



WORKFORCE BRASIL 2025

DESAFIOS E TENDÊNCIAS DE TALENTOS

Uma força de trabalho em expansão, mas um cenário econômico desafiador. Mudanças legais e sociais remodelando as práticas de trabalho.

Enquanto isso, **empresas tomam decisões significativas**: o retorno ao escritório, a redução de camadas gerenciais, a pressão salarial. Tudo isso em nome da **estabilidade e da busca pelo crescimento**.

Mas o que tudo isso significa para os talentos?

O cabo de guerra entre empresas e as expectativas dos colaboradores está mudando suposições comuns do mundo do trabalho. Como parte de um **estudo global com 15.000 profissionais** ao redor do mundo, **entrevistamos mais de 1.200 brasileiros** para entender o que eles esperam e querem de um emprego.

O Brasil vive uma conjuntura de **retomada gradual da economia**, ainda marcada por inflação elevada e juros altos. O mercado de trabalho formal segue em expansão, mas com ritmo moderado, e **muitos profissionais se preocupam com o poder de compra e a manutenção do emprego**. Nesse contexto:



A **remuneração justa, o fortalecimento de benefícios e a estabilidade** ganham peso tanto para ingressar em uma empresa quanto para permanecer nela.



Apesar de muitas empresas estarem retomando o trabalho presencial, a **flexibilidade** surge como resposta aos desafios de mobilidade urbana e à necessidade de equilíbrio entre vida profissional e pessoal, reforçada pela experiência de trabalho remoto consolidada na pandemia.



O **propósito, a cultura inclusiva e a responsabilidade social** são cada vez mais valorizados, refletindo maior consciência sobre diversidade, equidade e sustentabilidade.



Aprendizado contínuo e oportunidades de crescimento sinalizam a ansiedade geracional por desenvolvimento em um cenário de mudanças tecnológicas rápidas.

Ao combinar esses insights, organizações podem estruturar **estratégias de atração e retenção** que considerem nuances de gênero e geração, oferecendo um pacote de valor que seja **competitivo, humano e alinhado ao contexto brasileiro atual**.

POR QUE OS BRASILEIROS ESCOLHEM UM TRABALHO?

	Brasil	Mulheres	Homens	Gen Z	Millenials	Gen X	Baby Boomers	65+
Salário e Remuneração (ex.: salário, bônus, opções de ações)	95%	96%	94%	92%	95%	97%	97%	100%
Benefícios (ex.: planos e serviços de saúde, bem-estar mental, licença remunerada, vale alimentação, etc).	94%	96%	93%	93%	94%	96%	95%	100%
Oportunidades de Avanço de Carreira	93%	95%	92%	93%	93%	94%	89%	100%
Estabilidade / Segurança no Trabalho	93%	94%	92%	92%	93%	94%	92%	100%
Oportunidades de Aprendizagem e Desenvolvimento	93%	95%	91%	88%	93%	95%	97%	100%
O trabalho em si	90%	93%	88%	88%	91%	92%	86%	67%
Reputação da Organização	89%	90%	89%	90%	89%	91%	84%	83%
Respeito às prioridades pessoais	87%	87%	86%	90%	87%	86%	84%	100%
Horário de Trabalho Flexível	85%	88%	82%	86%	86%	83%	76%	100%
Cultura e Valores Organizacionais	84%	88%	81%	79%	87%	83%	76%	67%

O QUE FAZ OS BRASILEIROS PERMANECEREM EM UM TRABALHO?

	Brasil	Mulheres	Homens	Gen Z	Millenials	Gen X	Baby Boomers	65+
Salário e Remuneração (ex.: salário, bônus, opções de ações)	93%	95%	91%	92%	93%	95%	100%	100%
Estabilidade / Segurança no Trabalho	92%	94%	90%	89%	92%	93%	97%	100%
Benefícios (ex.: planos e serviços de saúde, bem-estar mental, licença remunerada, vale alimentação, etc).	92%	93%	91%	87%	92%	93%	97%	100%
Oportunidades de Aprendizagem e Desenvolvimento	92%	94%	89%	88%	92%	92%	97%	100%
O trabalho em si	91%	93%	89%	90%	90%	94%	95%	83%
Oportunidades de Avanço de Carreira	90%	90%	91%	89%	88%	94%	97%	100%
Respeito às prioridades pessoais	86%	88%	85%	87%	86%	87%	78%	67%
Reputação da Organização	86%	87%	85%	84%	87%	84%	89%	83%
Horário de Trabalho Flexível	86%	88%	83%	83%	87%	86%	78%	100%
Gestor em que confia	81%	83%	77%	78%	81%	81%	89%	83%

TOP 5 PRIORIDADES AO ESCOLHER UM NOVO TRABALHO

2025	2025	2025	2025	2025
				
Salário e remuneração	Benefícios ↑	Oportunidades de avanço de carreira ↑	Estabilidade / segurança no trabalho ↑	Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento
1º	2º	3º	4º	5º
2024	2024	2024	2024	2024
 Salário e remuneração	 Horário de trabalho flexível ↓	 Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento ↓	 Trabalho remoto em tempo integral ↓	 O trabalho em si ↓

TOP 5 PRIORIDADES PARA PERMANECER EM UM TRABALHO

2025  Salário e remuneração 1º	2025  Estabilidade / segurança no trabalho ↑ 2º	2025  Benefícios ↑ 3º	2025  Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento 4º	2025  O trabalho em si ↑ 5º
2024  Salário e remuneração	2024  Horário de trabalho flexível ↓	2024  Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento ↓	2024  Estabilidade / segurança no trabalho	2024  Oportunidades de avanço de carreira

O QUE MUDA AO ESCOLHER E PERMANECER

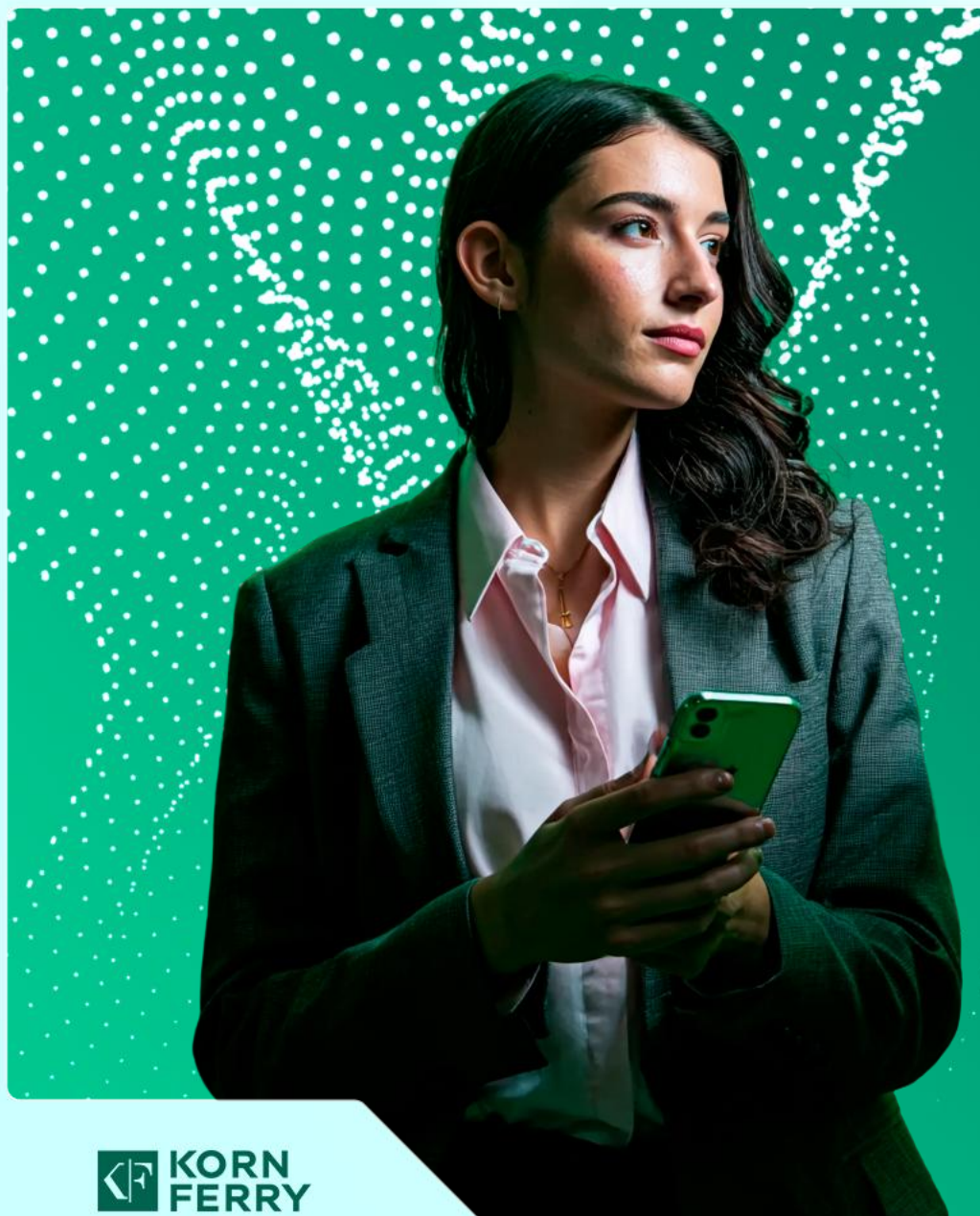




Algumas **diferenças sutis e interessantes emergem** quando se compara o momento da **decisão de ingressar** em uma empresa com a **decisão de permanecer** nela.



A **remuneração, os benefícios e as oportunidades de desenvolvimento** aparecem no topo em ambas as situações, mas o **contexto e a relação com a organização** modificam como outros critérios são percebidos.



Ao escolher um novo emprego, os profissionais tendem a olhar para a promessa de futuro: **querem saber se haverá um espaço seguro para aprender e se desenvolver, gerando oportunidades de avanço de carreira.**

Por isso, além da remuneração e dos benefícios, itens como **reputação da organização, cultura e valores, propósito e missão, e mesmo a clareza da estrutura organizacional** ganham relevância. Trata-se de uma avaliação mais aspiracional, em que se busca não só um pacote financeiro sólido, mas também um **alinhamento com os objetivos de curto, médio e longo prazo da empresa.**



Além disso, nesse estágio, **os mais jovens** (Geração Z e Millennials) demonstram maior sensibilidade a fatores como **cultura e oportunidades de aprendizado**, enquanto **as mulheres** valorizam mais **benefícios e horários flexíveis**, possivelmente refletindo a necessidade de compatibilizar carreira e vida pessoal.

Já a **permanência em um emprego** envolve a experiência real vivida no dia a dia. Os dados revelam que, depois de incorporado, o colaborador passa a **valorizar mais o relacionamento com a liderança e a capacidade da empresa de respeitar suas prioridades pessoais.**





Fatores como **“gestor em quem confia”, “respeito às prioridades pessoais” e “flexibilidade de horário”** sobem de patamar, indicando que a qualidade das interações e o equilíbrio vida-trabalho tornam-se elementos-chave para a retenção.

Embora o salário e a estabilidade continuem sendo pilares, **o desejo de reconhecimento e de apoio humano se intensifica.**



Aqui, **as diferenças geracionais diminuem**: tanto os mais jovens quanto os mais experientes atribuem alta importância à **confiança no gestor e ao bem-estar**, sugerindo que a experiência concreta nivela parte das expectativas.



As **mulheres**, no entanto, continuam atribuindo peso maior a **benefícios de saúde e segurança e a programas de bem-estar**, reforçando a necessidade de políticas sensíveis a gênero.



Outro ponto que emerge dessa comparação é que fatores ligados à **cultura e reputação** perdem ligeiramente prioridade quando se trata de **ficar**. Isso não significa que deixem de ser importantes, mas sim que passam a ser vistos como **requisitos implícitos**.

Se a **cultura prometida não se confirma, a tendência é a saída**; se se mantém consistente, deixa de ser explicitamente mencionada. Já o **desenvolvimento profissional**, embora permaneça no topo, se amplia para incluir não apenas oportunidades de crescimento vertical, mas também **aprendizado contínuo e participação em projetos desafiadores**.

Para **atrair talentos**, as organizações precisam oferecer pacotes **competitivos, propósito e oportunidades de crescimento**.

Para **retê-los**, é necessário cumprir a promessa inicial, garantir um **ambiente de confiança e apoio e oferecer flexibilidade real**.

PRINCIPAIS INSIGHTS DE 2025

01



REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS:
eixo central da proposta de valor

02



FLEXIBILIDADE:
negociando performance,
autonomia e cultura

03



CULTURA INCLUSIVA:
propósito e responsabilidade social

04



**O PAPEL DA GESTÃO
NA RETENÇÃO DE TALENTOS**

05



IA E ADOÇÃO TECNOLÓGICA:
escassez de habilidades
e requalificação

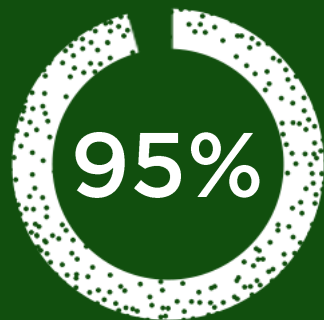
06



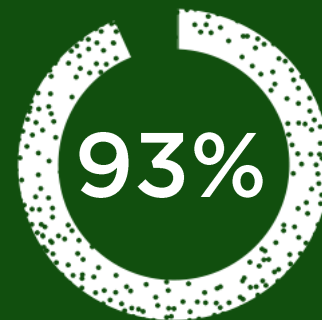
**GOVERNANÇA E PAPEL
ESTRATÉGICO DO RH**

1. REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS:

EIXO CENTRAL DA PROPOSTA DE VALOR



No Brasil, a **remuneração continua sendo o centro**. 95% dos profissionais classificam “salário, bônus e remuneração” entre os **fatores mais importantes para aceitar um novo emprego**.



93% mantêm essa percepção quando se trata de **permanecer onde estão**.

1. REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS:

EIXO CENTRAL DA PROPOSTA DE VALOR



Benefícios que vão além do salário, como **planos de saúde, programas de bem-estar e licenças**, aparecem logo atrás, com **94%** de importância para ingressar em uma organização e **92% para permanecer**.



Na mesma linha, a **estabilidade no emprego** é vista como um **valor inegociável para 93%** dos respondentes quando avaliam oportunidades externas.



Esses dados sugerem que, embora fatores como propósito e cultura venham ganhando relevância, **a base da relação de trabalho ainda está fincada na segurança financeira e na proteção social.**

Em um país que convive com inflação elevada e com o custo de vida pressionando os orçamentos familiares, **os trabalhadores buscam a garantia de que sua remuneração acompanhará esse cenário.**

Para **atrair e reter talentos**, as organizações precisam calibrar pacotes salariais competitivos, comunicar de maneira transparente os critérios de remuneração e oferecer **benefícios robustos que protejam a saúde e a renda do colaborador**.

Ao mesmo tempo, é essencial **combinar essa estrutura de segurança com oportunidades de crescimento**, pois o avanço na carreira aparece como fator determinante para mudar de emprego e não só entre as gerações mais jovens.



2. FLEXIBILIDADE: 📈

NEGOCIANDO PERFORMANCE, AUTONOMIA E CULTURA

85%

A vertical bar chart with a white bar reaching 85% of the way up. The top 15% of the bar is highlighted in a darker teal color. The percentage '85%' is written in bold black text inside the white portion of the bar.

Embora a remuneração lidere a lista de prioridades, a **flexibilidade desponta como um elemento fundamental no modelo de trabalho desejado** pelos brasileiros. 85% dos respondentes valorizam **horário de trabalho flexível ao avaliar uma nova proposta.**

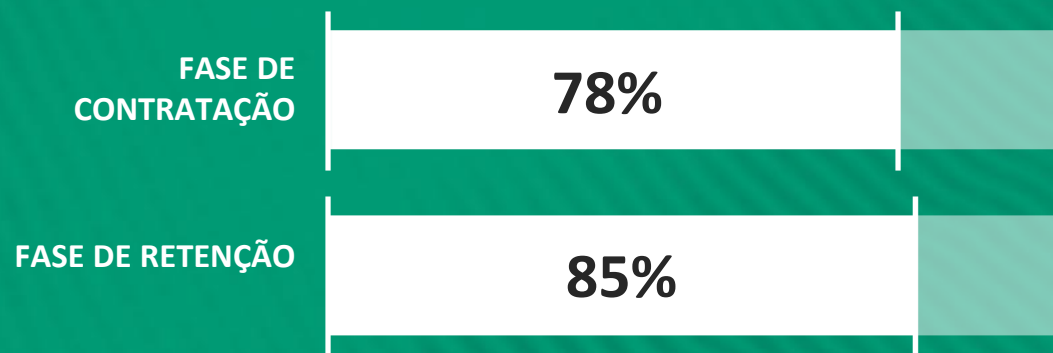
86%

A vertical bar chart with a white bar reaching 86% of the way up. The top 14% of the bar is highlighted in a darker teal color. The percentage '86%' is written in bold black text inside the white portion of the bar.

86% consideram esse aspecto igualmente importante para **permanecer em sua organização atual.**

2. FLEXIBILIDADE:

NEGOCIANDO PERFORMANCE, AUTONOMIA E CULTURA



Além disso, a política de local de trabalho (presencial, remoto ou híbrido) recebe **78% de importância na fase de contratação e 80% na retenção**, demonstrando que as pessoas dão peso à possibilidade de **escolher onde e como trabalhar**.

Esse interesse por flexibilidade reflete mudanças profundas no modo de vida pós-pandemia.

Grandes cidades convivem com engarrafamentos e longas horas de deslocamento, e muitos profissionais passaram a repensar o uso do tempo. Ao mesmo tempo, **existe a necessidade de preservar o vínculo social e a cultura organizacional.**

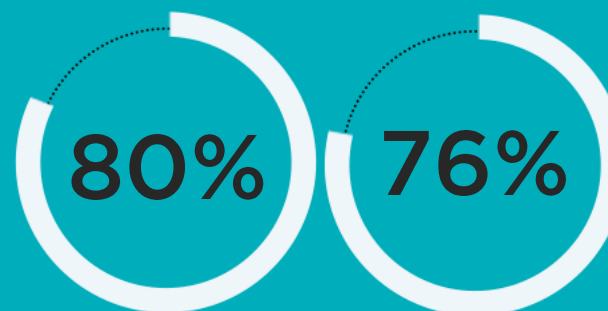
Para conciliar autonomia e coesão, **as empresas brasileiras precisam definir políticas claras** sobre dias de presença obrigatória, estabelecer metas e indicadores que não dependam apenas da hora de chegada e investir em ferramentas digitais que fomentem a colaboração. **Proporcionar diferentes modelos** — totalmente remoto, híbrido ou presencial — permite acomodar perfis variados e sustenta o engajamento ao longo do tempo.

3. CULTURA INCLUSIVA

NEGOCIANDO PERFORMANCE, AUTONOMIA E CULTURA

A relevância do propósito e missão corporativa

consideram na
contratação



consideram na
retenção

A **cultura e os valores da organização** têm peso elevado na balança das escolhas dos profissionais no Brasil: **84%** dos respondentes afirmam que esse aspecto é **crucial para entrar em uma empresa e 79% para permanecer nela.**

A relevância de temas como **propósito e missão corporativa** (citados por **80% na escolha de um novo trabalho e por 76% na permanência**), responsabilidade social (78% e 76%) e sustentabilidade ambiental (77% e 74%) mostra que os trabalhadores desejam se associar a empresas que **contribuem positivamente para a sociedade.**



Em um país marcado por fortes desigualdades sociais e ambientais, as organizações que demonstram **compromisso com verdadeiros com esses temas** fortalecem sua reputação e atraem talentos que buscam alinhar seus valores pessoais ao propósito corporativo.

Para transformar essa intenção em prática, iniciativas como programas de inclusão, ações comunitárias, transparência sobre impactos socioambientais e comunicação clara sobre missão e objetivos são essenciais. **Quando as pessoas percebem que seu trabalho contribui para algo maior, aumentam o engajamento e o orgulho de pertencer.**

No entanto, nem sempre esses fatores aparecem entre os motivos mais explicitamente citados para a troca de emprego, o que sugere que estão se tornando uma espécie de “pré-condição” para a escolha, **principalmente quando falamos sobre as novas gerações.**

4. O PAPEL DA GESTÃO NA RETENÇÃO DE TALENTOS

CONFIANÇA NA LIDERANÇA, BEM-ESTAR E ORIENTAÇÃO

A relação com a liderança e o sentimento de apoio são fundamentais para a permanência dos colaboradores.



74%

Na pesquisa, 74% dos brasileiros apontam a **confiança no gestor direto** como fator importante ao **considerar um novo emprego**.



81%

81% valorizam ter um **gestor em quem confiam para permanecer** onde estão.

4. O PAPEL DA GESTÃO NA RETENÇÃO DE TALENTOS

CONFIANÇA NA LIDERANÇA, BEM-ESTAR E ORIENTAÇÃO

Essa confiança se constrói **com transparência, escuta e clareza de objetivos**, e é ainda mais necessária em tempos de reorganizações internas e mudanças rápidas no ambiente de trabalho.





Os dados também revelam que **86% dos respondentes consideram essencial que o empregador respeite as prioridades pessoais fora do trabalho.** Esse respeito é diretamente ligado à saúde física e mental do colaborador, uma dimensão reforçada pelo fato de que programas de **benefícios que incluem assistência médica, apoio psicológico e licença remunerada, estão entre os mais valorizados.**

Diante do aumento dos casos de ansiedade e estresse no mercado de trabalho, organizações que oferecem **canais de escuta, promovem equilíbrio entre vida pessoal e profissional e capacitam líderes** para dialogar e orientar suas equipes tendem a reter melhor seus talentos. A criação de programas de mentorias e espaços de desenvolvimento favorece a construção de relações de confiança duradouras.

5. IA E ADOÇÃO TECNOLÓGICA

ESCASSEZ DE HABILIDADES E REQUALIFICAÇÃO

PESSOAS QUE
PENSAM EM
MUDAR DE
EMPREGO

93%

PESSOAS QUE
AVALIAM
PERMANECER
NO EMPREGO

92%

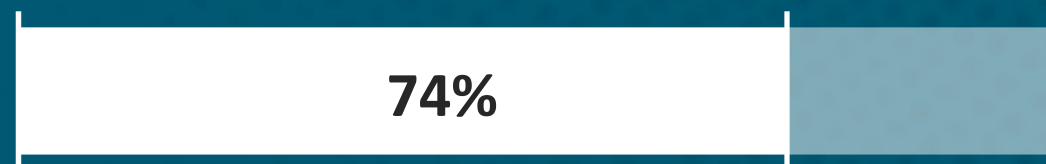
As oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento aparecem com destaque, sendo citadas como importantes por **93% das pessoas que pensam em mudar para um trabalho novo e 92% daquelas que avaliam permanecer.**

5. IA E ADOÇÃO TECNOLÓGICA

ESCASSEZ DE HABILIDADES E REQUALIFICAÇÃO

Esses números indicam que investir em capacitação deixou de ser um benefício opcional para se tornar um **fator decisivo na competitividade das empresas**.

IMPORTÂNCIA DO USO DE TECNOLOGIAS AVANÇADAS



Em paralelo, o uso de **tecnologias avançadas**, como inteligência artificial e automação, alcança 74% de importância tanto para entrar quanto para ficar em uma organização, mostrando que a força de trabalho brasileira está atenta à inovação.



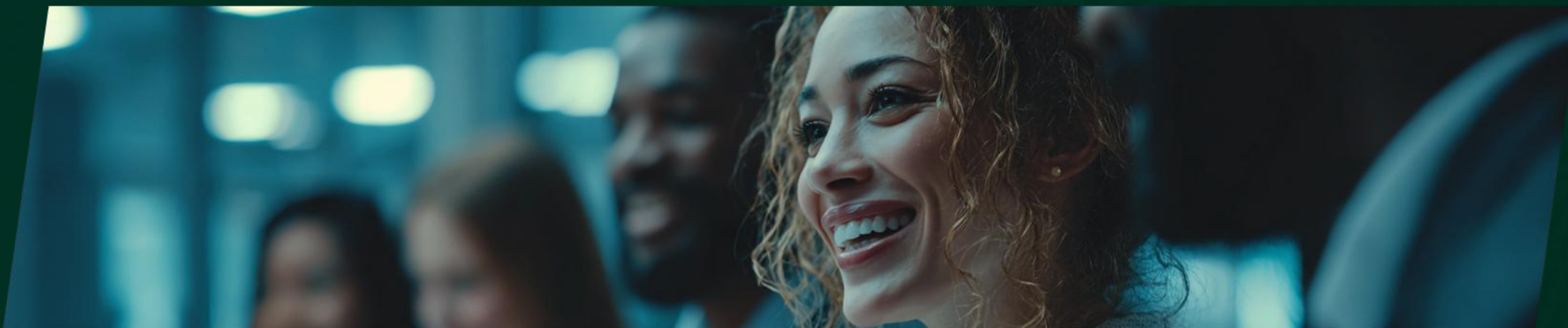
Esse cenário evidencia uma lacuna entre a velocidade das transformações tecnológicas e a preparação das pessoas. **Para reduzir o gap, as empresas precisam oferecer programas contínuos de treinamento e requalificação**, incentivar que os colaboradores experimentem novas ferramentas e permitir que adquiram competências digitais.

Carreiras mais flexíveis, que combinem especialistas técnicos e líderes de equipes, podem acolher diversas aspirações. Além disso, a comunicação transparente sobre a introdução de novas tecnologias **ajuda a diminuir ansiedades e a engajar as pessoas no processo de mudança**, mostrando que a automação não precisa ser vista como uma ameaça, mas como **oportunidade de crescimento**.

6. GOVERNANÇA E O PAPEL ESTRATÉGICO DO RH

A diversidade de prioridades revelada pela pesquisa — **remuneração competitiva, flexibilidade, inclusão, propósito, confiança na liderança e desenvolvimento** — reforça como a gestão de pessoas evolui a cada ano como componente estratégico do negócio.

Os dados do **Workforce 2025** refletem expectativas múltiplas, e atender a todas elas exige que o RH se torne um **articulador de políticas integradas**.



6. GOVERNANÇA E O PAPEL ESTRATÉGICO DO RH

Nesse contexto, **cabe ao RH liderar a definição de políticas de trabalho**, garantindo que a flexibilidade seja compatível com a cultura; desenhar programas de remuneração e benefícios alinhados ao mercado; implementar práticas de inclusão e sustentabilidade que se traduzam em ações concretas; e **estruturar trilhas de carreira que permitam aprendizado contínuo**.



Ao mesmo tempo, é papel do RH **fomentar uma liderança empática e capacitada**, capaz de estabelecer relações de confiança e de orientar equipes em ambientes de constante mudança.



Ao integrar os dados da pesquisa com uma escuta ativa dos colaboradores, o RH contribui para que a organização equilibre as necessidades financeiras, sociais e pessoais dos profissionais, fortalecendo sua **competitividade no mercado brasileiro**.

TRANSFORMANDO INSIGHTS EM AÇÃO: PASSOS PRÁTICOS PARA SUA ORGANIZAÇÃO

O panorama desenhado pelas análises mostra que atração e retenção de talentos são movimentos complementares, mas baseados em conjuntos de prioridades que se transformam ao longo da jornada do colaborador.

Remuneração competitiva, desenvolvimento contínuo, flexibilidade e confiança no gestor formam a espinha dorsal das decisões, enquanto **cultura, propósito e sustentabilidade** atuam como o tecido que dá sentido à experiência de trabalho.

Essa combinação reflete um Brasil em processo de reinvenção, onde a **busca por estabilidade convive com a ambição de crescimento e com a valorização da justiça social e ambiental.**

Transformar esses insights em ações concretas **exige planejamento e sensibilidade**. Algumas práticas que podem fortalecer a proposta de valor ao talento incluem:



Alinhar remuneração e benefícios ao mercado e à estratégia:

Revisar políticas salariais de forma transparente, articular programas de saúde física e mental e criar modelos de remuneração variável que reconheçam resultados e competências.



Desenvolver líderes e estabelecer relações de confiança:

Investir em programas de formação de gestores, mentorias e coaching que enfatizem comunicação, empatia e gestão inclusiva de equipes.



Criar ambientes de trabalho flexíveis e colaborativos:

Definir políticas claras para modelos flexíveis, adaptar horários a diferentes necessidades e utilizar tecnologias que estimulem a colaboração e a inovação.



Oferecer trilhas de carreira e requalificação:

Construir academias internas de aprendizagem, apoiar projetos de mobilidade e inovação e implementar avaliações que valorizem tanto desempenho quanto potencial de evolução.



Cultivar uma cultura inclusiva e orientada por propósito:

Integrar princípios de inclusão à estratégia de negócios, apoiar grupos de afinidade e articular iniciativas de impacto social que conectem o trabalho do dia a dia a uma missão mais ampla.

A realidade é que cada organização possui desafios e oportunidades distintos. Essas recomendações servem como diretrizes gerais, mas o sucesso na atração e retenção de talentos depende da capacidade de adaptar essas práticas ao contexto específico de cada empresa.



Para muitas lideranças, contar com uma parceria especializada em **gestão de pessoas e transformação organizacional** pode acelerar esse processo, fornecendo suporte na construção de diagnósticos, no desenho de soluções sob medida e na implementação de mudanças culturais duradouras.

RECONHECE ALGUNS DOS SEUS
DESAFIOS PARA OS PRÓXIMOS MESES?

[FALE CONOSCO!](#)

