acelere o ritmo de desenvolvimento do currículo e da tomada de decisões institucionais por meio de um projeto modular, credenciais cumulativas e ciclos de revisão mais rápidos que mantenham a aprendizagem alinhada às mudanças no ambiente de trabalho. Os conselhos consultivos empresariais são um mecanismo direto para manter essas informações atualizadas. O ritmo de mudança reconhecido pelos líderes do ensino superior deve ser acompanhado de medidas para enfrentar as restrições orçamentárias e a cadência dos processos de credenciamento.



Conexão

As interações entre educadores e empregadores no Brasil são frequentes, mas carecem da estrutura intencional necessária para apoiar o desenvolvimento eficaz do currículo. Estabeleça modelos formais de consultoria, realize análises sistemáticas das competências demandadas pelos empregadores e implemente mecanismos contínuos de comunicação com empregadores e entidades representativas do setor, para que as demandas do mercado de trabalho orientem diretamente o desenvolvimento da aprendizagem, os critérios de avaliação e os resultados dos profissionais formados.



Capacidade

A capacitação do corpo docente em IA apresenta distribuição desigual no Brasil. Invista em desenvolvimento contínuo e prático. A formação do corpo docente deve conectar os educadores a contextos reais do mercado por meio de parcerias integradas, imersões profissionais temporárias e iniciativas de desenvolvimento profissional promovidas por empregadores, em vez de experimentação pontual ou formação apenas teórica. Redes interinstitucionais de pares e programas de profissionais residentes são mecanismos escaláveis para promover a consistência entre as instituições.



Governança

A governança, para o Brasil, apresenta a oportunidade mais imediata de transformar a adoção da IA em preparação responsável para a IA em larga escala. Uma governança eficaz consiste em criar as condições para o uso transparente, ético e seguro da IA, que os estudantes levarão para a vida profissional. Consulte os órgãos responsáveis pelo reconhecimento das áreas profissionais para adotar padrões reconhecidos por entidades externas. Substitua modelos de governança punitivos ou excessivamente restritivos por uma cultura que trate o uso da IA como uma prática ética, positiva e compartilhada, moldada pelo corpo docente e integrada às avaliações. Onde o Brasil conta com acesso aos modelos em desenvolvimento pelo CNE e pelo PBIA, as instituições devem participar ativamente de sua construção, em vez de aguardar determinações obrigatórias.



Experiência

A prioridade no Brasil é oferecer oportunidades de prática mais bem orientadas pela governança, criadas em conjunto com empregadores e contextualizadas para o ambiente profissional. Vá além do simples acesso às ferramentas, incorporando oportunidades estruturadas, com inclusão de créditos acadêmicos, de prática, aplicação e demonstração de competências em IA em contextos autênticos do ambiente de trabalho. Desenvolva em conjunto avaliações, programas de aprendizagem vinculados à graduação e microcredenciais patrocinadas pela indústria. No contexto de parcerias relevantes com empregadores, elas devem ser mobilizadas para esse propósito.



Competências

A prioridade curricular é desenvolver as demais dimensões do formando preparado para a IA além da proficiência funcional: inteligência estratégica, responsabilidade ética e competências humanas essenciais. As instituições que priorizam apenas uma dessas dimensões em detrimento das demais não estão formando os profissionais de que o mercado de trabalho necessita. Considere a elaboração de um modelo de atributos do profissional formado preparado para a IA, em estreita parceria com empregadores brasileiros.¹¹

¹⁰ <https://www.pearson.com/power-of-learning/ai-readiness/diagnostic.html>.

¹¹ Veja também o perfil do Profissional formado ideal preparado para a IA, apresentado no capítulo 1 deste relatório.

O que isso significa para os líderes empresariais

Os empregadores brasileiros compreendem bem os desafios de um mercado de trabalho orientado pela IA. A preparação dos formados necessária para o mercado de trabalho baseado em IA não cabe apenas às instituições de ensino superior. Os líderes devem priorizar ações que reduzam diretamente os pontos de atrito, em vez de adicionar novas camadas de estratégia ou políticas. Comece diagnosticando onde os pontos de atrito são mais relevantes em seu contexto e, em seguida, priorize as ações de acordo com essa observação.



Ritmo

Aja rapidamente para diagnosticar as necessidades de competências em IA que sua organização enfrenta atualmente. Comunique-as aos parceiros universitários de forma específica, regular e intencional. O ponto de atrito de ritmo que você, como empregador, enfrenta deve ser compartilhado com as instituições responsáveis pela formação dos profissionais. A participação em conselhos consultivos empresariais é um canal eficiente para abordar essa questão.



Conexão

Construa relacionamentos sistemáticos e contínuos com parceiros das universidades que vão além da contratação de formados ou das feiras de carreira. Forneça aos parceiros de ensino informações claras e contínuas sobre as expectativas das funções, valide avaliações e comunique suas percepções com maior frequência e antecedência do que os ciclos anuais permitem. Contribua para pesquisas com empregadores e análises de competências. O ponto de atrito de conexão que limita a preparação dos formados representa uma oportunidade de relacionamento dos empregadores.



Capacidade

Apoie as universidades na compreensão das implicações práticas da IA para sua indústria, abrindo suas organizações aos educadores. Os docentes que não estão familiarizados com o impacto da IA em contextos profissionais não conseguem ensinar sua aplicação de forma efetiva. Integre profissionais da área, compartilhe materiais de casos de uso e trate a formação do corpo docente como um investimento estratégico no fluxo de talentos e oportunidades dos quais sua organização depende.



Governança

Comunique como seria a governança responsável da IA dentro da sua organização e o que será esperado dos formados desde o primeiro dia. Consulte órgãos de avaliação e reconhecimento quando disponíveis; contribua para sua criação quando eles não existem.



Experiência

Programas desenvolvidos especificamente para essa finalidade e criados em conjunto com parceiros são a forma mais eficaz de enfrentar a falta de experiência prática. Trabalhe com universidades para criar e oferecer conjuntamente cenários autênticos do mercado de trabalho. Patrocine programas de aprendizagem vinculados à graduação. Publique estudos de caso para validação das estratégias de desenvolvimento do currículo das universidades.



Competências

Comunique diretamente às universidades as competências específicas de que seu setor necessita. Quanto mais precisamente os empregadores definirem quais competências um profissional preparado para a IA deve demonstrar na prática, maior será a capacidade das instituições de desenvolvê-las. Desenvolva modelos de atributos do profissional formado preparado para a IA em conjunto com as instituições. Comunique as necessidades de contratação utilizando modelos de competências comuns nas descrições e anúncios de vagas.

Para atender a este momento no Brasil, é necessário o trabalho conjunto de educadores e empregadores diante de uma urgência comum. O Brasil já construiu bases sólidas sobre as quais avançar com vantagens importantes, como o potencial dos formados, a capacidade institucional e o conhecimento dos empregadores. A tarefa agora é conectar esses elementos de forma mais intencional para eliminar os pontos de atrito remanescentes e formar profissionais preparados para a IA.

Informações complementares

Metodologia

Este relatório foi elaborado com base em um estudo abrangente realizado em diversos mercados, com o objetivo de apresentar um panorama da transição para a IA no ecossistema do ensino superior. Os dados foram reunidos por meio de uma abordagem de métodos variados, combinando uma ampla pesquisa quantitativa com percepções qualitativas direcionadas em seis mercados estratégicos: Brasil, Malásia, Arábia Saudita, Estados Unidos, Reino Unido e Vietnã. Todo o trabalho de campo foi conduzido pela PSB Insights.

Pesquisa quantitativa

Para que os resultados refletissem as complexidades do mercado de trabalho e do cenário acadêmico atuais, a pesquisa envolveu três grupos distintos de participantes:

Estudantes: Alunos de graduação atualmente matriculados no ensino superior, representativos de uma variedade de tipos de instituições e áreas acadêmicas, das áreas de STEM às humanidades.

Líderes do ensino superior: Compreendem administradores universitários seniores e educadores. O grupo inclui docentes com mais de três anos de experiência e responsabilidade pelo desenvolvimento curricular e/ou por decisões estratégicas mais amplas em um departamento, faculdade ou instituição, bem como administradores responsáveis por decisões relacionadas a orçamento, estratégia e desenvolvimento de cursos.

Empregadores: Líderes empresariais responsáveis por decisões estratégicas e pela estratégia de talentos. Para garantir a relevância dos dados, as organizações participantes devem ter contratado profissionais com formação superior nos últimos dois anos.

Mercado	Estudantes	Líderes do ensino superior	Empregadores	Total
Geral	1,955	452	304	2,711
Estados Unidos	351	101	51	503
Reino Unido	351	100	51	502
Brasil	350	100	50	500
Arábia Saudita	302	50	50	402
Vietnã	301	50	51	402
Malásia	300	51	51	402

O trabalho de campo foi realizado por meio de um questionário online, disponibilizado entre os dias 7 e 28 de janeiro de 2026.

Entrevistas qualitativas

Para contextualizar os dados da pesquisa, o estudo incluiu uma série de sete entrevistas qualitativas aprofundadas com líderes e inovadores importantes na adoção da IA no setor do ensino superior. Essas sessões permitiram uma análise mais aprofundada dos pontos de atrito na transição da educação para o trabalho, das formas como as instituições estão superando esses desafios e da mudança do valor do diploma universitário.

As opiniões e perspectivas expressas pelos entrevistados durante este projeto são de sua própria autoria e foram compartilhadas em sua condição de profissionais individuais. Essas contribuições não refletem necessariamente as políticas, posicionamentos ou apoio oficiais de suas respectivas instituições.

As entrevistas foram realizadas em fevereiro de 2026.

Agradecimentos

Expressamos nossa sincera gratidão aos seguintes especialistas por dedicarem seu tempo, conhecimento e valiosas contribuições para esta pesquisa. Suas perspectivas foram fundamentais para ampliar nossa compreensão sobre o cenário em evolução da IA no ensino superior.

Dr. Mateus Canniatti Ponchio – Doutor em Administração de Empresas,
Chefe do Departamento de Tecnologia e Ciência de Dados,
Fundação Getúlio Vargas (FGV) (Brasil)

Graça Carvalho – Diretora, Centro de Inovação Digital da UCL,
Escritório da Vice-Reitoria (Pesquisa, Inovação e Engajamento Global),
University College London (Reino Unido)

Dr. Raj Echambadi – Presidente,
Illinois Institute of Technology (Estados Unidos)

Evgeniya Efremova – Diretora do Hilary Ballon Center for Teaching and Learning,
New York University – Abu Dhabi (Emirados Árabes Unidos)

Prof. Dr. Ho Chin Kuan – Vice-Reitor,
Asia Pacific University of Technology and Innovation (Malásia)

Assoc. Prof. Dr. Mike Perkins – Diretor do Centro de Pesquisa e Inovação,
British University Vietnam (Vietnã)

Prof. Tanzila Saba – Diretora Associada de Pesquisa e Iniciativas,
Líder do Laboratório de Inteligência Artificial e Análise de Dados (AIDA),
Prince Sultan University – Riade (Arábia Saudita)

Dr. Annette Vee – Professora Associada e Responsável pela Integração da IA junto ao corpo docente,
University of Pittsburgh (Estados Unidos)

Dr. Joseph T. Yun – Diretor de Habilitação em IA, Pitt Digital;
Professor Pesquisador de Engenharia Elétrica e de Computação,
University of Pittsburgh (Estados Unidos)

Este relatório não teria sido possível sem a parceria da AWS e da Pearson — e sem a convicção, de ambos os lados, de que as soluções que este trabalho busca inspirar são importantes e merecem ser desenvolvidas. Agradecemos a Maryclaire Abowd, Maysam Ali, Makeda Mesfin e Imani Pope-Johns, da AWS, e a Veronica Filgueira, Joseph Kimmelman, Vincent Liardi e Sandy Smith, da Pearson, pela visão e liderança, bem como pela coordenação e pelo compromisso demonstrados neste projeto. Agradecemos também às equipes da AWS e da Pearson em geral, cujo apoio tornou este trabalho possível.

Nossos agradecimentos ainda aos educadores, empregadores e estudantes dos seis mercados analisados que dedicaram seu tempo para compartilhar suas experiências e perspectivas.

O projeto da pesquisa, a análise, as entrevistas e a redação que deram forma a este relatório foram realizados pela equipe da PSB Insights: Issa Asfatoun, Rodney Collins, Katie Hamilton, Kirsty Harvey e Michael Hodgkinson. Somos gratos pelo conhecimento especializado, pela dedicação e pelo grande empenho que demonstraram em cada etapa do processo.

Referências

Beard, S.J., Roehrick, K., Beadle, J., Brinkworth, G., Compton, M., Crawford, K., Ennion, M., Gharavi, L., Gordon, C. e Hillman, V. (2026) A Horizon Scan of AI and Higher Education: Fourteen Issues That May Transform the Sector. SSRN Working Paper Series, ID 6257318. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=6257318 [Acesso: 21 de junho de 2026].

Bearman, M., Tai, J., Dawson, P., Boud, D. e Ajjaw, R. (2024) 'Developing evaluative judgement for a time of generative artificial intelligence', *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 10 de abril. DOI: 10.1080/02602938.2024.2335321.

BHEF (2025) The AI workforce moment is here: here is how business and higher education are leaning in together, 8 de fevereiro. Disponível em: <https://www.bhef.com/article/blog/2025/the-ai-workforce-moment-is-here-here-is-how-business-and-higher-education-are> [Acesso: 8 de fevereiro de 2026].

Coursera (2025) WEF Future of Jobs Report 2025 reveals a net increase of 78 million jobs by 2030 and unprecedented demand for technology and GenAI skills, 8 de fevereiro. Disponível em: <https://blog.coursera.org/wef-future-of-jobs-report-2025/> [Acesso: 8 de fevereiro de 2026].

G1 (2023) 'Brasil terá déficit de 530 mil profissionais de tecnologia até 2025, mostra estudo do Google', G1, 31 de maio. Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2023/05/31/brasil-tera-deficit-de-530-mil-profissionais-de-tecnologia-ate-2025-mostra-estudo-do-google.ghtml> [Acesso: 17 de julho de 2026].

G1 (2026) 'Conselho Nacional de Educação marca data para votar regras para o uso de inteligência artificial nas escolas', G1, 23 de fevereiro. Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/noticia/2026/02/23/conselho-nacional-de-educacao-marca-data-para-votar-regras-para-o-uso-de-inteligencia-artificial-nas-escolas.ghtml> [Acesso: 17 de julho de 2026].

Legatt, A. (2026) 'Here's how college leaders can close the AI governance gap in 90 days', *Forbes*, 19 de março. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/avivalegatt/2026/03/19/heres-how-college-leaders-can-close-the-ai-governance-gap-in-90-days/> [Acesso: 19 de março de 2026].

Levanon, G., Sigelman, M., Mamertino, M., de Zeeuw, M. e Guilford, G. (2025) No Country for Young Grads. Burning Glass Institute. [Acesso: 21 de março de 2026].

McKinsey & Company (2025) The State of AI 2025. Disponível em: <https://www.mckinsey.com> [Acesso: 4 de junho de 2026].

McKinsey Global Institute (2024) Agents, robots, and us: Skill partnerships in the age of AI. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/agents-robots-and-us-skill-partnerships-in-the-age-of-ai> [Acesso: 21 de março de 2026].

Microsoft AI Economy Institute (2025) Global AI Adoption 2025. Redmond, WA: Microsoft Corporation. Disponível em: <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/topics/ai-economy-institute/reports/global-ai-adoption-2025/> [Acesso: 25 de março de 2026].

OECD (2025) OECD Skills Outlook 2025: Building the Skills of the 21st Century for All. Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/26163cd3-en. [Acesso: 24 de março de 2026].

Pearson (2025) Lost in Transition: Fixing the “Learn to Earn” Skills Gap. London: Pearson. Disponível em: <https://www.pearson.com/en-gb/news-and-policy/reports/lost-in-transition.html> [Acesso: 21 de março de 2026].

Pearson (2026) Pearson and AWS announce collaboration to unlock AI-powered personalized learning for millions of people globally, 8 de fevereiro. Disponível em: <https://plc.pearson.com/en-GB/news-and-insights/news/pearson-and-aws-announce-collaboration-unlock-ai-powered-personalized> [Acesso: 8 de fevereiro de 2026].

Pearson and Amazon Web Services (2026) AI Readiness: Building the Bridge from Higher Education to Work. [Online]. Disponível em: <https://www.pearson.com/power-of-learning/ai-readiness.html> [Acesso: 4 de junho de 2026].

Rosowsky, D. (2026) ‘The 60-year degree: why universities must pivot from recruitment to perpetual partnership’, Forbes, 21 de março. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/davidrosowsky/2026/03/21/the-60-year-degree-why-universities-must-pivot-from-recruitment-to-perpetual-partnership/> [Acesso: 21 de março de 2026].

Sand Technologies (2025) AI and the Future of Work: Insights from the World Economic Forum’s Future of Jobs Report 2025, 8 de fevereiro. Disponível em: <https://www.sandtech.com/insight/ai-and-the-future-of-work/> [Acesso: 8 de fevereiro de 2026].

Saudi Vision 2030 (2025) Human capability development program. Disponível em: <https://www.vision2030.gov.sa/en/explore/programs/human-capability-development-program> [Acesso: 20 de maio de 2026].

Stanford University Institute for Human-Centered AI (2024) Artificial Intelligence Index Report 2024. Stanford, CA: Stanford, HAI. Disponível em: <https://hai.stanford.edu/ai-index/2024-ai-index-report> [Acesso: 24 de março de 2026].

Stanford University Institute for Human-Centered AI (2026) The 2026 AI Index Report, Research and Development. Disponível em: <https://hai.stanford.edu/ai-index/2026-ai-index-report/research-and-development> [Acesso: 4 de junho de 2026].

Stanford University Institute for Human-Centered AI (2026) AI Index 2025: State of AI in 10 Charts, 12 de março. Disponível em: <https://hai.stanford.edu/news/ai-index-2025-state-of-ai-in-10-charts> [Acesso: 12 de março de 2026].

UNESCO IESALC (2026) The challenges of AI in higher education and the imperative for competency frameworks, 12 de março. Disponível em: <https://www.iesalc.unesco.org/en/articles/challenges-ai-higher-education-and-imperative-competency-frameworks> [Acesso: 12 de março de 2026].

Valentini, A. e Blancas, A. (2025) The challenges of AI in higher education and institutional responses: Is there room for competency frameworks?. Paris: UNESCO. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000394935> [Acesso: 1 de março de 2026].

World Economic Forum (2025) Responsible AI in higher education: Building skills, trust and integrity, 4 de setembro. Disponível em: <https://www.weforum.org/stories/2025/09/responsible-ai-in-higher-education-building-skills-trust-and-integrity/> [Acesso: 24 de março de 2026].

World Economic Forum (2025) The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> [Acesso: 21 de março de 2026].

World Economic Forum (2025) Educating a future workforce that will match AI disruption, 8 de fevereiro. Disponível em: <https://www.weforum.org/stories/2025/10/education-disruptive-ai-workforce-opportunities/> [Acesso: 8 de fevereiro de 2026].

