



TENDÊNCIAS GESTÃO DE PESSOAS*



2025

relatório • relatório • relatório



TENDÊNCIAS
GESTÃO DE PESSOAS
2025

SUMÁRIO

03.
INTRODUÇÃO

15.
MERCADO DE
TRABALHO

43.
DIVERSIDADE
E INCLUSÃO

62.
ESG E
SUSTENTABILIDADE

69.
SAÚDE MENTAL

80.
DESENVOLVIMENTO
DE PESSOAS

96.
FORMATOS
DE TRABALHO

105.
BENEFÍCIOS

112.
INOVAÇÃO E
TECNOLOGIA

128.
CONCLUSÃO

131.
SOBRE O
ECOSSISTEMA
GREAT PEOPLE
& GPTW

Introdução



Introdução

Em março de 2019 estreamos o **Relatório de Tendências em Gestão de Pessoas** com o principal objetivo de identificar o humor do mercado de trabalho brasileiro e reconhecer as principais prioridades e desafios na agenda de gestão de pessoas.

De lá para cá, esse trabalho foi se aprofundando e ganhando não só mais relevância, como abrangência. A cada ano o Relatório passou a incluir novos blocos de assuntos e traçar análises mais substanciais, permitindo tanto os comparativos históricos quanto os comparativos com o cenário nacional e internacional.

Dessa forma, o “Tendências” produzido pelo Ecossistema Great People & GPTW, passou a ser validado pelo mercado como uma espécie de **bússola da gestão de pessoas para o ano que se inicia**, capaz de identificar as principais pautas e direcionadores das organizações no Brasil, permitindo uma leitura crítica do mercado de trabalho nacional.

Por ele, conseguimos identificar desde o ânimo dos executivos e seu apetite a contratações (temas que estão no relatório desde sua primeira edição) até reconhecer o tipo de modelo de trabalho mais adotado e o percentual de organizações fazendo uso da Inteligência Artificial nos seus processos e rotinas (temas que surgiram mais recentemente).

Ao manter o histórico de boa parte das questões e fazer, a cada ano, novas sondagens – que buscam identificar o comportamento corporativo frente às mudanças observadas nas esferas política, econômica e social— **a sétima edição do Tendências é, sem dúvida, a mais completa de todas.**

A começar pelo número de pessoas que responderam à nossa pesquisa: 2.134 participantes, em sua maioria gestores de recursos humanos. Além da maior abrangência, nesta edição trazemos, pela primeira vez, as tendências das políticas e práticas de gestão de pessoas apontadas no relatório de acordo com cada região e setor, trazendo uma análise mais customizada para que cada gestor possa se guiar melhor.

Identificamos, por exemplo, que **a volta ao modelo presencial** — um dos temas mais debatidos no ano passado — vem ganhando sim cada vez mais força.

Em 2022, 40% dos respondentes afirmavam estar neste modelo contra 50% que trabalhavam no regime híbrido; em 2023 o presencial já havia passado o híbrido, mas ainda em um quase empate técnico (46% x 44%).

Já em 2024, a distância entre o modelo clássico de trabalho e o adotado na era pandêmica aumentou. Segundo nosso relatório, 51% afirmaram trabalhar de forma presencial (cinco dias na semana no escritório) contra 41% que estão no híbrido e 9% no remoto.

Mas o movimento não é igual em todos os estados — e muito menos em todos os setores. As empresas de São Paulo e Rio de Janeiro mantêm sua preferência para o híbrido, assim como os setores de Tecnologia e Consultoria e Treinamento.

Apartir de novos cruzamentos de informações e de dados, podemos também traçar análises que vêm sendo demandadas pelo mercado, como a **correlação entre o modelo de trabalho adotado e a dificuldade na contratação**.

Se até então, essa era uma hipótese bastante defendida pelos gestores de recursos humanos, hoje temos dados que podem comprová-la. Segundo nosso levantamento, **quanto menos flexível é o modelo de trabalho, maior a dificuldade para preencher vagas em aberto**.

Cerca de 70% das empresas que adotaram um regime de trabalho presencial afirmaram ter dificuldade para preencher vagas em aberto, contra 53% das que operam no modelo híbrido e 38% das que estão no remoto.

Além dos novos cruzamentos e análises setoriais e regionais, temos também novos assuntos abordados, como Benefícios e a prática de Avaliação de Desempenho, assim como o resultado de mais indicadores, como o turnover voluntário apontado pelos respondentes. A lista de prioridades e desafios, no entanto, segue nosso principal levantamento.

E ao trazer aqui a comparação histórica, podemos também acompanhar o que mais vem tirando o sono das áreas de RH, onde estão concentrados os maiores esforços e investimentos e o que vem perdendo relevância na agenda. **É um termômetro importantíssimo para acompanhar a evolução da gestão de pessoas no nosso país.**

Esperamos que o sétimo relatório de Tendências em Gestão de Pessoas contribua com sua análise sobre o mercado de trabalho e possa apoiar suas decisões sobre os negócios e as pessoas em 2025.

Boa leitura!

Perfil demográfico

A pesquisa **Tendências de Gestão de Pessoas 2025** foi realizada entre dezembro de 2024 e janeiro de 2025 com **2134 respondentes** de diversos estados do Brasil e de organizações dos mais variados setores, sendo Tecnologia e Telecomunicações, Indústria e Serviços os mais alcançados.

São Paulo, Paraná e Minas Gerais são os estados com maior representatividade e, considerando o faturamento, atingimos empresas em todas as situações.

Gerentes e coordenadores representam a maior parte do público, formado também majoritariamente por profissionais de Recursos Humanos.

Neste ano, mapeamos também algumas **informações sobre o cargo de CEO das empresas**. A maioria dos respondentes atua em empresas com homens na posição de CEO (79%), e somente 21% das empresas têm mulheres nessa função.

As demais alternativas receberam poucos votos, demonstrando ainda pouquíssima representatividade.

Além disso, vemos uma situação interessante no tempo de ocupação no cargo. Em 31% das empresas, os CEOs estão na função de 1 a 5 anos. Contudo, **30% são CEOs há mais de 16 anos**.

Por fim, perguntamos se as empresas alcançadas são certificadas GPTW e tivemos uma amostra bem dividida: 49% não são certificadas, 48% têm a certificação e somente 3% não souberam responder.

Em alguns cruzamentos, você verá que há uma diferença nas respostas das certificadas, mostrando um comprometimento interessante com a adoção das melhores práticas.

A seguir compartilhamos os gráficos com todo o perfil demográfico dos respondentes.

Qual o setor de atuação da sua empresa?

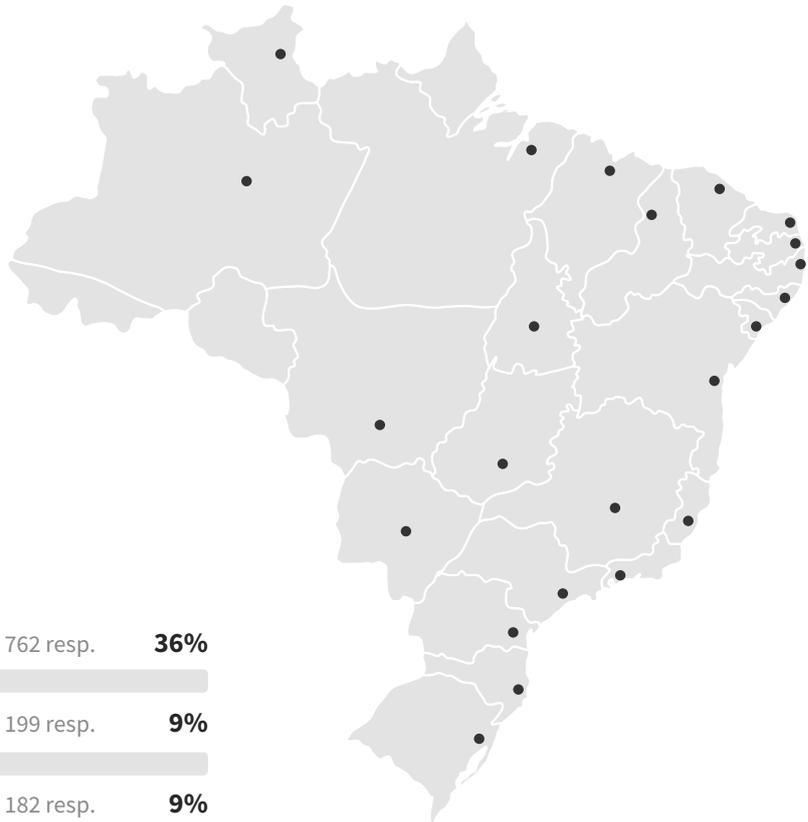
Top 10



Outros setores

Construção e Infraestrutura	70 resp.	3%	ONG/Terceiro Setor	27 resp.	1%
Agência/Mídia	65 resp.	3%	Governo e Órgãos Públicos	24 resp.	1%
Alimentação	45 resp.	2%	Entretenimento/Eventos	14 resp.	1%
Energia	42 resp.	2%	Bens de Capital e Eletroeletrônicos	13 resp.	1%
Turismo e Lazer	41 resp.	2%	Petróleo e Químico	11 resp.	1%
Jurídico	39 resp.	2%	Outros	107 resp.	5%
Farmacêutico	29 resp.	1%			

Onde fica sediada a sua empresa?



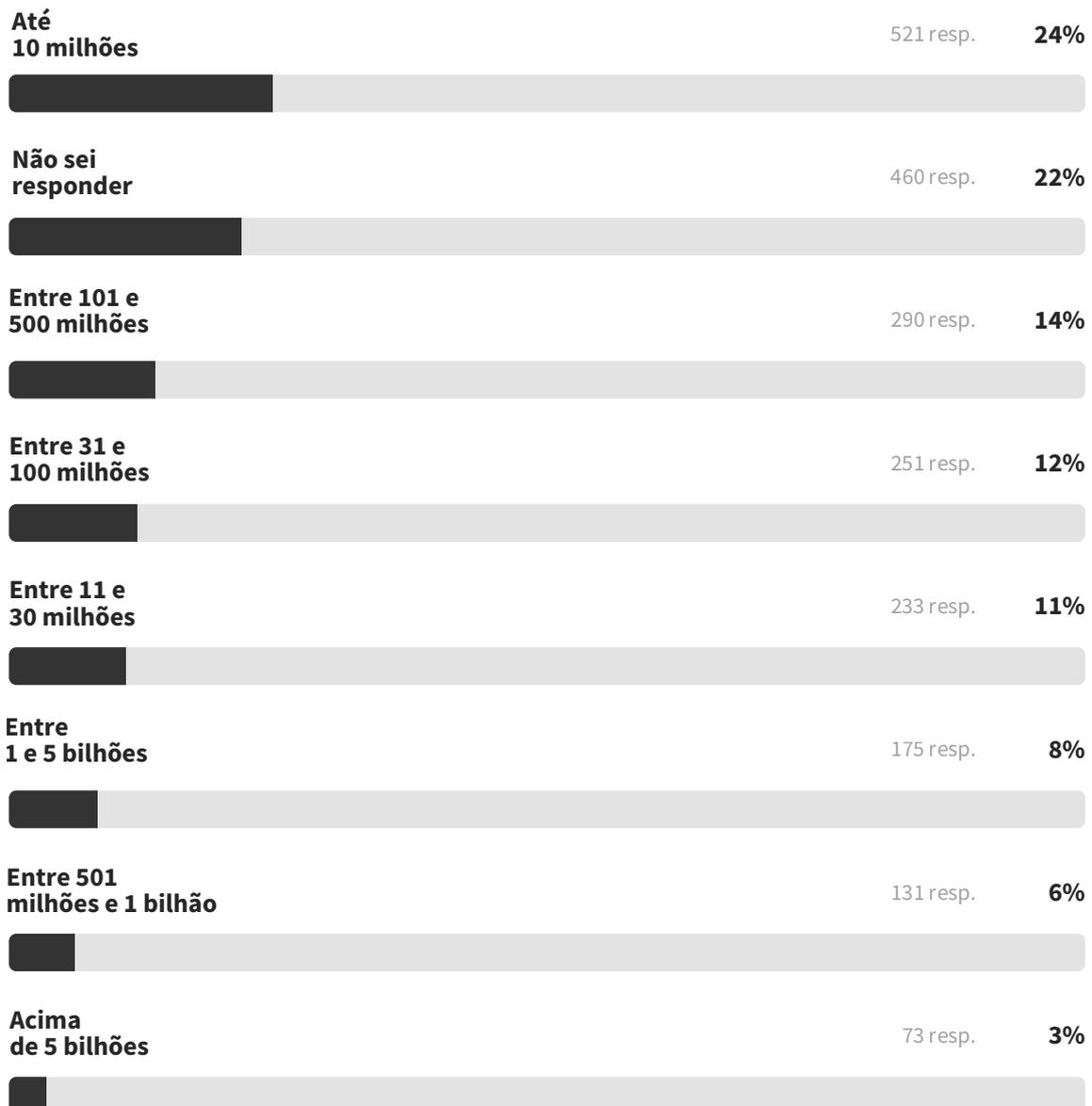
Top 10

São Paulo	762 resp.	36%
Paraná	199 resp.	9%
Minas Gerais	182 resp.	9%
Rio Grande do Sul	181 resp.	9%
Santa Catarina	159 resp.	7%
Rio de Janeiro	142 resp.	7%
Pernambuco	77 resp.	4%
Distrito Federal	64 resp.	3%
Ceará	63 resp.	3%
Espírito Santo	55 resp.	3%

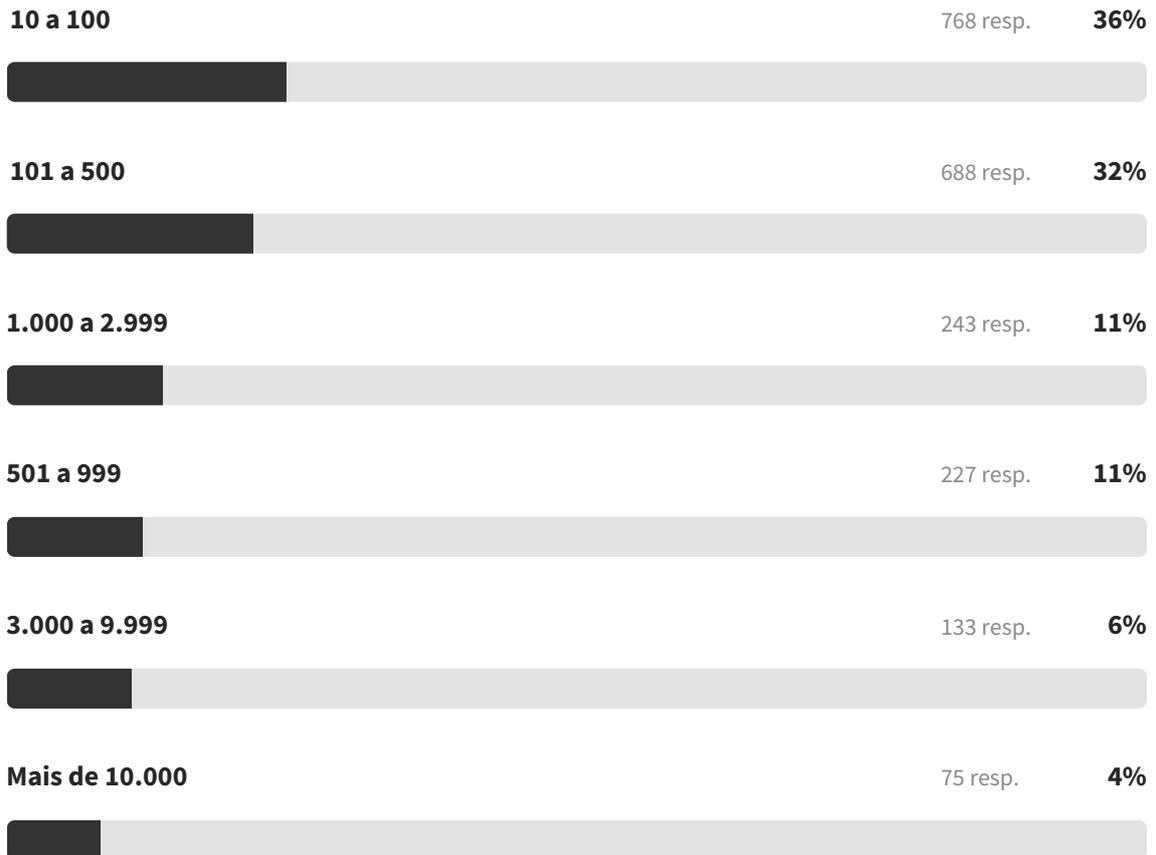
Outras localidades

Goiás	48 resp.	2,2%
Bahia	33 resp.	1,5%
Mato Grosso	21 resp.	1%
Amazonas	19 resp.	0,9%
Fora do Brasil	17 resp.	0,8%
Paraíba	16 resp.	0,7%
Pará	15 resp.	0,7%
Alagoas	11 resp.	0,5%
Rio Grande do Norte	11 resp.	0,5%
Sergipe	11 resp.	0,5%
Piauí	08 resp.	0,4%
Rondônia	08 resp.	0,4%
Maranhão	07 resp.	0,3%
Tocantins	06 resp.	0,3%
Roraima	02 resp.	0,1%

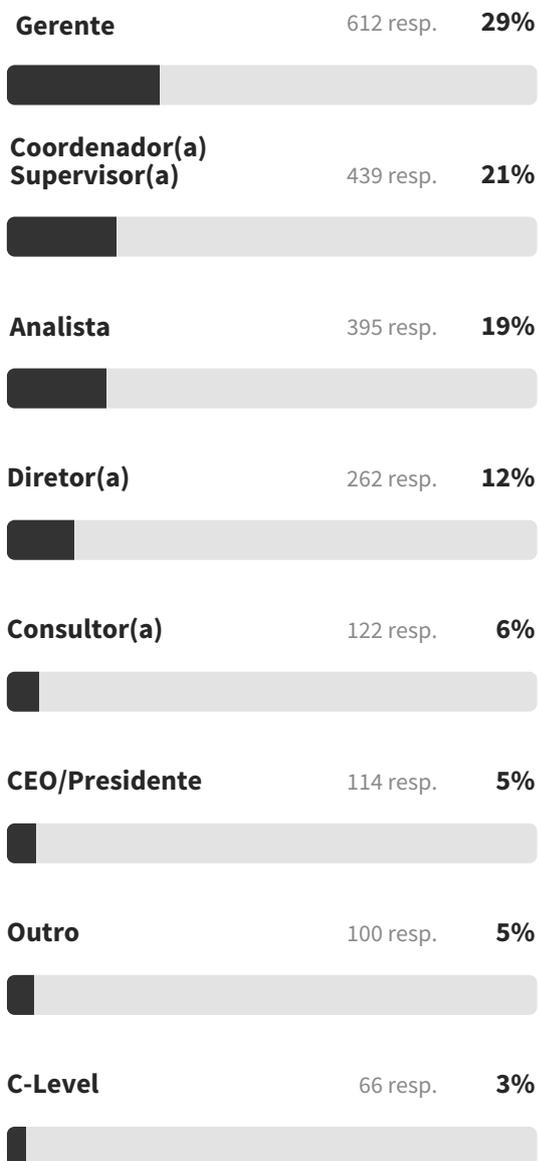
Qual é o faturamento da sua empresa?



Número de funcionários da empresa:



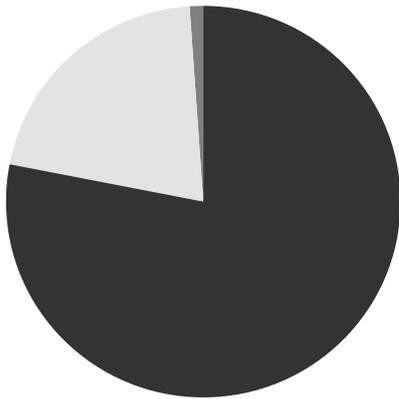
Indique o cargo que você ocupa:



Indique a sua área de atuação:



Qual é o gênero do(a) CEO da empresa?

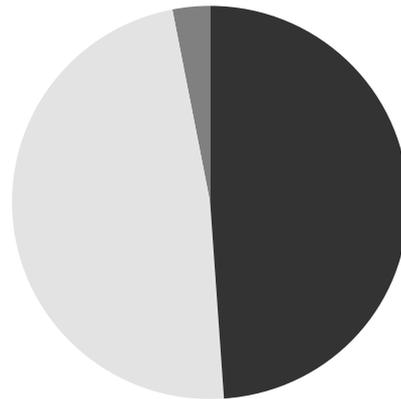


- Masculino** 1.686 resp. **79%**

- Feminino** 438 resp. **21%**

- Outro** 10 resp. **1%**

A sua empresa é certificada pelo GPTW?

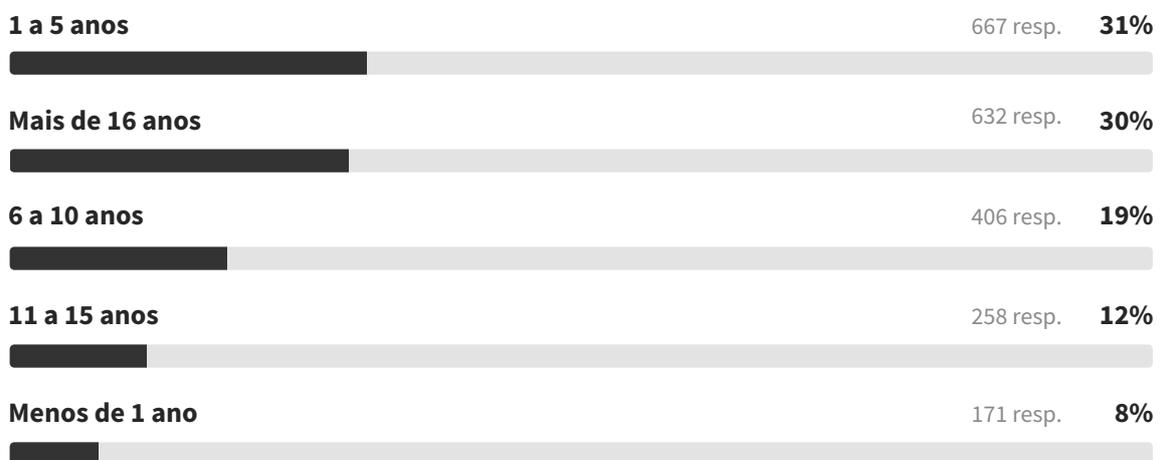


- Não** 1.056 resp. **49%**

- Sim** 1.016 resp. **48%**

- Não sei** 62 resp. **3%**

Há quanto tempo essa pessoa ocupa o cargo de CEO na empresa?



Mercado de trabalho

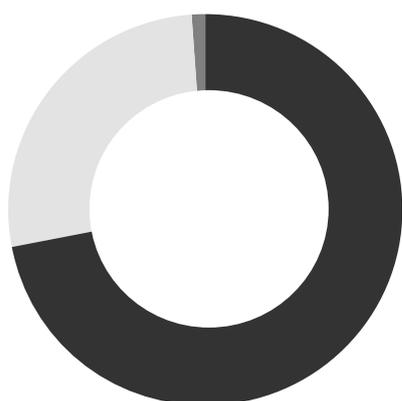


Seguimos otimistas

Nos anos anteriores, notamos a permanência do otimismo brasileiro, apesar de um crescimento da incerteza, que chegou a nível recorde em 2023, cenário que se mantém nesta 7ª edição da pesquisa.

Hoje, **temos 72% das pessoas otimistas em relação às oportunidades de negócio**, enquanto 27% estão incertas e somente 1% se sentem tomadas pelo pessimismo.

Como você percebe as oportunidades de negócio para a sua empresa em 2025?



●	Com otimismo	1.526 resp.	72%
●	Com incerteza	579 resp.	27%
●	Com pessimismo	29 resp.	1%

Esses resultados mostram uma população brasileira que enxerga potencial nos negócios e possibilidade de crescimento, mesmo que ainda esteja com mais receio do que em anos anteriores à pandemia, por exemplo.

Um dado que nos chamou atenção é que **em muitos estados o pessimismo não apareceu**, como no Mato Grosso, Distrito Federal, Bahia, Mato Grosso do Sul, Paraíba, Pará e Alagoas, o que aponta um otimismo ainda maior nessas regiões.

Dentre os setores com maior expressividade nas respostas, **Agronegócio, Transportes e Logística, Construção e Infraestrutura, Alimentação, Energia e Jurídico** foram alguns dos que também não apontaram pessimismo, apenas otimismo e incertezas.

Desafios de 2024

Na última edição, vimos que em 2023 a saúde mental ocupou pela primeira vez o topo da lista de desafios enfrentados na gestão de pessoas. Em 2024, a campeã é a **comunicação interna** (33%) - mas por muito pouco. **Saúde mental** teve 32% das respostas e desenvolvimento da **liderança**, 31%.

Com a adoção de novas tecnologias e os diferentes modelos de trabalho implementados atualmente nas organizações, **comunicar-se de forma efetiva e clara é, realmente, um desafio a ser superado.**

Em ambientes híbridos ou remotos, por exemplo, é fundamental encontrar processos e ferramentas que facilitem essa integração e garantam que toda a equipe receba as informações necessárias, sem que elas se percam nas diferentes plataformas utilizadas.

Além disso, hoje temos múltiplas gerações atuando juntas no mercado de trabalho, o que impõe mais alguns obstáculos, considerando suas diferentes características e demandas.

Quais foram os principais desafios de Gestão de Pessoas em 2024?

MÚLTIPLA ESCOLHA

Top 10

Comunicação interna	704 resp.	33%
Saúde mental	685 resp.	32%
Desenvolvimento/capacitação da liderança	652 resp.	31%
Manutenção e/ou disseminação da cultura organizacional	463 resp.	22%
Contratação de profissionais com qualificação	435 resp.	20%
Redução de turnover	420 resp.	20%
Engajamento/comprometimento das pessoas	396 resp.	19%
Adoção de novas políticas/novos formatos de trabalho (trabalho remoto, horário flexível, jornada híbrida)	308 resp.	14%
Experiência do colaborador (Employee Experience)	289 resp.	14%
Digitalização de processos e ferramentas de RH	253 resp.	12%

Quais foram os principais desafios de Gestão de Pessoas em 2024?

Outros desafios

Alinhamento com a liderança	223 resp. 10%	Inteligência Artificial	106 resp. 5%
Fortalecimento da marca empregadora (Employer Branding)	223 resp. 10%	Gestão de Pessoas não foi prioridade	101 resp. 5%
Diversidade, Inclusão e Equidade	202 resp. 9%	Criação/implementação de estratégia ESG	75 resp. 4%
Diferenças geracionais	121 resp. 6%	Transformação digital	70 resp. 3%
People Analytics	117 resp. 5%	Outros	13 resp. 1%

Devido à proximidade da porcentagem de cada um desses desafios, podemos dizer que no ano passado esses foram realmente os três temas que mais tiraram o sono dos times de RH e líderes: comunicação interna, saúde mental e desenvolvimento de líderes.

Precisamos considerar ainda o quanto eles estão interligados, afinal, **boas práticas de comunicação e lideranças capacitadas são fundamentais para construir e manter uma cultura de saúde mental nas empresas**. Ao ter dificuldades para implementar qualquer uma dessas alternativas, as outras também saem perdendo.

Analisando as respostas obtidas **regionalmente**, notamos que há pequenas diferenças entre os estados, mas majoritariamente na ordem das alternativas, com a lista de três principais desafios se mantendo.

Já em relação aos setores, o cenário é um pouco diferente.

Em **Serviços**, por exemplo, a contratação de profissionais qualificados foi um dos desafios mais votados. Já a redução do turnover foi citada como principal desafio do setor **Alimentação**, ficando também em segundo lugar no setor **Atacado e Varejo** e em terceiro entre as empresas de **Construção e Infraestrutura**.

No **Financeiro**, a manutenção da cultura surgiu em terceiro lugar, enquanto em **Agência e Mídia**, a adoção de novos formatos de trabalho ocupou o terceiro e, no **Farmacêutico**, a diversidade e inclusão.

Saúde mental, desenvolvimento de líderes e/ou comunicação predominaram nas demais posições, seguindo a tendência nacional.

Principais desafios por Estado

<p>Alagoas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação interna 2. Saúde mental 3. Adoção de novas políticas/formatos de trabalho 	<p>Amazonas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Redução do turnover 2. Engajamento das pessoas 3. Saúde mental 	<p>Bahia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/capacitação da liderança 2. Comunicação interna 3. Saúde mental
<p>Ceará</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saúde mental 2. Comunicação interna 3. Manutenção e/ou disseminação da cultura 	<p>Distrito Federal</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saúde mental 2. Comunicação interna 3. Desenvolvimento/capacitação da liderança 	<p>Espírito Santo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação interna 2. Contratação de profissionais com qualificação 3. Saúde mental
<p>Goiás</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/capacitação da liderança 2. Comunicação interna 3. Saúde mental 	<p>Maranhão</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação interna 2. Desenvolvimento/capacitação da liderança 3. Digitalização do RH 	<p>Mato Grosso</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação interna 2. Manutenção e/ou disseminação da cultura 3. Redução do turnover

<p>Mato Grosso do Sul</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Comunicação interna 3. Employee Experience 	<p>Minas Gerais</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação interna 2. Saúde mental 3. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 	<p>Pará</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação interna 2. Manutenção e/ ou disseminação da cultura organizacional 3. Saúde mental
<p>Paraíba</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação interna 2. Saúde mental 3. Manutenção e/ ou disseminação da cultura organizacional 	<p>Paraná</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação interna 2. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 3. Saúde mental 	<p>Pernambuco</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saúde mental 2. Comunicação interna 3. Manutenção e/ ou disseminação da cultura
<p>Piauí</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação de lideranças 2. Fortalecimento da marca empregadora 3. Saúde mental 	<p>Rio de Janeiro</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação de lideranças 2. Saúde mental 3. Comunicação interna 	<p>Rio Grande do Norte</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação interna 2. Saúde mental 3. Engajamento das pessoas
<p>Rio Grande do Sul</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saúde mental 2. Comunicação interna 3. Contração de profissionais com qualificação 	<p>Rondônia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação interna 2. Alinhamento com a liderança 3. Diferenças geracionais 	<p>Roraima</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adições de novas políticas/formatos de trabalho 2. Comunicação interna 3. Saúde mental

<p>Santa Catarina</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Comunicação interna 3. Saúde mental 	<p>São Paulo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Saúde mental 3. Comunicação interna 	<p>Sergipe</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saúde mental 2. Comunicação interna 3. Desenvolvimento/ capacitação da liderança
<p>Tocantins</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manutenção e/ ou disseminação da cultura 2. Contratação de profissionais com qualificação 3. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 		

Principais desafios por Setores

<p>Tecnologia e Telecomunicações</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/capacitação da liderança 2. Comunicação interna 3. Saúde mental 	<p>Indústria</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saúde mental 2. Comunicação interna 3. Desenvolvimento/capacitação da liderança 	<p>Serviços</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação interna 2. Saúde mental 3. Contratação de profissionais com qualificação
<p>Atacado e Varejo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação interna 2. Redução de turnover 3. Desenvolvimento/capacitação da liderança 	<p>Consultoria e Treinamentos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saúde mental 2. Comunicação interna 3. Desenvolvimento/capacitação da liderança 	<p>Saúde</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saúde mental 2. Comunicação interna 3. Desenvolvimento/capacitação da liderança
<p>Financeiro</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação interna 2. Saúde mental 3. Manutenção/disseminação da cultura 	<p>Educação e Ensino</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saúde mental 2. Comunicação interna 3. Desenvolvimento/capacitação da liderança 	<p>Agronegócio</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação interna 2. Desenvolvimento/capacitação da liderança 3. Redução de turnover

<p>Transporte e Logística</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação interna 2. Saúde mental 3. Manutenção/ disseminação da cultura 	<p>Construção e Infraestrutura</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Comunicação interna 3. Redução de turnover 	<p>Agência/Mídia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação interna 2. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 3. Adoção de novas políticas/formatos de trabalho
<p>Alimentação</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Redução de turnover 2. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 3. Saúde mental 	<p>Energia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Comunicação interna 3. Alinhamento com a liderança 	<p>Turismo e Lazer</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação interna 2. Saúde mental 3. Desenvolvimento/ capacitação da liderança
<p>Jurídico</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação interna 2. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 3. Saúde mental 	<p>Farmacêutico</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saúde mental 2. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 3. Diversidade, Inclusão e Equidade 	<p>ONG/Terceiro Setor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saúde mental 2. Comunicação interna 3. Desenvolvimento/ capacitação da liderança
<p>Governo/Órgãos Públicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saúde mental 2. Comunicação interna 3. Adoção de novas políticas/formatos de trabalho 	<p>Entretenimento/ Eventos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saúde mental 2. Comunicação interna 3. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 	<p>Bens de Capital e Eletrônicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratação de profissionais qualificados 2. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 3. Saúde mental

<p>Petróleo e Químico</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratação de profissionais qualificados 2. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 3. Saúde mental 	<p>Siderurgia, Mineração e Metalurgia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saúde mental 2. Employee Experience 3. Diferenças geracionais 	<p>Moda e Vestuário</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratação de profissionais qualificados 2. Saúde mental 3. Adoção de novas políticas/formatos de trabalho
<p>Estética e Beleza</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alinhamento com a liderança 2. Comunicação interna 3. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 	<p>Saneamento e Meio Ambiente</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saúde mental 2. Comunicação interna 3. Criação/ implementação de estratégia ESG 	<p>Seguros</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saúde mental 2. Adoção de novas políticas/formatos de trabalho 3. Desenvolvimento/ capacitação da liderança

Prioridades para 2025

Desde 2022, o desenvolvimento de lideranças é a prioridade número 1 da gestão de pessoas. Neste ano, 40% dos respondentes continuam com esse foco para o próximo ano, e em seguida temos a saúde mental e a comunicação interna também sendo fortemente trabalhadas.

Prioridades de gestão de pessoas no Brasil

1. Desenvolvimento de líderes
2. Saúde mental
3. Comunicação interna

Quais serão as prioridades da Gestão de Pessoas em 2025?

MÚLTIPLA ESCOLHA

Top 10

Desenvolvimento/capacitação da liderança	850 resp.	40%
Saúde mental	658 resp.	31%
Comunicação interna	568 resp.	27%
Manutenção e/ou disseminação da cultura organizacional	540 resp.	25%
Engajamento/comprometimento das pessoas	530 resp.	25%
Experiência do colaborador (Employee Experience)	425 resp.	20%
Alinhamento com a liderança	290 resp.	14%
Novas políticas/novos formatos de trabalho	266 resp.	12%
Transformação digital	258 resp.	12%
Contratação de pessoas com qualificação	257 resp.	12%

Outras prioridades

Digitalização de processos e ferramentas de RH	253 resp.	12%
Redução de turnover	250 resp.	12%
Marca empregadora (Employer Branding)	244 resp.	11%
Diversidade, Inclusão e Equidade	208 resp.	10%
Inteligência Artificial	189 resp.	9%
People Analytics	177 resp.	8%
Criação/implementação de estratégia ESG	114 resp.	5%
Outros	14 resp.	1%

Vemos que o que foi desafiador no ano passado está no topo da lista de prioridades deste ano, o que indica que ainda há muito a ser trabalhado em todas essas frentes para que as organizações se sintam seguras em relação ao bem-estar de seus colaboradores, à capacitação de seus líderes e à forma como a comunicação acontece internamente.

Aqui também notamos diferenças **regionais**. Em **São Paulo**, por exemplo, a ordem é:

1. Desenvolvimento de líderes
2. Saúde mental
3. Manutenção da cultura organizacional

No **Rio de Janeiro**, as 3 prioridades apresentam a maior diferença:

1. Desenvolvimento de líderes
2. Manutenção da cultura
3. Engajamento das pessoas

Em **Pernambuco**, no **Paraná** e no **Distrito Federal** o engajamento também aparece com destaque, entre os top 3. Já na Bahia, a contratação de pessoas qualificadas aparece como a segunda maior prioridade.

Olhando para **as empresas de maior porte**, com mais de 3.000 funcionários, independentemente de setor e região, é a saúde mental que ocupa o topo.

Prioridades por Estado

<p>Alagoas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Employee Experience 2. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 3. Novas políticas/ formatos de trabalho 	<p>Amazonas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Engajamento/ comprometimento das pessoas 3. Saúde mental 	<p>Bahia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Contração de pessoas com qualificação 3. Manutenção/ disseminação da cultura
<p>Ceará</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saúde mental 2. Comunicação interna 3. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 	<p>Distrito Federal</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Engajamento/ comprometimento das pessoas 3. Saúde mental 	<p>Espírito Santo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Manutenção/ disseminação da cultura 3. Saúde mental
<p>Goiás</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Saúde mental 3. Comunicação interna 	<p>Maranhão</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação interna 2. Saúde mental 3. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 	<p>Mato Grosso</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Comunicação interna 3. Manutenção/ disseminação da cultura

<p>Mato Grosso do Sul</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Saúde mental 3. Alinhamento com a liderança 	<p>Minas Gerais</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Comunicação interna 3. Saúde mental 	<p>Pará</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saúde mental 2. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 3. Employee Experience
<p>Paraíba</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Saúde mental 3. Comunicação interna 	<p>Paraná</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Comunicação interna 3. Engajamento/ comprometimento das pessoas 	<p>Pernambuco</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saúde mental 2. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 3. Engajamento/ comprometimento das pessoas
<p>Piauí</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saúde mental 2. Employee Experience 3. Manutenção/ disseminação da cultura 	<p>Rio de Janeiro</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Manutenção/ disseminação da cultura 3. Engajamento/ comprometimento das pessoas 	<p>Rio Grande do Norte</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Manutenção/ disseminação da cultura 3. Comunicação interna

<p>Rio Grande do Sul</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Comunicação interna 3. Saúde mental 	<p>Rondônia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Engajamento/ comprometimento das pessoas 3. Comunicação interna 	<p>Roraima</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação inter 2. Employee Experience 3. Novas políticas/ formatos de trabalho
<p>Santa Catarina</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Comunicação interna 3. Manutenção/ disseminação da cultura 	<p>São Paulo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Saúde mental 3. Manutenção/ disseminação da cultura 	<p>Sergipe</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saúde mental 2. Comunicação interna 3. Desenvolvimento/ capacitação da liderança
<p>Tocantins</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Redução do turnover 3. Comunicação interna 		

Prioridades por Setores

<p>Tecnologia e Telecomunicações</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Engajamento/ comprometimento das pessoas 3. Employee Experience 	<p>Indústria</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Saúde mental 3. Engajamento/ comprometimento das pessoas 	<p>Serviços</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Saúde mental 3. Comunicação interna
<p>Atacado e Varejo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Comunicação interna 3. Saúde mental 	<p>Consultoria e Treinamentos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Saúde mental 3. Comunicação interna 	<p>Saúde</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saúde mental 2. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 3. Comunicação interna
<p>Financeiro</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Engajamento/ comprometimento das pessoas 3. Manutenção/ disseminação da cultura 	<p>Educação e Ensino</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Saúde mental 3. Comunicação interna 	<p>Agronegócio</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Comunicação interna 3. Saúde mental

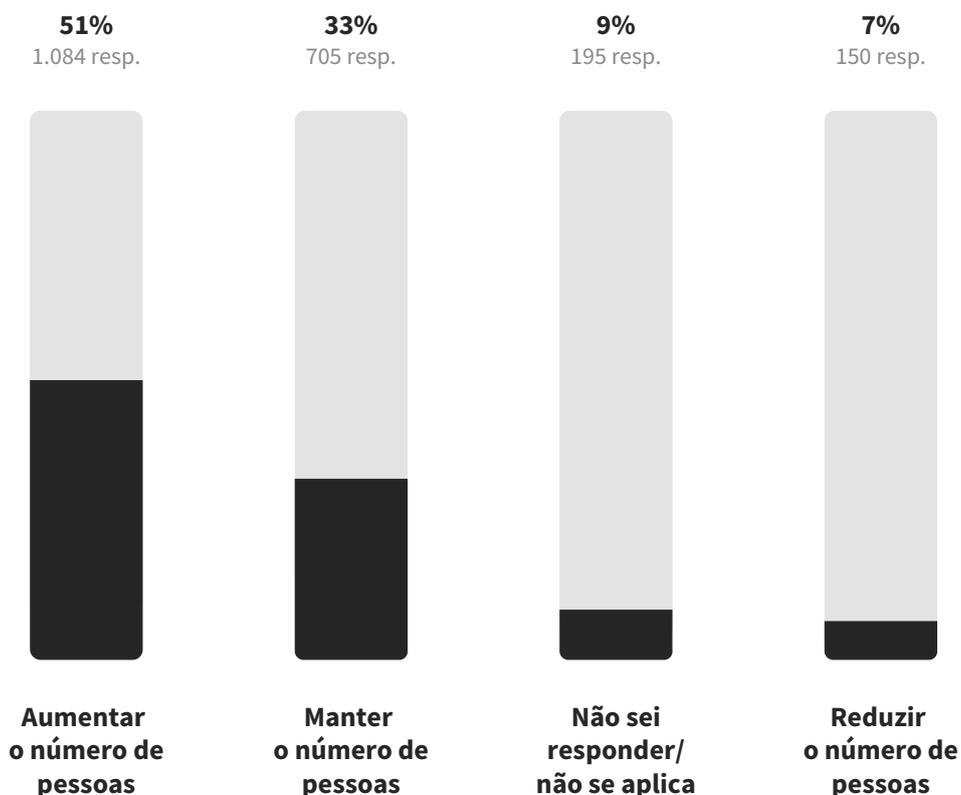
<p>Transporte e Logística</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Saúde mental 3. Manutenção/ disseminação da cultura 	<p>Construção e Infraestrutura</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Manutenção/ disseminação da cultura 3. Comunicação interna 	<p>Agência/Mídia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação interna 2. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 3. Adoção de novas políticas/formatos de trabalho
<p>Alimentação</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Redução de turnover 2. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 3. Saúde mental 	<p>Energia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Comunicação interna 3. Alinhamento com a liderança 	<p>Turismo e Lazer</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Comunicação interna 3. Manutenção/ disseminação da cultura
<p>Jurídico</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 2. Saúde mental 3. Comunicação interna 	<p>Farmacêutico</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saúde mental 2. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 3. Manutenção/ disseminação da cultura 	<p>ONG/Terceiro Setor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saúde mental 2. Desenvolvimento/ capacitação da liderança 3. Diversidade, Inclusão e Equidade

<p>Governo/Órgãos Públicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saúde mental 2. Desenvolvimento/capacitação da liderança 3. Engajamento/comprometimento das pessoas 	<p>Entretenimento/ Eventos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/capacitação da liderança 2. Engajamento/comprometimento das pessoas 3. Employee Experience 	<p>Bens de Capital e Eletrônicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/capacitação da liderança 2. Saúde mental 3. Manutenção/disseminação da cultura
<p>Petróleo e Químico</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/capacitação da liderança 2. Comunicação interna 3. Contratação de pessoas com qualificação 	<p>Siderurgia, Mineração e Metalurgia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saúde mental 2. Alinhamento com a liderança 3. Engajamento/comprometimento das pessoas 	<p>Moda e Vestuário</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento/capacitação da liderança 2. Contratação de pessoas com qualificação 3. Redução do turnover
<p>Estética e Beleza</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação interna 2. Employee Experience 3. Desenvolvimento/capacitação da liderança 	<p>Saneamento e Meio Ambiente</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saúde mental 2. Diversidade, Inclusão e Equidade 3. Desenvolvimento/capacitação da liderança 	<p>Seguros</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saúde mental 2. Employee Experience 3. People Analytics

Contratação e turnover

Neste ano, **a maioria das empresas pretende aumentar o número de pessoas (51%)** ou manter (33%), repetindo o resultado apresentado no ano anterior.

Em 2025, a sua empresa pretende:



A previsão segue o cenário atual do país, onde a taxa de desocupação em 2024 foi a menor da série histórica da Pnad Contínua iniciada em 2012, encerrando o ano em 6,1%. Isso aponta para um aquecimento do mercado e a ampliação das possibilidades de contratação tanto no setor privado quanto no público.

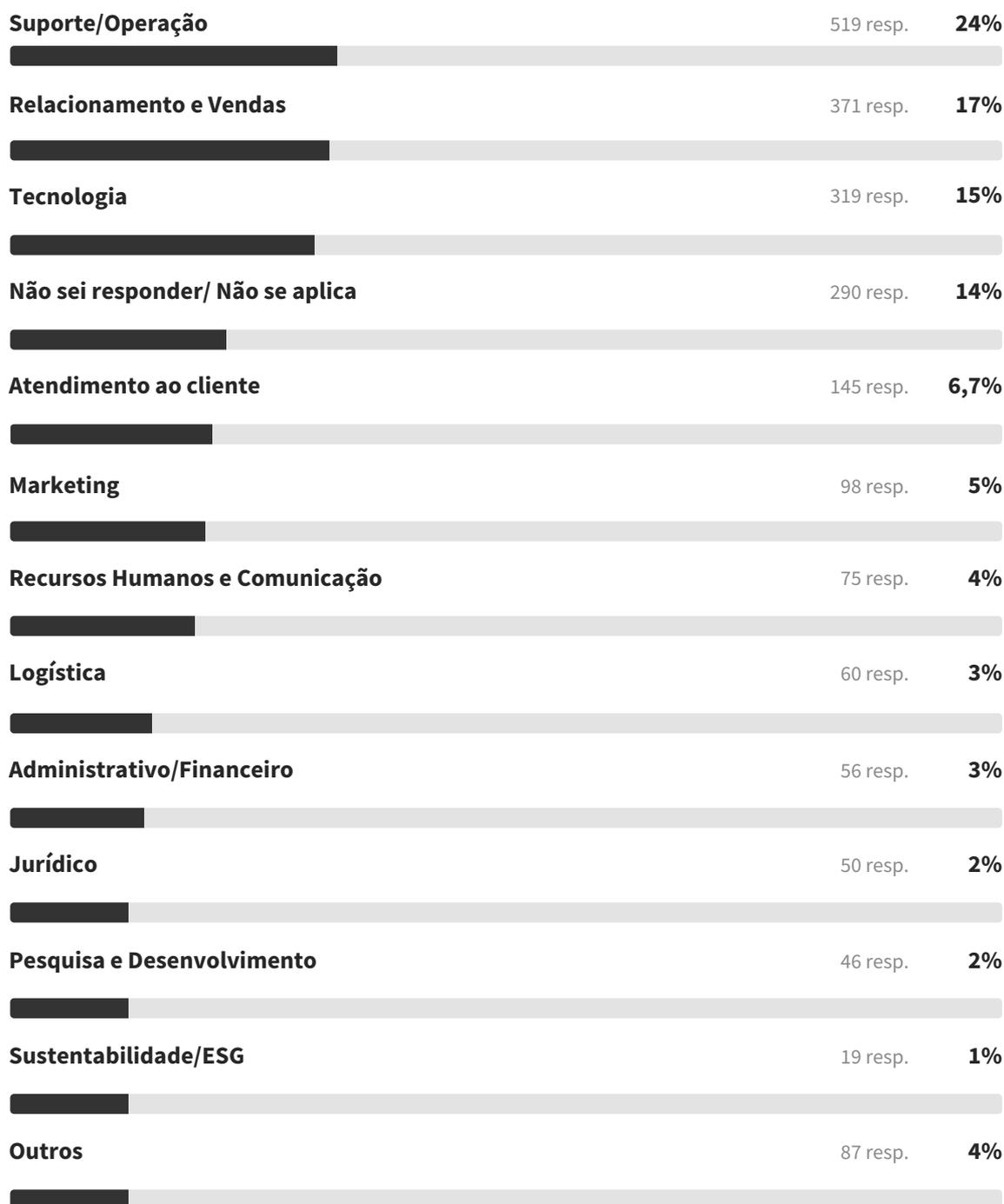
Essa previsão se mantém entre todos os estados e setores, sem que nenhum apresente uma intenção maior de diminuição do quadro de funcionários.

Contudo, há um ponto interessante: o otimismo apresentado pela empresa tem relação direta com a intenção ou não de contratação em 2025.

- As empresas que afirmaram estar otimistas com as oportunidades de negócio para este ano têm maior pretensão de aumentar o quadro;
- as incertas pretendem manter o número de funcionários;
- e, já entre **as pessimistas, há maior intenção de redução do quadro.**

Identificamos também as áreas mais aquecidas, ou seja, com maiores previsões de contratação, que também seguem o padrão apresentado em 2024: **Suporte/Operação** (24%), na frente, seguida pelas áreas de **Relacionamento e Vendas** (17%), e **Tecnologia** (15%).

Em qual área a sua empresa pretende contratar mais profissionais em 2025?



A pesquisa também revelou que, apesar da intenção de contratação, **59% das organizações têm dificuldade para preencher as vagas em aberto** e, para a maioria delas (64%), o maior empecilho é a **falta de profissionais com qualificação para o cargo**.

Dentre os setores com maior dificuldade para contratação, estão: **Indústria, Tecnologia e Telecomunicações e Serviços**.

Outro dado que vale destacar: a maioria das empresas que atuam no modelo remoto **não têm dificuldade** para preencher vagas em aberto, ao contrário das que adotaram os modelos híbrido e presencial.

No geral, sua empresa tem dificuldade para preencher as vagas em aberto



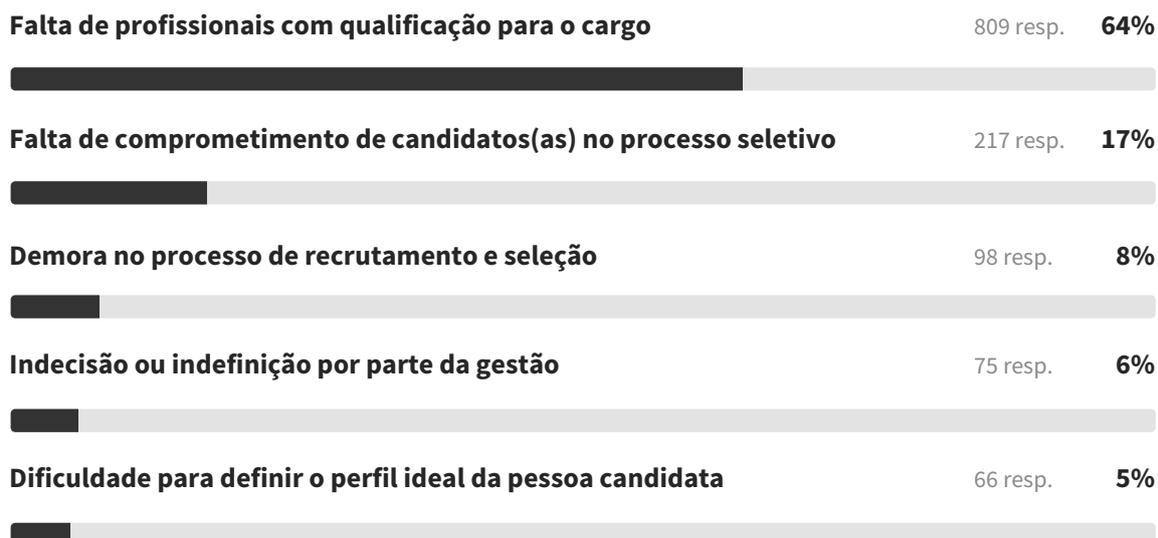
● Sim	1.265 resp.	59%
● Não	771 resp.	36%
● Não sei responder/ Não se aplica	98 resp.	5%

No geral, sua empresa tem dificuldade para preencher as vagas em aberto

Recorte por modelo de trabalho

Modelo de trabalho	Sim	Não	Não sei responder
Presencial	68%	29%	3%
Híbrido	53%	41%	6%
Remoto	38%	54%	8%

Se sim, qual é a principal dificuldade?



Além das dificuldades enfrentadas na contratação, **elevados índices de turnover também são uma preocupação para o RH**, impactando diretamente as lideranças e a empresa de forma geral. Quando essa saída é voluntária, então, acendem-se alertas principalmente sobre a cultura, a relação com líderes, carga de trabalho e, claro, a remuneração e as oportunidades de crescimento.

Nas empresas respondentes, no ano anterior o **turnover voluntário se manteve em 42%, mas aumentou em 39% delas**.

Houve predominância do turnover voluntário aumentado ao longo do ano nos setores Indústria, Atacado e Varejo, Saúde, Transporte e Logística, Construção e Infraestrutura, Agência/Mídia, Alimentação, Energia, Turismo e Lazer, Farmacêutico, ONG/Terceiro Setor, Moda e Vestuário, Estética e Beleza.

Em nenhum setor houve a **redução desse indicador**.

Além disso, novamente vemos uma diferença entre as empresas que se apresentam incertas ou pessimistas em relação aos negócios em 2025: **na maioria delas, o turnover voluntário aumentou no último ano**.

Considerando o ano de 2024, o turnover voluntário da sua empresa:



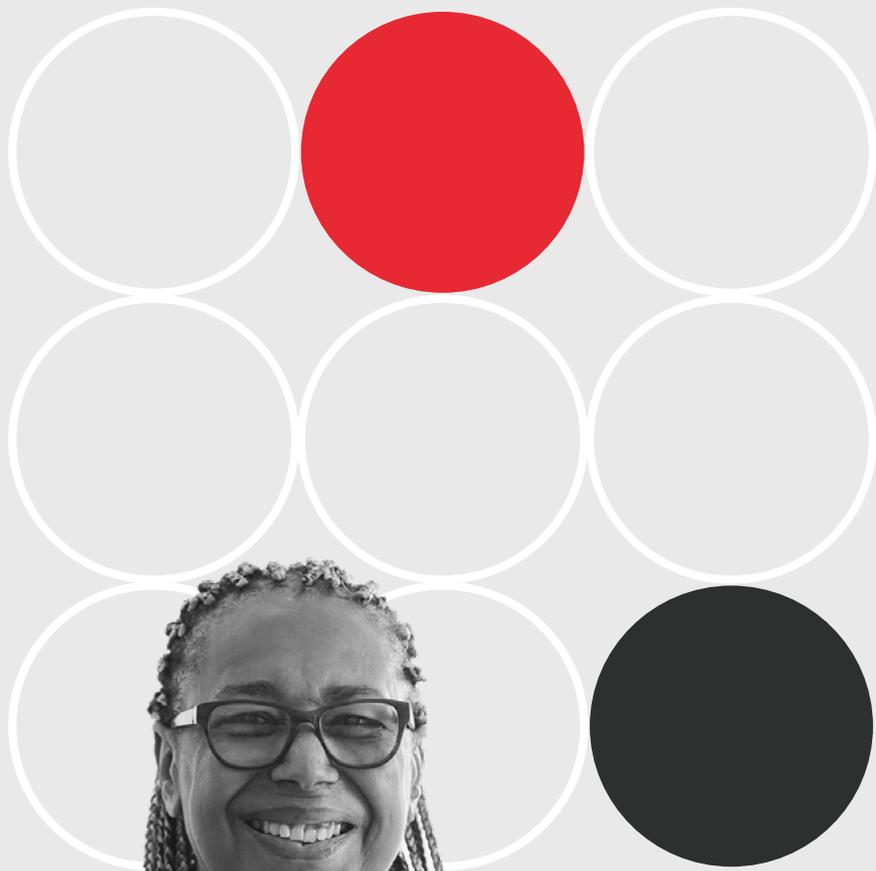
Levantamento da Fundação Getúlio Vargas (FGV) reforça essa realidade, apontando que o número de pessoas que pediram demissão no Brasil em 2024 bateu recorde, especialmente entre os jovens de 18 a 24 anos.

Encerrando o tópico mercado de trabalho, identificamos também o crescimento das organizações em 2024 em comparação com o ano anterior. **78% dos respondentes afirmaram que, sim, os resultados cresceram**, mostrando um cenário positivo e possivelmente com muita influência no otimismo apontado pela pesquisa.

Os resultados da sua organização cresceram em 2024 comparados a 2023?



Diversidade e Inclusão



O ano de 2024 foi um verdadeiro marco para a temática de Diversidade e Inclusão, infelizmente, de forma negativa. Grandes empresas encerram práticas e ações voltadas para a promoção da D&I, fechando comitês e demitindo funcionários que atuavam nesta frente.

A queda do tema na lista de prioridades, que já era vista nos últimos anos, segue em 2025. No ano passado, a Diversidade e Inclusão representava a 11ª prioridade; neste ano, **ela está na 12ª posição**.

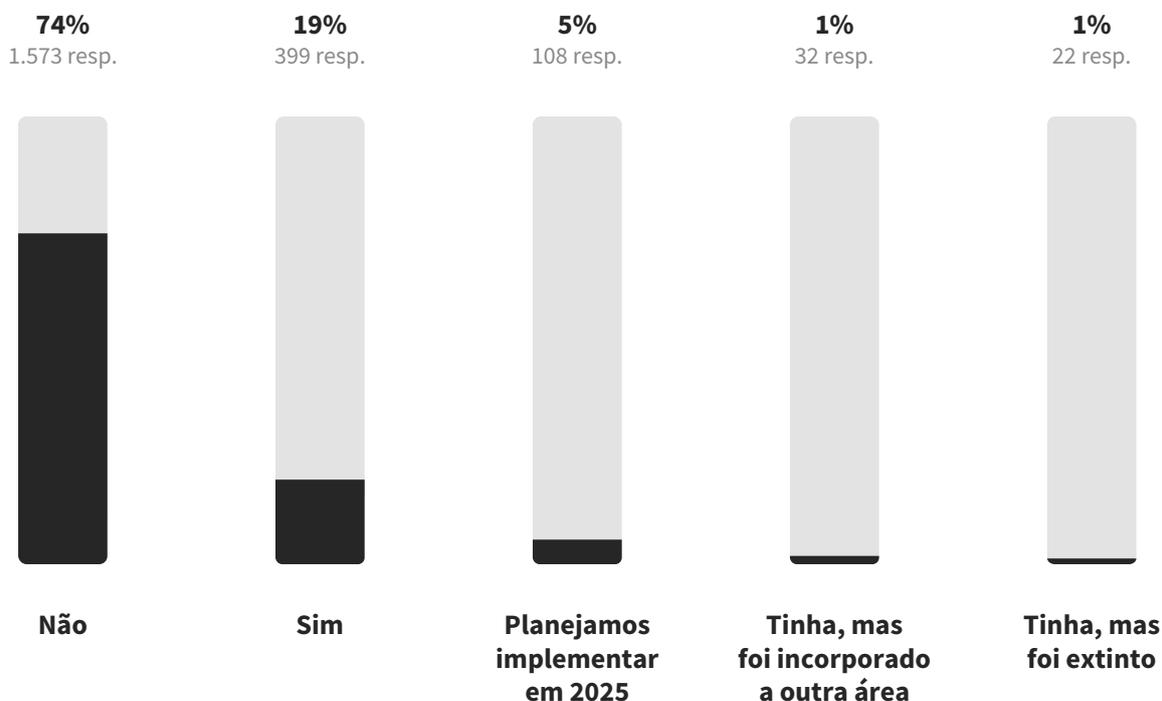
O contexto político influencia a suspensão das atividades nas organizações, muitas delas preocupadas com a pressão de ativistas conservadores. Com receio de processos e prejuízos financeiros, o encerramento das práticas se tornou recorrente.

Este distanciamento das organizações das práticas de D&I estão refletidas na pesquisa de Tendências Para a Gestão de Pessoas em 2025.

Dentre os respondentes, **74%** das empresas **não têm uma área destinada para a Diversidade e Inclusão**. Um índice muito alto se considerarmos as diferenças sociais no Brasil.

Além disso, 1,5% das organizações disseram ter **incorporado a área de D&I a outro setor** em 2024; e 1% afirmou ter eliminado a **área de Diversidade e Inclusão**.

A sua empresa tem uma área ou departamento de Diversidade e Inclusão (D&I)?



As organizações **certificadas pelo Great Place To Work®** têm uma **preocupação maior** com a Diversidade e Inclusão.

Entre as empresas que têm área destinada para D&I, **64% são certificadas pelo GPTW**. Já entre as organizações que não tem uma área ou setor destinado para essas práticas, **55% não são certificadas** como Excelente Lugar Para Trabalhar.

Também entre as empresas que **planejam implementar a área de D&I em 2025**, a **maioria são certificadas pelo GPTW (56%)**. Isso demonstra a importância das práticas de diversidade e inclusão na construção de um ambiente saudável para o trabalho.

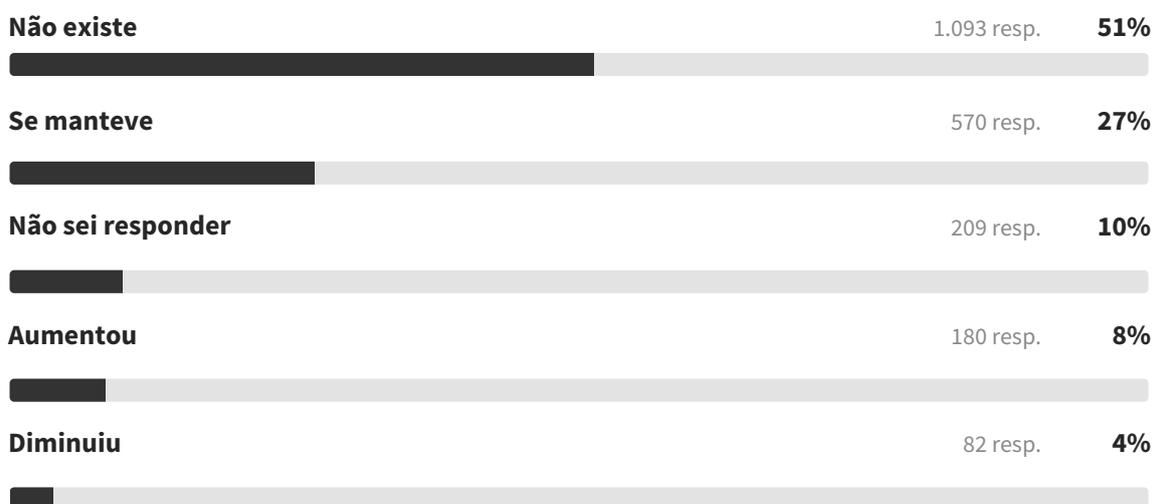
Ausência de orçamento para D&I

Em relação ao orçamento destinado para as práticas de inclusão em 2025, 51% **afirmam que não existe verba para este fim.**

Em 27% das empresas, o valor para ações de D&I se **man- teve de 2024 para 2025.** Já em 4%, **houve redução.**

Este cenário contrasta com a realidade social. Pessoas de grupos sub-representados (mulheres, PCDs, LGB-TI+, pessoas pretas, refugiados, indígenas, entre outros) ainda sofrem para conseguir oportunidades equivalentes dentro do mercado de trabalho.

O orçamento destinado a políticas e práticas de D&I para 2025:



Em 2024, o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) divulgou duas versões do Relatório de Transparência Salarial e Critérios Remuneratórios que demonstram a diferença salarial entre homens e mulheres.

De acordo com o [2º Relatório](#), divulgado em setembro, as mulheres recebem 20,7% a menos do que os homens nas empresas com 100 ou mais empregados. No caso das mulheres negras, a diferença de seus vencimentos para os homens é de 27,9%.

Novamente, neste cenário, as **empresas certificadas pelo GPTW** demonstram sua **maior preocupação** em serem um ambiente de trabalho favorável para todas as pessoas.

Dentre as organizações que **mantiveram** ou **augmentaram** o seu orçamento destinado às práticas D&I, **a maioria são certificadas pelo GPTW**:

- **51%** das empresas que **mantiveram** o orçamento para práticas D&I são **certificadas pelo GPTW**;
- **61%** das empresas que **augmentaram** o orçamento para práticas D&I são **certificadas pelo GPTW**

Enquanto isso, dentre as empresas que **não estabeleceram um orçamento** ou **diminuíram** os valores voltados para a diversidade e inclusão, **a maioria não detêm o selo GPTW**.

- **51%** das empresas que **diminuíram** o orçamento para as práticas D&I não são **certificadas pelo GPTW**;
- **58%** das empresas que **não incluíram D&I no orçamento** também **não são certificadas pelo GPTW**.

O tema de diversidade e inclusão por Estado/Setor

Considerando o cenário de retração da temática de Diversidade e Inclusão nas empresas brasileiras, resolvemos traçar alguns recortes. Com eles, buscamos compreender em quais Estados — e em quais setores — as práticas de D&I tiveram maior recuo.

Paraná e Espírito Santo são os Estados com maior **ausência** de uma área ou departamento de D&I. Em ambos, **85% das empresas não contam com uma área.**

A ausência de um setor focado em práticas de Diversidade e Inclusão é uma realidade na maioria das empresas, independentemente do Estado de origem. Conforme podemos perceber nestes dados (top-10):

Estados com maior ausência de setor destinado para as práticas D&I:

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| 1. Paraná - 85% | 6. Santa Catarina - 79% |
| 2. Espírito Santo - 85% | 7. Pernambuco - 74% |
| 3. Bahia - 81% | 8. Goiás - 73% |
| 4. Minas Gerais - 80% | 9. São Paulo - 67% |
| 5. Rio Grande do Sul - 79% | 10. Rio de Janeiro - 64% |

Quando avaliamos a ausência da área de D&I por setor, **Alimentação e Transporte e Logística** lideram as organizações que menos investem neste departamento. Em ambos, **80% não têm uma área voltada para a temática.**

Assim como no recorte dos Estados, os setores mostram que a maioria das organizações **não investem em uma área** voltada para o assunto.

Setores com maior ausência de setor destinado para as práticas D&I:

1. Alimentação - 80%
2. Transporte e Logística - 80%
3. Tecnologia e Telecomunicações - 77%
4. Educação e Ensino - 76%
5. Indústria - 75%
6. Consultoria e Treinamentos - 75%
7. Serviços - 75%
8. Agência/Mídia - 75%
9. Saúde - 71%
10. Atacado e Varejo - 70%

Orçamento destinado para D&I por Estado/Setor

Como vimos anteriormente, **mais da metade** das organizações (51%) **não destinaram um orçamento** para políticas e práticas de D&I em 2025.

Fazendo um recorte estadual, percebemos que a **grande maioria** das empresas da Paraíba (75%), Alagoas (73%), Maranhão (71%), Mato Grosso do Sul (71%), Tocantins (67%) e Piauí (63%) **não colocaram a D&I em seus orçamentos**.

A porcentagem de organizações que não colocaram D&I no orçamento é superior a 50% em outros nove Estados: Minas Gerais (59%), Espírito Santo (58%), Rio Grande do Sul (55%), Bahia (55%), Rio Grande do Norte (55%), Santa Catarina (55%), Sergipe (55%), Paraná (54%) e Ceará (51%).

No **Pará**, 47% das organizações mantiveram o mesmo orçamento de 2024 para 2025. O Estado que teve **maior aumento de investimento orçamentário** para as ações de Diversidade e Inclusão foi **Mato Grosso** (19%).

As empresas de **Moda e Vestuário** são as que **menos vão investir** em práticas de Diversidade. As práticas de D&I estão fora do orçamento de 78% destas empresas. Os outros quatro setores que menos vão investir em D&I são **Bens de Consumo** (67%), **Entretenimento/Eventos** (64%) e **Estética e Beleza** (63%) e **Serviços** (60%).

Em outros **dez setores**, a taxa de empresas que **não colocaram D&I no orçamento é igual ou maior que 50%**: Atacado e Varejo (59%), Governo e Órgãos Públicos (58%), Tecnologia e Comunicações (56%), Transporte e Logística (53%), Alimentação (53%), Turismo e Lazer (54%), Construção e Infraestrutura (54%), Agência/Mídia (51%), Saúde (50%) e Saneamento e Meio Ambiente (50%).

Apenas **três setores** fazem o caminho contrário. Em dois deles, o orçamento **manteve-se na maioria das organizações**. No caso das empresas do setor de **Seguros**, metade delas (50%) manteve os mesmos valores destinados para práticas D&I; dentre as empresas de **Energia**, **43%** fizeram o mesmo.

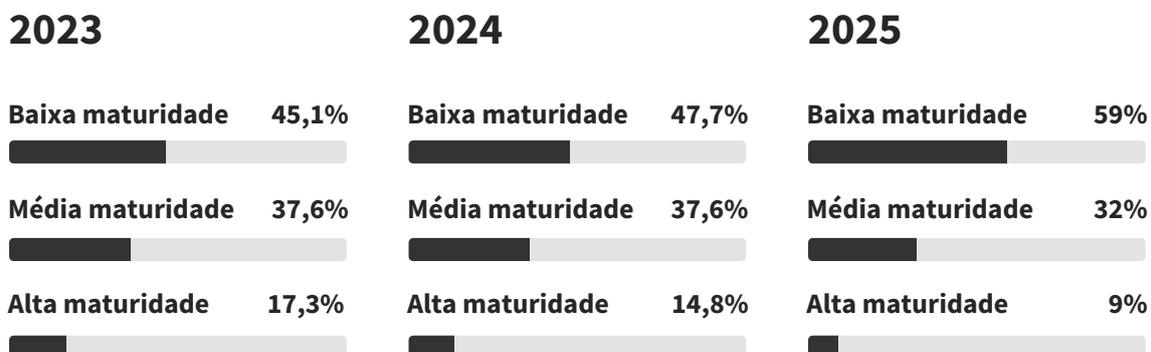
O único setor que **aumentou os valores orçamentários** destinados à Diversidade e Inclusão foi **ONG/Terceiro Setor**. Nele, **30%** das empresas declaram o aumento. Entretanto, outros 30% de empresas deste setor afirmaram não ter D&I no orçamento.

Políticas imaturas e dificuldade em engajar a liderança

Uma realidade que permanece nas organizações brasileiras é a **baixa maturidade das práticas de D&I**. Em 2025, pela primeira vez nos últimos anos, a maioria das empresas afirmou ter baixa maturidade nas suas práticas (59%), um aumento 14 pontos percentuais quando comparamos com o Relatório de 2023.

Se a baixa maturidade cresce, a alta reduz. Em 2025, as organizações que afirmaram ter **alta maturidade em suas práticas de D&I** foram de apenas 9%. É, também, a primeira vez nos últimos três anos que este número é inferior a 10% (17,3% em 2023 e 14,8% em 2024).

Quadro comparativo das maturidades



A maturidade das práticas em D&I leva em consideração:

- a existência de um time ou comitê que acompanha a agenda;
- desenvolver toda ou boa parte da liderança sobre a temática;
- estabelecer metas definidas, com acompanhamentos dos principais indicadores de D&I.

No início de 2025, o GPTW em parceria com a Great People Diversity lançou o [1º Relatório da Maturidade das Práticas D&I no Brasil](#), que reforça o apontamento do Tendências 2025 sobre o enfraquecimento das ações e práticas de inclusão nas empresas brasileiras.

Segundo o Relatório de Maturidade, **47%** das empresas brasileiras **realizam menos de 3 ações de sensibilização** sobre diversidade para toda a equipe. Além disso, **34% afirmam que não há prática específica para a capacitação da alta liderança.**

Ou seja, se há poucas ações voltadas para todas as pessoas colaboradoras, a alta liderança recebe ainda menos incentivo ou treinamentos sobre a importância da diversidade nas empresas.

Não é de se espantar, portanto, que o Tendências de Gestão de Pessoas 2025 indique **“engajar a liderança”** como a principal barreira para a D&I. Este é, inclusive, o terceiro ano consecutivo em que “engajar a liderança” ficou no topo desta questão.

A novidade está no segundo principal desafio: **“convencer a alta liderança de que a pauta ainda é relevante”**. Com o anúncio de grandes empresas sobre o encerramento de ações de D&I, mostrar o impacto da promoção da diversidade nos negócios tornou-se um grande desafio.

O Top 5 é seguido por “encontrar talentos em grupos minorizados”, “tornar os processos de recrutamento e seleção mais inclusivos” e “capacitar as pessoas das empresas sobre temas de D&I”.

Principais desafios em relação à d&i em 2025:

1. Engajar a liderança
2. Convencer a alta liderança de que a pauta ainda é relevante
3. Encontrar talentos em grupos minorizados
4. Tornar os processos de recrutamento e seleção mais inclusivos
5. Capacitar as pessoas das empresas sobre temas de D&I

Ainda há empresas investindo

No caminho contrário, ainda há organizações que planejam investir nas ações de D&I no ano de 2025. Em 5% das empresas respondentes, o plano para este ano é de **implementar uma área de Diversidade e Inclusão**.

Uma porcentagem ainda maior (8%) **aumentou o orçamento** destinado para a área de Diversidade e Inclusão dentro do planejamento orçamentário realizado para o ano de 2025.

Considerando a divisão estadual e a projeção de mais dinheiro destinado para práticas de diversidade e inclusão, o grande destaque vai para **Pernambuco e Goiás**. Em ambos os estados, **14%** das empresas participantes **aumentaram o orçamento em 2025**.

Em seguida, temos o Ceará (11%), São Paulo (9%), Distrito Federal (9%), Rio de Janeiro (8%), Minas Gerais (7%), Rio Grande do Sul (6,6%), Paraná (6%) e Santa Catarina (5,6%).

Dentre as 180 organizações (8%) que vão **aumentar o orçamento para a D&I em 2025**, a maioria delas está no **setor industrial** (16%). Seguida pela Tecnologia e Telecomunicações (12%), Financeiro (10%), Saúde (7%) e Transporte e Logística (7%).

Dentre as empresas que estão trabalhando práticas de D&I — ou planejam implementar em 2025 — **o foco das atividades estará voltado para as mulheres (69%)**.

Essa é uma recorrência apontada pelo Tendências de Gestão de Pessoas nos últimos anos. As ferramentas de implementação de equidade dentro das organizações priorizam a força feminina desde 2023.

A mudança neste ano está na **segunda posição**. Em 2024, quem ocupou esse lugar foi a diversidade étnico-racial, em 2025, o segundo grupo com maior foco de ações de D&I serão **as pessoas com deficiência (48%)**.

Pessoas do grupo **étnico-racial** estão na **terceira posição de prioridades** nas ações de D&I em 2025, sendo destacadas por **45%** dos respondentes. Na quarta posição, temos as pessoas **LGBTI+ (40%)** e, fechando o top-5, estão as **pessoas 50+ (30%)**.

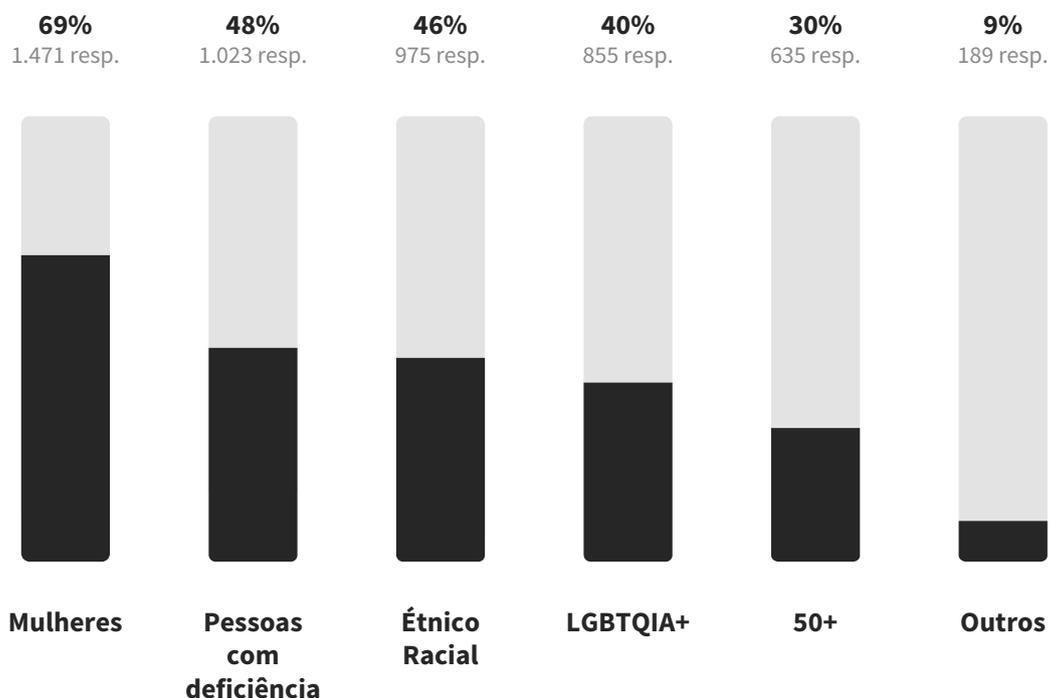
Outro ponto a se destacar está na opção “Outros”. Em 2024, muitos respondentes selecionaram esta alternativa apontando o grupo de **refugiados/imigrantes** como foco de ações de D&I. Em 2025, este **grupo não aparece**.

De fato, muitos dentre os 189 respondentes (9%) que selecionaram a alternativa “Outros”, completaram sua resposta com **“Não temos ações de D&I”**. Outras, demonstraram que não há planejamento específicos ao dizerem “que não há distinção entre as pessoas na organização”.

Esse cenário reforça o apontamento do início desta seção, a temática de Diversidade e Inclusão está perdendo força dentro das organizações.

Quais desses grupos são trabalhados nas ações de D&I da empresa?

MÚLTIPLA ESCOLHA



Novamente, o conflito com GenZ

No ano passado, iniciamos uma nova apuração dentro da seção de diversidade, focada em abordar questões dos conflitos geracionais. Dentre as pessoas respondentes, a maioria indicava que havia dificuldades em lidar com as diferentes gerações e suas expectativas de trabalho (51,6%).

Neste ano, a realidade deste conflito é ainda maior. **55% das empresas** participantes afirmaram que **há dificuldades para atender as expectativas das diferentes gerações** dentro do ambiente de trabalho.

Você sente dificuldade para lidar com as diferentes gerações e suas expectativas em relação ao trabalho?



●	Sim	1.166 resp.	55%
●	Não	968 resp.	45%

Com o envelhecimento populacional e a chegada de uma nova geração na força de trabalho, essa realidade parece ter se tornado uma **verdadeira constância**. A gestão de pessoas precisa estar preparada para lidar com as expectativas variadas, que destoam conforme a idade.

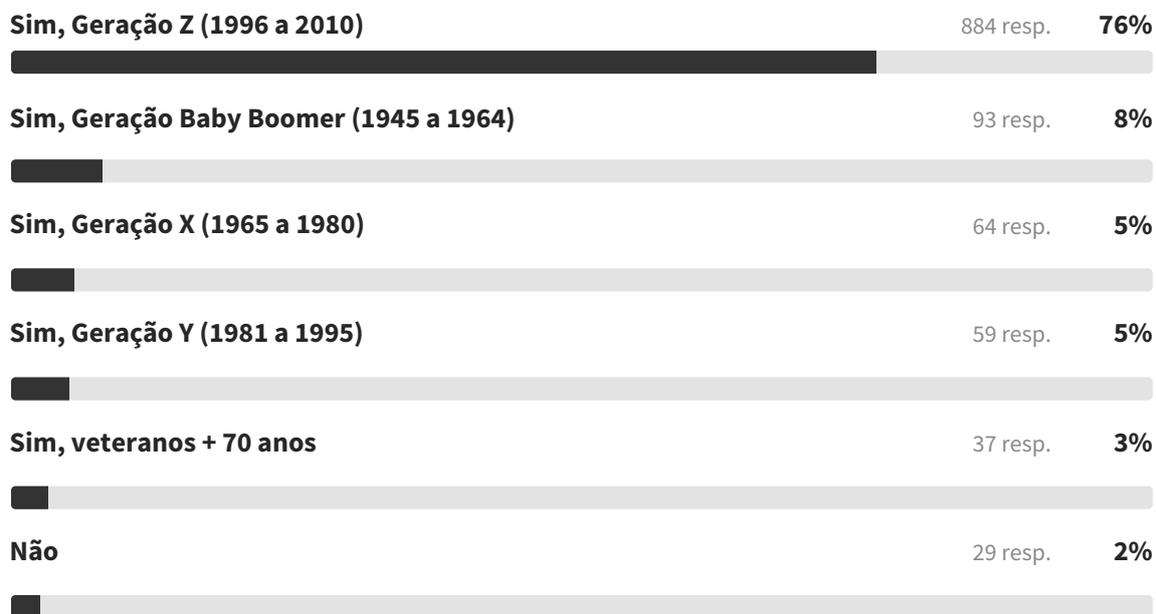
As pessoas nascidas entre os anos 1996 e 2010 têm experiências de vida e, conseqüentemente, anseios sobre o trabalho, totalmente diferentes das pessoas nascidas entre 1945 e 1964.

Isso acontece porque essas pessoas estão inseridas em realidades práticas diferentes do mundo. Pense nas evoluções tecnológicas que aconteceram nesse intervalo de tempo? Naturalmente essas questões influenciam no comportamento e desejo das pessoas.

Assim como no ano passado, a **Geração Z** (1996 a 2010) é apontada como a que oferece **maior desafio para a gestão de pessoas (76%)**. Ela está muito à frente da segunda colocada, a Geração Baby Boomer (1945 a 1964) que somou apenas **8%**.

A **Geração X** (1965 a 1980) apareceu na terceira posição com **5,5%**; a **Geração Y** (1981 a 1995) está na sequência com **5%**. A geração que aparece como a menos desafiadora para a gestão de pessoas é a dos **veteranos +70 anos, 3%**.

Se sim, existe alguma geração que você sinta um desafio maior?



Para além de compreender qual é a geração apontada como a mais desafiadora para a gestão de pessoas, o Tendências 2025 quis aprofundar a análise, por isso, perguntamos: qual é a principal dificuldade neste relacionamento.

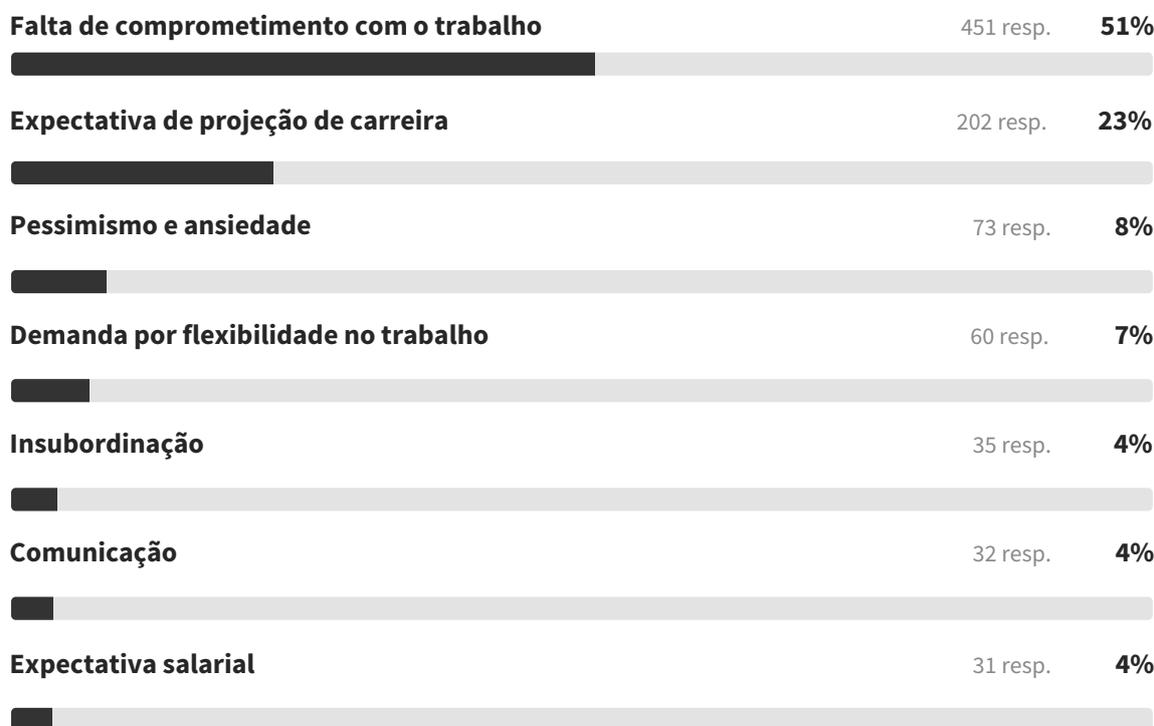
Para a **maioria das pessoas**, o principal desafio com a Geração Z está na **falta de comprometimento com o trabalho** (59%), em seguida, temos a **expectativa de projeção de carreira** (21%).

As principais dificuldades seguem com **pessimismo e ansiedade** (9%), demanda por **flexibilidade no trabalho** (3%) e **insubordinação** (2%).

Para muitos, os jovens que estão entrando no mercado de trabalho chegam com menos resiliência e paciência. Isso gera a sensação de descompromisso. Além disso, eles desejam crescer com mais agilidade, tendo mais dinamismo em sua carreira.

Pensando que a GenZ se tornará cada vez mais presente no mercado de trabalho, fica a reflexão para a gestão de pessoas: **como se adaptar às expectativas desta geração** ou como fazer essa geração compreender o que é possível dentro do mercado de trabalho?

Qual é a principal dificuldade?



ESG e Sustenta- bilidade



Em 2023, inserimos este bloco para identificar tendências e desafios em relação ao ESG e à sustentabilidade. Contudo, os dados obtidos mostraram um cenário de imaturidade e pouco conhecimento sobre o tema.

Nesta edição da pesquisa, questionamos se o tema é considerado estratégico nas empresas para identificar se houve alteração nessa situação e, principalmente, se mesmo imaturas as empresas estão buscando aperfeiçoar suas iniciativas sociais, de governança e meio ambiente.

44% das pessoas responderam que, sim, o ESG é uma pauta estratégica e que a empresa acredita na sustentabilidade como necessária para a longevidade do negócio. Outros 27%, que também responderam afirmativamente, apontam que têm necessidades legais e regulamentações a atender.

No entanto, para **25% a pauta não é estratégica** em sua empresa — número ainda expressivo considerando a relevância e urgência do tema no mundo corporativo.

O ESG é considerado uma pauta estratégica na sua organização?

MÚLTIPLA ESCOLHA

Sim, acreditamos na sustentabilidade como necessária para a longevidade do negócio	949 resp.	44%
Sim, temos necessidades legais/regulamentações a atender	582 resp.	27%
Não	544 resp.	25%
Sim, para reputação e imagem de marca	474 resp.	22%
Sim, como vantagem competitiva e inovação	459 resp.	22%
Sim, temos necessidades comerciais/de clientes a atender	405 resp.	19%
Sim, para atração e retenção de talentos	182 resp.	9%
Sim, é uma solicitação do investidor/acionista	164 resp.	8%

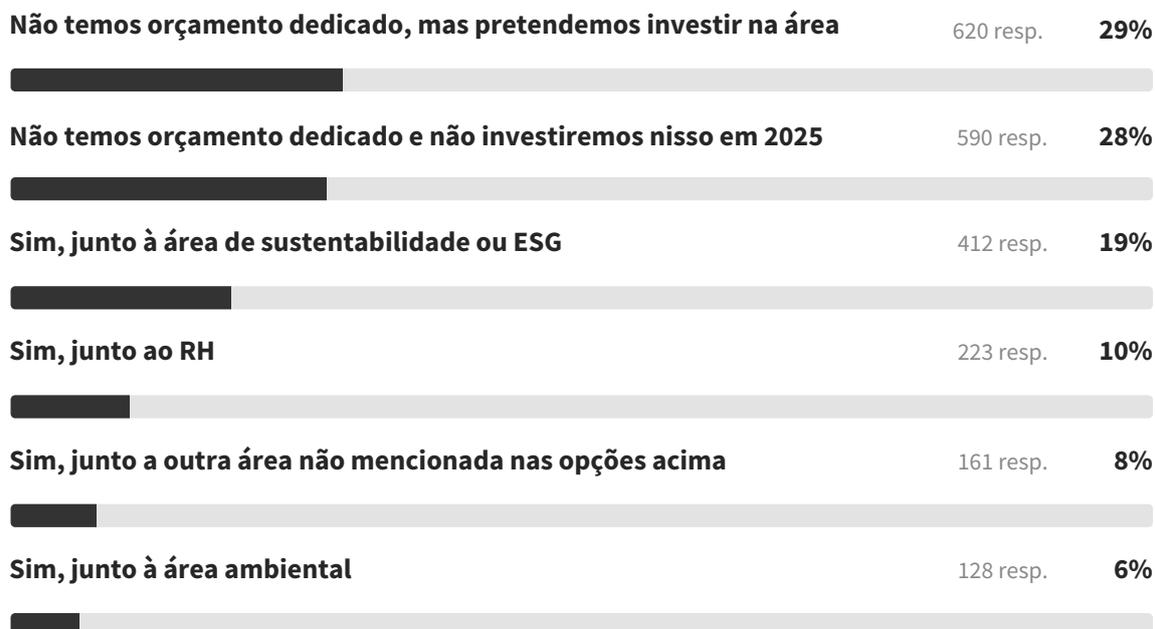
Neste ano, o Brasil sediará a 30ª Conferência das Nações Unidas sobre as Mudanças Climáticas (COP-30), o que atrai olhares mais atentos ao que está sendo feito por aqui. Assim, práticas conhecidas como washing correm ainda mais risco de prejudicar a imagem das empresas e, inclusive, o recebimento de investimentos. O termo em inglês caracteriza ações falsas de ESG, que podem ser realizadas em diversos tópicos como meio ambiente, diversidade e saúde mental.

Reforçamos que é importante que as empresas saiam do discurso e de ações vazias para uma verdadeira implementação do ESG na cultura e nas estratégias organizacionais. Para isso, ter orçamento direcionado para essa frente é fundamental, afinal, sem investimento é difícil definir objetivos e processos, alcançar resultados concretos e mensurá-los.

Entretanto, atualmente **58% das empresas não têm orçamento dedicado ao ESG**, sendo que 29% das empresas **não têm, mas pretendem investir na área**; enquanto 28% afirmam não ter orçamento, nem a intenção de investir nisso em 2025. Preocupante.

Entre as empresas que afirmaram que o tema é estratégico pelo seu impacto na longevidade do negócio, no entanto, a maioria tem orçamento junto à área de sustentabilidade ou ESG; cenário diferente do apresentado nas empresas que acreditam no potencial estratégico por outro motivo, como reputação, vantagem competitiva ou necessidades legais a atender. Nesses casos, não há orçamento dedicado, somente a intenção de investir na área.

Sua organização possui orçamento dedicado ao ESG?



Quando avaliamos a estratégia de ESG por setor, identificamos que as empresas que mais destinam orçamento para esta área de sustentabilidade e ESG (30%) são as pertencentes à **Indústria, ao setor Financeiro, Agro-negócio, Energia, Farmacêutico, Petróleo e Químico e Siderurgia, Mineração e Metalurgia.**

Em **Transportes e Logística, Construção e Infraestrutura e Turismo e Lazer**, mais de 20% têm esse orçamento na mesma área.

Buscamos entender também se e como as iniciativas ESG adotadas pelas empresas estão estruturadas.

Quais iniciativas/ações/políticas em relação ao ESG (Ambiental, Social e Governança) a sua empresa tem?

Temos práticas de sustentabilidade, mas não estão organizadas ou ligadas a movimentos globais	501 resp.	23%
Não temos	406 resp.	19%
Estamos em processo de diagnóstico, planejamento e/ou descobrindo os temas relevantes para o negócio	368 resp.	17%
Temos um programa bem estruturado, incluindo publicações de relatórios de sustentabilidade baseados em padrões internacionais	309 resp.	14%
Não temos, mas queremos iniciar	280 resp.	13%
Temos uma política e objetivos com indicadores e metas, mas ainda não publicamos relatórios de sustentabilidade	270 resp.	13%

As respostas foram bem pulverizadas, com 23% apontando que a empresa até tem práticas, mas não estão organizadas, nem ligadas a movimentos globais, enquanto 19% não têm nenhuma iniciativa.

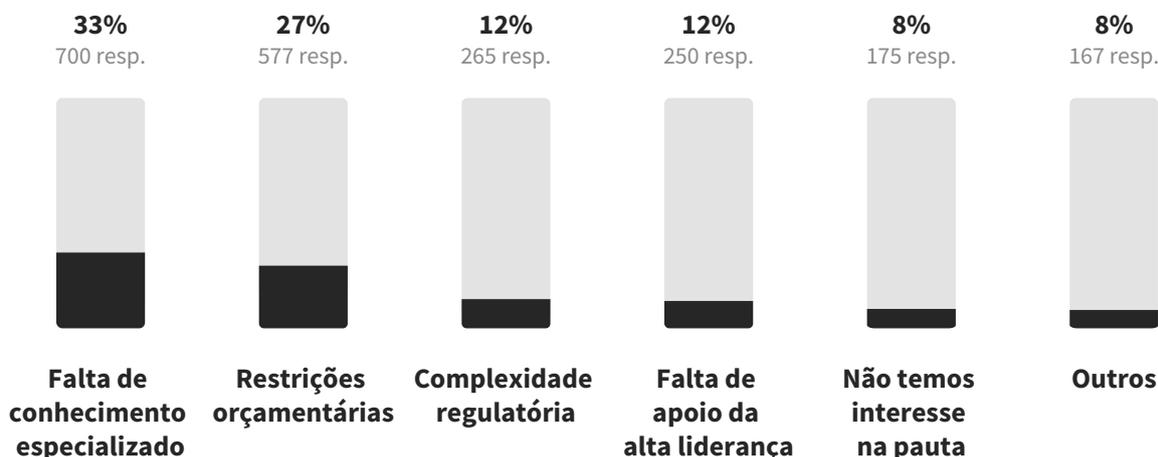
17% apontam um cenário um pouco mais otimista: não têm práticas, mas estão no processo de diagnóstico e entendimento do que é relevante para o negócio — e **esse é o primeiro passo na jornada ESG.**

Somente 14% têm uma política bem estruturada. Entre elas, 73% são empresas certificadas GPTW, o que mostra que a preocupação em ser um excelente ambiente para trabalhar também passa por estruturar bem as suas práticas sociais, ambientais e de governança.

E qual será a maior dificuldade das organizações na implementação de uma estratégia ESG? O que tem impedido um avanço mais significativo do tema no ambiente corporativo?

A maioria aponta **falta de conhecimento especializado** (33%) e **restrições orçamentárias** (27%). Somente 8% afirmam não ter interesse na pauta.

Qual é o maior obstáculo para a implementação de uma estratégia ESG na sua organização?



Os resultados nesse bloco da pesquisa apontam que a imaturidade em relação ao tema permanece, o que indica um novo ano desafiador para as empresas que ainda não se comprometeram ou não conseguiram alcançar seus objetivos estratégicos de ESG.

Saúde Mental



Saúde mental é o tema que mais tem se fortalecido nas últimas edições da pesquisa. Em 2022 foi apontado pela primeira vez como um dos três principais desafios de gestão de pessoas do ano e ficou entre as cinco prioridades para 2023.

Para 2025, a saúde mental ocupa um lugar de ainda mais destaque, foi considerada a **segunda maior prioridade de gestão de pessoas neste Relatório**, além de ter sido também apontada como o segundo maior desafio do ano anterior.

Para nos aprofundarmos ainda mais nesta questão, seguimos nesta edição da pesquisa com o bloco específico sobre saúde mental com o objetivo de acompanhar os desafios e os avanços no tratamento do tema dentro das organizações.

Você considera a saúde mental/emocional um ponto relevante para a Gestão de Pessoas na empresa?



●	Sim	2.105 resp.	99%
●	Não	29 resp.	1%

99% das pessoas respondentes afirmam que, sim, a saúde mental é um ponto relevante para a gestão de pessoas na empresa. Nas edições anteriores a resposta já era extremamente positiva — de 97% em 2022 e 96% em 2023 e 2024 —, mas neste ano tivemos o melhor resultado, que mostra que as empresas realmente reconheceram a relevância de trabalhar a saúde mental internamente, seja para o bem das pessoas, seja para o bem dos negócios. No fim, todos saem ganhando.

A sua empresa tem orçamento direcionado para ações voltadas para a saúde mental/emocional dos colaboradores?



●	Sim	1.254 resp.	59%
●	Não	880 resp.	41%

Assim como em ESG, mais importante do que entendermos se as empresas consideram o tema relevante é identificar se há orçamento e políticas bem estruturadas para trabalhar o tema internamente. No caso da saúde mental, em 2023, a situação estava dividida: somente metade das organizações – olhando para todos os respondentes do país – tinham orçamento.

Já em 2024, 53% responderam que **não tinham orçamento**. Neste ano, o cenário é mais positivo: **59% das empresas afirmaram ter um orçamento dedicado para as ações**. Seguindo o padrão das empresas com maior maturidade em ESG, no que diz respeito à saúde mental, também percebemos que, entre as que têm essa verba reservada, há predominância de empresas certificadas GPTW.

Quando olhamos para a realidade de cada estado, há pouca variação no orçamento previsto para as ações voltadas para a saúde mental. Já analisando por setor, percebemos algumas diferenças: as empresas dos setores **Financeiro, Agronegócio, Tecnologia e Telecomunicações, Serviços e Saúde** são as que mais investem em saúde mental (60% ou mais).

No entanto, infelizmente, há setores em situações diferentes, com a maioria dos respondentes apontando que não há esse orçamento específico. Por exemplo:

- **Agência e mídia:** 55% não têm orçamento direcionado
- **Turismo e lazer:** 51% não têm orçamento direcionado
- **Moda e vestuário:** 56% não têm orçamento direcionado

E quais serão as principais ações adotadas para promover e cuidar da saúde mental das pessoas dentro das organizações?

Segundo a pesquisa deste ano, a ação mais utilizada ainda é a realização de palestras e rodas de conversa sobre o tema (55%). Na verdade, desde a edição de 2021 não há alterações significativas nessa lista: as **palestras** em primeiro e, em seguida, o **treinamento das lideranças** e a **terapia online como benefício**.

Quais são as principais ações adotadas em prol da saúde mental das pessoas da sua empresa?

MÚLTIPLA ESCOLHA



Essas ações isoladamente podem não trazer grandes ganhos para a organização e para as pessoas, mas, quando inseridas numa cultura realmente comprometida com o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores e que trata o tema como estratégico, há maiores chances de sucesso.

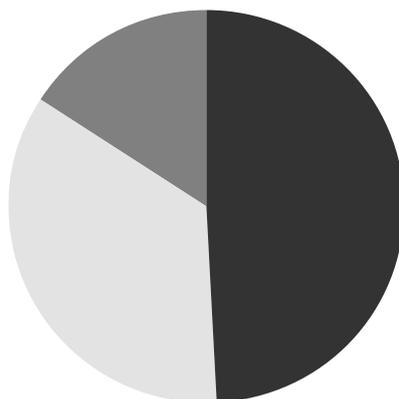
Quando adotadas em conjunto, inclusive, conseguem potencializar seus efeitos e **garantir um suporte sistêmico para os colaboradores**, que têm cobertura tanto do ponto de vista educativo sobre o tema quanto prático, com acesso a profissionais qualificados para tratar o assunto e lideranças capacitadas para endereçá-lo quando necessário.

Estudo da Great People Mental Health e GPTW Brasil mostra que as empresas com melhores índices de bem-estar têm:

- **76% menos turnover voluntário**
- **78% mais candidatos por vaga**
- **35% menos afastamentos**
- **Maior lucratividade em comparação ao mercado**

Para implementar alguma prática ou mudança corporativa, **o primeiro passo é sempre o diagnóstico**: entender o que está acontecendo para saber o que pode ser melhorado e ajustado. No caso da saúde mental, perceber um aumento nos casos de burnout, de afastamentos e saídas por motivos emocionais é imprescindível para traçar um plano de ação adequado.

A sua empresa registrou aumento no número de afastamentos por doenças relacionadas à saúde emocional/mental no último ano?



●	Não	1.054 resp.	49%
●	Sim	748 resp.	35%
●	Não sei	332 resp.	16%

Em relação aos afastamentos relacionados à saúde mental, **35% das empresas registraram um aumento no último ano**; 49% não registraram e 16% não souberam responder à pergunta.

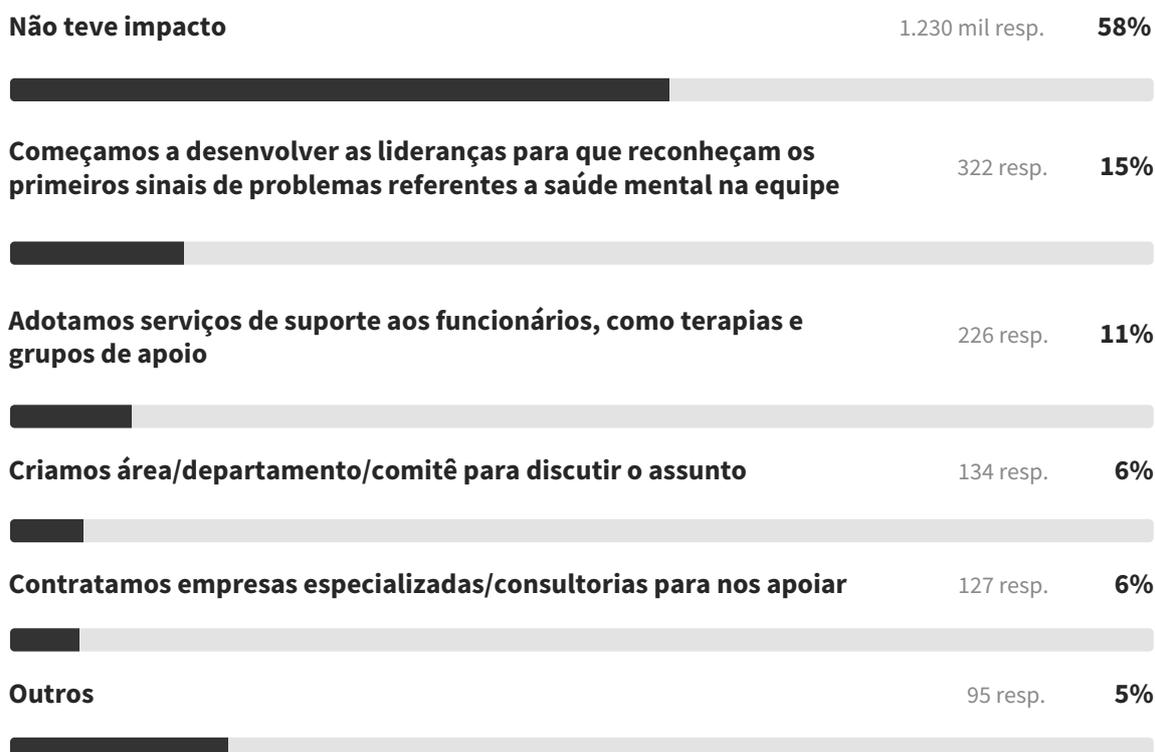
A partir de 2024, a urgência de olhar com mais atenção para o bem-estar das pessoas ganhou respaldo legal. Com a criação da **Lei 14.831** e a atualização da **Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1)**, o cuidado com a saúde mental dos colaboradores deixou de ser apenas uma boa prática para se tornar uma obrigação regulatória.

A Lei 14.831 instituiu o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental, que será concedido às empresas que adotam requisitos para a promoção do bem-estar e da saúde mental de seus colaboradores.

A NR-1 exige que as empresas elaborem e mantenham documentos e programas de gerenciamento de riscos à disposição para fiscalização. A **atualização da norma realizada em 2024 incluiu pela primeira vez os fatores de risco psicossociais nesse gerenciamento**. A partir de maio de 2025, as empresas precisam aderir a essas diretrizes, que têm foco na prevenção do adoecimento mental, do excesso de sobrecarga e qualquer forma de assédio.

Nesta edição, já incluímos uma questão para identificar se essa atualização impactou de alguma forma as empresas e suas políticas de saúde mental, e o que identificamos é que para **58% delas ainda não houve alteração**. No entanto, como a norma começa a valer em maio deste ano, tudo indica que os resultados da próxima edição apontarão um cenário um pouco diferente.

Qual foi o impacto da Norma Regulamentadora (NR-01) nas políticas voltadas à saúde mental na empresa?



Liderança esgotada

Se, por um lado, a liderança se mostra mais uma vez o grande gargalo das organizações, a pressão por resultados e a exigência de um novo comportamento dos **gestores têm também impactado a saúde e o bem-estar desses líderes.**

Uma análise feita a partir de uma pergunta aberta utilizada neste relatório pela Great People Mental Health, empresa do Ecossistema Great People que usa, em sua metodologia, algoritmos de inteligência artificial para capturar o sentimento e as emoções dos profissionais, revelou que os diretores e **C-Level apresentaram o índice de bem-estar emocional 15% menor que a média dos respondentes.**

Entre os gerentes, supervisores e coordenadores, o índice também está abaixo, mas em menor escala: 5% menor que a média.

O curioso é que ao olharmos para os cargos nas pontas extremas: analistas e consultores e CEOs, o índice de bem-estar é superior à média: 2% e 3% respectivamente. Os resultados das análises da GPMH indicam que os profissionais entre o meio e o topo da pirâmide – lideranças média e alta – apresentam sinais maiores de estresse e esgotamento no ambiente de trabalho.

A saúde por porte e setor

A Great People Mental Health também fez a análise para identificar o índice de bem-estar de acordo com o tamanho da empresa e seu segmento.

Segundo a avaliação, também baseada nas respostas abertas à pergunta “como você acredita que a IA vai transformar o ambiente de trabalho?” as empresas maiores (acima de 10 mil funcionários) apresentaram o menor índice de bem-estar (66) e as médias (que empregam entre 500 e 1 mil funcionários) apresentaram o maior índice (82).

Já em **relação ao setor**, os profissionais com **maior índice de bem-estar** são os que trabalham nas empresas de Bens de Capital e Eletrônicos (índice 20% superior à média dos outros setores) e Consultoria, Treinamento e Educação (índice 10% superior à média).

Os **setores que se despontaram com o menor índice de bem-estar** foram: Farmacêutico, Atacado e Varejo, e Tecnologia e Telecomunicações (15% inferior à média) e Energia e Saúde (10% inferior). Os setores referentes ao Agronegócio, Finanças e Agências/Mídia tiveram o índice na média.

Desenvolvi- mento de pessoas



Para compreender as Tendências de Gestão para o Desenvolvimento de Pessoas, fizemos algumas alterações nesta seção. A fim de aprimorar o entendimento em torno das capacidades e habilidades mais importantes para as organizações, desenvolvemos novas perguntas.

Neste ano, focamos em abordar, de fato, quais são as características mais necessárias para as organizações, considerando as pessoas colaboradoras e as lideranças.

Adicionamos questões que abordam as estratégias das organizações para o desenvolvimento dessas competências, assim como das novas lideranças. Desta forma, podemos compreender quais são os recursos utilizados pela gestão de pessoas para capacitar a sua equipe.

Ampliando a compreensão do desenvolvimento de pessoas, também estamos abordando se as organizações realizam avaliação de desempenho e qual é a periodicidade que são realizadas.

As habilidades mais importantes para colaboradores

O processo de contratação e promoção de uma pessoa colaboradora passa pela compreensão por parte da gestão sobre as suas habilidades e competências profissionais.

Muitas pessoas desenvolvem características que julgam importantes para si, mas podem não dialogar com as necessidades da organização. Esse desalinhamento é determinante na hora da admissão ou recompensa de um profissional.

As habilidades socioemocionais, chamadas de soft skills, e os conhecimentos técnicos, chamados de hard skills, são complementares. Juntas, elas criam capacidades e habilidades imprescindíveis para o desenvolvimento profissional e pessoal.

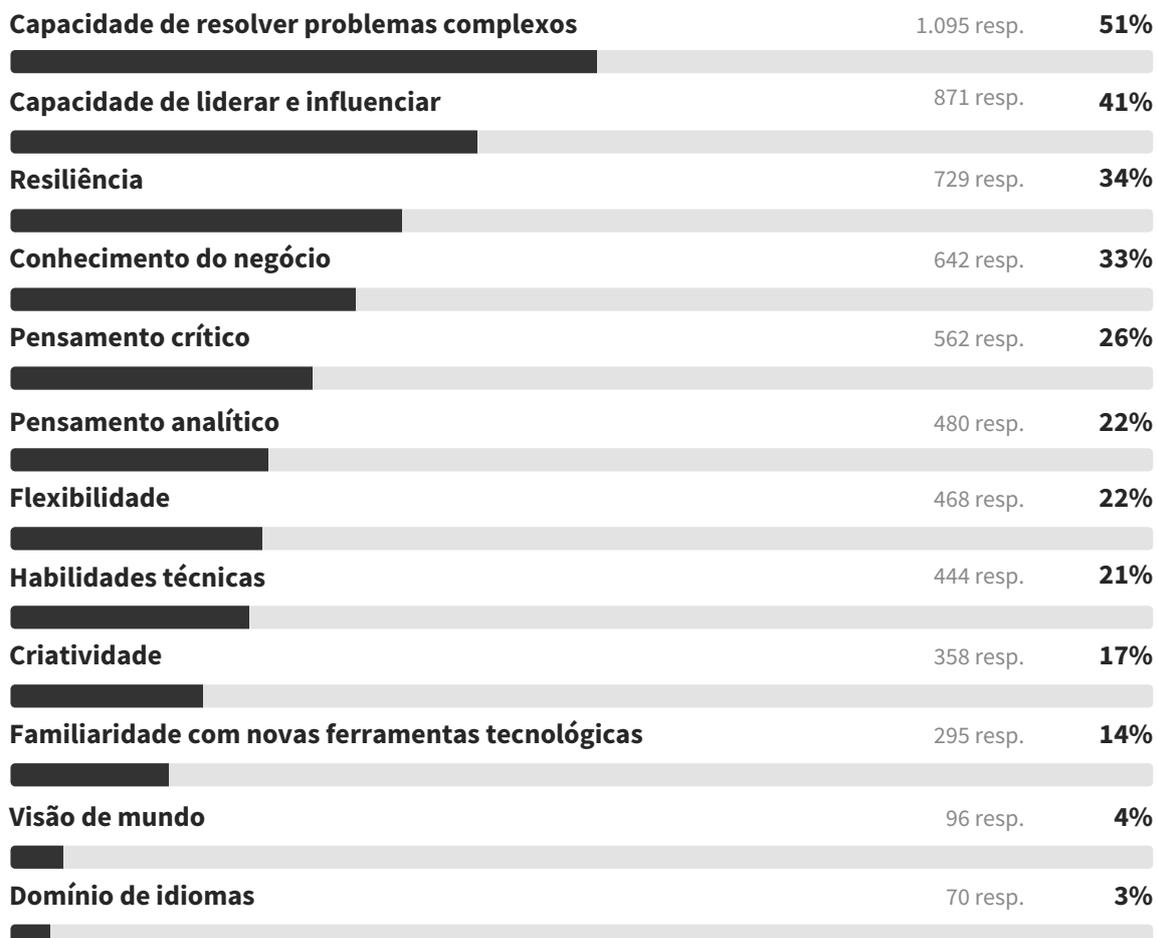
Perguntamos **quais são as habilidades consideradas pela empresa como as mais importantes** atualmente. As cinco primeiras colocadas de 2025 foram quase as mesmas de 2024.

A única mudança aconteceu na quinta posição, saindo **pensamento analítico** para entrar **pensamento crítico**.
O top 5 de 2025 ficou em:

1. Capacidade de resolver problemas complexos
2. Capacidade de liderar e influenciar
3. Resiliência
4. Conhecimento do negócio
5. Pensamento crítico

Quais dessas habilidades a empresa considera mais importantes hoje?

MÚLTIPLA ESCOLHA



É importante repararmos que a **capacidade de resolver problemas complexos** (51%), indicada pela maioria das pessoas respondentes, é um excelente exemplo de como as soft e hard skills atuam juntas.

Para propor a solução de um problema é necessário ter conhecimento técnico (hard skills), assim como a habilidade de promover o autocontrole diante de situações de pressão e de urgência (soft skills).

É o terceiro ano consecutivo que a **capacidade de resolver problemas complexos** está na primeira posição desta lista. Sendo que em 2024 e 2025, esta foi a seleção de mais de 50% dos respondentes.

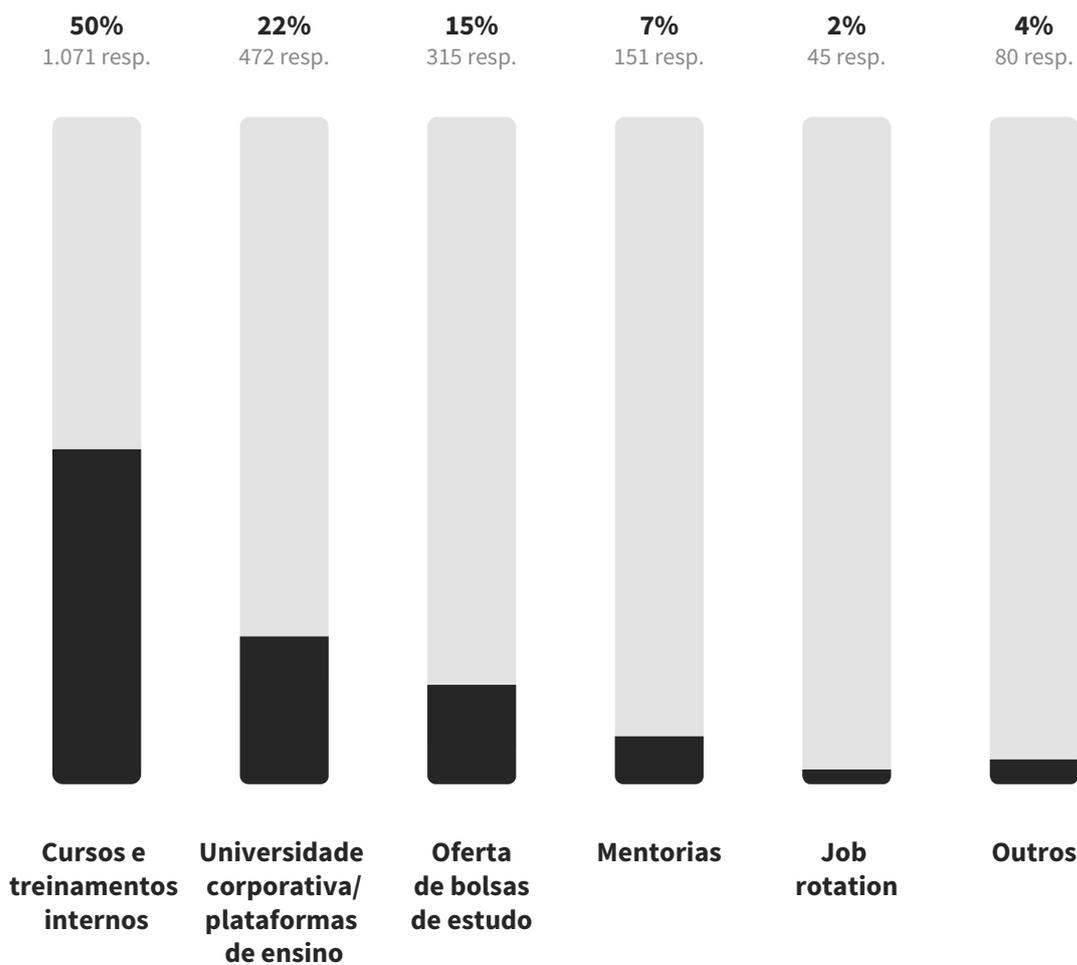
O mesmo podemos ver na **capacidade de liderar e influenciar** (41%) ou no **pensamento crítico** (26%). Ambas são habilidades desenvolvidas a partir da união da técnica com o socioemocional.

É por isso que as organizações precisam estar atentas ao processo de desenvolvimento das pessoas colaboradoras. Isso pode acontecer por diferentes ferramentas ou práticas, sendo que a mais adotada são os **cursos e treinamentos internos** (50%).

A segunda ferramenta mais utilizada pelas empresas são **universidades corporativas/plataformas de ensino** (22%). Elas oferecem para os profissionais a possibilidade de promover um processo de aprendizado contínuo, considerando o seu tempo disponível.

As outras três ferramentas ou práticas mais adotadas pela gestão de pessoas para desenvolver os profissionais são a **oferta de bolsas de estudo** (15%), **mentorias** (7%) e o **job rotation** (2%).

Qual é a principal ferramenta ou prática adotada pela empresa para desenvolver seus profissionais?



Habilidades principais para colaboradores por Setor

Se fizermos uma análise das capacidades mais importantes para os colaboradores conforme os setores, percebemos que há algumas variações.

1. Agronegócio (capacidade de liderar e influenciar ficou em primeiro);
2. Transportes e Logísticas (capacidade de liderar e influenciar ficou em primeiro);
3. Agência/Mídia (criatividade ficou em primeiro);
4. Energia (conhecimento do negócio ficou em primeiro);
5. ONG/Terceiro Setor (capacidade de liderar e influenciar ficou em primeiro);
6. Bens de Capital e Eletrônicos (capacidade de liderar e influenciar ficou em primeiro);
7. Moda e Vestuário (capacidade de liderar e influenciar ficou em primeiro);
8. Estética e Beleza (capacidade de liderar e influenciar ficou em primeiro);
9. Saneamento e Meio Ambiente (habilidades técnicas ficou em primeiro);
10. Seguros (Pensamento crítico ficou em primeiro);
11. Contabilidade (habilidades técnicas ficou em primeiro).

Habilidades principais para colaboradores por Região

Pensando nas principais características procuradas nas pessoas colaboradoras por Estado, temos novamente destaque para a **capacidade de resolver problemas complexos**. Ela foi a mais votada na maioria dos Estados, exceto em 12.

Se fizermos uma análise considerando as **cinco regiões** brasileiras, podemos dizer que:

- **Norte**, as organizações valorizam principalmente a **capacidade de liderar e influenciar** (o único Estado que não colocou essa habilidade na liderança foi o Amazonas, posicionando-a em segundo);
- **Centro-Oeste**, as duas características mais votadas — considerando todos os Estados e o Distrito Federal — foram a **capacidade de resolver problemas complexos** e a **capacidade de liderar e influenciar**.

- **Nordeste**, com exceção ao RN, as empresas nordestinas estão buscando a **resolução de problemas** (PE, CE, BA e PB) e a **influência e liderança** (AL, SE, PI e MA) nos colaboradores;
- Sudeste, nos Estados sudestinos, todos tiveram liderança da **capacidade de resolver problemas**, exceto para as empresas capixabas que valorizam mais a **capacidade de liderar e influenciar**.
- **Sul**, as empresas sulistas estão em sintonia. Em todos os Estados a primeira colocação ficou com capacidade de resolver problemas complexos.

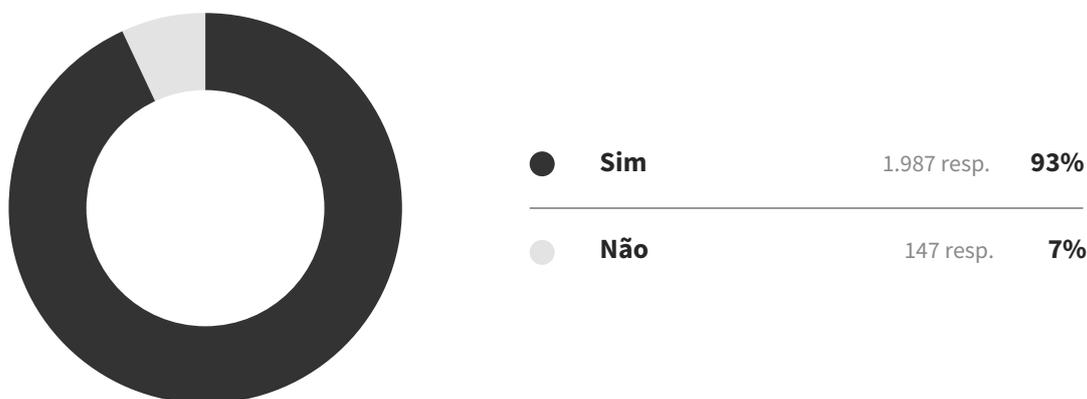
As habilidades mais importantes para a liderança

Liderança segue sendo um tema fundamental para a gestão de pessoas. É ela quem precisa ser envolvida e engajada nas temáticas de D&I, ESG e Saúde Mental para que aconteçam investimentos e planejamento de ações nestas frentes.

Assim como no ano passado, a porcentagem de empresas que pretendem **investir no desenvolvimento de lideranças** é superior a 90%. Em 2024, esse número foi de 90,7%, neste ano é de 93%.

Isso aponta para o entendimento das organizações sobre o papel estratégico que a liderança desempenha no crescimento do negócio. Formar novos líderes e capacitar os já existentes, portanto, é uma atividade anual para a gestão de pessoas.

A sua empresa pretende investir no desenvolvimento de lideranças em 2025?



Em dez Estados, **todas as empresas responderam que pretendem investir na liderança em 2025**. São eles: Pará, Alagoas, Rio Grande do Norte, Piauí, Rondônia, Maranhão, Tocantins, Amazonas, Mato Grosso e Roraima. Interessantes notarmos que **a maioria deles são nordestinos**.

Apenas em quatro Estados a resposta positiva para “sua empresa pretende investir no desenvolvimento de liderança em 2025” não chegou a 90%: **Rio de Janeiro** (89%), **Paraíba** (88%), **Espírito Santo** (85%) e **Mato Grosso do Sul** (82%).

No caso das empresas **catarinenses, cearenses, baianas** e do **Distrito Federal**, **97% vão investir em novas lideranças** neste ano. No **Paraná, Rio Grande do Sul** e **Goiás** essa taxa é de **94%**, por fim, o número de **91%** de empresas **paulistas** e **pernambucanas** farão esse investimento.

Considerando os **setores**, os que **mais vão investir** em novas lideranças são: **Petróleo e Químico** (100%), **Seguros** (100%), **Alimentação** (98%), **Transporte e Logística** (97%) e **Construção e Infraestrutura** (97%).

Por outro lado, os setores que **menos vão investir** em novas lideranças são: **Moda e Vestuário** (67%), **Saneamento e Meio Ambiente** (83%), **Estética e Beleza** (88%), **Governo e Órgãos Públicos** (88%) e **Consultoria e Treinamentos** (88%).

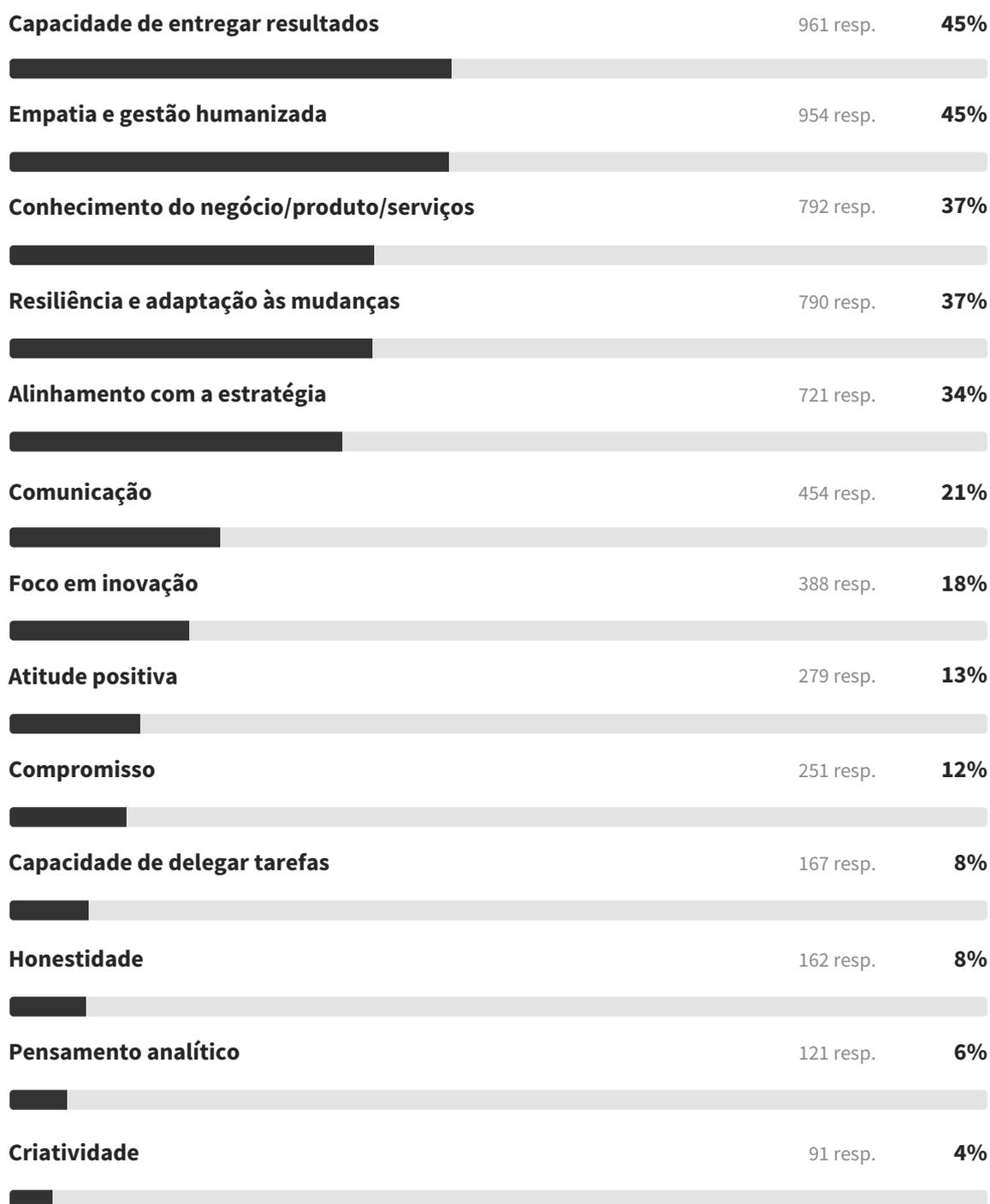
Sobre as características mais valorizadas pelas empresas nas lideranças, tivemos alterações se compararmos 2024 com 2025. No ano passado, a **empatia e gestão humanizada** liderou a lista com 45%.

Em 2025, **empatia e gestão humanizada** compartilhou a primeira posição com a **capacidade de entregar resultados**, ambas com 45%.

Isso aponta para uma liderança que seja capaz de ser múltipla, de mostrar os caminhos para as pessoas colaboradoras com metas, progressos e avanços de negócio, aliada a uma abordagem humana.

Quais são as características mais valorizadas pela empresa nas lideranças?

MÚLTIPLA ESCOLHA



Na sequência, também empatados, estão outras duas características que mesclam a importância da liderança técnica — envolvida com o negócio — e a humanizada — com força em características socioemocionais.

Conhecimento do negócio/produto/serviços e resiliência e adaptação às mudanças são apontadas, ambas, com 37% das organizações como outras características valorizadas.

Fechando as cinco primeiras menções, o **alinhamento com a estratégia** foi mencionada por 34%.

Concluimos, que em 2025, a liderança precisará aprimorar o seu **envolvimento com o negócio**. Demonstrando habilidades técnicas para tomar decisões que sejam relevantes para a empresa, focada nos resultados e nas metas. Sem perder o lado humano e a resiliência.

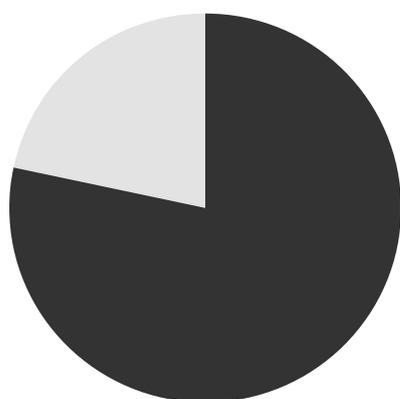
Avaliação de desempenho

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta utilizada pelas organizações para acompanhar o progresso do seu time. Por meio desta ferramenta é possível analisar a performance das pessoas colaboradoras em relação aos objetivos, metas e cultura da empresa.

Por meio dela, a gestão de pessoas consegue diagnosticar fraquezas e pontos de melhorias, valorizar todas as pessoas, distribuir recompensas e bonificações, estabelecer estratégias de capacitação e melhorar resultados de times.

Com essa série de benefícios, é natural que a **maioria das empresas (78%)** adote a prática da avaliação de desempenho em suas atribuições anuais.

A sua empresa tem a prática de avaliação de desempenho?

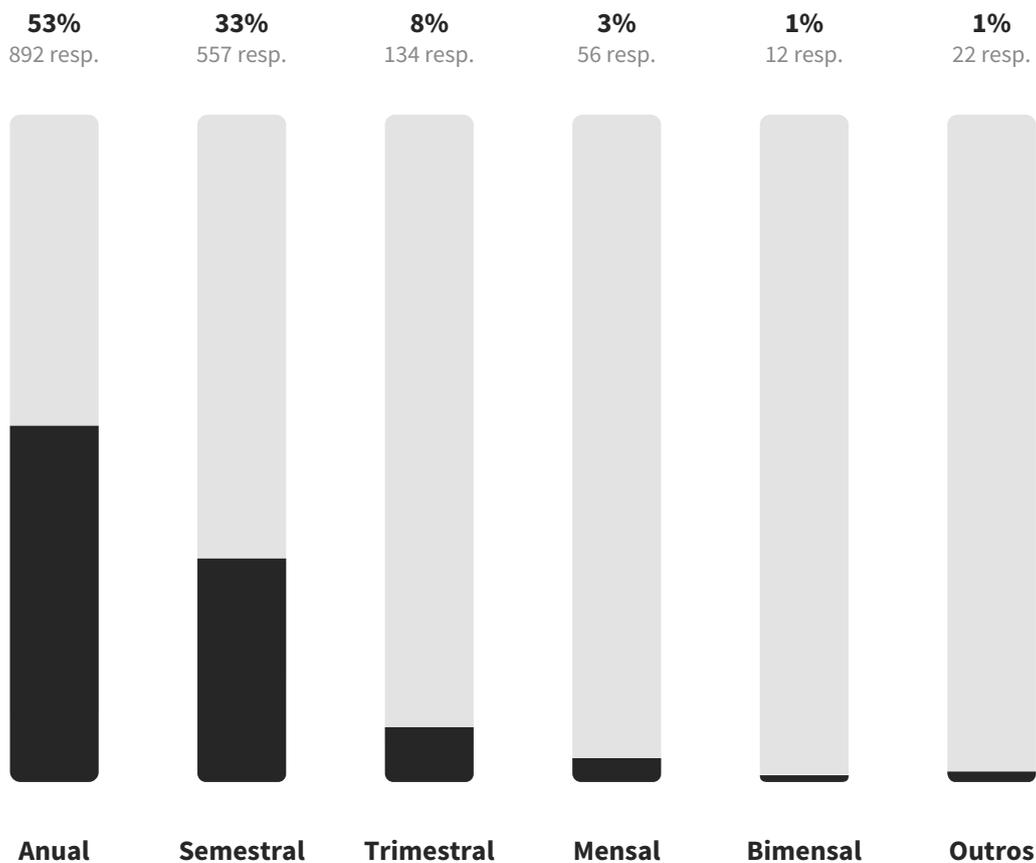


●	Sim	1.673 mil resp.	78%
●	Não	461 resp.	22%

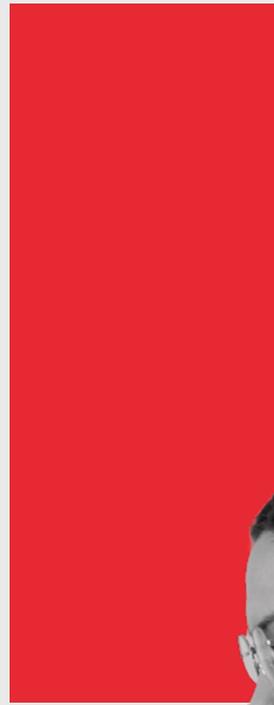
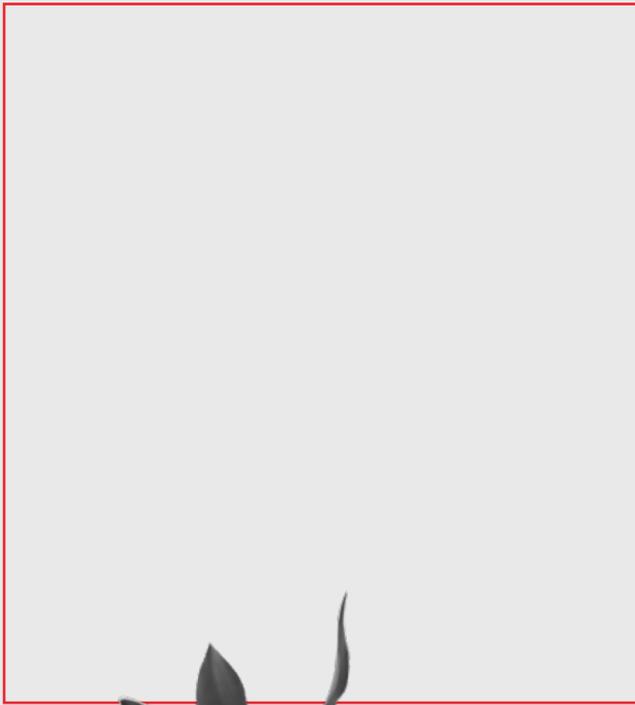
Sobre a periodicidade, mais da metade das empresas realizam avaliação de desempenho **anualmente (53%)**. Outras **33% fazem semestralmente**, seguidas por **trimestral (8%)**, **mensal (3%)** e **bimensal (1%)**.

Ao adotar uma periodicidade, as empresas conseguem ter um histórico dos dados. Um recurso mais estratégico para a soluções de problemas e acompanhamento de todas as pessoas colaboradoras

Se sim, qual é a periodicidade?

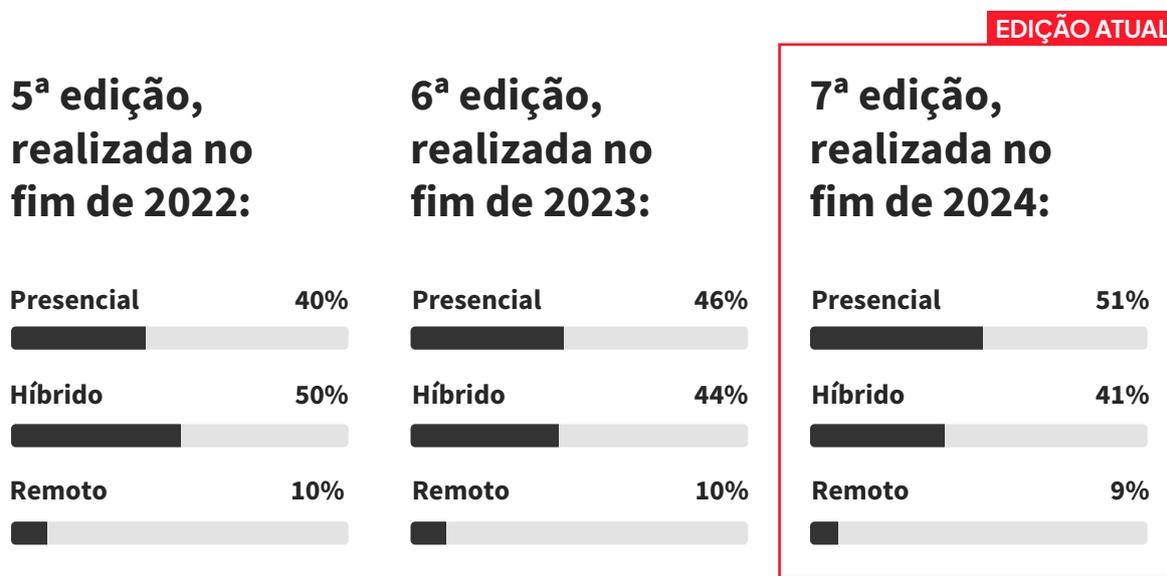


Formatos de trabalho



O trabalho presencial realmente voltou para ficar. Agora, 51% das empresas afirmaram estar em um formato presencial, 41% no híbrido e somente 9% no remoto. Confira as alterações sofridas nas últimas três edições da pesquisa:

Quadro comparativo dos formatos de trabalho



É fato: **retornamos aos escritórios**, mesmo que em alguns casos isso tenha sido contra a vontade de muitos colaboradores e na contramão de pesquisas nacionais e globais, que apontam como esse retorno obrigatório pode impactar negativamente a satisfação dos colaboradores, o turnover e o engajamento.

Tudo isso também gera riscos para os resultados do negócio e para a diversidade do quadro de funcionários.

Mulheres e pessoas responsáveis pelo cuidado da casa, dos filhos e da família de forma geral, por exemplo, fazem parte de um dos grupos mais prejudicados, afinal, com modelos mais flexíveis é possível ter mais equilíbrio entre as tarefas pessoais e profissionais. Menos tempo no trânsito, mais presença em casa, e não necessariamente uma perda de produtividade.

No caso do híbrido, qual modelo mais se encaixa na nova jornada do(a) colaborador(a)?



●	Presencial	1,1 mil resp.	50,8%
●	Híbrido	866 resp.	40,6%
●	Remoto	184 resp.	8,6%

Diferenças entre estados e setores

Porém, ao fazermos uma análise regional, notamos algumas diferenças entre os estados. Em **São Paulo**, por exemplo, o híbrido está na frente, com 53% das pessoas trabalhando neste formato. No **Rio de Janeiro**, 50%. No entanto, apesar de serem estados extremamente representativos no total de respondentes, a força do presencial nos outros estados pesou mais no resultado nacional.

O mesmo serve para os setores. Seguem alguns exemplos:



Tecnologia e Telecomunicações:

- 52% híbrido;
- 30% remoto;
- 18% presencial.



Serviços:

- 50% presencial;
- 44% híbrido;
- 6% remoto.



Consultoria e Treinamentos:

- 60% híbrido;
- 21% remoto;
- 19% presencial.

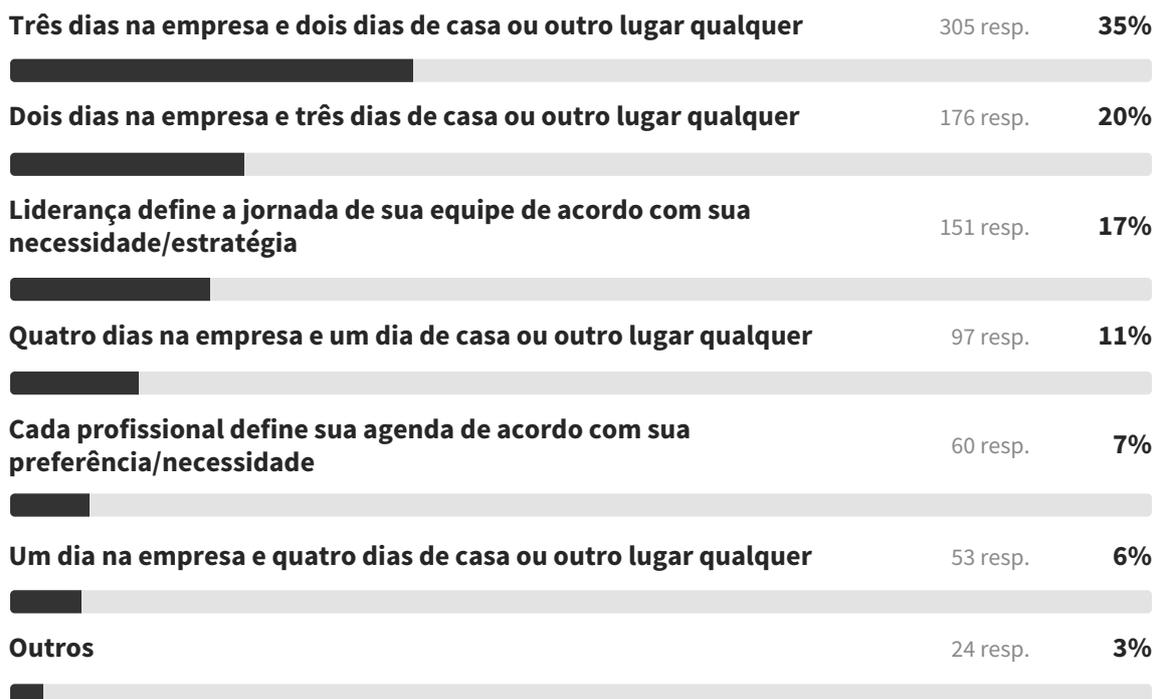
Setor que geralmente possibilita maior flexibilidade para seus funcionários devido à natureza das atividades

Realidade do híbrido

No caso das pessoas que estão no híbrido, a maioria (35%) trabalha três dias na empresa e dois em casa ou em outros ambientes fora do escritório, 20% estão dois dias na empresa e 11% precisam comparecer quatro vezes por semana.

Somente 7% têm total autonomia para decidir quando vão ao escritório e 17% dependem das decisões da liderança de acordo com a necessidade e estratégia da equipe e do negócio.

No caso do híbrido, qual modelo mais se encaixa na nova jornada do(a) colaborador(a)?



O resultado não mudou muito em comparação ao ano anterior, mas algumas pequenas alterações podem reforçar essa tendência de endurecimento das políticas corporativas.

Três dias no escritório ainda é a realidade da maioria das pessoas que atuam no híbrido, com um crescimento de 5% no último ano. Entretanto, no ano anterior, mais de 13% definiam a própria jornada, e agora somente 7% têm essa autonomia. Somente 7% precisavam comparecer quatro dias na empresa; agora são 11% das pessoas com essa obrigatoriedade.

Para as pessoas respondentes deste ano, perguntamos se **houve alguma mudança no formato adotado pela empresa no último ano**, e isso ocorreu em 24%.

Entre as empresas que sofreram alteração, em 25% o formato híbrido se manteve, **mas com aumento dos dias na empresa**. Já para 21% das empresas a mudança foi do remoto para o híbrido. 13% foram de híbrido para presencial e 9% de remoto para presencial.

Apenas 8% dos respondentes fizeram o caminho contrário e saíram do presencial para os formatos remoto ou híbrido.

No último ano a sua empresa passou por alguma mudança no formato de trabalho adotado?



● Sim	518 resp.	24%
● Não	1.616 resp.	76%

Se sim, qual foi a mudança:

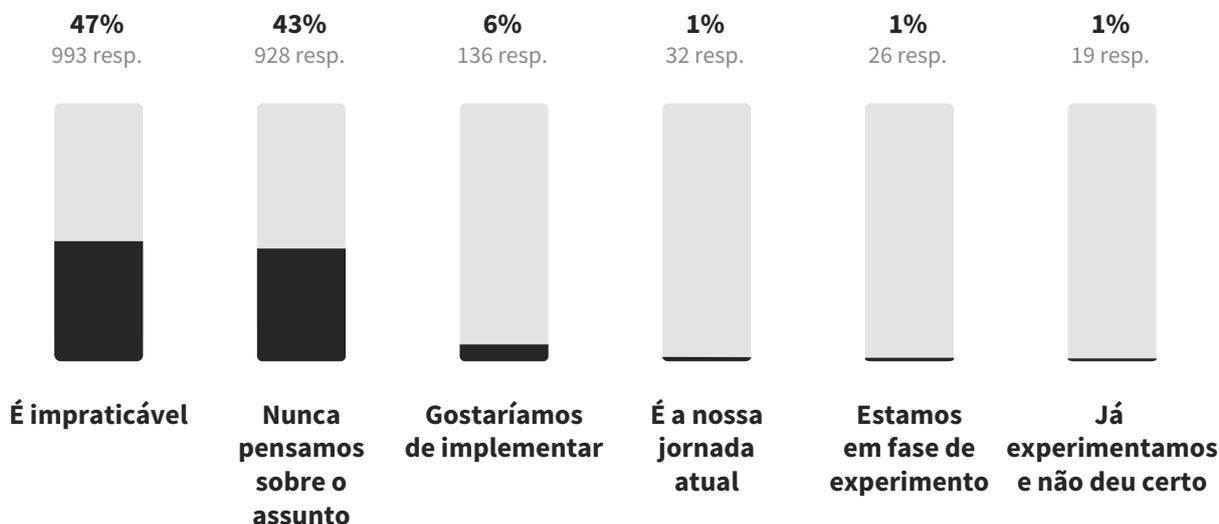
Manteve híbrido, mas aumentamos o número de dias na empresa	131 resp.	25%
Remoto para híbrido	108 resp.	21%
Presencial para híbrido	98 resp.	19%
Híbrido para presencial	65 resp.	13%
Remoto para presencial	48 resp.	9%
Manteve híbrido, mas diminuimos o número de dias na empresa	29 resp.	6%
Presencial para remoto	29 resp.	6%
Híbrido para remoto	10 resp.	2%

Redução da jornada de trabalho

Repetimos ainda uma pergunta incluída na edição passada, sobre a **jornada de quatro dias**. Apesar de todas as polêmicas e desafios que a questão traz à tona, não dá mais para ignorar que essa é uma conversa que ainda promete ocupar espaço nos ambientes corporativos.

Para 47% dos respondentes da pesquisa, este tipo de jornada é impraticável, e 43% nunca nem pensaram no assunto. Somente 6% demonstram interesse em implementar. Além disso, pouquíssimas empresas já testaram e não deu certo (1%), seguem essa jornada atualmente (1%) ou estão experimentando o modelo (1%).

Sobre a semana com 4 dias úteis, na sua empresa:



Importante lembrar que, enquanto há empresas e, principalmente, colaboradores reivindicando a troca da jornada 5x2 por essa opção mais flexível, em 2024, vivenciamos uma ampla discussão sobre o fim de uma escala ainda mais extensa: a 6x1.

Hoje, a Constituição limita a jornada a 44 horas semanais e 8 horas diárias. A PEC apresentada e em debate no Congresso e na sociedade propõe uma redução da jornada para no máximo 36 horas semanais divididas em 4 dias, sem alteração salarial, o que implicaria em mais dias de folga e menos dias trabalhados.

O questionamento dos empresários perpassa principalmente pelo receio de queda de produtividade e pela possibilidade de, em alguns setores, ser necessária a contratação de mais profissionais e a reestruturação de turnos e logística.

Pensando nas pessoas, **as vantagens se assemelham às de outras práticas flexíveis**: mais tempo para se dedicar a atividades para além do trabalho, mais qualidade de vida e, conseqüentemente, impactos positivos na saúde mental e física. E tudo isso impacta diretamente as empresas, que têm funcionários mais satisfeitos, produtivos, descansados e engajados.

As discussões sobre as jornadas 5x2 e 4x3 seguem movimentando o mercado. No Brasil e em outros lugares do mundo há empresas testando modelos mais flexíveis e coletando dados que, na maioria das vezes, apontam aumento do bem-estar e, inclusive, de produtividade, engajamento e receita. Dados do [Programa Piloto da Semana de 4 Dias no Brasil](#), implementado pela 4 Day Week Global, são um exemplo.

Benefícios



Benefícios fixos e flexíveis, incentivos à saúde mental e física, parcerias com universidades e mentorias, entre outros. São várias as estratégias adotadas pelas organizações para conseguir gerar mais valor para a experiência do colaborador.

Os benefícios são ferramentas utilizadas para complementar a renda das pessoas colaboradoras. Em muitos cenários, a carteira de benefícios torna-se um verdadeiro atrativo para que as pessoas optem por trabalhar ou manterem-se na empresa.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) determina alguns **benefícios obrigatórios** para as pessoas colaboradoras contratadas neste modelo:

- férias remuneradas;
- 13º salário;
- Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS);
- aviso prévio;
- licença-maternidade (120 dias);
- licença-paternidade (até 15 dias);
- adicional noturno;
- seguro-desemprego.

Além dos garantidos pela lei, há também outras vantagens que são oferecidas pelas organizações como recursos competitivos e atrativos para a contratação e permanência dos colaboradores. Alguns exemplos são: planos de saúde, vale alimentação e vale-transporte.

No Tendências de Gestão de Pessoas 2025 apresentamos um cardápio com nove diferentes opções de benefícios que vão para além dos obrigatórios. A intenção era entender quais são os mais recorrentes nas empresas brasileiras.

O **vale alimentação/refeição** (88%) e o **plano de saúde** (84%) ocuparam as duas primeiras posições, sendo ofertados pela grande maioria das organizações. Por serem tão frequentes, muitos colaboradores confundem essas vantagens como obrigatórios por lei.

O terceiro benefício mais oferecido é o **plano odontológico** (72%). Na quarta posição, está um benefício associado à atividade física: **convênios ou parcerias com academias e estúdio de atividade física** ofertado por 57% das empresas.

Fechando o as cinco primeiras posições está a **participação de lucros**, ela é oferecida exatamente pela **metade das organizações** (50%).

O benefício menos frequente nas organizações brasileiras é o **vale-cultura**, oferecido apenas por 5% das respondentes.

Quais benefícios a sua empresa oferece?

MÚLTIPLA ESCOLHA



O cenário das licenças maternidade e paternidade no Brasil

Segundo a legislação brasileira (artigo 392 da CLT), a licença-maternidade é de 120 dias, sem trazer prejuízo do emprego ou do salário. O período é contado 28 dias antes do parto ou da alta hospitalar.

Caso o empregador seja participante do Programa Empresa Cidadã, a licença pode ser prorrogada por mais 60 dias, chegando no máximo de 180 dias. Isso significa dizer que a **licença-maternidade na legislação brasileira varia de 4 a 6 meses**.

A **licença-paternidade**, por sua vez, tem um período muito menor aprovado pela legislação brasileira. Segundo a Constituição Federal, ela é de cinco dias corridos, a serem contados a partir do nascimento da criança.

Em alguns casos, como se o empregador for participante do Programa Empresa Cidadã, esse período pode ser ampliado para mais 15 dias — totalizando 20. Outra exceção na lei está para os pais que adquirem a guarda unilateral da criança, concedendo 120 dias.

De fato, a diferença dos dias concedidos na licença-maternidade e licença-paternidade tem gerado um grande debate. Isso porque há uma inferência da responsabilidade e do cuidado com a criança apenas às mulheres.

O conceito de família, atualmente, está ampliado. Com isso, o debate em torno destes benefícios também abordam os casais homoafetivos e a adoção de crianças.

Em relação às licenças, a maioria das empresas adotam a prática básica: oferecendo **licença-maternidade por 4 meses** (68%) e **licença-paternidade de 5 dias** corridos (56%).

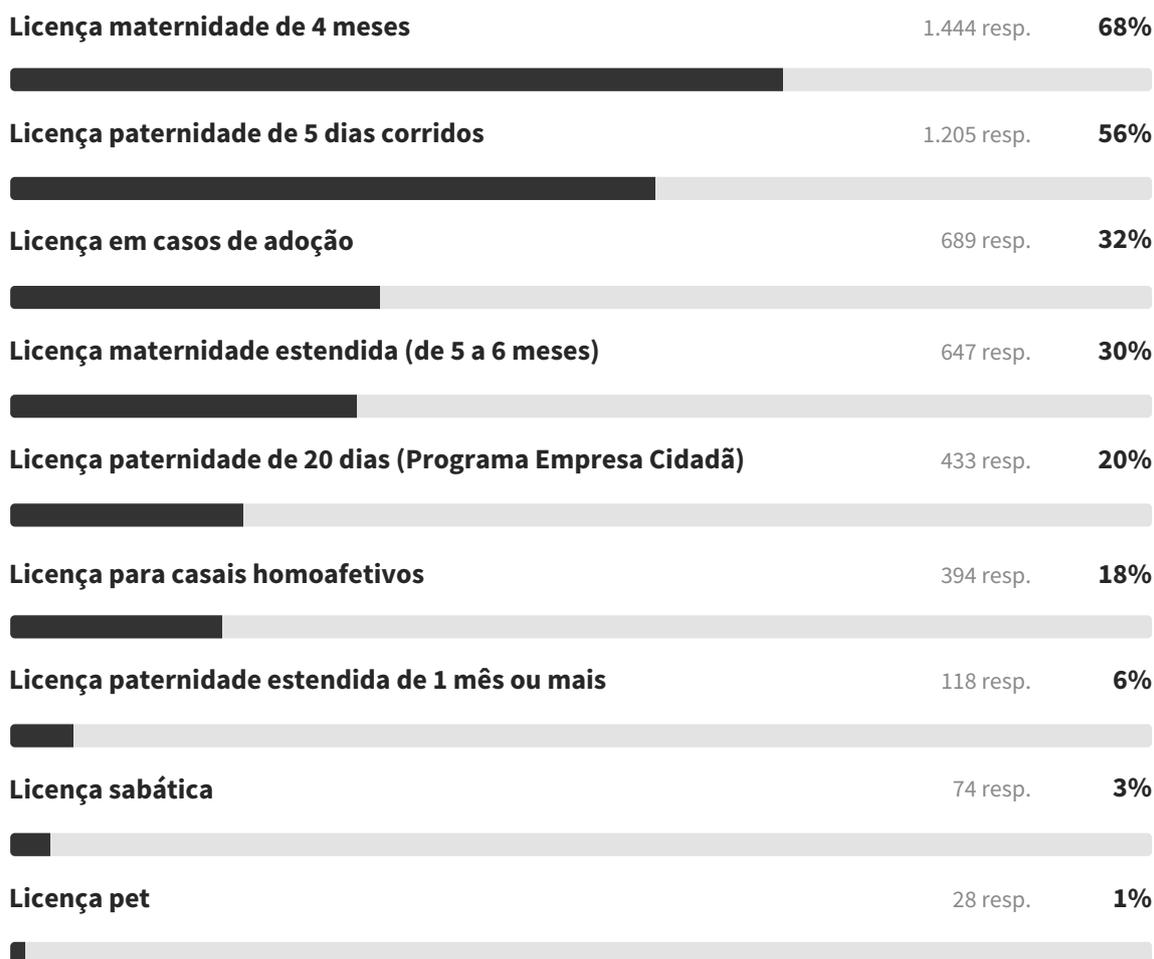
A **licença em caso de adoção** é oferecida apenas em **32%** das organizações. Esse percentual é bem próximo ao das empresas que oferecem **licença-maternidade estendida (5 a 6 meses): 30%**.

Os **casais homoafetivos** são lembrados apenas por **18% das empresas**, reforçando a dificuldade em torno do debate da diversidade e inclusão — como observamos aqui mesmo no Tendências.

No caso da licença-paternidade, **20%** são aderentes ao Programa Empresa Cidadã e oferecem **20 dias**. A **versão estendida** (1 mês ou mais) é garantida apenas por **6%**.

Em relação às licenças, selecione as oferecidas pela sua empresa:

MÚLTIPLA ESCOLHA



Observamos que, no que toca às licenças, as organizações brasileiras estão seguindo as orientações legais.

Além disso, o apoio à primeira infância é relativamente baixo, visto que para além da não extensão das licenças, apenas **40% oferecem auxílio-creche** como benefício.

Inovação e tecnologia



No Relatório de Tendências de 2024 — ano passado — debatemos a presença da Inteligência Artificial dentro das organizações pela primeira vez. A criação de ferramentas como o ChatGPT alterou a interação das pessoas com a IA, facilitando o acesso e popularizando o uso.

Atualmente, a IA está presente até nas redes sociais, como recursos para elaborar imagens, criar cenários e fazer postagens. As ferramentas de suporte que utilizam IA não param de ser lançadas no mercado, tornando o convívio com ela cada vez mais rotineiro.

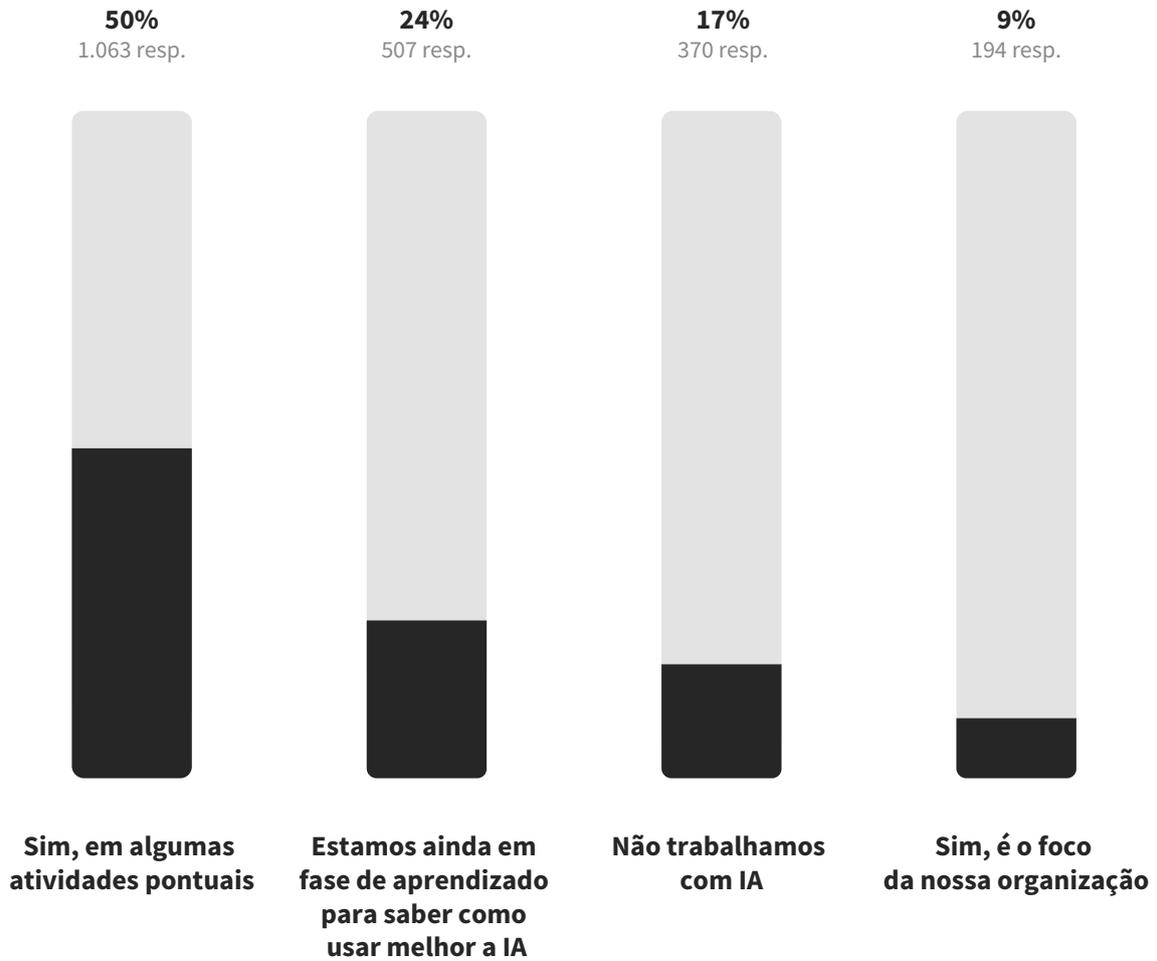
Uma pesquisa realizada pela McKinsey indicou que 72% das empresas do mundo adotam a IA no seu dia a dia, um crescimento expressivo se comparado a 2023, quando o mesmo instituto indicava 55%.

Esse crescimento é acompanhado no Brasil. No Tendências de 2024, 40% das empresas utilizavam a IA como ferramenta de rotina de trabalho; este ano, o número cresceu para 50%. **Metade das empresas brasileiras estão utilizando a IA no dia a dia.**

O interesse em **aprender mais sobre a inteligência artificial** para utilizar dentro da organização **segue o mesmo**. Tanto em 2024, como em 2025, **24%** das empresas responderam estar em **processo de aprendizado**.

Em contrapartida, as organizações que não trabalham com a IA — segunda maior alternativa de 2024 — estão cada vez mais raras. Neste ano, apenas **17%** das organizações não **estão atuando com a inteligência artificial**.

A sua empresa usa alguma ferramenta de IA na rotina do trabalho?



O uso da IA por Estado

O uso da inteligência artificial é predominante em empresas gaúchas e potiguares. Em ambos os casos, a maioria das organizações já estão adotando o recurso para atividades pontuais: **Rio Grande do Norte** (73%) e **Rio Grande do Sul** (60%).

As empresas piauienses também são grandes destaques. **63%** das organizações do Piauí já utilizam a IA em atividades pontuais.

Em outros oito Estados, a metade ou a maioria das empresas também fazem o uso da ferramenta no dia a dia: **Minas Gerais** (53%), **Santa Catarina** (53%), **Pará** (53%), **Rio de Janeiro** (51%), **Espírito Santo** (51%), **Paraíba** (50%), **Rondônia** (50%) e **Tocantins** (50%).

Embora **São Paulo** (49%), **Pernambuco** (48%), **Distrito Federal** (48%), **Goiás** (48%), **Mato Grosso** (48%), **Paraná** (47%), **Alagoas** (45%) e **Sergipe** (45%) não tenham atingido metade de suas empresas, o índice é bem próximo.

No **Mato Grosso do Sul**, apenas **41%** estão utilizando a IA. Enquanto no **Ceará**, o índice de organizações que adotam a ferramenta é de apenas **40%**.

Mas esses não são os Estados que menos utilizam a inteligência artificial no seu dia a dia. Na **Bahia**, apenas **33%** das empresas usam a IA; enquanto no **Amazonas**, esse número é de **32%**.

De fato, em ambos os Estados a alternativa mais selecionada foi: **estamos em fase de aprendizado para saber como usar melhor a IA**. No caso das **empresas baianas**, **36%** estão neste momento; nas **empresas manauaras**, este número é de **32%**.

Apenas as empresas **maranhenses** afirmaram, em sua maioria, que **não trabalham com IA**. No caso, **43%** das organizações do Maranhão deram esta resposta na alternativa.

O uso da IA por Setores

Os setores que mais se adaptaram ao uso da inteligência artificial em atividades pontuais do seu dia a dia são: **Contabilidade** (80%), **Estética e Beleza** (75%), **Seguros** (67%), **Jurídico** (62%) e **Agência/Mídia** (62%).

Outros setores também já estão, em sua maioria, trabalhando com a ferramenta no seu cotidiano, como é o caso da **ONG/ Terceiro Setor** (59%), **Petróleo e Químico** (55%), **Saúde** (51%), **Serviços** (51%), **Financeiro** (53%) e **Siderurgia, Mineração e Metalurgia** (50%).

A porcentagem de **Tecnologia e Telecomunicações** chama a atenção, por ser de um setor no qual a inteligência artificial foi estimulada e criada, esperava-se um alto índice. Entretanto, apenas **50%** das empresas deste setor atuam com IA.

Outros setores que não chegaram a 50%, mas passaram perto são: **Indústria** (48%), **Educação e Ensino** (48%) e **Atacado/Varejo** (47%). Em outros 6 setores, o uso é abaixo de 45%: **Agronegócio** (44%), **Construção e Infraestrutura** (44%), **Alimentação** (40%), **Energia** (43%), **Entretenimento/Eventos** (43%) e **Turismo e Lazer** (41%).

No caso de **Moda e Vestuário**, 44% afirmaram que **não utilizam a IA**. Este foi o mesmo percentual de empresas que afirmaram que **fazem uso da IA em atividades pontuais** (44%).

A adaptação ao uso da inteligência artificial tem sido mais difícil para alguns setores, como o caso de **Farmacêutico, Governo e Órgãos Públicos, Saneamento e Meio Ambiente** e **Bens de Consumo**.

Todos eles colocaram a opção: **estamos em fase de aprendizado para saber como usar melhor a IA** na primeira posição. No caso **Farmacêutico e Governo e Órgãos Públicos**, 38% das empresas responderam sobre o processo de aprendizado, o que não atinge a metade dos respondentes participantes.

Entretanto, já no caso de **Saneamento e Meio Ambiente** (50%) e **Bens de Consumo** (67%), a metade ou a maioria das organizações deste setor ainda estão estudando e aprendendo em como utilizar a IA no dia a dia.

A inteligência artificial terá mais desafios com apenas um setor: **Bens de Capital e Eletrônicos**. Nele, a maioria dos respondentes (**46%**) afirmaram que **não utilizam a IA**. Este foi o único setor no qual esta alternativa liderou.

Treinamentos e usos mais frequentes da IA

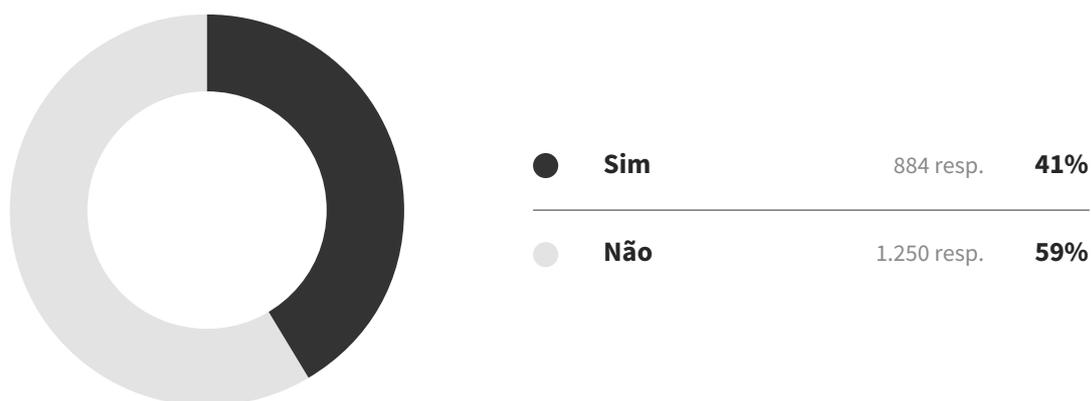
Com o uso cada vez mais frequente da inteligência artificial nos processos e atividades do trabalho — ou com o interesse cada vez maior — é natural que as equipes necessitem de treinamentos.

Pensando nisso, perguntamos se no último ano foi realizado algum tipo de treinamento para as pessoas colaboradoras sobre a IA. A grande maioria das empresas **não realizaram** (59%) nenhum tipo de desenvolvimento voltado à temática.

Isso demonstra uma contradição dentro das organizações. Enquanto elas tornam a IA cada vez mais frequente na rotina das pessoas colaboradoras, não há uma preparação para o uso desse recurso.

Assim como qualquer inovação, a inteligência artificial é uma ferramenta que pode facilitar a dinâmica do trabalho, agilizando processos e atribuindo lucros e benefícios para o negócio. Entretanto, só é possível extrair seu valor máximo, se há uma equipe capacitada para isso.

A sua empresa já realizou/tem realizado algum treinamento/ desenvolvimento para funcionários relacionado a IA?



A maioria dos setores não prepararam seus colaboradores para a IA. No caminho oposto, a **Consultoria** foi o que mais investiu em treinamentos. Neste setor, **80%** das empresas fizeram algum tipo de desenvolvimento para a IA.

Em outros seis setores, a maioria das organizações também **fizeram tal investimento**: **Seguros** (67%), **Saneamento e Meio Ambiente** (67%), **Agência/Mídia** (62%), **Tecnologia e Telecomunicações** (55%), **Governo e Órgãos Públicos** (54%) e **Jurídico** (54%)

A rotina de trabalho foi alterada com a inserção da IA. Dentro da área de Recursos Humanos, por exemplo, apenas **12% ainda não utilizam a inteligência artificial** em seus processos e rotinas.

Entre as que utilizam, o recurso é adotado mais frequentemente no **recrutamento e seleção** (48%), seguido pelo **treinamento e desenvolvimento** (30%), **diagnóstico e pesquisa de clima** (25%), **avaliação de desempenho** (21%) e **admissão/demissão/controle de férias** (9%).

Quais ações/atividades de RH você utiliza a IA?

MÚLTIPLA ESCOLHA



O uso da IA no RH por setores

O **recrutamento e seleção** é o principal uso de IA na maioria dos setores, apenas cinco fogem dessa regra (Governo e Órgãos Públicos, Contabilidade, Saneamento e Meio Ambiente, Estética e Beleza e Moda e Vestuário).

No caso do Governo e Órgãos Públicos, Saneamento e Meio Ambiente e Contabilidade, a IA é mais frequente no **Treinamento e Desenvolvimento** das pessoas colaboradoras. No caso da Moda e Vestuário, o uso está na **Avaliação de Desempenho**. Por fim, Estética e Beleza usa o recurso para **Diagnóstico e Pesquisa de Clima**.

Abaixo, como o RH de cada setor tem utilizado a IA em seus processos:

Tecnologia e Telecomunicações	Indústria	Serviços
Recrutamento e seleção: 48%	Recrutamento e seleção: 46%	Recrutamento e seleção: 47%
Treinamento e desenvolvimento: 33%	Treinamento e desenvolvimento: 29%	Treinamento e desenvolvimento: 30%
Diagnóstico e pesquisa de clima: 28%	Diagnóstico e pesquisa de clima: 20%	Diagnóstico e pesquisa de clima: 25%

<p>Atacado e Varejo</p> <p>Recrutamento e seleção: 49%</p> <p>Treinamento e desenvolvimento: 30%</p> <p>Avaliação de desempenho: 25%</p>	<p>Consultoria e Treinamentos</p> <p>Recrutamento e seleção: 54%</p> <p>Treinamento e desenvolvimento: 42%</p> <p>Diagnóstico e pesquisa de clima: 27%</p>	<p>Saúde</p> <p>Recrutamento e seleção: 46%</p> <p>Treinamento e desenvolvimento: 27%</p> <p>Diagnóstico e pesquisa de clima: 22%</p>
<p>Financeiro</p> <p>Recrutamento e seleção: 51%</p> <p>Treinamento e desenvolvimento: 32%</p> <p>Diagnóstico e pesquisa de clima: 30%</p>	<p>Educação e Ensino</p> <p>Recrutamento e seleção: 37%</p> <p>Treinamento e desenvolvimento: 34%</p> <p>Diagnóstico e pesquisa de clima: 26%</p>	<p>Agronegócio</p> <p>Recrutamento e seleção: 58%</p> <p>Treinamento e desenvolvimento: 37%</p> <p>Diagnóstico e pesquisa de clima: 22%</p>
<p>Transporte e Logística</p> <p>Recrutamento e seleção: 42%</p> <p>Diagnóstico e pesquisa de clima: 21%</p> <p>Treinamento e desenvolvimento: 16%</p>	<p>Construção e Infraestrutura</p> <p>Recrutamento e seleção: 54%</p> <p>Treinamento e desenvolvimento: 33%</p> <p>Diagnóstico e pesquisa de clima: 28%</p>	<p>Agência/Mídia</p> <p>Recrutamento e seleção: 36%</p> <p>Treinamento e desenvolvimento: 34%</p> <p>Avaliação de desempenho: 24%</p>
<p>Alimentação</p> <p>Recrutamento e seleção: 48%</p> <p>Diagnóstico e pesquisa de clima: 26%</p> <p>Treinamento e desenvolvimento: 9%</p>	<p>Energia</p> <p>Recrutamento e seleção: 43%</p> <p>Diagnóstico e pesquisa de clima: 26%</p> <p>Treinamento e desenvolvimento: 21%</p>	<p>Turismo e Lazer</p> <p>Recrutamento e seleção: 39%</p> <p>Diagnóstico e pesquisa de clima: 34%</p> <p>Treinamento e desenvolvimento: 29%</p>

<p>Jurídico</p> <p>Recrutamento e seleção: 43%</p> <p>Avaliação de desempenho: 38%</p> <p>Treinamento e desenvolvimento: 33%</p>	<p>Farmacêutico</p> <p>Recrutamento e seleção: 48%</p> <p>Diagnóstico e pesquisa de clima: 38%</p> <p>Treinamento e desenvolvimento: 27%</p>	<p>ONG/Terceiro Setor</p> <p>Recrutamento e seleção: 40%</p> <p>Treinamento e desenvolvimento: 37%</p> <p>Avaliação de desempenho: 26%</p>
<p>Governo/Órgãos Públicos</p> <p>Treinamento e desenvolvimento: 25%</p> <p>Recrutamento e seleção: 21%</p> <p>Admissão/demissão/ controle de férias: 12,5%</p>	<p>Entretenimento/ Eventos</p> <p>Recrutamento e seleção: 43%</p> <p>Avaliação de desempenho: 21%</p> <p>Diagnóstico e pesquisa de clima: 21%</p>	<p>Bens de Capital e Eletrônicos</p> <p>Recrutamento e seleção: 38%</p> <p>Treinamento e desenvolvimento: 23%</p> <p>Diagnóstico e pesquisa de clima: 15%</p>
<p>Petróleo e Químico</p> <p>Recrutamento e seleção: 72%</p> <p>Diagnóstico e pesquisa de clima: 45%</p> <p>Admissão/demissão/ controle de férias: 18%</p>	<p>Siderurgia, Mineração e Metalurgia</p> <p>Recrutamento e seleção: 50%</p> <p>Treinamento e desenvolvimento: 20%</p> <p>Identificação de potencial turnover: 10%</p>	<p>Moda e Vestuário</p> <p>Avaliação de desempenho: 33%</p> <p>Diagnóstico e pesquisa de clima: 33%</p> <p>Recrutamento e seleção: 33%</p>
<p>Estética e Beleza</p> <p>Diagnóstico e pesquisa de clima: 37,5%</p> <p>Recrutamento e seleção: 37,5%</p> <p>Avaliação de desempenho: 12,5%</p>	<p>Saneamento e Meio Ambiente</p> <p>Treinamento e desenvolvimento: 50%</p> <p>Avaliação de desempenho: 33%</p> <p>Diagnóstico e pesquisa de clima: 33%</p>	<p>Seguros</p> <p>Recrutamento e seleção: 66%</p> <p>Diagnóstico e pesquisa de clima: 50%</p> <p>Avaliação de desempenho: 33%</p>

A IA ainda não está substituindo pessoas

Alguns avanços tecnológicos promovem inseguranças em relação à estabilidade do trabalho para algumas pessoas. Seja a inteligência artificial, a automação ou a robotização, a dúvida que predomina para os seres humanos é: serei substituído?

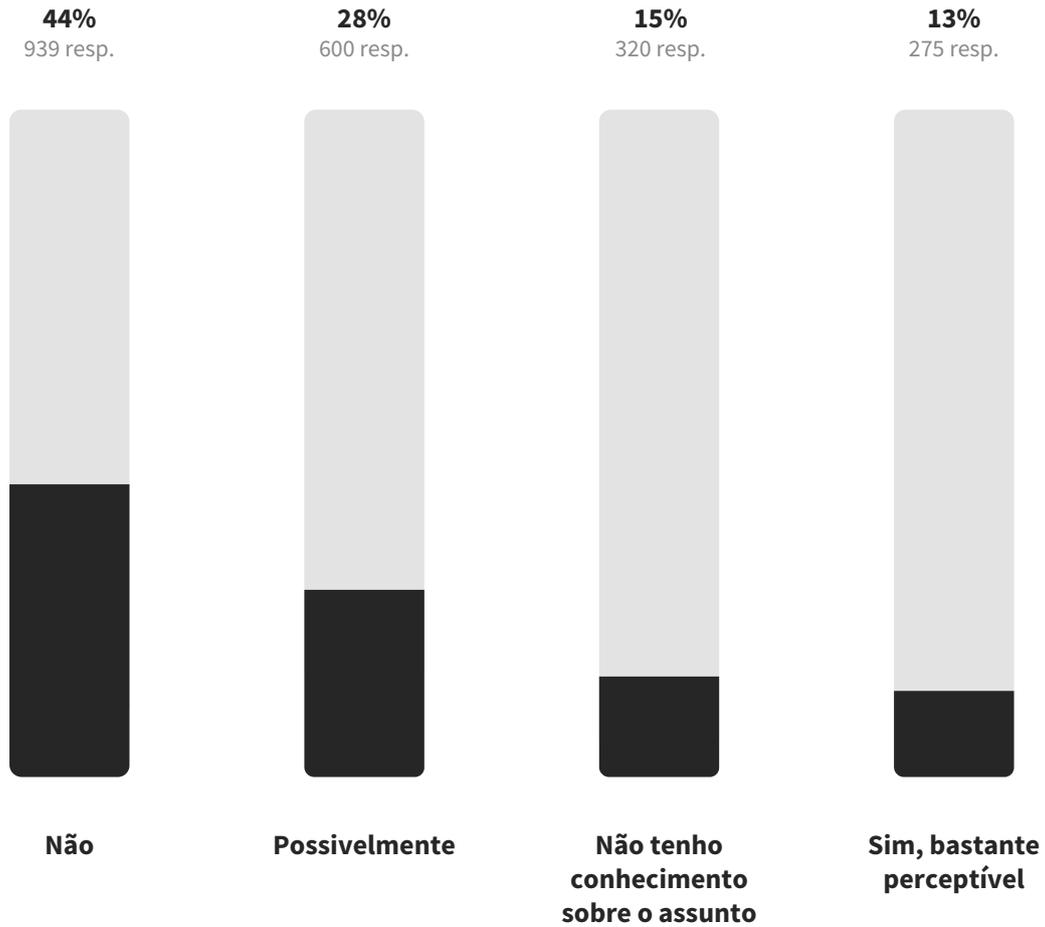
Essa preocupação estimulou a instituição de um Grupo de Trabalho sobre IA criado pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) em setembro de 2024. Os limites e as capacidades da IA ainda geram dúvidas, por isso diversos países já estão atuando por meio de debates e ações legislativas.

Embora essa preocupação seja uma realidade, a maioria das pessoas ainda **não notaram a substituição** (44%) da força de trabalho pela IA. Esse percentual é muito próximo ao do ano passado, quando 46% faziam a mesma afirmação.

Para **28% é provável** que a empresa esteja utilizando a **inteligência artificial como substituição para algumas funções**. Esse percentual é um pouco maior do que o do ano passado, quando teve índice de 26%.

A maior alteração está nas pessoas que afirmam **ser bastante perceptível** a substituição de pessoas pela IA em algumas funções. Neste ano, **13%** indicaram que essa é uma realidade, um índice 3,2% superior ao do ano passado.

Na sua empresa, você nota que a inteligência artificial vem substituindo algumas funções?



Percepção da substituição de funções por IA nos setores

Em relação à percepção da substituição de algumas funções do trabalho pela inteligência artificial, alguns setores são mais confiantes do que outros. Isso significa dizer que, em alguns casos, há mais certeza de que essa substituição **não está acontecendo**.

Este é o caso **Moda/Vestuário** (78%), **Estética e Beleza** (63%), **ONG/Terceiro Setor** (63%), **Bens de Capital e Eletroeletrônicos** (62%), **Farmacêutico** (55%), **Construção e Infraestrutura** (53%), **Turismo e Lazer** (51%), **Atacado/Varejo** (50%), **Transporte e Logística** (49%), **Seguros** (50%) e **Siderurgia, Mineração e Metalurgia** (50%).

Nestes onze setores, a maioria das empresas garante que não há substituição de funções pela IA. Existem várias particularidades que ajudam a entender e explicar essa realidade, mas a certeza de que a IA não substituirá o trabalho humano é mais forte.

A incerteza é maior em setores como o **Financeiro**, no qual a alternativa **não** (38%) e **possivelmente** (33%) ficaram distantes apenas por **cinco pontos percentuais**. Algo semelhante à **Agência/Mídia**, no qual a distância entre o **não** (38%) e o **possivelmente** (31%) foi de **sete pontos**.

Em dois setores, a alternativa **não tenho conhecimento sobre o assunto** foi a primeira colocada: **Saneamento e Meio Ambiente** (33%) e **Entretenimento/Eventos** (43%).

No caso de **Saneamento e Meio Ambiente** aconteceu algo interessante. A porcentagem das pessoas que responderam não ter conhecimento sobre foi **exatamente a mesma** das pessoas que afirmaram que a **substituição é bastante perceptível** (33%).

Outros dois setores que chamaram a atenção foram o de **Consultoria e Treinamentos** e **Jurídico**. Em ambos, a maioria dos respondentes afirmaram que é **possível** que aconteça uma substituição (Consultoria e Treinamentos, 35%; Jurídico, 36%).

No restante, embora o **não** tenha sido inferior a 50%, a distância entre ele e o **possivelmente** (segundo colocado na maioria dos casos) foi bastante significativa. Isso significa que a IA não tem conseguido impactar nas funções destas empresas.

Setores que MAIS percebem substituições de funções por IA

- **Consultoria e Treinamentos – 35%**
- **Jurídico – 36%**

Setores que MENOS percebem substituições de funções por IA

- **ONG/Terceiro Setor – 63%**
- **Bens de Capital e Eletroeletrônicos – 62%**
- **Farmacêutico – 55%**
- **Construção e Infraestrutura – 53%**
- **Atacado e Varejo – 50%**

Conclusão



Conclusão

Ao nos debruçarmos sobre a série histórica do nosso Relatório de Tendências fica evidente que temos dores crônicas a serem tratadas nas organizações que, ano após ano, vêm consumindo a energia, o tempo e boa parte dos investimentos das áreas de pessoas.

E, se por um lado **é natural que temas como o desenvolvimento da liderança e a comunicação interna sejam o centro das atenções nas empresas** — afinal, é a partir da liderança e da comunicação que muitos outros desafios devem ser trabalhados — por outro lado, o foco dado a esses assuntos parece não permitir que a área de RH olhe para outros aspectos fundamentais do negócio — como o impacto da Inteligência Artificial.

Não deixa de chamar a atenção que a IA aparece no rodapé da lista de desafios e prioridades quando falamos em Gestão de Pessoas e 15% dos respondentes admitem não ter nenhum conhecimento sobre o assunto.

Essa lenta familiaridade com a inovação faz com que as empresas também não se mostrem muito dispostas a desenvolver seus funcionários sobre o assunto (ou nem enxergam necessidade): quase 60% dos respondentes afirmaram não ter realizado nenhum treinamento para os times relacionados à Inteligência Artificial.

E se percebemos uma luz amarela no quesito Inovação, notamos também — a partir dos dados do relatório — um movimento preocupante (embora já esperado) das organizações em relação às pautas ligadas à Diversidade & Inclusão e Modelos de Trabalho.

Assim como já vínhamos acompanhando nas pesquisas anteriores, a preferência pelo modelo presencial se consolidou no ano de 2024, assim como o esfriamento de algumas práticas voltadas à Diversidade & Inclusão. Tais movimentos podem ter um impacto direto num desafio apontado pelos profissionais na pesquisa: o engajamento dos profissionais.

Neste ano, 39% das empresas respondentes registraram aumento no seu turnover voluntário e o tópico “engajamento dos profissionais” entrou para a lista das cinco maiores prioridades da agenda de gestão de pessoas. **Ao criar políticas mais engessadas, menos inclusivas e limitar a flexibilidade, o desafio do engajamento pode ser intensificado.** Especialmente porque a Geração Z vem aumentando no quadro de funcionários e a ela é atribuído o principal gargalo quando falamos em comprometimento com o trabalho.

Em sete anos, percebemos um amadurecimento em alguns aspectos da gestão de pessoas - como a entrada séria da pauta Saúde Mental nas organizações — mas fica o alerta para esses outros pontos citados.

Para evoluir como negócio, **é preciso colocar as pessoas no centro da estratégia** e estar atento às principais mudanças no mundo e os impactos que elas provocam em cada um de nós. Não se pode ignorar o avanço da Inteligência Artificial, da mesma forma que devemos ter cuidado em seguir movimentos de mercado que não refletem a cultura da empresa.

Esperamos que em 2025, boa parte dos desafios que perduram na agenda de RH por anos sejam solucionados ou aliviados e que possamos olhar com mais afinco para o desenvolvimento das pessoas — as principais responsáveis pela perpetuação dos negócios.

Sobre o Ecossistema Great People & GPTW

Somos um ecossistema de empresas que atua diretamente na **transformação dos ambientes de trabalho**. Com dez verticais de negócio capazes de agir nos principais pilares da gestão de pessoas e mais de 200 profissionais, já impactamos mais de 10 mil organizações e mais de 10 milhões de pessoas.

Um Ecossistema para todas as empresas que querem ser um Great Place to Work – e todas que querem se manter entre as melhores do mundo, em qualquer tempo e de qualquer lugar.

SUMÁRIO

Ficha técnica:

*Análise de dados e conteúdo: Aline Bernardes,
Daniela Diniz e Giulian Sales*

Projeto gráfico e diagramação: Victor Peretti Terra

Consolidação dos dados: Junior Souza



TENDÊNCIAS GESTÃO DE PESSOAS*



2025

relatório • relatório • relatório

