

O ESTUDO MAIS COMPLETO SOBRE BENEFÍCIOS CORPORATIVOS NO BRASIL

PLANETA FIRMA

4ª EDIÇÃO

DA ESTRUTURA À EXPERIÊNCIA:

O NOVO DESAFIO DO RH E O QUE QUEREM
OS COLABORADORES BRASILEIROS



SUMÁRIO

06	DA ESTRUTURA À EXPERIÊNCIA: O NOVO DESAFIO DO RH BRASILEIRO
11	PALAVRA DA SWILE
14	PALAVRA DA LEME
17	RESPONSABILIDADE TÉCNICA
18	AUTORES DO PLANETA FIRMA
20	PARCEIROS DO PLANETA FIRMA
22	A PESQUISA
30	METODOLOGIA
36	CAPÍTULO 1: O CENÁRIO DO MERCADO
37	1.1 - PERCEPÇÕES SOBRE O MUNDO DO TRABALHO
40	1.2 - NOVO MOMENTO DOS BENEFÍCIOS
48	1.3 - OS FUNCIONÁRIOS DO FUTURO
55	1.4 - TECNOLOGIA E INOVAÇÃO NO RH
60	1.5 - BEM-ESTAR, SAÚDE E ESG

66 CAPÍTULO 2: BENEFÍCIOS

66 2.1 - A VISÃO DAS EMPRESAS

80 2.2 - OS PROFISSIONAIS QUE ATUAM
COMO PJ RECEBEM BENEFÍCIOS?

87 2.3 - QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS
PERCEBIDAS PELO RH PARA A EMPRESA APÓS A
IMPLANTAÇÃO DOS BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS?

97 2.4 - A VISÃO DOS COLABORADORES

102 2.5 - SUA EMPRESA OFERECE BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS
POR CARTÃO/APP?

105 2.6 - QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS
QUE VOCÊ PERCEBEU APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DOS
BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS?

111 2.7 - COMPARATIVO: EMPRESAS X COLABORADORES

115 2.8 - A EVOLUÇÃO DOS DADOS ENTRE 2024 E 2025

126 CAPÍTULO 3: REMUNERAÇÃO TOTAL

128 3.1 - QUAIS SÃO OS COMPONENTES DA
REMUNERAÇÃO TOTAL DA SUA EMPRESA,
ALÉM DO SALÁRIO FIXO (NOMINAL)?

137 3.2 - QUAIS SÃO OS COMPONENTES DA REMUNERAÇÃO
TOTAL QUE VOCÊ RECEBE DA SUA EMPRESA,
ALÉM DO SALÁRIO FIXO (NOMINAL)?

142	CAPÍTULO 4: PLANOS DE CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS (PCCS)
144	4.1 - A EMPRESA POSSUI PCCS IMPLANTADO?
151	4.2 - QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS PERCEBIDAS PELO RH PARA A EMPRESA APÓS A IMPLANTAÇÃO DOS PCCS?
161	4.3 - SUA EMPRESA TEM PCCS?
165	4.4 - CASO SUA EMPRESA TENHA PCCS, QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS PERCEBIDAS POR VOCÊ APÓS A IMPLEMENTAÇÃO?
171	CAPÍTULO 5: INOVAÇÃO NO RH
173	5.1 - EM QUAIS CAMPOS O SEU RH TEM BUSCADO INOVAÇÕES?
183	5.2 - EM QUAIS CAMPOS VOCÊ SENTE MAIS NECESSIDADE DE INOVAÇÕES NO RH?
188	5.3 - COMPARATIVO: EMPRESAS X COLABORADORES

192	CAPÍTULO 6: BOAS PRÁTICAS E INDICADORES DE GESTÃO
194	6.1 - QUAIS SÃO OS INDICADORES MAIS USADOS NA GESTÃO DO RH DA SUA EMPRESA?
204	6.2 - DAS BOAS PRÁTICAS LISTADAS, SELECIONE AQUELAS QUE A EMPRESA POSSUI
215	6.3 - DA LISTA DE BOAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS, SELECIONE AQUELAS QUE VOCÊ MAIS GOSTA/VALORIZA
220	6.4 - QUAL O NÍVEL DE PREPARO DO RH DA SUA EMPRESA PARA LIDAR COM AS QUESTÕES DE SAÚDE MENTAL/R1?
227	6.5 - COMPARATIVO: EMPRESAS X COLABORADORES
232	CONCLUSÃO
242	ORGANIZAÇÃO
245	PATROCÍNIO



DA ESTRUTURA
À EXPERIÊNCIA:

O NOVO DESAFIO
DO RH BRASILEIRO



Nos últimos anos, o debate sobre gestão de pessoas no Brasil mudou de patamar. Se antes a agenda corporativa estava concentrada em estruturar políticas de recursos humanos, hoje o desafio é outro: transformar essas estruturas em experiências concretas para quem vive o trabalho todos os dias.

Essa mudança ocorre em um momento de transformação acelerada do mundo do trabalho, quando temas como saúde e bem-estar, inteligência artificial, flexibilidade, sustentabilidade humana e novas expectativas de carreira ganham centralidade nas agendas corporativas. Nesse contexto, a qualidade da experiência de trabalho tornou-se um fator cada vez mais relevante para atração, engajamento e retenção de talentos.

A pesquisa do **Planeta Firma - Anuário de Benefícios e Práticas Corporativas**, realizada pela Swile em parceria com a Leme e apoio da Poli Júnior, mostra que grande parte das empresas participantes afirma já possuir estruturas formais de gestão de pessoas. Entre elas, 89,9% afirmam oferecer pacotes organizados de benefícios e 72% dizem ter planos de cargos e salários estruturados. São números que indicam um cenário em que políticas e instrumentos de gestão estão cada vez mais presentes nas organizações.

Porém, a existência dessas estruturas não garante, necessariamente, que elas sejam percebidas ou valorizadas da mesma forma por quem vive o trabalho no dia a dia.

Esse ponto aparece de forma clara no estudo espelhado da pesquisa, que colocou lado a lado as respostas das empresas e as percepções de colaboradores CLT e profissionais PJ, em um exercício de comparação direta entre o que as organizações afirmam oferecer e o que as pessoas dizem efetivamente perceber.

Estes números sugerem que o desafio atual da gestão de pessoas não está apenas na criação de políticas ou programas, mas também na capacidade de torná-los compreensíveis, visíveis e relevantes ao longo da jornada do colaborador.

Por isso, uma das frentes que mais impacta a vida das pessoas - os benefícios - abre o caminho e apresenta sinais de uma mudan-

ça profunda e efetiva. Empresas que adotaram os benefícios flexíveis relatam perceber melhora na atração e retenção de talentos, o que reforça a transição gradual do modelo, etc.

Se até recentemente o pacote corporativo girava basicamente em torno de assistência médica, alimentação e seguro de vida, o cenário atual aponta para uma estrutura muito mais complexa, que combina segurança financeira, flexibilidade e qualidade de vida.

Isso traz uma nova dimensão para o RH. Aquela área mais operacional, focada em folha de pagamento, contratação e desligamentos parece ter ficado para trás. Já vemos um RH que começa a desempenhar um papel cada vez mais estratégico dentro das empresas, traduzindo a intenção organizacional em experiência concreta no cotidiano do trabalho, revelando uma transformação estrutural no papel da área nos negócios para os próximos anos. Esse papel inclui,



por exemplo, apoiar a construção da cultura organizacional, fortalecer a proposta de valor ao colaborador e garantir que as políticas definidas pela empresa façam sentido na experiência real das pessoas.

Em um mercado de trabalho cada vez mais influenciado por percepção pública, redes sociais, ferramentas automatizadas de busca e plataformas de avaliação de empresas, a forma como essas políticas são vividas e interpretadas internamente passa a ter impacto direto na capacidade das organizações de atrair, engajar e reter talentos e construir sua estratégia de *employer branding*.

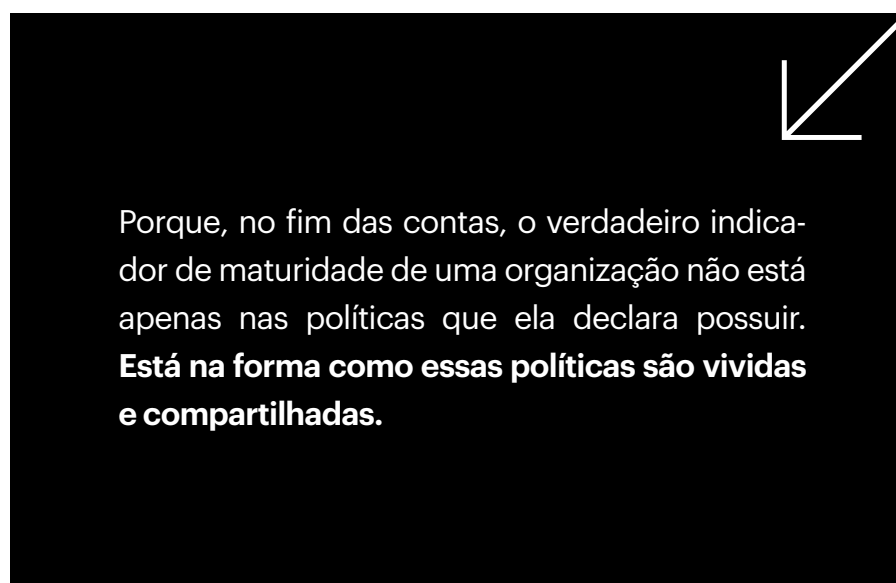
A edição 2026 do **Planeta Firma, o Anuário de Benefícios e Práticas Corporativas realizado pela Swile e Leme Consultoria** amplia esse olhar ao incorporar também a visão de profissionais PJ, um grupo cada vez mais presente nas estruturas organizacionais, com o objetivo de fomentar o debate sobre valor, pertencimento e experiência no trabalho, que já ultrapassa as fronteiras do vínculo formal tradicional.

A partir da análise de benefícios, boas práticas de gestão, indicadores de RH e tendências emergentes, o estudo busca responder a uma questão central para o futuro da gestão de pessoas no Brasil:



Ao entrevistar 1064 empresas (que, juntas, representam mais de 1,1 milhão de colaboradores), este anuário quer oferecer uma contribuição relevante para o mercado, observando não apenas quais práticas estão presentes nas organizações, mas também como elas são percebidas por quem vive o trabalho no dia a dia.

Mais do que listar benefícios ou descrever práticas de mercado, procuramos interpretar os dados e identificar os movimentos que estão moldando a próxima etapa da gestão de pessoas.



E é justamente nesse espaço, entre estrutura e experiência, que se desenha o próximo capítulo do RH brasileiro.

PALAVRA

DA

SWILE

BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS NÃO SÃO MAIS UM DIFERENCIAL.

VIRARAM EXPECTATIVA.

E QUANDO A EXPECTATIVA MUDA, O JOGO MUDA JUNTO.

É um prazer abrir, mais uma vez, um dos estudos mais relevantes do mercado, o Anuário de Benefícios Corporativos. Mais do que um relatório, ele é um retrato claro da transformação que já está em curso.

Os dados do Anuário de Benefícios 2026 mostram isso com precisão. Estamos falando de centenas de empresas e quase um milhão de pessoas. E o recado é simples: o mercado virou.

As pessoas querem escolher. Querem autonomia. Querem benefícios que façam sen-

tido para suas vidas. Ao mesmo tempo, o trabalho mudou e não tem volta. O modelo é outro. Mais flexível, mais dinâmico, mais humano.

E nesse novo cenário, benefícios deixaram de ser apoio. Eles são protagonistas. Mais da metade dos profissionais já toma decisões de carreira com base nisso.

Saúde e bem-estar também saíram do discurso e foram para o centro da estratégia. Porque não existe resultado sustentável sem gente bem cuidada.

E, claro, a tecnologia está acelerando tudo isso. A inteligência artificial não substitui pessoas, ela potencializa pessoas. E isso só reforça o quanto o fator humano é insubstituível.

No meio de tudo isso, uma certeza. Não basta oferecer benefícios. É preciso oferecer melhor. Com inteligência, personalização e impacto real.

É exatamente nisso que a gente acredita na Swile.

Benefícios são uma das maiores alavancas de cultura, engajamento e competitividade que uma empresa pode ter.

E é por isso que estamos aqui hoje.

Para provocar, conectar e construir, juntos, o próximo capítulo do trabalho.

Muito obrigado e sejam muito bem-vindos.

Júlio Brito

General Manager da Swile

PALAVRA

DA

LEME

O RH BRASILEIRO EVOLUIU

— E OS DADOS MOSTRAM ISSO COM CLAREZA.

Mas a pergunta que realmente importa hoje não é mais *o que as empresas oferecem*, e sim *o quanto isso é percebido, valorizado e sentido pelas pessoas*.

Este anuário nasce com um propósito simples, mas estratégico: ajudar empresas a enxergarem, com mais clareza, o que de fato está acontecendo na relação entre o que se oferece e o que é percebido pelas pessoas.

Ao longo deste estudo, reunimos dados robustos de empresas e profissionais em todo o Brasil, permitindo algo ainda pouco explorado com profundidade: colocar, lado a lado, a visão de quem estrutura políticas de RH e a percepção de quem vivencia essas práticas no dia a dia.

Os resultados mostram um cenário positivo. O mercado amadureceu. Estruturas como planos de cargos e salários, pacotes de benefícios e práticas de gestão já são ampla-



mente adotadas. O RH, de forma geral, deixou de improvisar.

Mas o ponto mais relevante não está na existência dessas estruturas — e sim na forma como elas são percebidas.

Quando comparamos o que as empresas declaram com o que as pessoas valorizam, emerge um insight central: não há um desalinhamento radical, mas há uma diferença importante de intensidade, prioridade e experiência. Benefícios considerados consolidados pelas empresas nem sempre são percebidos como diferenciais. Práticas institucionais nem sempre são vividas como realidade. E iniciativas estratégicas nem sempre chegam, com a mesma força, na ponta. Isso nos leva a uma reflexão direta: **o desafio atual do RH não é apenas estruturar bem — é conectar melhor.**

Conectar intenção com experiência.

Conectar política com prática.

Conectar o que se oferece com o que, de fato, importa.

Este anuário é um convite a esse exercício de conexão. Um material para leitura, mas principalmente para reflexão e ação.

Boa leitura.

Renan Sinachi

CSO da Leme Consultoria

RESPONSABILIDADE TÉCNICA

RESPONSÁVEL TÉCNICO PELA PESQUISA:

Renan de Marchi Sinachi/ CRA 5-000112

ECONOMISTA E ANALISTA DE DADOS:

Rafael Voigtel

QUESTIONÁRIO:

Leme Consultoria e Swile

COLETA DE RESPOSTAS:

Swile e Empresa Júnior de Engenharia da
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

INSTRUMENTO DE PESQUISA:

Coleta de respostas pelo método entrevista por telefone e respostas dos formulários enviadas diretamente pelas empresas via meios digitais, ambos utilizando software proprietário.

AUTORES DO
PLANETA FIRMA

swile



PARCEIROS DO
PLANETA FIRMA

 **COMPANY
HERO**



A PESQUISA

Esta pesquisa analisa o mercado ao reunir respostas de empresas de diferentes setores e portes, a partir das respostas obtidas por meio de conexões com profissionais de RH, membros da alta liderança e colaboradores, que respondiam em nome do negócio. Também reúne respostas voluntárias de profissionais de diferentes áreas de atuação, formatos de trabalho e cargos, sejam eles trabalhadores formalizados ou não, em seu recorte de pessoas físicas.

A coleta e análise de dados serviram como base para este material, que conta ainda com uma pesquisa profunda de mercado, textos acadêmicos e jornalísticos, além de entrevistas realizadas por videoconferência ou por e-mail com especialistas de empresas referência em seus setores, para contextualizar o momento do mercado de trabalho no Brasil e trazer insights para o futuro do mesmo, para endereçar o objetivo principal deste *ebook*: proporcionar

uma visão “espelhada e comparativa” entre o que as empresas oferecem ao mercado e o que os esperam em termos de Benefícios, Práticas de Remuneração, Boas Práticas de Gestão de Pessoas, Indicadores e Tendências em RH.

A ideia central deste material é apresentar ao leitor um relatório composto por dados das empresas e em seguida os dados das pessoas físicas, propondo ao mercado uma análise comparativa e aprofundada sobre onde estas pessoas e organizações têm *match* e onde não estão em sinergia real.

Com os resultados deste estudo, as empresas poderão se estruturar e compatibilizar suas práticas de gestão de pessoas com o mercado e, principalmente, com as expectativas que o colaborador realmente tem! Ou seja, são dados reais do pulso do mercado de empresas e do mercado de trabalho.

A PESQUISA EM NÚMEROS - 1 DE 5

Data da coleta: entre 01/10/2025 e 13/02/2026

Inscrição das pessoas físicas e jurídicas: voluntária

Questionários das pessoas jurídicas: benefícios, boas práticas, indicadores e tendências

Questionário das pessoas físicas: benefícios, boas práticas e tendências

Pessoas jurídicas

inscritas:

1064

Colaboradores

inscritos:

1.134.206

Pessoas físicas

inscritas:

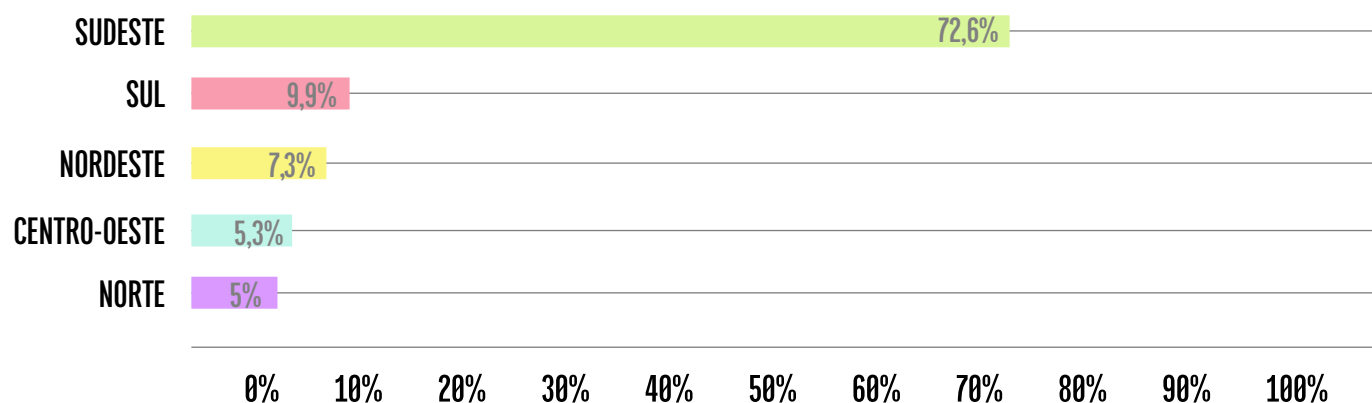
769

Critério para respostas válidas: integralidade

da pesquisa com resposta para todos os itens, não sendo aceitas as respostas parciais ou incompletas.

CAPILARIDADE DA PESQUISA E ADEÇÃO

DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL POR MACRO REGIÃO



A PESQUISA EM NÚMEROS - 2 DE 5

PESSOA JURÍDICA

10 Segmentos econômicos

pesquisados nas pessoas jurídicas:



Comércio: varejo, atacado e distribuição



Agronegócio: agricultura, pecuária, produção florestal, pesca, aquicultura e toda a cadeia



Indústria: todas as atividades, inclusive alimentícia, farmacêutica, transformação, extrativa etc.



Serviços: todas as atividades de serviços, exceto tecnologia, setor bancário e financeiro



Serviços Bancários e Financeiros: inclusive fundos e previdência privada



Utilidade pública: água, esgoto, energia, limpeza urbana etc.



Terceiro Setor: Sistema S, paraestatais sem fins lucrativos, ONGs etc.



Setor Público: empresas e instituições da administração pública, inclusive derivados dos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário



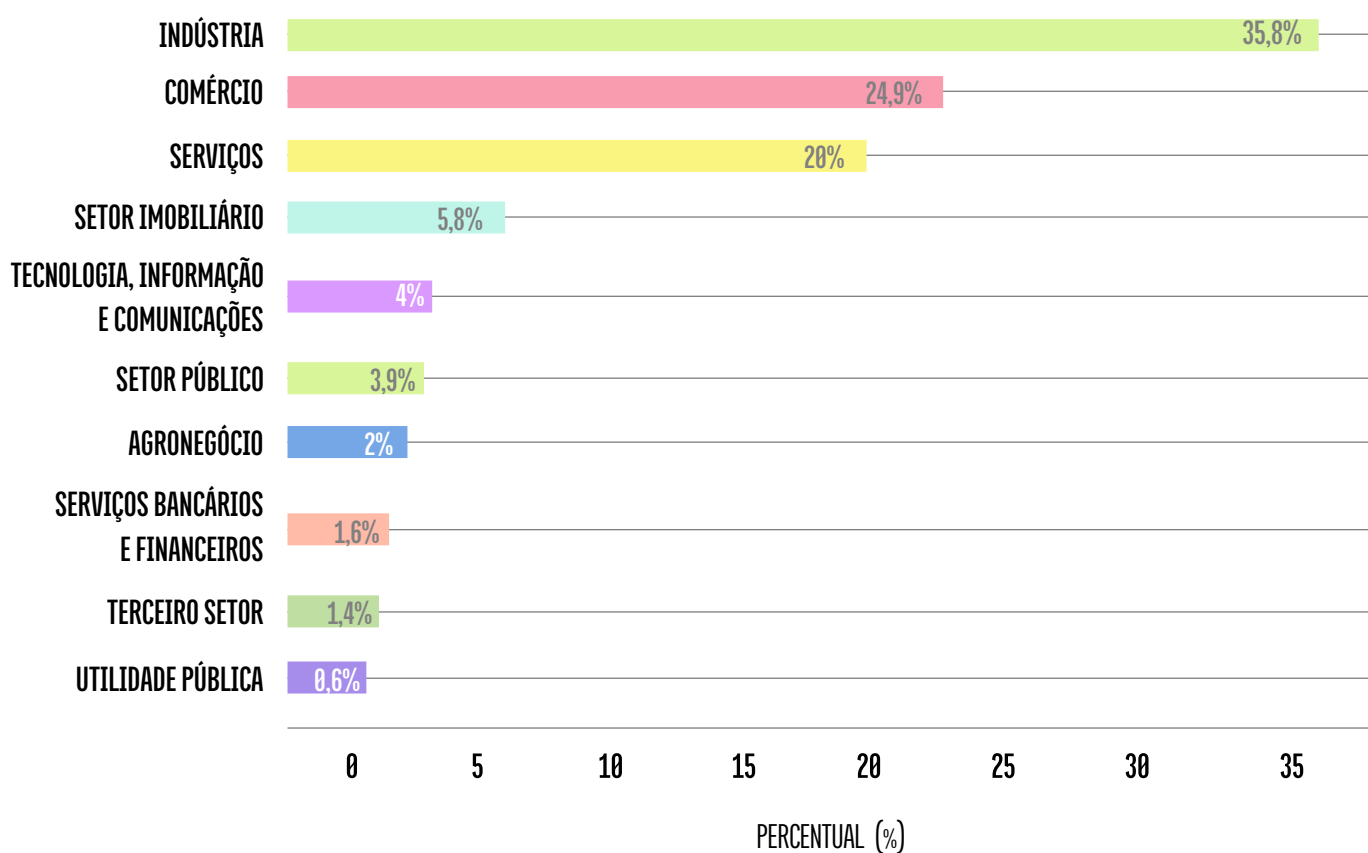
Tecnologia, informação e comunicações: todas as atividades, exceto a produção de bens e insumos de tecnologia



Setor imobiliário: todas as atividades, exceto a venda e distribuição de imóveis

PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

SEGMENTO DE ATUAÇÃO



A PESQUISA EM NÚMEROS - 3 DE 5

PESSOA JURÍDICA (COLABORADORES)

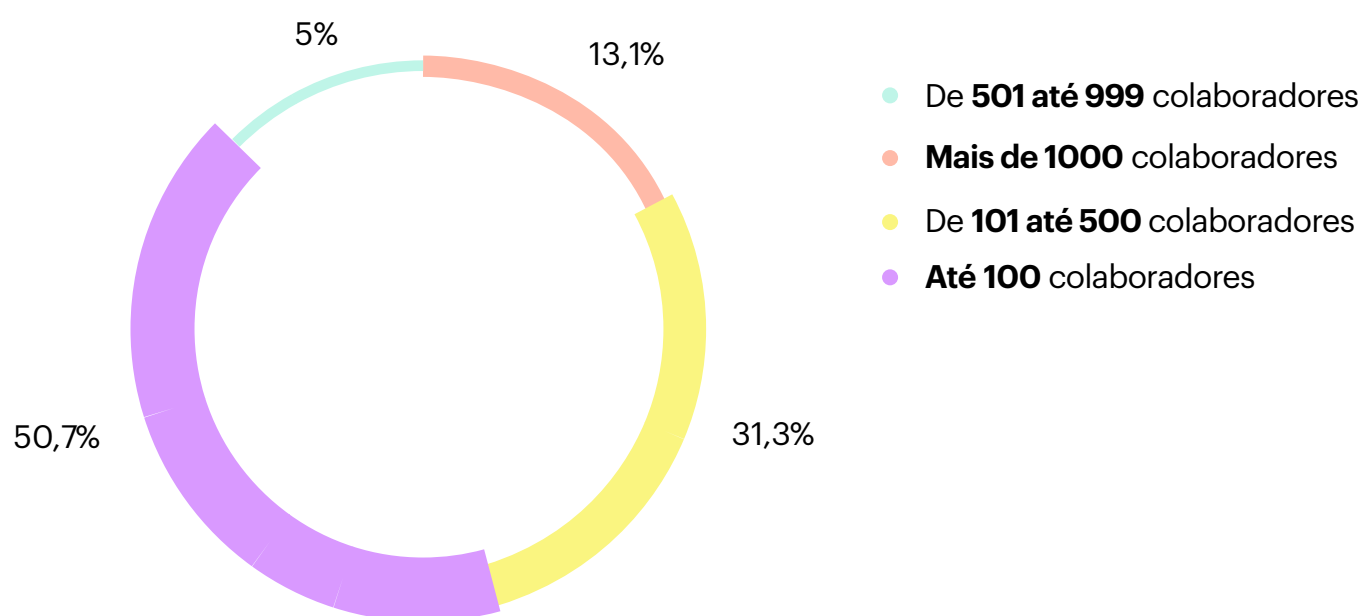
- **Até 100** Colaboradores
- De **101 Até 500** Colaboradores
- De **501 Até 999** Colaboradores
- **Mais de 1000** Colaboradores

PORTE DAS INSCRITAS (RANGE DE FATURAMENTO)

- **Até R\$50** Milhões
- De **R\$51 Até R\$299** Milhões
- Acima de **R\$300** Milhões

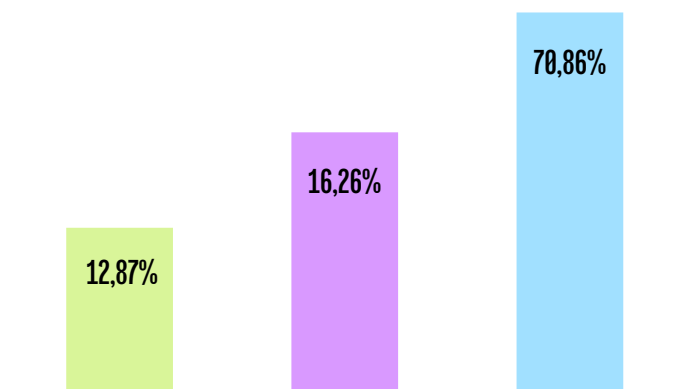
PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

QUANTIDADE DE COLABORADORES



FATURAMENTO ANUAL

- De R\$51 até R\$299 milhões
- Acima de R\$300 milhões
- Até R\$50 milhões

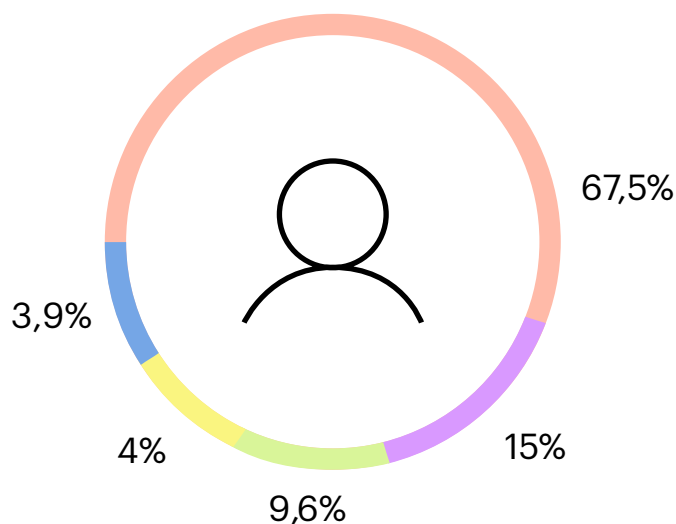


A PESQUISA EM NÚMEROS - 4 DE 5

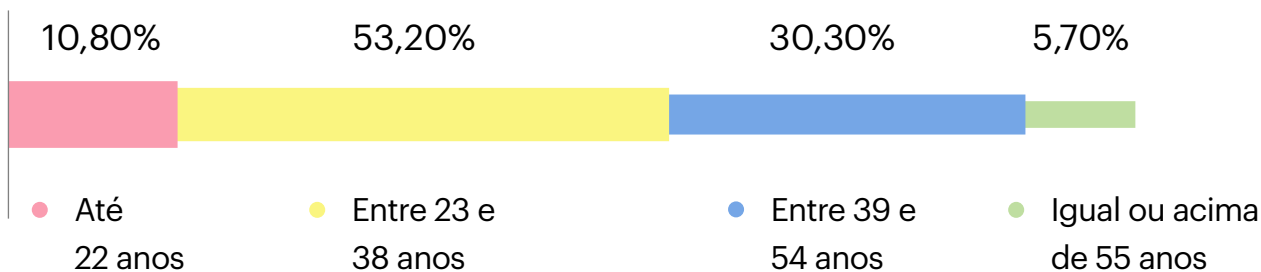
PESSOA FÍSICA

Níveis de cargos pesquisados:

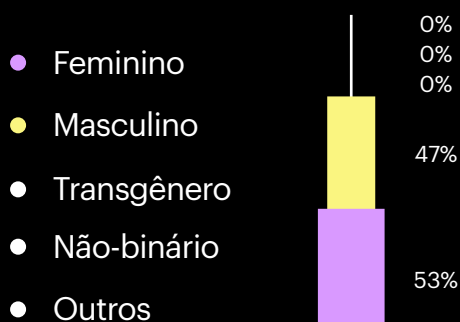
- Colaborador
- Líder de Equipe
- Média Gerência
- Alta Gerência
- Diretoria/Presidência



Faixas etárias pesquisadas:



Autoidentificação:



Estado Civil:



Estrutura familiar:



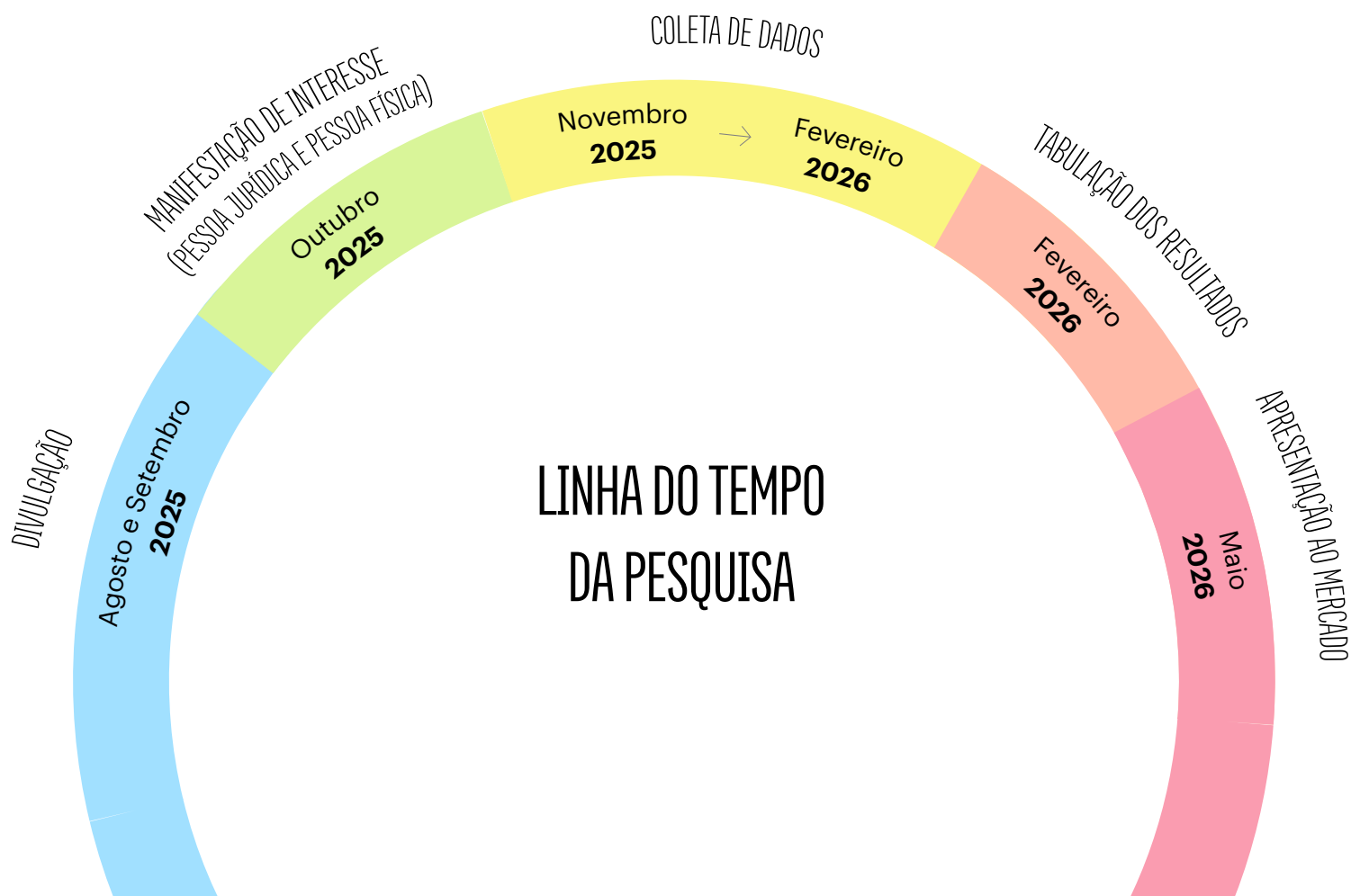
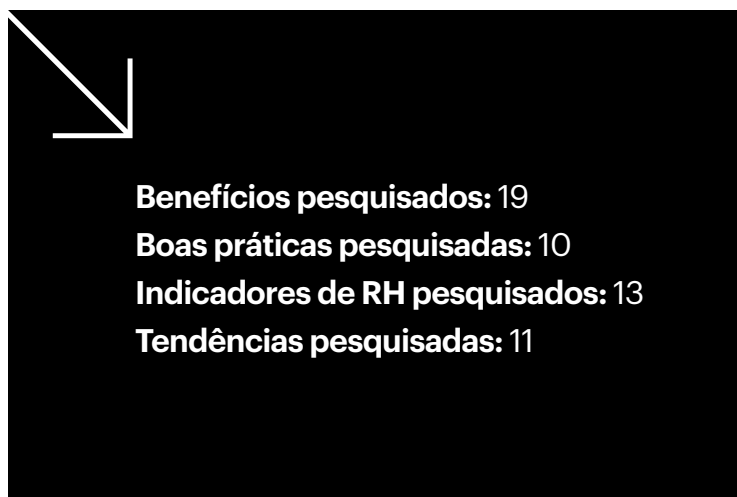
Com filhos



Sem filhos

A PESQUISA EM NÚMEROS - 5 DE 5

PESSOA JURÍDICA E PESSOA FÍSICA





METO DOLO GIA

METODOLOGIA DE COLETA DOS DADOS

EMPRESAS

A pesquisa contou com ampla divulgação ao longo de todo o período de inscrição, coleta de respostas online e entrevistas por telefone, realizadas pela Poli Júnior entre os dias 6 de janeiro e 13 de fevereiro de 2026.

As empresas inscritas receberam uma carta convite para a participação mediante confirmação por e-mail e, em seguida, assinaram todos os termos de aceite solicitados pela plataforma de coleta.

No caso das entrevistas realizadas por telefone, a abordagem foi realizada por meio de contato ativo com profissionais de RH, identificados a partir de bases de dados, pesquisas na internet e no LinkedIn. Nessas interações, era informado que a pesquisa estava sendo conduzida no contexto de um trabalho para a Swile e os profissionais eram convidados a responder no momento do contato ou, caso não tivessem disponibilidade, a receber o link da pesquisa por e-mail ou LinkedIn para preenchimento posterior.

Após o envio, também eram realizados retornos de acompanhamento por WhatsApp ou e-mail.

A pesquisa foi formada por perguntas em profundidade e de múltipla escolha, bem como por campos para o preenchimento discricionário pelo representante da empresa participante e pessoa física respondente.

Todas as questões eram obrigatórias, podendo a empresa respondente informar:

- A** **A concessão completa do benefício**, os níveis hierárquicos abrangidos, suas práticas de RH, os valores e coberturas praticadas;
- B** **A concessão parcial do benefício**, os níveis hierárquicos abrangidos, suas práticas de RH, os valores e coberturas praticadas;
- C** **A não concessão do benefício** e a inexistência da boa prática de RH em sua empresa/instituição.

METODOLOGIA DE COLETA DOS DADOS

PESSOAS FÍSICAS

A pesquisa contou com ampla divulgação ao longo de todo o período de inscrição, coleta de respostas online entre os dias 6 de janeiro e 13 de fevereiro de 2026.

As pessoas físicas inscritas receberam uma carta convite para a participação mediante confirmação por e-mail e, em seguida, assinaram todos os termos de aceite solicitados pela plataforma de coleta.

A pesquisa foi formada por perguntas em profundidade e de múltipla escolha, bem como, composta por campos para o preenchimento discricionário pelo representante da empresa participante e pessoa física respondente.

Todas as questões eram obrigatórias, podendo a pessoa física respondente informar:

A

A concessão completa, parcial ou o não recebimento do benefício, os níveis hierárquicos abrangidos, suas práticas de RH, os valores e coberturas praticadas;

B

O acesso completo, parcial ou a falta de acesso às boas práticas de RH adotadas pelas empresas;

C

A expectativa completa, parcial ou a ausência de perspectiva sobre inovações na área de RH.

METODOLOGIA DE TABULAÇÃO DOS DADOS

ESTUDO DE PESSOA JURÍDICA

Prevalência do Benefício, Boa prática, Indicador ou Tendência de RH

Os dados globais foram tabulados por:

BENEFÍCIO

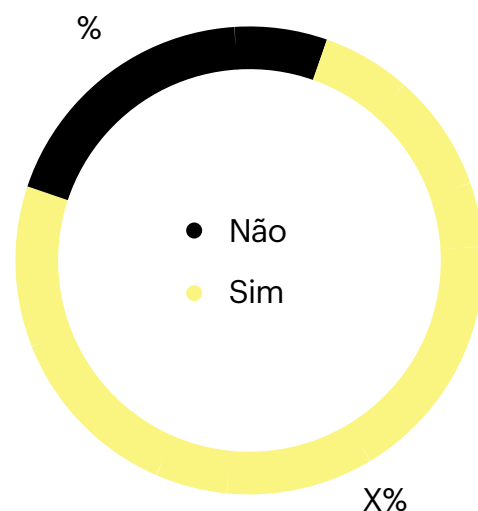
BOA PRÁTICA

TENDÊNCIA DE RH

contendo as informações de todas as empresas participantes em **nível nacional**.

- 10 SEGMENTOS ECONÔMICOS
- TODOS OS PORTES DE FATURAMENTO
- AS 5 REGIÕES DO BRASIL

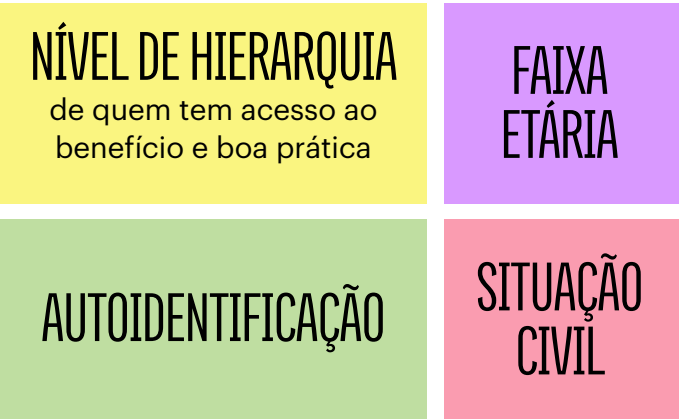
e quantidades de colaboradores, representando percentualmente a prevalência de cada benefício.



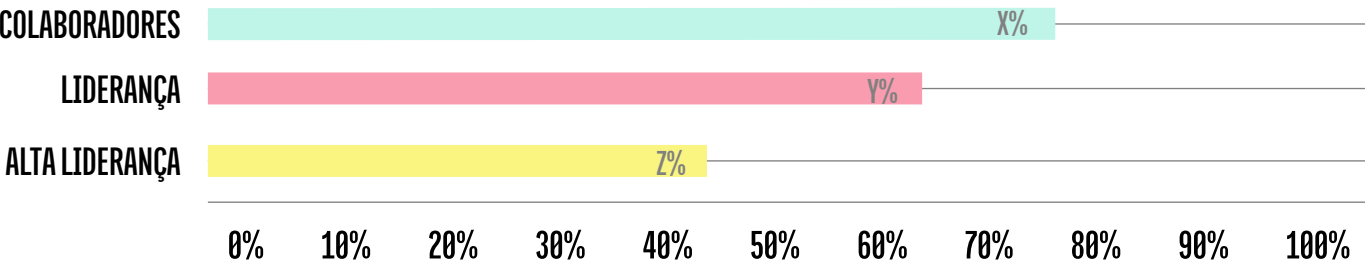
ESTUDO DE PESSOA FÍSICA

Prevalência do Benefício, Boa prática, Indicador ou Tendência de RH por corte
- Nível de Hierarquia, Faixa Etária, Autoidentificação e Estado Civil

Os dados globais foram tabulados em diferentes cortes, como:



dentre outros apresentados em detalhes no relatório com tabulação percentual.



As informações apresentadas neste material traduzem dados reais coletados na pesquisa detalhada acima. As análises de mercado, textos acadêmicos e jornalísticos foram devidamente creditadas ao longo do texto. As opiniões e reflexões contidas neste material não necessariamente refletem a visão da Swile sobre o tema.



CAPÍTULO 1

O CENÁRIO DO MERCADO

1.1

PERCEPÇÕES SOBRE O MUNDO DO TRABALHO

Existe uma premissa conhecida em qualquer área de negócios: ninguém consegue vender uma solução em que não acredita. Para convencer alguém do valor de algo, primeiro é preciso ter experimentado, entendido e, de certa forma, “comprado” aquela ideia internamente. No mundo do trabalho, essa lógica também se aplica (e muito) no campo de atuação dos profissionais de RH.

É difícil engajar pessoas em uma proposta de valor, cultura ou visão de futuro quando quem precisa comunicar essa mensagem ainda não teve tempo nem espaço para refletir sobre ela. O desafio é que, no cotidiano das organizações, esse período raramente existe.

O RH, em muitas empresas de diferentes setores ou porte, costuma operar muito próximo da linha final do caixa, lidando com urgências operacionais, restrições financeiras e demandas sensíveis do dia a dia. Acompanhar tendências pode parecer distante dessa realidade e soar, até mesmo, como um comportamento de luxo — e não uma necessidade.

Hoje, muitas empresas enfrentam duas barreiras estruturais para avançar em práticas mais modernas de gestão de pessoas: limitações financeiras e

acesso desigual à informação. A primeira é evidente: investir em novas soluções, programas ou ferramentas exige recursos. A segunda é menos discutida, mas igualmente relevante: o nível de exposição de muitos profissionais às tendências globais de trabalho ainda é limitado.

Isso não acontece por falta de interesse ou capacidade. O problema é outro:
a velocidade das transformações.

Mesmo em ambientes corporativos mais estruturados, acompanhar mudanças em temas como remuneração, benefícios, experiência do colaborador ou novos modelos de vínculo já é desafiador. Em contextos mais enxutos, essa tarefa se torna ainda mais complexa.



Apesar de falarmos muito em evolução constante, sabemos que diante da velocidade em que as mudanças acontecem não é tão fácil se manter atualizado”, avalia **Angélica Madalosso**, estrategista de *Employer Branding* e Cultura e fundadora da **ILoveMyJob**

É justamente por isso que abrimos a parte analítica deste anuário discutindo quatro macrotendências: Novo Momento dos Benefícios; Os Funcionários do Futuro; Tecnologia e Inovação no RH; Bem-estar, Saúde e ESG.

Não se trata de um exercício de futurismo. É, antes de tudo, um convite para ampliar repertório e transformar informação em decisões mais conscientes sobre o aqui e agora.



1.2

NOVO MOMENTO DOS BENEFÍCIOS

O PROGRAMA DE ALIMENTAÇÃO DO TRABALHADOR (PAT)

O debate sobre benefícios corporativos no Brasil entrou em um novo capítulo e o PAT está no centro dessa transformação. Criado em 1976 para promover alimentação adequada e saúde aos trabalhadores, o programa sempre foi um dos pilares da política de benefícios no país, alcançando mais de 22 milhões de pessoas. Agora, com a atualização regulatória que será integralmente concluída em 2026, ele deixa de ser apenas um mecanismo de incentivo fiscal para se tornar também um campo estratégico de governança e competitividade para as empresas.

O Decreto nº 12.712 de 11 de novembro de 2025 que atualiza o PAT traz mudanças estruturais no funcionamento do setor. Entre elas, estão limites para as taxas cobradas pelas operadoras, redução do prazo de repasse financeiro aos estabelecimentos para até 15 dias e a obrigatoriedade de interoperabilidade, o que permitirá que diferentes cartões funcionem em qualquer máquina de pagamento. A intenção é ampliar a concorrência, reduzir distorções e democratizar o mercado de benefícios.

Durante anos, o mercado de benefícios foi concentrado e pouco questionado pelas empresas contratantes. Com regras mais claras e maior abertura tecnológica, a expectativa é de mais inovação, novos players e maior

liberdade de escolha para trabalhadores e estabelecimentos. Para os trabalhadores, isso dá mais autonomia e poder de decisão sobre o uso do vale-alimentação ou refeição, ainda que preservando sua finalidade exclusiva de alimentação.

Mas talvez a mudança mais provocativa esteja no papel que o RH passa a assumir diante dela.

Se antes a escolha de fornecedores de benefícios era muitas vezes uma decisão operacional ou financeira, agora ela se torna também uma decisão estratégica. O RH que acompanha as transformações do PAT demonstra maturidade institucional: entende que *compliance*, tecnologia e experiência do colaborador estão interligados.



O profissional de RH que acompanha as mudanças regulatórias e seleciona parceiros alinhados à evolução do setor demonstra um olhar atento e responsável, tanto individual quanto organizacional, em relação ao futuro do trabalho no Brasil. Ao assumir esse papel mais estratégico, contribui diretamente para a transformação de um benefício tradicional em um ativo relevante de *employer branding*, fortalecendo atributos como confiança, modernidade e cuidado real com as pessoas”, explica **Josiane Lima**, diretora de *People* na Swile Brasil.



BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS E VALOR PERCEBIDO

O modelo de benefícios “tamanho único” morreu. Em 2026, o colaborador quer soluções que se moldem à sua vida e não o contrário. A tendência é combinar obrigações legais, como no caso do PAT, com ferramentas que deem mais poder de decisão ao indivíduo, permitindo que ele use os seus recursos (alimentação, saúde, lazer, mobilidade) conforme as suas necessidades.

Durante muito tempo, a simples presença de benefícios corporativos era interpretada como um diferencial competitivo. Vale-alimentação e refeição, Assistência Médica e

Odontológica e Seguro de Vida compunham um pacote capaz de sinalizar cuidado organizacional e fortalecer a atratividade de uma empresa. Hoje, esses elementos representam, antes de tudo, uma condição mínima de entrada no mercado de trabalho formal.

Na prática, oferecer um pacote convencional de benefícios já não diferencia empresas, apenas evita que elas fiquem para trás. O que começa a redefinir competitividade não é mais a existência do benefício, mas como ele é estruturado, percebido e experimentado pelos colaboradores.



Esse é um dos maiores desafios que se tem no mundo de benefícios. Muitas vezes, o colaborador não consegue enxergar o que é oferecido como benefício porque não é algo que ele vai utilizar. Muitos preferem até trocar por dinheiro”, explica **Júlio Barros**, Fundador e CEO da **Evig**.

O relatório *Health Trends 2026*, do *MercerMash Benefits*¹, sobre decisões de benefícios dentro das empresas na América Latina, sustenta que: benefícios padronizados não funcionam mais; o valor percebido depende de aderência à necessidade individual e a pressão de custos corrói esse valor. Aponta como resposta a otimização de benefícios por meio de adaptação e ajuste contínuos.

Na mesma direção, a sondagem da consultoria Robert Half², realizada em novembro de 2025, indica que 61% dos profissionais pretendem mudar de emprego em 2026, indicando um aumento na intenção de mobilidade. Remuneração, desenvolvimento de carreira e qualidade de vida aparecem entre os principais fatores que motivam essa movimentação. Fatores como modelos de trabalho flexíveis e benefícios mostram-se determinantes para a retenção, apontando para a direção de desejo do colaborador por mais independência sobre como trabalha e vive.

Essa busca por autonomia, saúde e flexibilidade é um desafio que o mundo corporativo precisa urgentemente abraçar. Se as tendências observadas pela nossa pesquisa entre 2024 e 2025 continuarem, o pacote de benefícios corporativos no Brasil deverá seguir quatro direções principais nos próximos anos:

1.



FLEXIBILIDADE CRESCENTE

Benefícios cada vez mais personalizados.

2.



INTEGRAÇÃO DE PLATAFORMAS

Mais uso de cartões multibenefícios e soluções digitais.

3.



BENEFÍCIOS LIGADOS À ROTINA REAL DO TRABALHADOR

Mobilidade, alimentação e custo de vida.

4.



PROGRAMAS ESTRUTURADOS DE BEM-ESTAR

Saúde mental, qualidade de vida e prevenção.



REMUNERAÇÃO TOTAL COMO ESTRATÉGIA DE VALOR

Se antes a conversa sobre remuneração nas organizações se resumia à pergunta: **quanto a empresa paga?**, hoje essa lógica já não explica a complexidade da relação entre pessoas e trabalho. A remuneração deixou de ser apenas salário fixo para se tornar um sistema de valor composto por múltiplas camadas: remuneração-base, incentivos variáveis, benefícios, programas de reconhecimento e outras formas de compensação. É o chamado modelo *Total Rewards*, que devido à sua abrangência, permite equilibrar as prioridades entre as necessida-

des da empresa e dos colaboradores em todas as categorias.

Uma estratégia eficaz de Total Rewards utiliza a lente da experiência do colaborador para compreender todo o espectro de necessidades e atendê-las por meio de ofertas adequadas, resultando em maior engajamento e retenção. De acordo com a pesquisa *Build a total rewards strategy* da empresa McLean & Company³, 69% dos departamentos de RH dizem que a remuneração total dos funcionários é importante para atingir metas de negócios e de RH.

Esse movimento reflete uma tentativa das organizações de equilibrar diferentes objetivos ao mesmo tempo: atrair talentos, estimular desempenho, manter competitividade de mercado e sustentar estratégias de retenção. A diversificação dos instrumentos financeiros demonstra que as empresas buscam construir propostas de valor mais completas e alinhadas às expectativas atuais de carreira.

Contudo, à medida que os pacotes de remuneração se tornam mais sofisticados, voltamos a enxergar o paradoxo: oferecer não significa necessariamente gerar percepção de valor.

Muitas empresas investem de forma significativa em benefícios, bônus

e incentivos que, na prática, permanecem parcialmente invisíveis para os colaboradores. Quando os componentes da remuneração total não são claramente compreendidos, a tendência é que o salário fixo continue sendo percebido como o único indicador de reconhecimento. O restante passa a ser visto como acessório, ou simplesmente ignorado.

É nesse ponto que o desafio da gestão de pessoas muda de natureza. Não se trata apenas de estruturar um pacote competitivo, mas de garantir que ele seja inteligível e transparente. Isso exige um esforço deliberado de comunicação, educação e objetividade sobre a lógica que sustenta cada componente da remuneração.

CRISE DE ENGAJAMENTO E BUSCA POR “TRABALHO DE QUALIDADE”

Um mercado de trabalho cada vez mais especializado e tecnológico muitas vezes sofre para ajustar a demanda dos profissionais com os fluxos internos para que as posições sejam o reflexo de um espaço de crescimento, engajamento, que faça sentido para as pessoas e que gere experiências de qualidade. A versão mais recente do tradicional *report State of the Global Workplace 2026*, da Gallup⁴, mostra que apenas 20% dos trabalhadores globais estão engajados, e estima o custo do baixo engajamento em US\$8,9 trilhões.

No Brasil, em particular, isso se materializa no abismo entre a satisfação real dos colaboradores e baixo índice de desemprego (a taxa oficial do trimestre encerrado em dezembro de 2025 recuou para 5,1%, o menor índice para este período na série histórica do IBGE). No recorte da Gallup⁴, verifica-se que cerca de 57% da força de trabalho no Brasil não está engajada. Mais grave,

outros 11% trabalham ativamente contra os objetivos da organização.

No ambiente corporativo, segundo o relatório *Gartner identifies the top future of work trends for CHROs in 2026*⁵, há uma crescente dissonância cultural: as empresas estão exigindo mais — em desempenho, tempo e entrega — sem oferecer contrapartidas equivalentes em flexibilidade, benefícios ou compensação. O resultado é um fenômeno preocupante de retenção indesejada, em que profissionais desengajados permanecem nas organizações, afetando a performance e a marca empregadora. Os principais líderes de RH ao redor do mundo indicaram esta tendência como uma das mais sensíveis para garantir resultados sustentáveis em talento e negócio, sob as lentes de cultura organizacional, performance, proposta de valor ao colaborador e transformação do trabalho.



1.3

OS FUNCIONÁRIOS DO FUTURO

CLT E PJ

Quando se fala sobre o futuro do trabalho, é comum que o debate se concentre em tecnologia, novas competências ou inteligência artificial (IA). No entanto, igualmente estrutural e significativa é a forma como as pessoas se vinculam às organizações.

A convivência entre profissionais CLT e PJ passou a compor a arquitetura da força de trabalho em muitas empresas, especialmente em setores com alta demanda por talentos especializados.

Apesar disso, a maioria das organizações ainda diferencia significativamente o tratamento entre esses dois grupos. Benefícios, participação em programas internos, acesso a desenvolvimento ou até visibilidade institucional costumam variar bastante entre CLT e PJ.

A distinção no tratamento dos profissionais revela que muitas empresas ainda operam sob uma lógica predominantemente contratual, e menos rela-

cional, na forma como constroem seus vínculos profissionais.

Em um cenário de escassez de talentos, essa rigidez pode produzir efeitos que vão além do cumprimento jurídico. Ela impacta um elemento menos tangível, mas decisivo para o desempenho organizacional: o vínculo psicológico com a empresa. Afinal, profissionais que percebem desigualdade de experiência tendem a se conectar menos com o propósito e com os resultados coletivos.

Isso é muito evidente quando olhamos para as novas gerações que iniciam suas carreiras neste cenário.



Uma característica muito forte dos profissionais que estão entrando no mercado de trabalho hoje é a busca por entender qual o papel deles dentro da organização, o que se alinha com a valorização do propósito. É uma característica diferente, quando comparada a gerações anteriores, que entravam no mercado de trabalho, executavam suas tarefas, mas nem sempre tinham noção do papel dela dentro do todo”, avalia **Caio Marques**, Head de Vendas da **Nube**

Outro ponto que chama a nossa atenção é que tanto CLTs quanto PJs valorizam critérios claros de reconhecimento, justiça interna e horizonte de crescimento.

O PJ quer liberdade, mas não quer invisibilidade. O CLT busca segurança, mas não quer estagnação.

Essa expectativa se torna evidente quando observamos a percepção sobre estruturas formais de carreira. Entre profissionais PJ, a sensação de existência de planos estruturados — como programas de progressão ou PCCS — costuma ser significativamente menor. Ainda assim, uma parcela relevante desses profissionais declara que gostaria de ter algum nível de previsibilidade sobre evolução e reconhecimento. Em outras palavras, autonomia contratual não elimina o desejo por orientação de crescimento.

Do lado do modelo CLT, também existem tensões. Embora o discurso corporativo frequentemente destaque o reconhecimento pela performance, muitas organizações ainda operam sob uma lógica de estabilidade salarial. Isso cria um descompasso entre a narrativa de recompensa por desempenho e a prática efetiva de remuneração variável estruturada.

Em meio a estas descobertas, um novo formato surge em empresas que entendem a fluidez das carreiras na modernidade. Se antes a construção era cons-

tante e previsível, hoje criação de novas profissões com curtíssimo espaço para longas jornadas de aprendizado, é conflitante pensar em PCCS estruturados. Cabe às companhias assumirem um papel de observadora deste novo momento, fornecendo ferramentas e dando autonomia às pessoas - seja em benefícios ou sobre o autodesenvolvimento - trilharem a jornada que melhor lhes convém.

No fundo, CLT e PJ não representam apenas regimes jurídicos. Representam formas diferentes de organizar a vida profissional. E, apesar dessas diferenças, ambos convergem em expectativas muito semelhantes: reconhecimento e pertencimento.

O modelo de contrato pode variar, mas a expectativa de tratamento tende a ser **universal**.



Os profissionais PJ querem se sentir parte do negócio porque eles também estão procurando crescer e construir uma carreira. Isso significa que precisam de um bom *onboarding*, um excelente processo de recrutamento humanizado, *feedbacks*, entendimento de onde podem crescer, participar de avaliações recorrentes e até de alguns prêmios por conseguirem entregar e gerar valor”, avalia **Miklos Grof**, CEO e fundador da **Company Hero**

FOCO EM HABILIDADES COMPORTAMENTAIS

O momento atual do mercado de trabalho é marcado por alta mobilidade, maior competição entre os profissionais e empresas e mudança nas expectativas de trabalho. Junte-se a isso a forte automação das tarefas técnicas, chega-se ao motivo de as habilidades comportamentais (*soft skills*) terem se tornado o principal diferencial competitivo.

No artigo *5 tendências que vão redefinir o mundo do trabalho em 2026*⁶, Bryan Robinson rebatiza *soft skills* de *Power Skills*, colocando-as no centro da transformação. O futuro do trabalho pertencerá a quem conseguir equilibrar tecnologia com habilidades essencialmente humanas: inteligência

emocional, criatividade, resiliência, curiosidade e influência social. Essas competências são a base da liderança em um mundo moldado pela automação.

A consultoria Robert Half² mostra que, em um cenário de alta rotatividade, profissionais que investem nas competências certas têm mais chances de se destacar. Embora não use o termo “*power skills*”, indica que habilidades humanas — como comunicação, adaptabilidade e inteligência emocional — ganham cada vez mais peso. O que é fortemente frisado: o diferencial não é só “ter habilidade”; é ter a habilidade certa para o momento do mercado.



DIFERENTES PERSPECTIVAS GERACIONAIS

A convivência de até cinco gerações no ambiente de trabalho, aliada ao modelo híbrido, aumenta o risco de perda de conexão emocional e de enfraquecimento dos rituais corporativos. O desafio para sustentar a performance é integrar diferentes visões de carreira: da busca por estabilidade dos *Baby Boomers* ao propósito da Geração Z, apesar deste ser apontado no *The World's most important problem: What People Need Leaders to Hear in 2026*⁷ do Gallup como o grupo no qual prevalece a ansiedade econômica.



Cabe à área apoiar a liderança na inclusão de profissionais de diferentes idades — e, muitas vezes, até convencer os líderes da importância de considerar candidatos de todas as faixas etárias. Para isso, é preciso quebrar as barreiras que sustentam o etarismo. Nesse sentido, o RH pode provocar essa reflexão, promover ações de educação sobre o tema e, em seguida, apresentar ferramentas práticas, cases e pesquisas que ajudem os líderes a entender porque isso é importante. Também é papel do RH mostrar o que já vem sendo feito, quais resultados têm sido alcançados e como esses impactos podem ser mensurados dentro da própria organização”, afirma **Morris Litvak**, fundador e CEO da **Maturi**.

O Gartner ⁵ aponta a dissonância cultural como um risco relevante para a performance em 2026 e indica que líderes precisarão tornar mais explícita a realidade da proposta de valor ao colaborador, reduzindo o descompasso entre discurso cultural e experiência concreta de trabalho. Sugere que, diante da dissonância cultural, a liderança precisa criar mecanismos deliberados de alinhamento e conexão.

O relatório *Tendências globais de Capital Humano 2025*, da Deloitte ⁸ mostra que os trabalhadores buscam mais estabilidade, apoio, personalização e valorização de potencial, enquadramento que conversa diretamente com a leitura de ansiedade econômica entre os mais jovens. Mostra ainda que os trabalhadores querem uma relação mais individualizada com a empresa.

CERCA DE
2 EM CADA 3

dizem ser muito ou criticamente importante que o desenho do trabalho considere skills, motivações, paixões e estilos de trabalho;

59%

afirmam que suas organizações ainda valorizam mais experiência prévia e diplomas do que skills e potencial demonstrado;

66%

dizem que tenderiam mais a entrar e permanecer em empresas que valorizem skills e potencial em vez de cargos e credenciais.

1.4

TECNOLOGIA E INOVAÇÃO NO RH

IA GENERATIVA, AGÊNTICA E AUTÔNOMA

A Inteligência Artificial deixará de ser apenas uma tendência de curto prazo para se tornar fundamental no futuro do trabalho. Ela terá um papel mais decisório e preditivo, ao fazer análises e correlações entre os dados, algo que não seria possível apenas com os humanos, seja pelo volume de informações, seja pela expectativa de desempenho mais estratégico do RH.

Além de analisar desempenho de funcionários, prever turnover e identificar riscos, sejam eles físicos ou psicossociais, o foco será o uso da IA para personalizar a experiência do colaborador e otimizar a gestão de



benefícios, uma vez que essa tecnologia permite análises preditivas que ajudam a antecipar problemas e acelerar adaptações.

Sistemas de IA autônomos* subiram um grau com a massificação da IA Agêntica**, que atua como um intermediário que, além de independente, tem capacidade de planejar ações, usar outras ferramentas e adaptar-se ao ambiente. Com isso, profissionais passam de executores a supervisores de sistemas inteligentes.

O relatório da Deloitte⁸ afirma que a IA Agêntica pode levar as organizações a sair de um modelo de *humans in the loop* (pessoas no processo) para *humans on the loop* (pessoas na supervisão). Traz exemplos concretos de agentes de IA como trabalhadores digitais, em que os agentes são descritos como mais do que automação de processo. Por fim, a noção de convergência entre pessoas e tecnologia aparece no mesmo

arco argumentativo que inclui agentes de IA e sistemas autônomos, sugerindo que a IA agêntica é um dos vetores que tornam essa integração mais profunda no trabalho.

O estudo *Four Futures for Jobs in the New Economy: AI and Talent in 2030*, do *World Economic Forum*⁹, corrobora essa ideia ao apontar quatro cenários para o futuro dos empregos até 2030 no cruzamento entre avanço da IA e prontidão da força de trabalho. Projeta que agentes de IA assumirão processos-chave e uma parcela crescente de tarefas rotineiras, administrativas e analíticas básicas. Em alguns cenários, a IA agêntica assume processos-chave, amplia automação e desloca tarefas e ocupações, especialmente as mais rotineiras, administrativas e analíticas básicas. O texto também menciona pessoas supervisionando trabalhadores digitais, portfólios de agentes e fluxos de trabalho agênticos.

A IA deve facilitar a produtividade dos RHs, liberando a área de atividades mais transacionais e levando-a para um papel ainda mais estratégico.



Quando falamos de tecnologia, historicamente sempre existiu uma necessidade muito grande de investimento para automatizar processos. E a inteligência artificial vem justamente para diminuir essa necessidade. Um RH que souber usar a IA com sabedoria — entendendo que ela é um complemento do que eu chamo de inteligência humana, que sempre vai ser protagonista — tende a se tornar mais produtivo, eficiente e protagonista nas discussões e nas necessidades de negócio das companhias”, segundo **Fernando Sollak**, Diretor Corporativo de Relações Humanas na **TOTVS**.

**IA autônoma é um sistema capaz de operar sem intervenção humana constante, tomar decisões e executar ações sozinho, e seguir objetivos definidos previamente.*

***IA Agêntica é um sistema que age para atingir objetivos com mínima intervenção humana, ou seja, pensa, planeja e age como um “agente”. Toda IA agêntica tende a ser autônoma.*

PEOPLE ANALYTICS

O uso de dados será essencial para entender a diferença de expectativa dos colaboradores e realidade do que as empresas oferecem, permitindo ajustes em tempo real nos pacotes de benefícios, além de atender a novas necessidades do setor, como os dados obrigatórios de NR-1, relacionados à saúde integral das pessoas.

Nesse sentido, o RH precisa de maturidade para analisar esses dados com consistência e sempre respeitando todos os critérios – principalmente os da Lei Geral de Proteção de Dados. Uma vez que se garante que a legislação está sendo integralmente respeitada, é possível trabalhar os dados disponíveis de forma responsável.

LITERACIA EM IA

Em 2026, o foco sai da implementação da tecnologia e migra para a capacitação (*Upskilling*). O RH assume o papel de aluno e, consequentemente, de educador, garantindo que a tecnologia não substitua o humano, mas que a pessoa “turbina pela tecnologia” seja o novo padrão. Estamos prestes a ver o fim da era da operação e o início da era

da orquestração, quando o sucesso depende da fluidez digital da equipe.

Robinson⁶ destaca que as empresas que investem em literacia digital têm taxas de retenção 30% maiores, pois os colaboradores sentem-se preparados para o futuro do mercado.

O relatório da Deloitte ⁸ indica uma transição de uma lógica centrada em automação e eficiência para outra focada em ampliar capacidades humanas com tecnologia, sugerindo um modelo de trabalho mais integrado entre pessoas e sistemas digitais, o que deverá destravar a performance. Também descreve

uma possível era de convergência, em que tecnologia e pessoas deixam de atuar separadamente e passam a ficar entrelaçadas no próprio tecido da força de trabalho.

Para **Fernando Sollak**, o RH precisa ser protagonista nesse movimento de *upskilling* e *reskilling*:



Se o RH não assumir esse protagonismo, a empresa pode acabar enfrentando um apagão de mão de obra, com profissionais menos preparados, e isso inevitavelmente vai impactar os indicadores de negócio. Para isso, é preciso ter clareza sobre a importância de trazer para dentro da cultura organizacional uma mentalidade orientada por dados. A partir daí, é possível criar trilhas de capacitação e treinamento para que todas as pessoas tenham a oportunidade de desenvolver essas novas competências e passar por processos de *upskilling* e *reskilling*".



1.5

BEM-ESTAR, SAÚDE E ESG

BEM-ESTAR E SAÚDE MENTAL COMO *COMPLIANCE* ESTRATÉGICO

A inclusão dos riscos psicossociais na NR-1, que equipara riscos mentais com físicos e biológicos, é uma resposta à necessidade de estruturação e mapeamento das ações das organizações e uma forma de obrigar empresas que ainda acreditam que essa não é uma necessidade real do negócio a endereçarem o tema.

É uma preocupação que deixou de estar entre os diferenciais do negócio para ser uma exigência, com fiscalização e eventuais penalidades. É uma resposta do governo aos altos índices de problemas de saúde mental no Brasil.



O que se pede, no fundo, é um olhar atento para todos os riscos daquela organização. Sabemos que o desenvolvimento da carreira também é responsabilidade do indivíduo. Cada pessoa precisa cuidar da própria trajetória, afinal a carreira é dela — não da cultura organizacional, da liderança ou da empresa. Por outro lado, como essa pessoa é incentivada em relação a esse desenvolvimento? Por exemplo: como conciliar vida pessoal e trabalho? O trabalho permite isso ou há mensagens à noite, e-mails aos domingos e interrupções durante as férias? A empresa colabora para o equilíbrio entre vida e trabalho ou dificulta esse equilíbrio?”, analisa **Itana Torres**, professora da certificação internacional em segurança psicológica do Instituto Feliciência.

Para além da legislação, a tendência já aponta para os riscos. O relatório *Global Risks Report 2026 – 21st edition INSIGHT REPORT*, do World Bank¹⁰ classifica saúde mental (via “*health and well-being*”) como risco global e mostra que ela impacta a capacidade funcional. Conecta diretamente saúde (incluindo mental) com impactos econômicos sistêmicos, o que implica produtividade das nações. O documento enfatiza repetidamente que riscos sociais, econômicos e tecnológicos reforçam-se mutuamente e afetam sistemas inteiros (entenda-se: sociedade + economia + governança).

O relatório *Panorama do bem-estar corporativo 2026 – Bem-estar integral: a chave para o futuro do trabalho*, da plataforma Wellhub¹¹ informa que 90% dos colaboradores dizem ter enfrentado algum sintoma de *burnout* no último ano e 89% afirmam que, quando priorizam o bem-estar, têm melhor desempenho no trabalho. Entre quem tem apoio estruturado ao bem-estar, 60% relatam estar bem ou muito bem fisicamente, contra 43% entre os que não têm esse apoio e sugere que programas estruturados de bem-estar elevam saúde, engajamento e desempenho.



DA EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR À SUSTENTABILIDADE HUMANA

As organizações são cada vez mais avaliadas pela forma como influenciam a vida dentro e fora do trabalho. O paradigma organizacional evoluiu do foco em engajamento para a sustentabilidade humana, ampliando a responsabilidade das empresas sobre o bem-estar integral dos colaboradores. O ESG pode, portanto, incorporar não apenas métricas ambientais e de governança, mas também impactos reais na saúde mental, equilíbrio de vida e segurança psicológica, reconhecendo que desempenho econômico duradouro depende diretamente da qualidade de vida, estabilidade social e desenvolvimento humano contínuo.

O relatório da Deloitte⁸ argumenta que empresas geram mais valor quando investem em sustentabilidade humana, isto é, quando fortalecem o bem-estar, o crescimento, a empregabilidade e as capacidades de seus trabalhadores, com efeitos que se estendem ao negócio, aos clientes, à comunidade e à sociedade.

Já a integração vida-trabalho, que se mostra cada vez mais relevante, aparece no relatório do Wellhub , quando aponta que 85% dos profissionais dizem que sairiam de uma empresa que não prioriza o bem-estar dos colaboradores. Isso demonstra que o bem-estar não é mais preocupação secundária, mas fator fundamental para a retenção de talentos. O relatório destaca também a pressão exercida pelas gerações mais jovens — especialmente Z e *Millennials* — para que as empresas tenham um papel positivo na vida das pessoas, apoiando bem-estar e flexibilidade.

Caio Marques, da **Nube**, explica que os mais jovens valorizam bastante a questão da saúde e que olhar para esta e outras necessidades é uma questão estratégica:

“

Muitas empresas ainda têm dificuldade de implementar mudanças para atrair esses jovens. Mas, se a empresa não tiver esse público, o quadro de colaboradores vai envelhecer e, em algum momento, vai haver dificuldade de sucessão. E não estou falando apenas do presente, ou daqui a cinco anos, mas de um horizonte de 15 ou 20 anos”.

BEM-ESTAR FINANCEIRO COMO PILAR DE SAÚDE MENTAL

A insegurança financeira se consolidou como um dos principais gatilhos de burnout e desengajamento. Em 2026, as empresas deixam de olhar para benefícios apenas como um custo de folha e passam a vê-los como uma ferramenta estratégica de segurança e alívio mental para o colaborador, protegendo seu poder de compra em um cenário econômico volátil. Pode-se entender a busca por melhor salário como uma busca por mais sobra financeira. O colaborador valoriza quem ajuda o dinheiro a render mais no dia a dia.

O estudo da *MercerMarsh Benefits*¹ mostra

que pressões econômicas e custo de vida afetam os colaboradores, enquanto ampliar acesso a opções de baixo custo pode melhorar foco, produtividade, moral e retenção. Já reduzir a acessibilidade dos benefícios pode prejudicar a experiência do funcionário e a capacidade de atrair e reter talentos. Conclui que a inflação médica e a escalada de custos exigem uma otimização estratégica dos benefícios. Em vez de simplesmente transferir despesas aos colaboradores, as empresas devem buscar modelos que preservem a acessibilidade financeira e mantenham o valor percebido dos benefícios.

Otimizar benefícios significa remodelar a estratégia para **oferecer mais valor aos colaboradores e à empresa**. O dinheiro economizado pode ser redirecionado para o plano de saúde, criando benefícios que os funcionários **usarão, confiarão e valorizarão**.



CAPÍTULO 2

BENEFÍCIOS



Os benefícios corporativos já se consolidaram como um dos principais pilares da proposta de valor das empresas, deixando de ocupar um papel complementar para assumir protagonismo na atração, retenção e engajamento de talentos. Como foi dito no primeiro capítulo,

o benefício de tamanho único morreu.

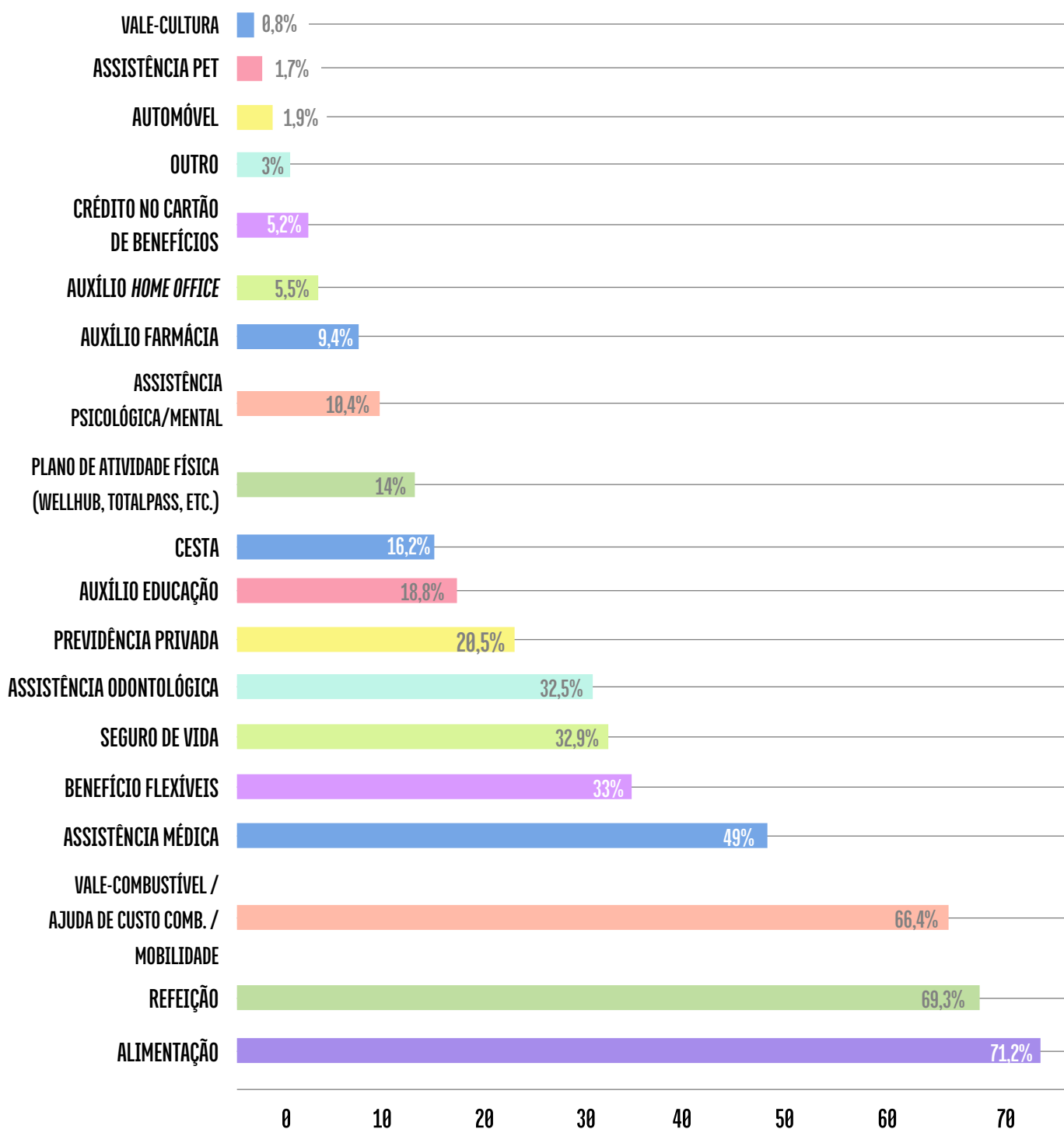
A seguir, apresentamos os dados da nossa pesquisa, mostrando tanto a perspectiva das empresas quanto dos profissionais CLT e PJ com relação ao pacote de benefícios oferecido, vantagens notadas a partir da adoção destes pacotes e preferências individuais.

2.1

A VISÃO DAS EMPRESAS

QUAIS SÃO OS BENEFÍCIOS OFERTADOS PELA SUA EMPRESA?

PANORAMA GERAL





Cartões de benefícios e crédito flexível surgem como nova tendência, aparecendo pela primeira vez com 5,2%.

O PORTFÓLIO

apresentado sugere ampla adoção de benefícios tradicionais, como alimentação e refeição, indicando que o mercado já opera dentro de um padrão competitivo relativamente homogêneo.

A PADRONIZAÇÃO

reforça a ideia de que benefícios básicos deixaram de diferenciar empresas e passaram a ser condição mínima de atratividade.

OS DADOS

apontam para um modelo em que o colaborador passa a ter maior autonomia para decidir como utilizar parte do pacote de benefícios.

A DIFERENCIAÇÃO

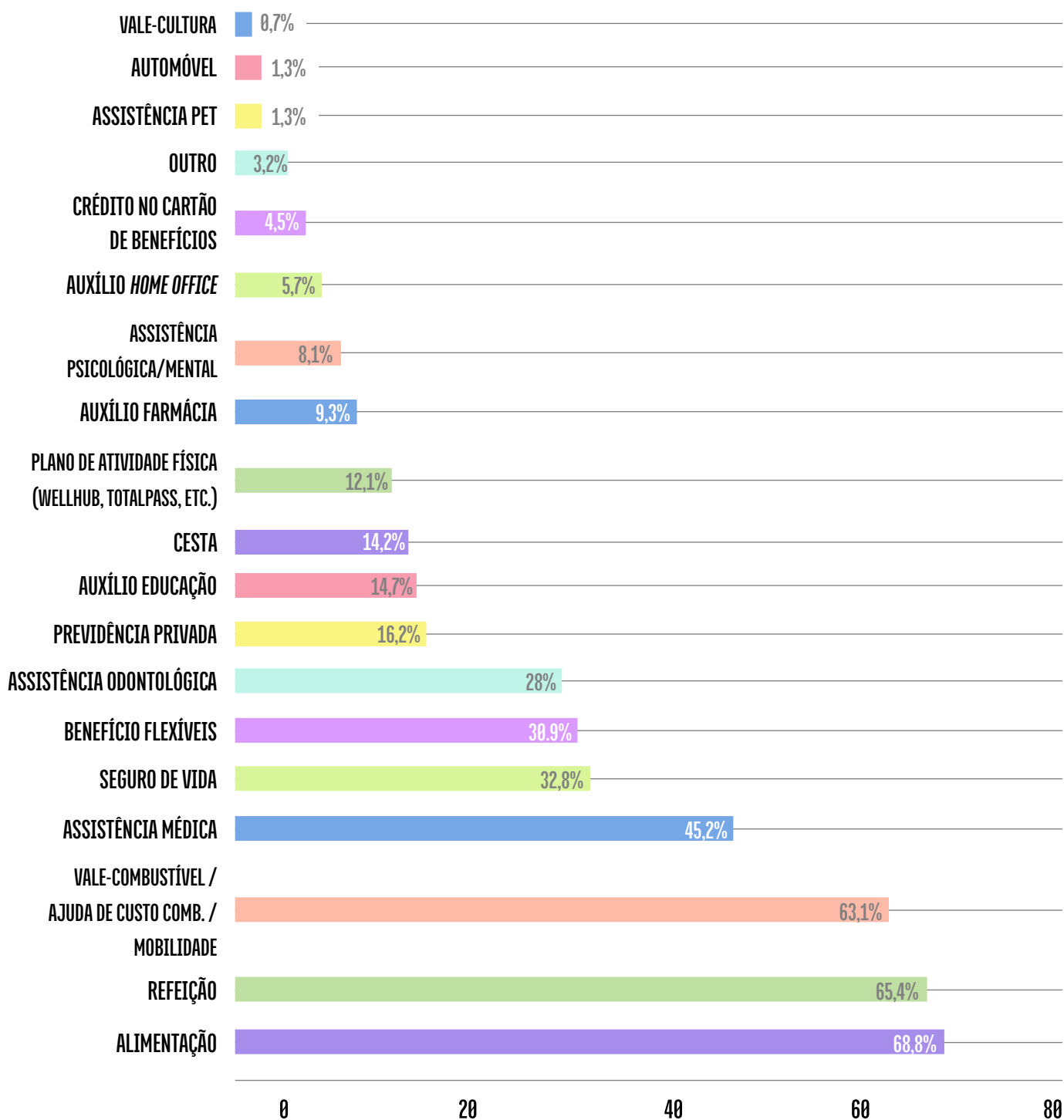
competitiva tende a migrar da existência do benefício para a sua flexibilidade, amplitude ou experiência associada.

O CUSTO ELEVADO

da cesta de benefícios exige cada vez mais análise estratégica sobre retorno percebido e impacto na atração e retenção.

O estudo contempla também a análise por faturamento e número de colaboradores. Os dados indicam diferenças significativas entre os modelos de negócios.

EMPRESAS COM ATÉ R\$50 MILHÕES DE FATURAMENTO





Pequenas empresas oferecem menos benefícios estruturados:

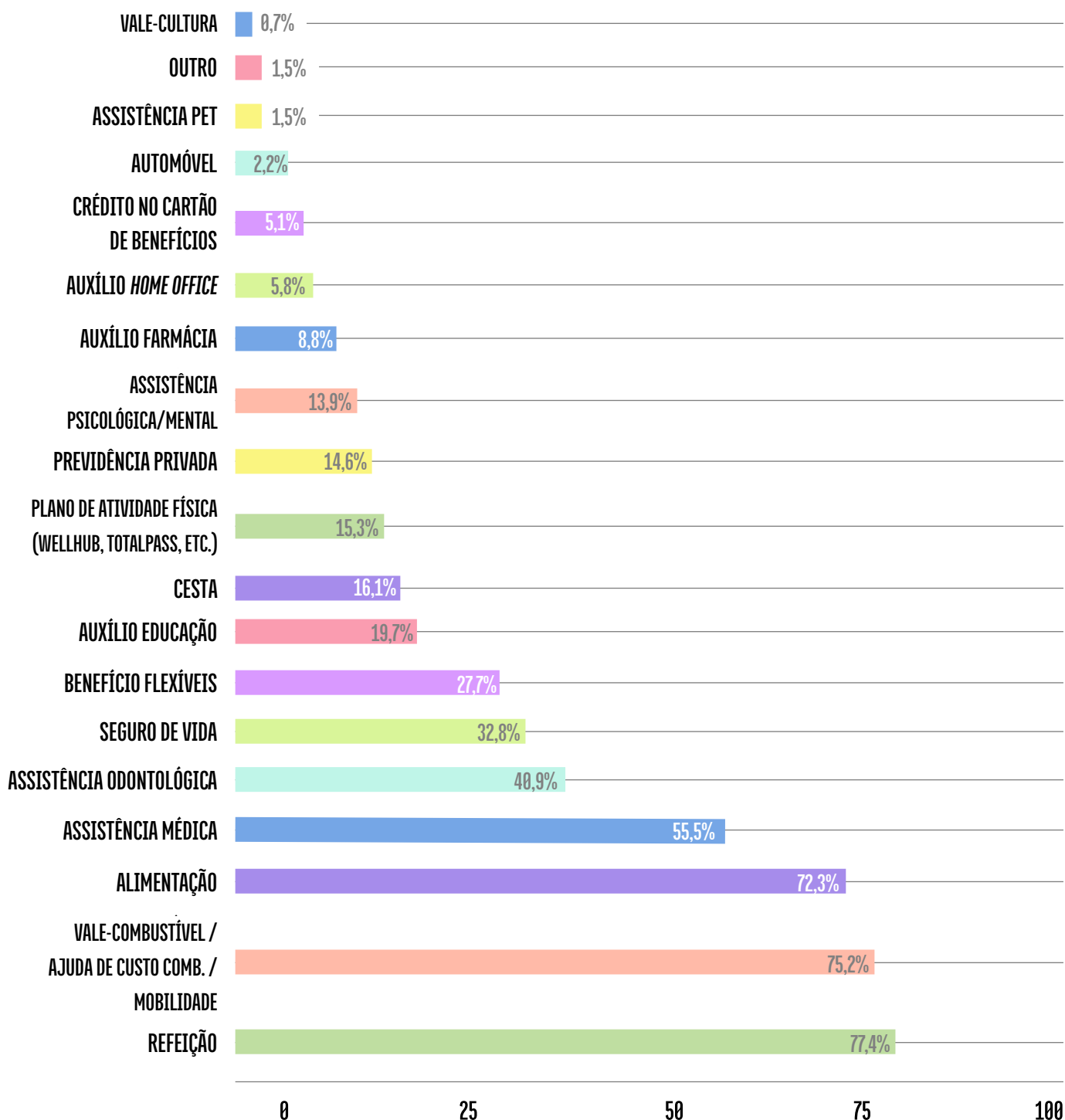
assistência médica aparece em apenas 45,2%, bem abaixo de empresas maiores, onde o índice supera 60-80%.



Benefícios flexíveis

são menos prevalentes em empresas menores, quando comparadas com o mercado ampliado e com segmentos vanguardistas. Em geral, a causa raiz é a tradição na concessão de benefícios básicos e ligados ao ambiente legal trabalhista.

EMPRESAS DE R\$51 ATÉ R\$299 MILHÕES DE FATURAMENTO

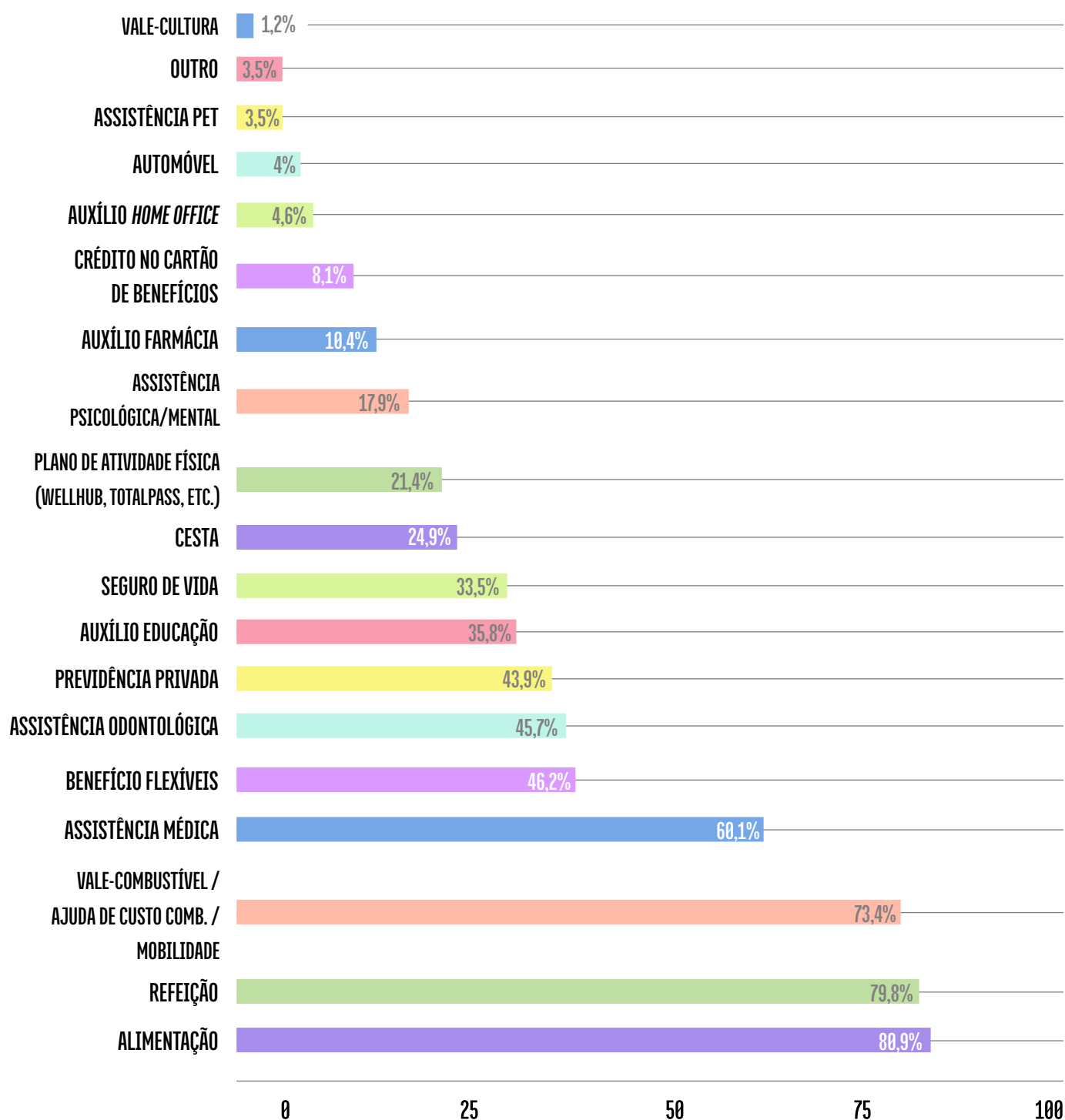


Benefícios flexíveis avançam no *middle market*:

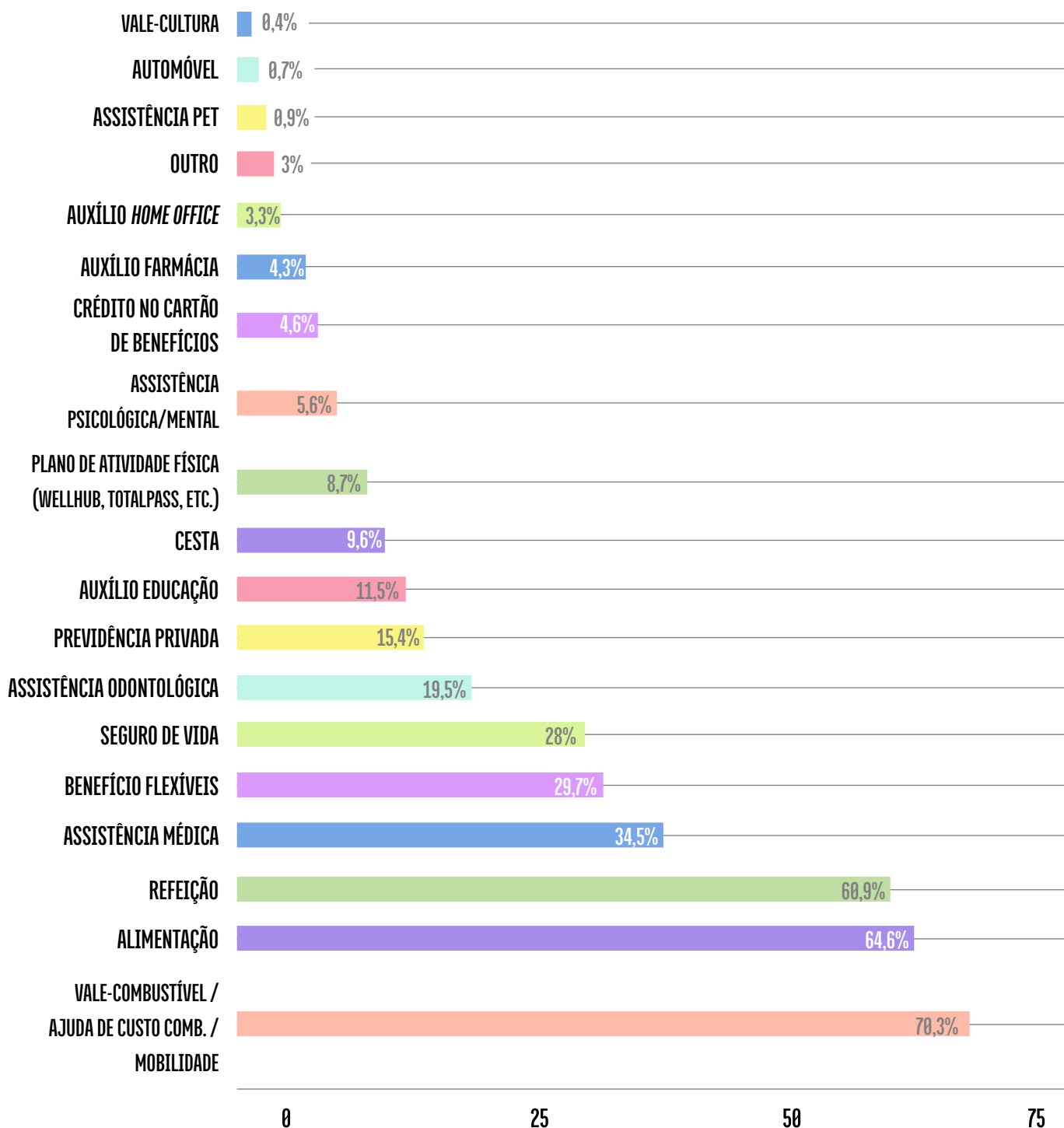
27,7% das empresas adotam o modelo, mas ainda existe grande oportunidade de melhoria na oferta de opções mais modernas e flexíveis aos colaboradores.



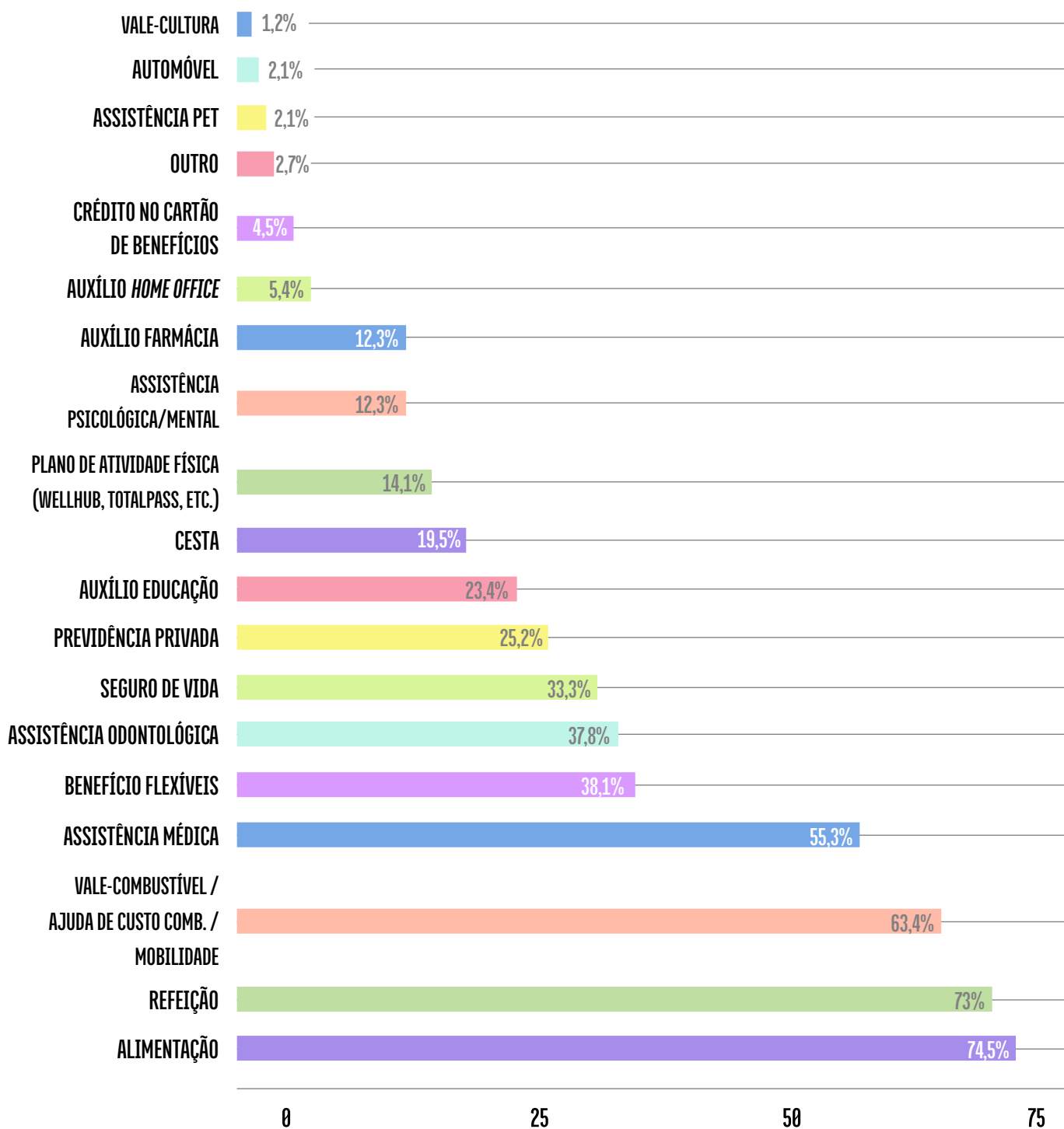
EMPRESAS DE R\$300 MILHÕES DE FATURAMENTO



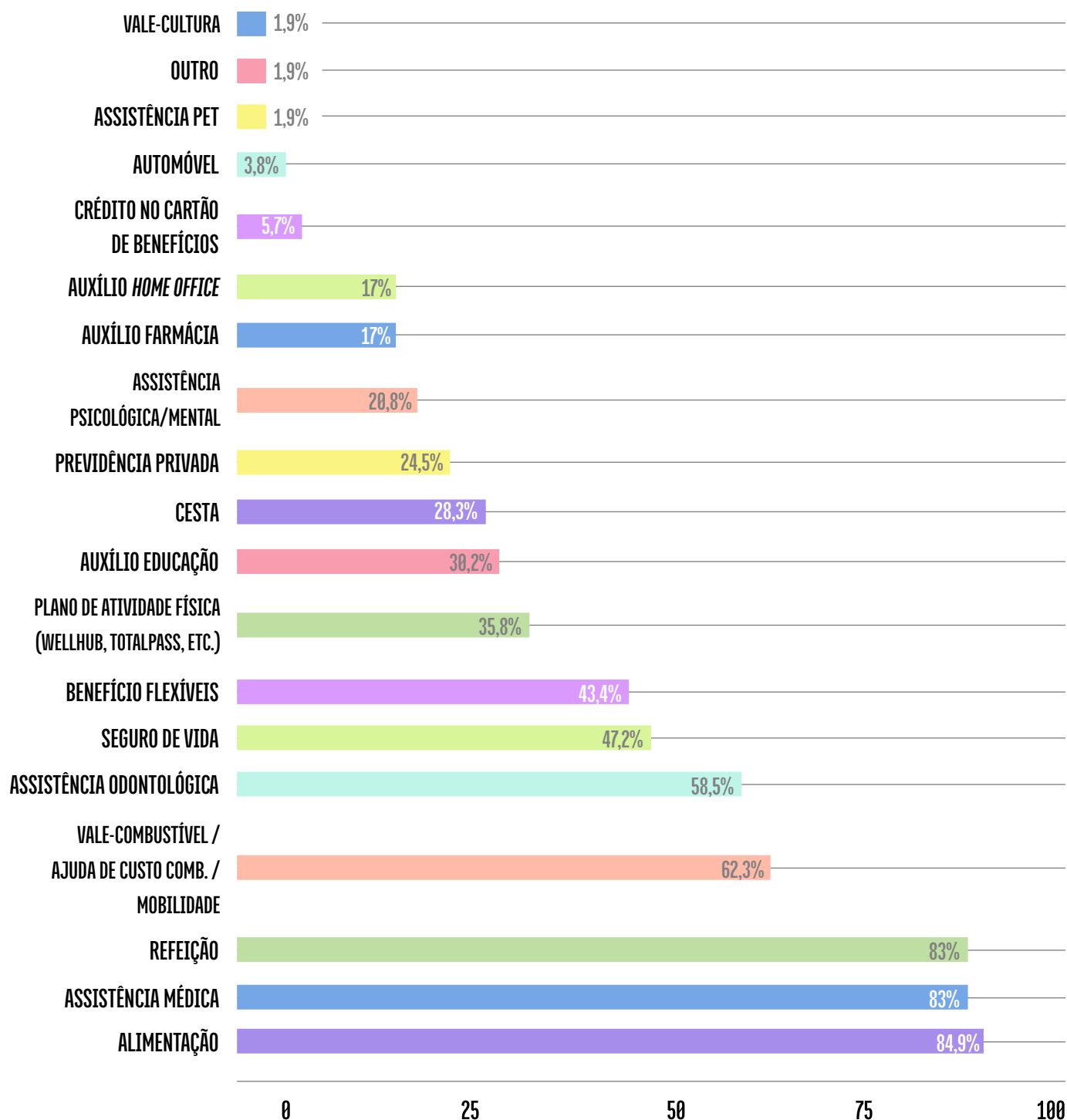
ATÉ 100 COLABORADORES



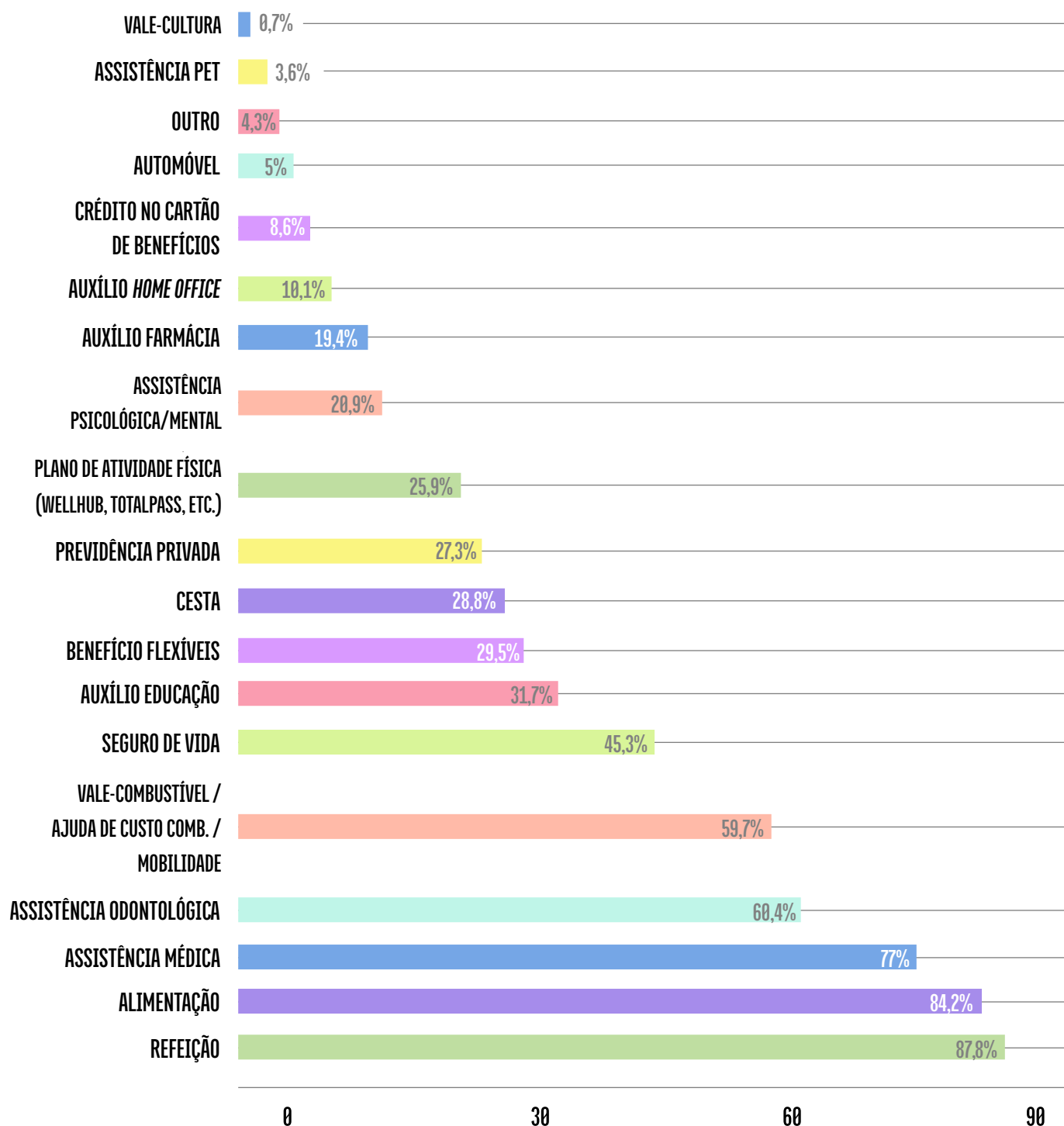
DE 101 ATÉ 500 COLABORADORES



DE 501 ATÉ 999 COLABORADORES



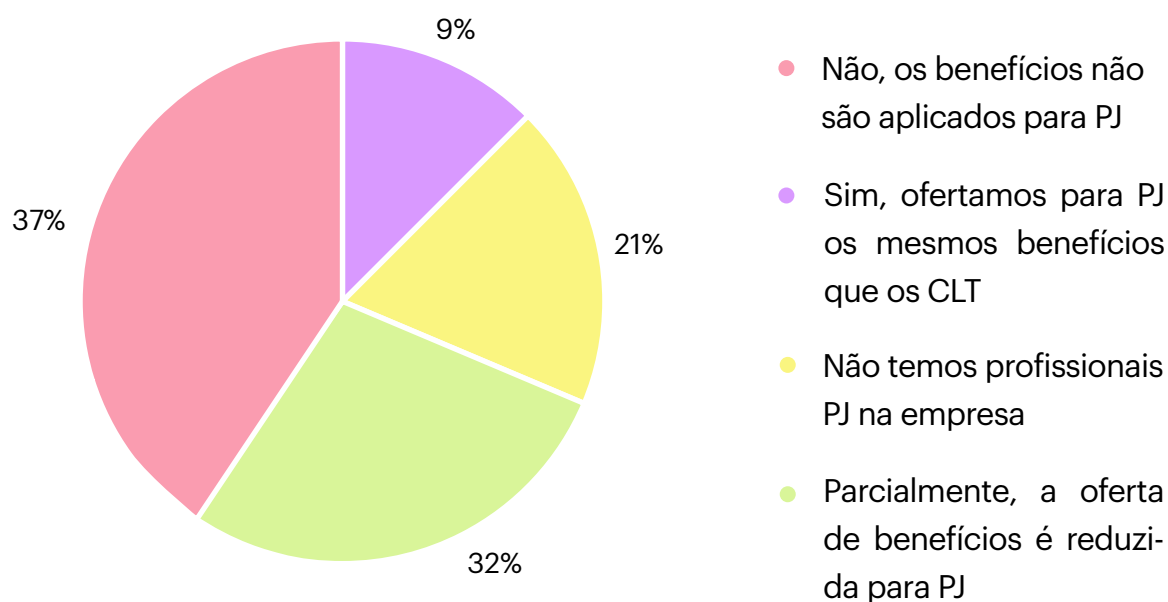
MAIS DE 1000 COLABORADORES



2.2

OS PROFISSIONAIS QUE ATUAM COMO PJ RECEBEM BENEFÍCIOS?

PANORAMA GERAL





A maioria das empresas ainda diferencia

de forma significativa o tratamento entre CLT e PJ, evidenciando uma lógica predominantemente contratual e menos relacional no vínculo com PJs.



Apenas 9% equiparam benefícios,

o que indica que uma parcela menor já enxerga o profissional PJ como talento estratégico, independentemente do regime jurídico.



A concessão parcial (32%)

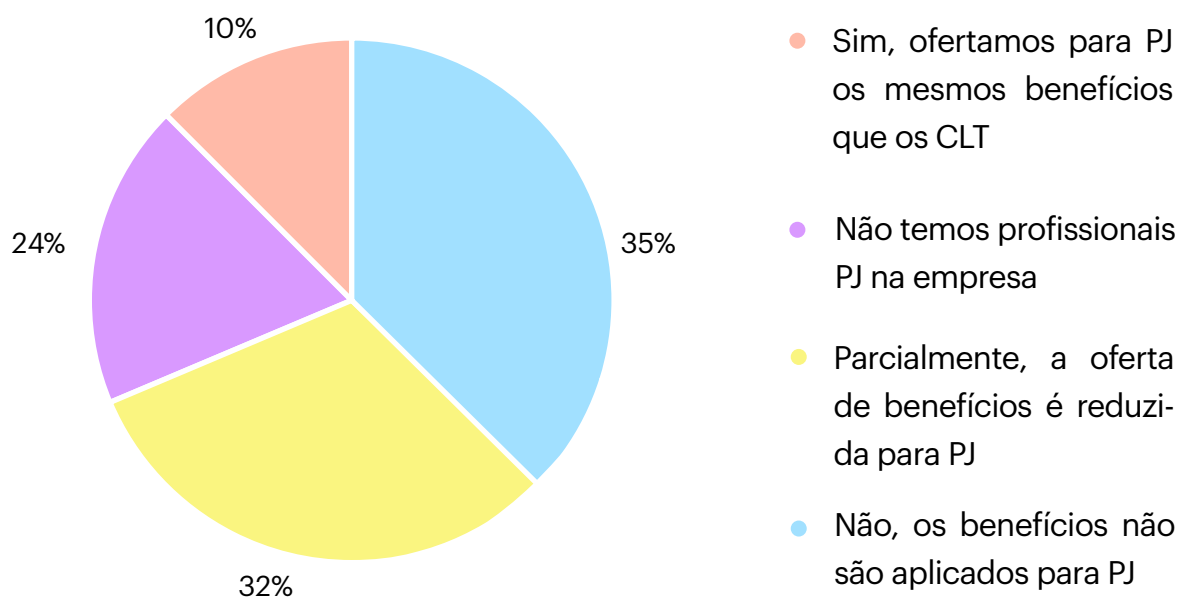
sugere tentativa de equilíbrio entre custo, risco jurídico e retenção.

2.2 OS PROFISSIONAIS QUE ATUAM COMO PJ RECEBEM BENEFÍCIOS?

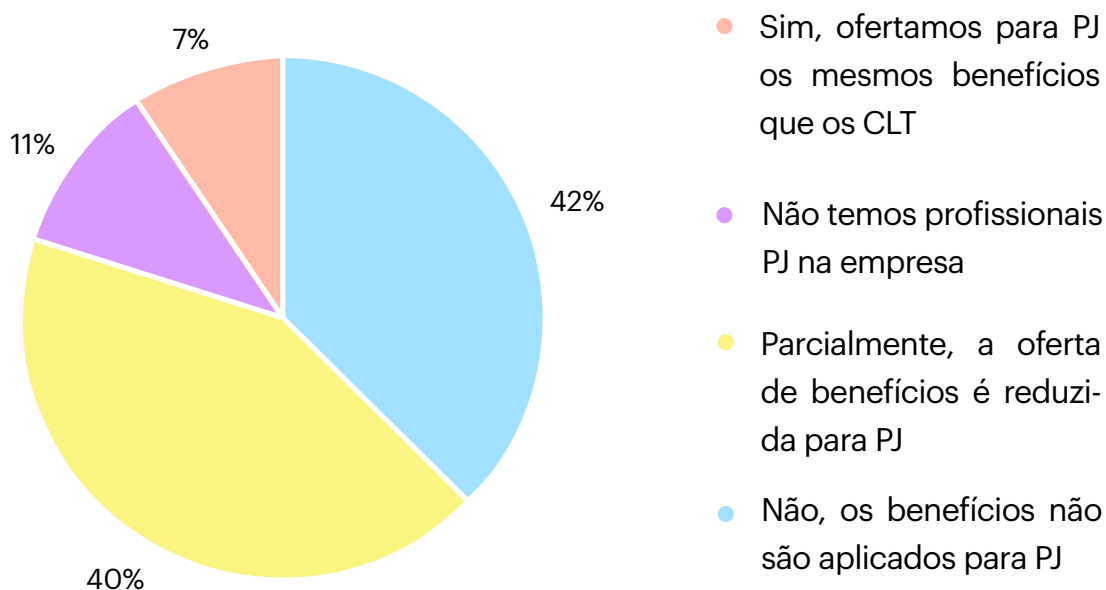


Em um cenário de escassez de talentos, a diferenciação rígida na oferta de benefícios entre modelos de contratação pode impactar o engajamento e o vínculo psicológico dos profissionais. As empresas que desejam se diferenciar devem dar autonomia aos colaboradores, independentemente do formato de trabalho, considerando que o trabalhador, CLT e PJ, deseja reconhecimento e pertencimento.

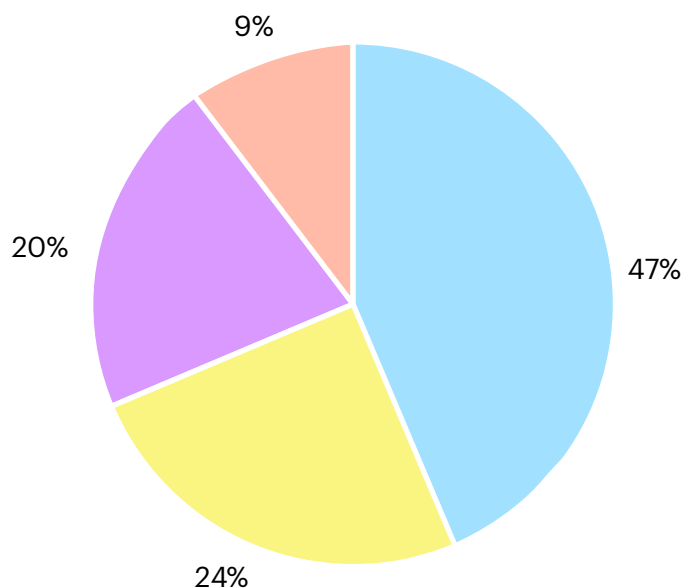
EMPRESAS COM ATÉ R\$50 MILHÕES DE FATURAMENTO



EMPRESAS COM FATURAMENTO DE R\$51 ATÉ R\$299 MILHÕES

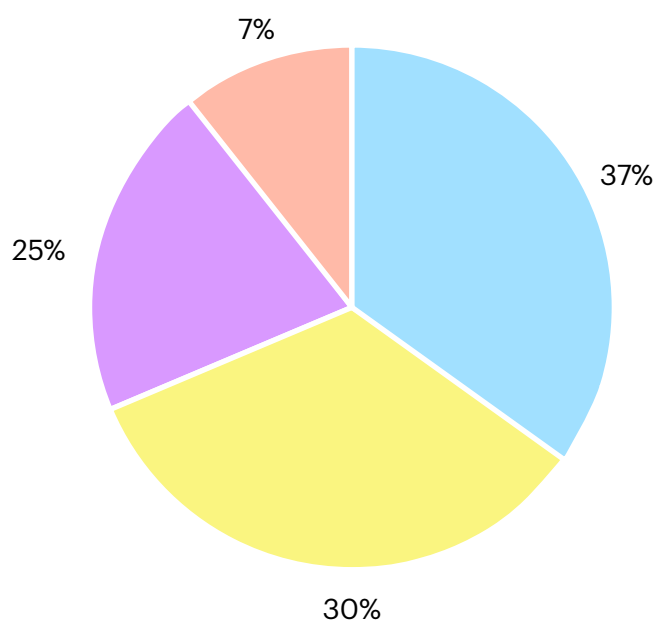


EMPRESAS COM FATURAMENTO ACIMA DE R\$300 MILHÕES



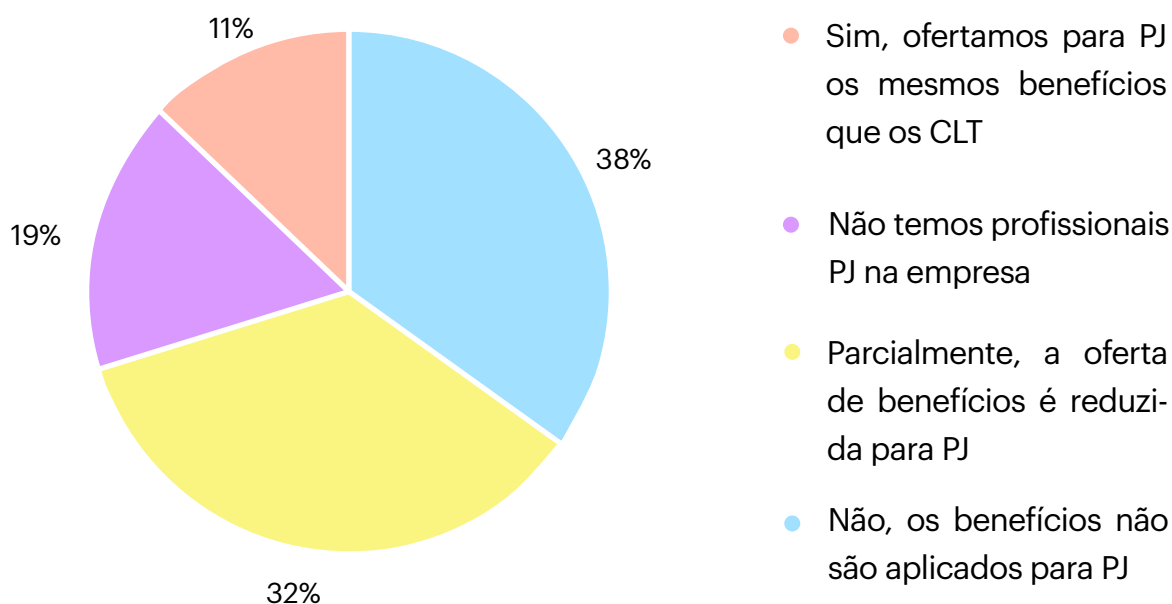
- Sim, ofertamos para PJ os mesmos benefícios que os CLT
- Não temos profissionais PJ na empresa
- Parcialmente, a oferta de benefícios é reduzida para PJ
- Não, os benefícios não são aplicados para PJ

EMPRESAS COM ATÉ 100 COLABORADORES

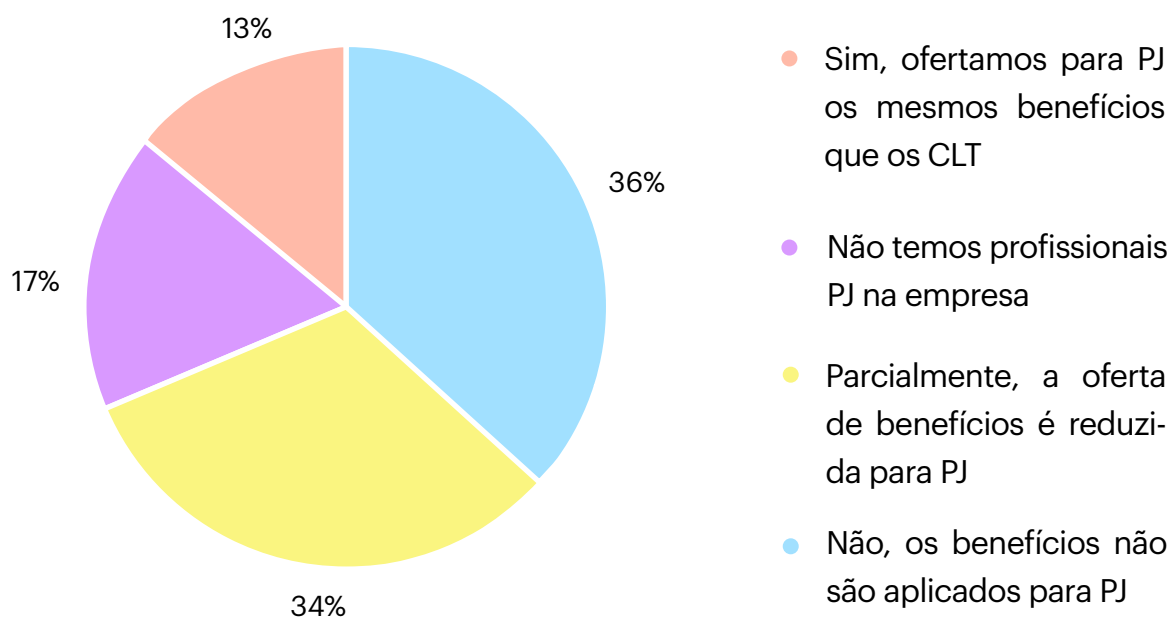


- Sim, ofertamos para PJ os mesmos benefícios que os CLT
- Não temos profissionais PJ na empresa
- Parcialmente, a oferta de benefícios é reduzida para PJ
- Não, os benefícios não são aplicados para PJ

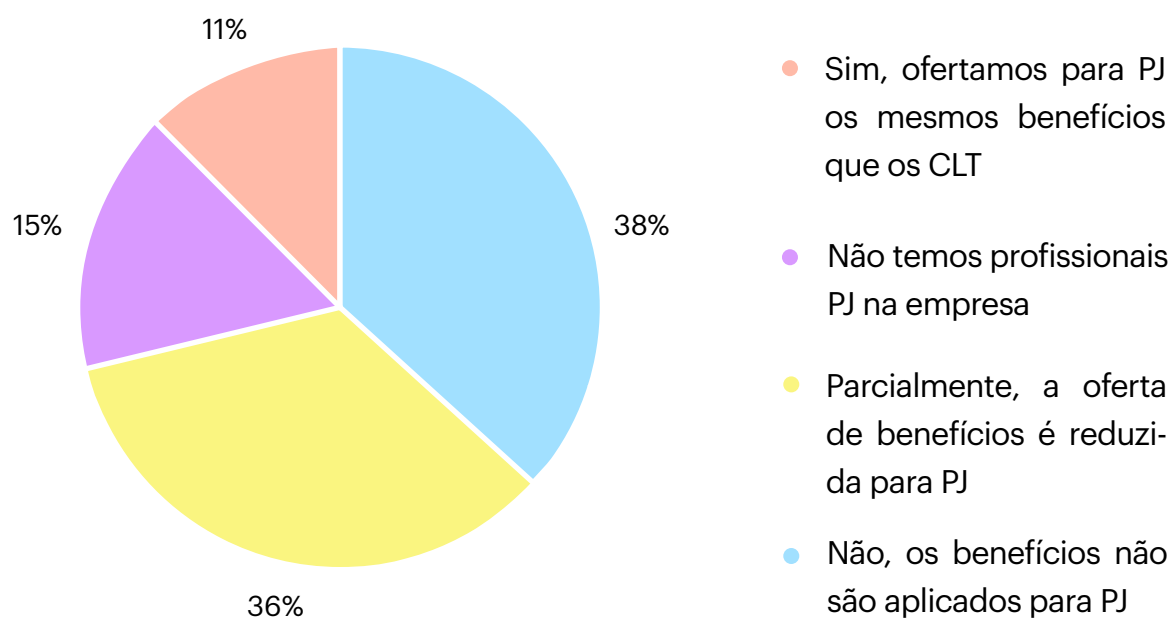
EMPRESAS COM 101 ATÉ 500 COLABORADORES



EMPRESAS COM 501 ATÉ 999 COLABORADORES



EMPRESAS COM MAIS DE 1.000 COLABORADORES





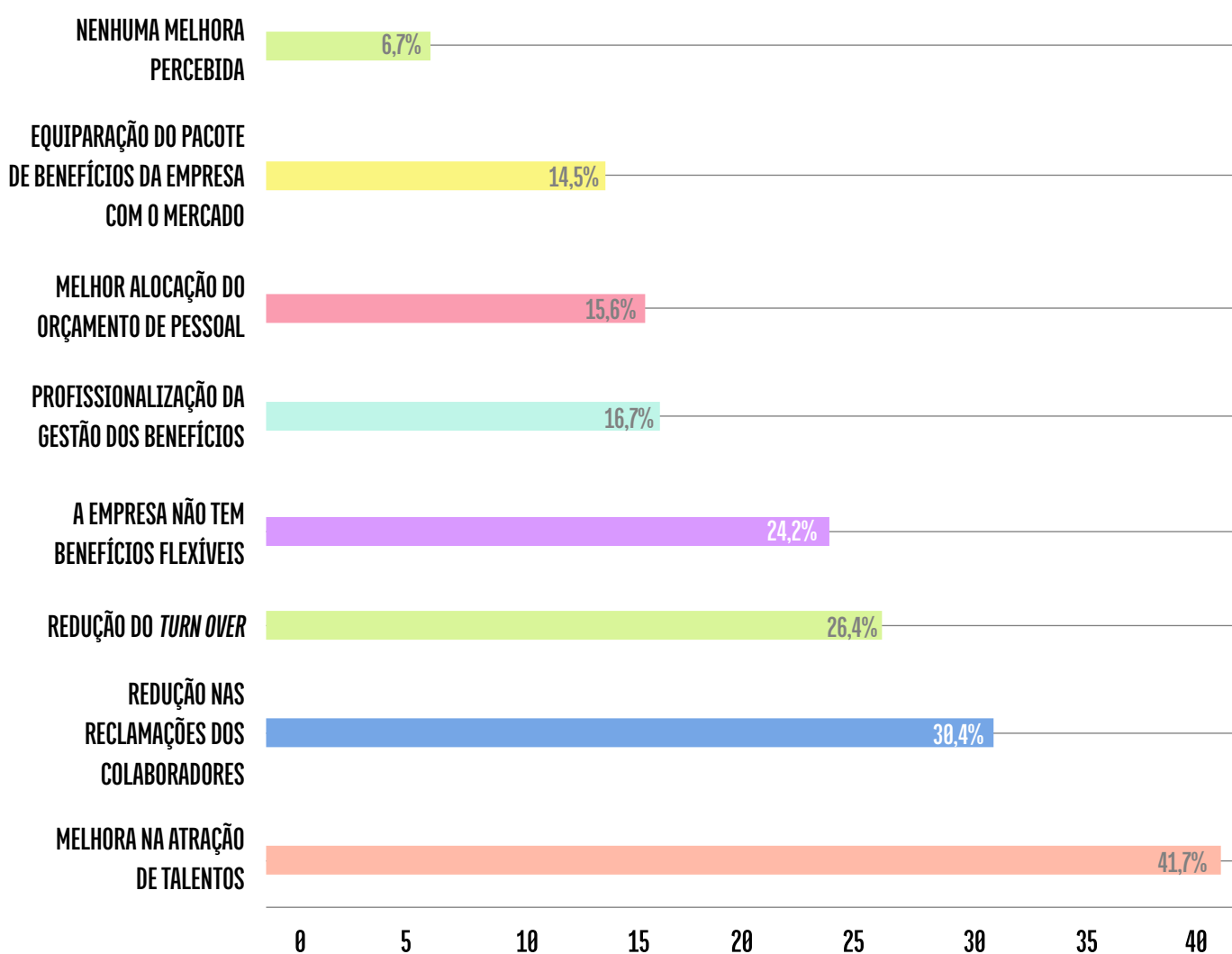
2.3

QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS

PERCEBIDAS PELO RH PARA A EMPRESA APÓS
A IMPLANTAÇÃO DOS BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS?

2.3 QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS PERCEBIDAS PELO RH PARA A EMPRESA APÓS A IMPLANTAÇÃO DOS BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS?

PANORAMA GERAL



2.3 QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS PERCEBIDAS PELO RH PARA A EMPRESA APÓS A IMPLANTAÇÃO DOS BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS?

A adoção de benefícios flexíveis

é associada à modernização da gestão e à personalização da proposta de valor.

O relato de redução de reclamações e maior satisfação interna

sugere que a autonomia reduz fricções operacionais.

A flexibilidade

permite melhor adequação às diferentes fases de vida dos colaboradores, ampliando a sensação de individualização.

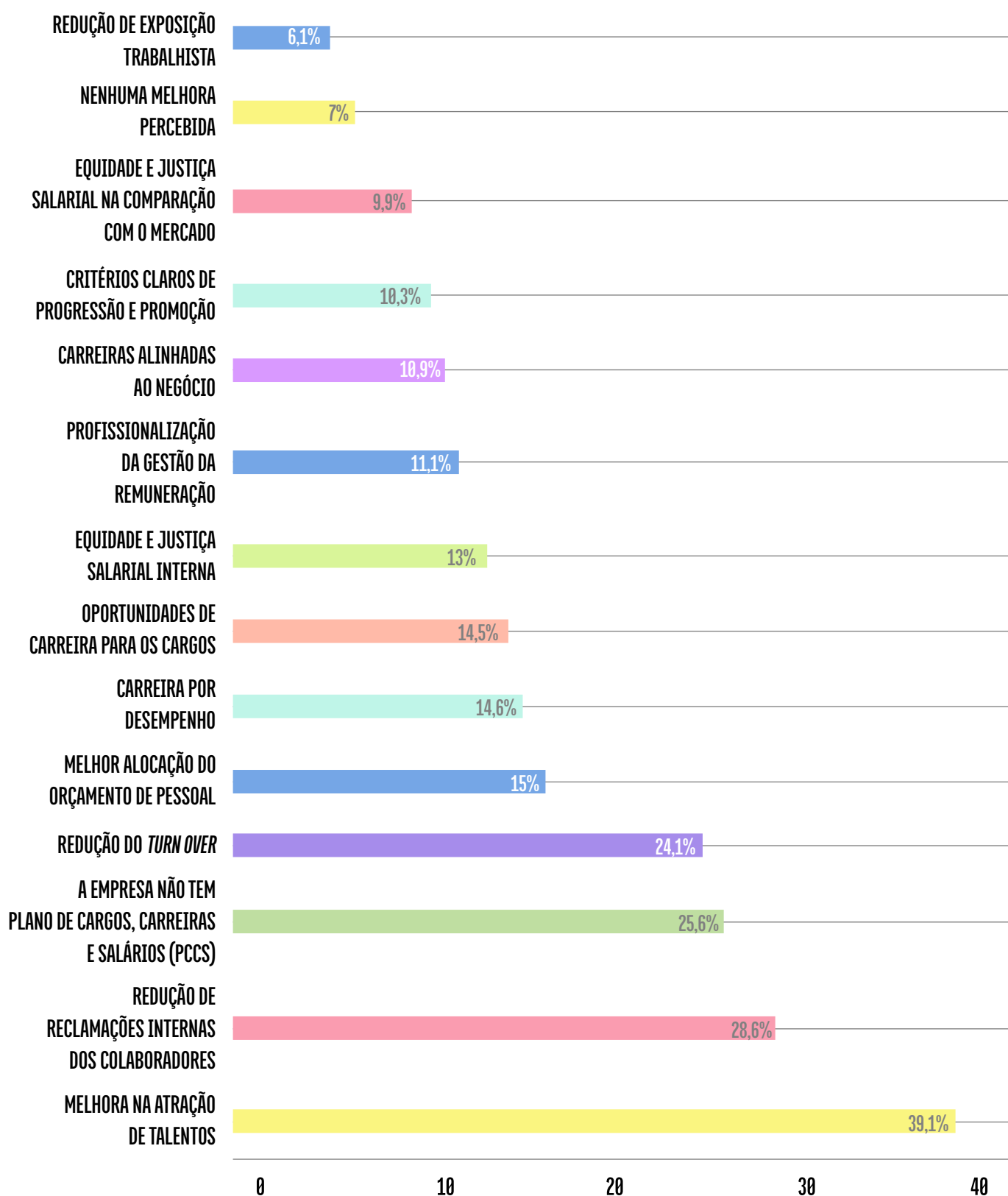
O movimento

indica uma transição do modelo padronizado para uma lógica mais centrada no indivíduo.

Benefícios flexíveis tornam-se sinal de cultura organizacional contemporânea e adaptável.

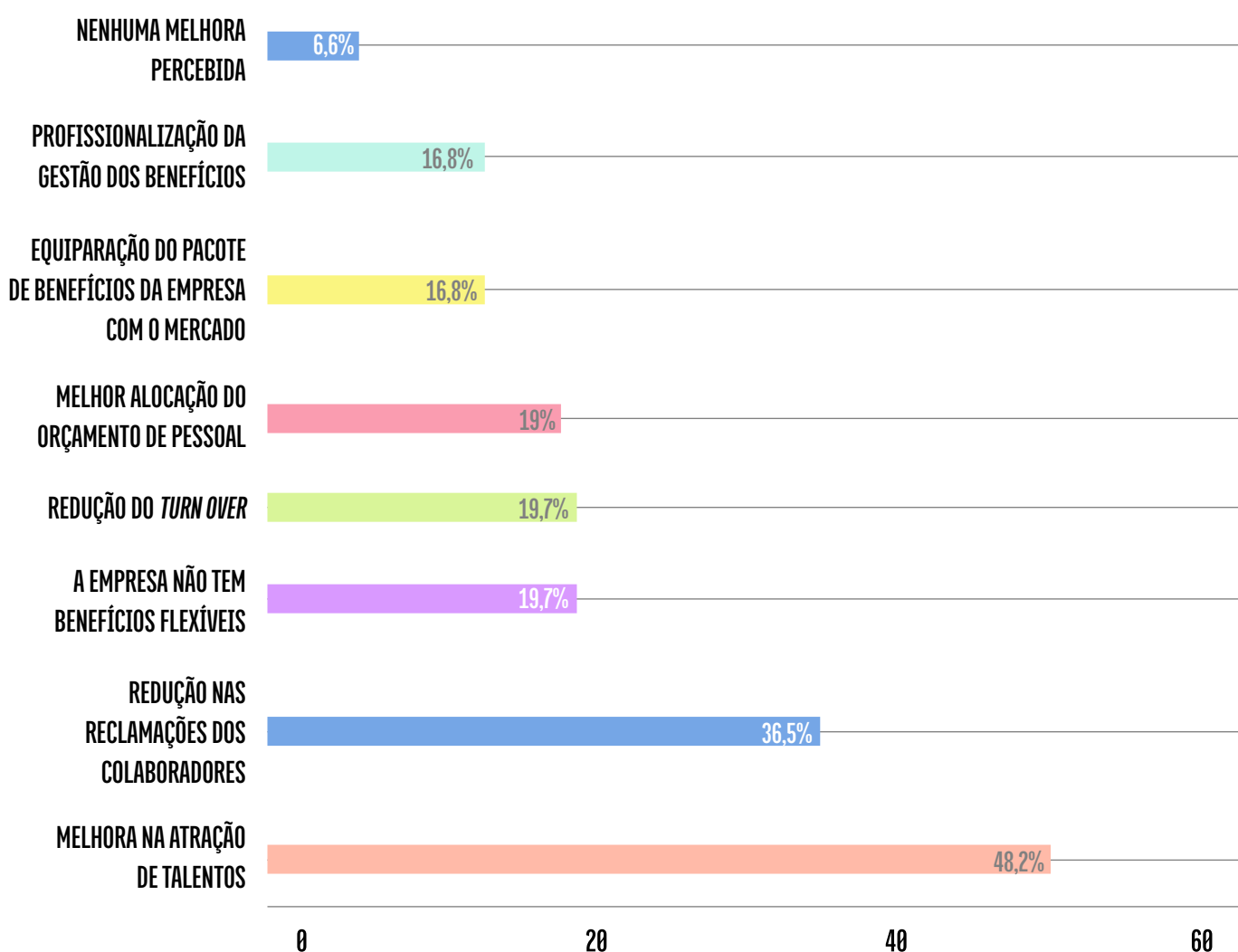
2.3 QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS PERCEBIDAS PELO RH PARA A EMPRESA APÓS A IMPLANTAÇÃO DOS BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS?

EMPRESAS COM ATÉ R\$50 MILHÕES DE FATURAMENTO



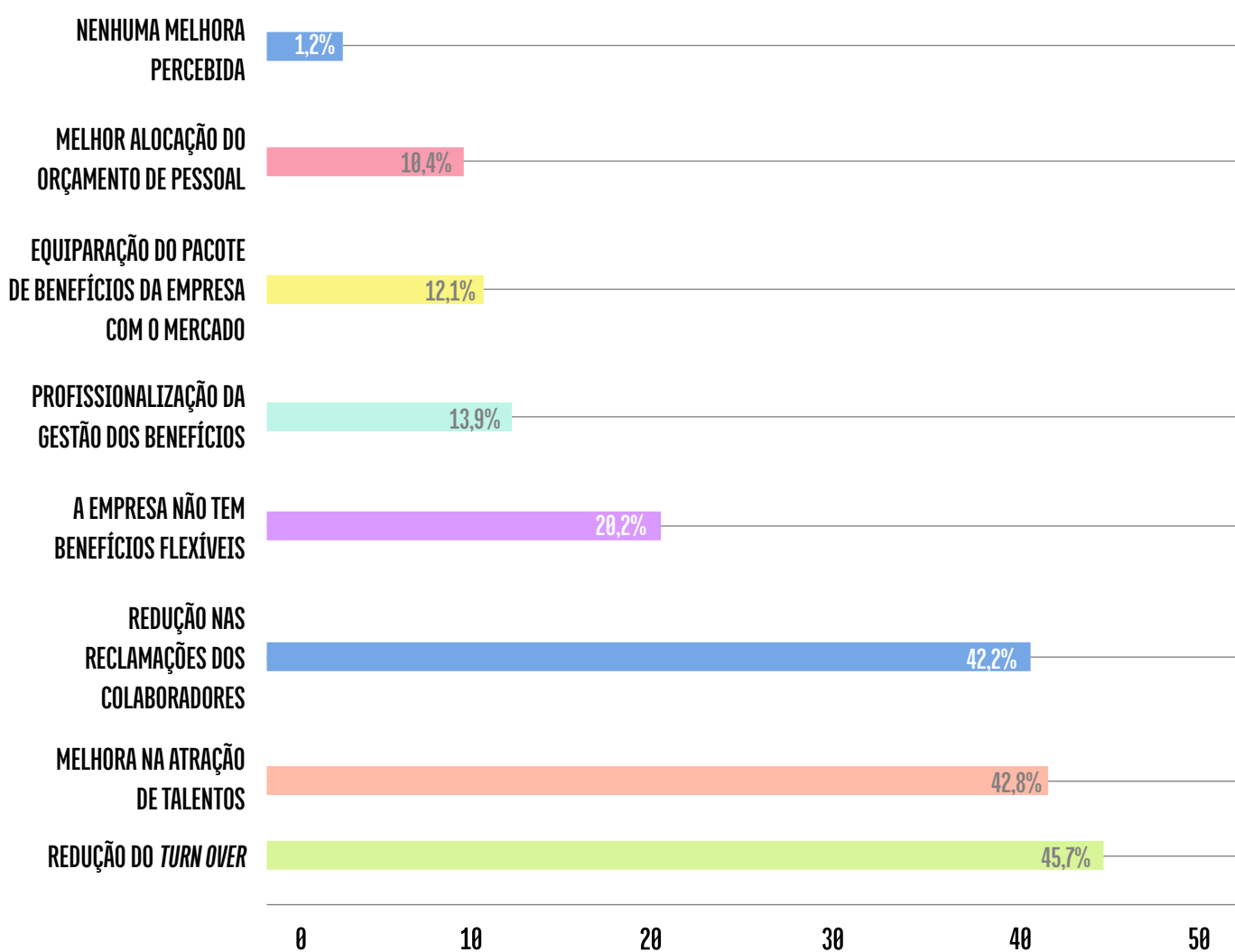
2.3 QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS PERCEBIDAS PELO RH PARA A EMPRESA APÓS A IMPLANTAÇÃO DOS BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS?

EMPRESAS COM FATURAMENTO DE R\$51 ATÉ R\$299 MILHÕES



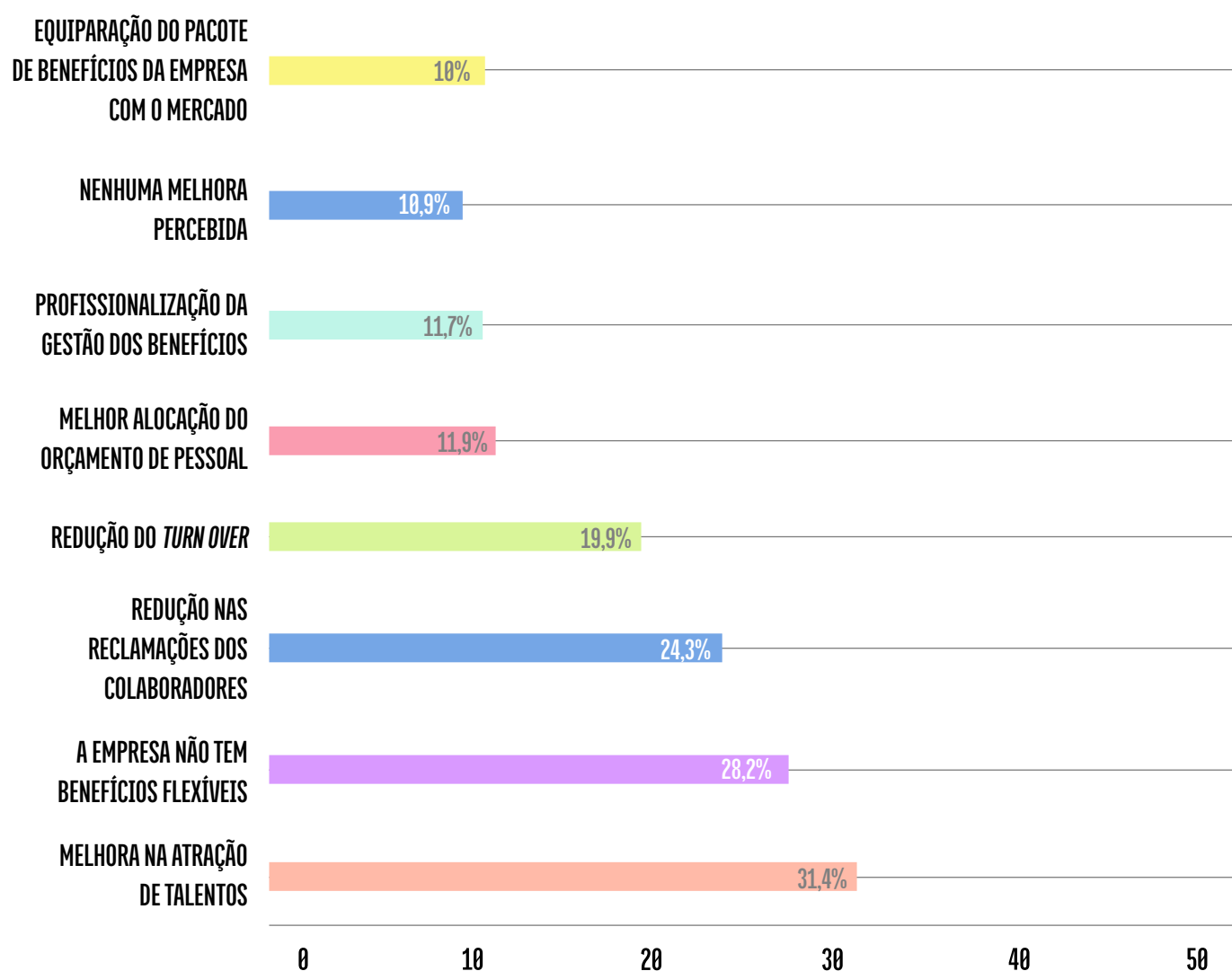
2.3 QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS PERCEBIDAS PELO RH PARA A EMPRESA APÓS A IMPLANTAÇÃO DOS BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS?

EMPRESAS COM FATURAMENTO ACIMA DE R\$300 MILHÕES



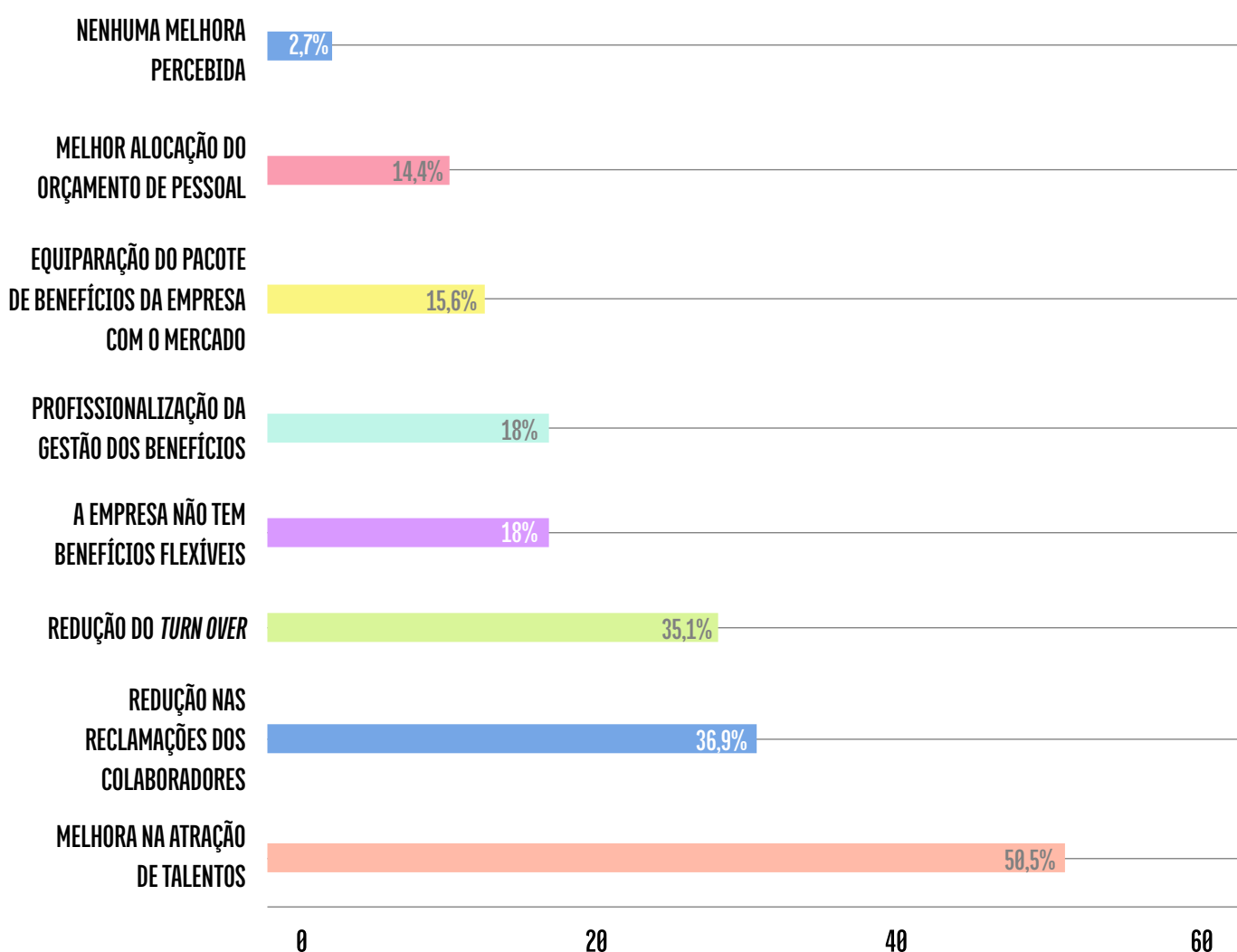
2.3 QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS PERCEBIDAS PELO RH PARA A EMPRESA APÓS A IMPLANTAÇÃO DOS BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS?

EMPRESAS COM ATÉ 100 COLABORADORES



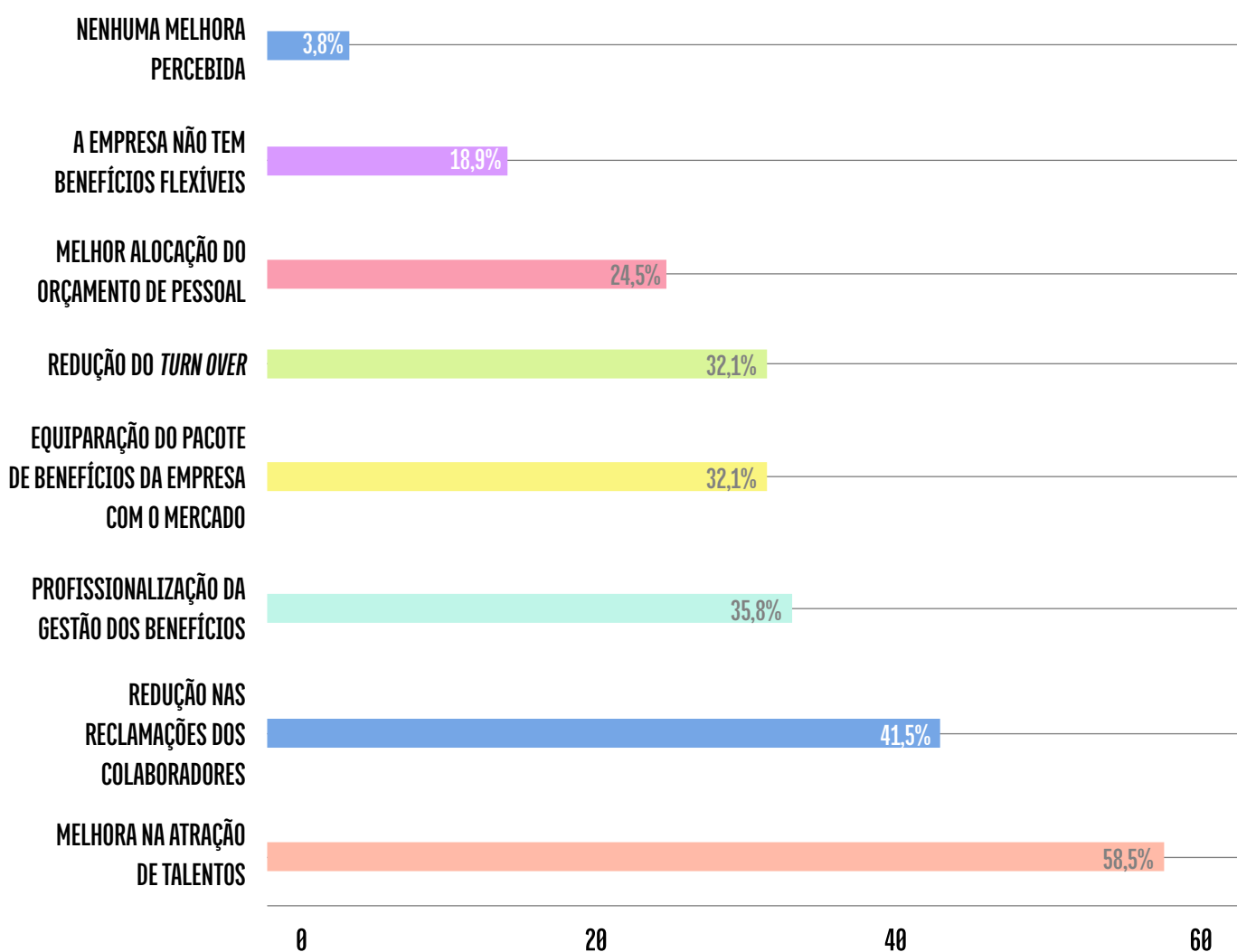
2.3 QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS PERCEBIDAS PELO RH PARA A EMPRESA APÓS A IMPLANTAÇÃO DOS BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS?

DE 101 ATÉ 500 COLABORADORES



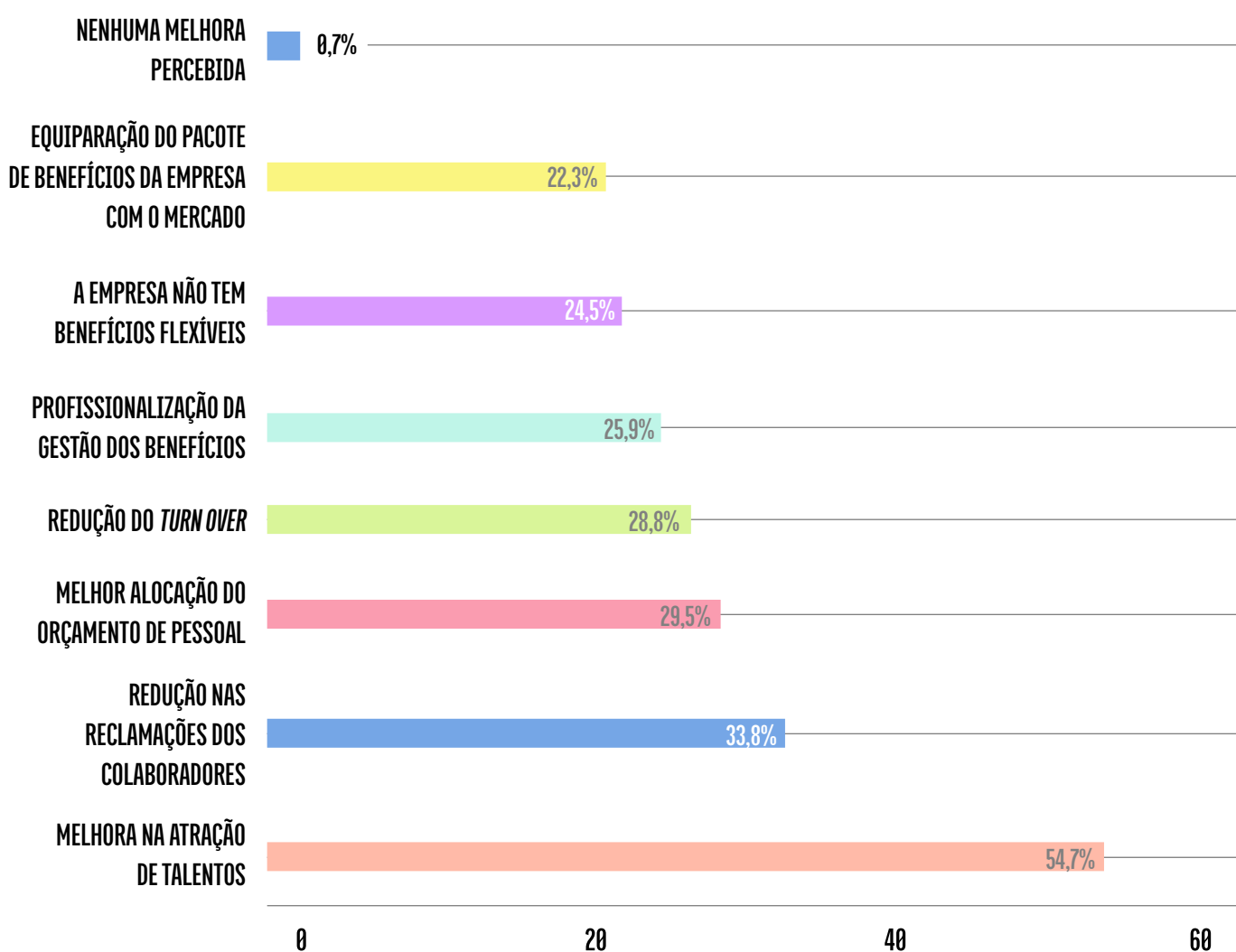
2.3 QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS PERCEBIDAS PELO RH PARA A EMPRESA APÓS A IMPLANTAÇÃO DOS BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS?

DE 501 ATÉ 999 COLABORADORES



2.3 QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS PERCEBIDAS PELO RH PARA A EMPRESA APÓS A IMPLANTAÇÃO DOS BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS?

MAIS DE 1.000 COLABORADORES



2.4

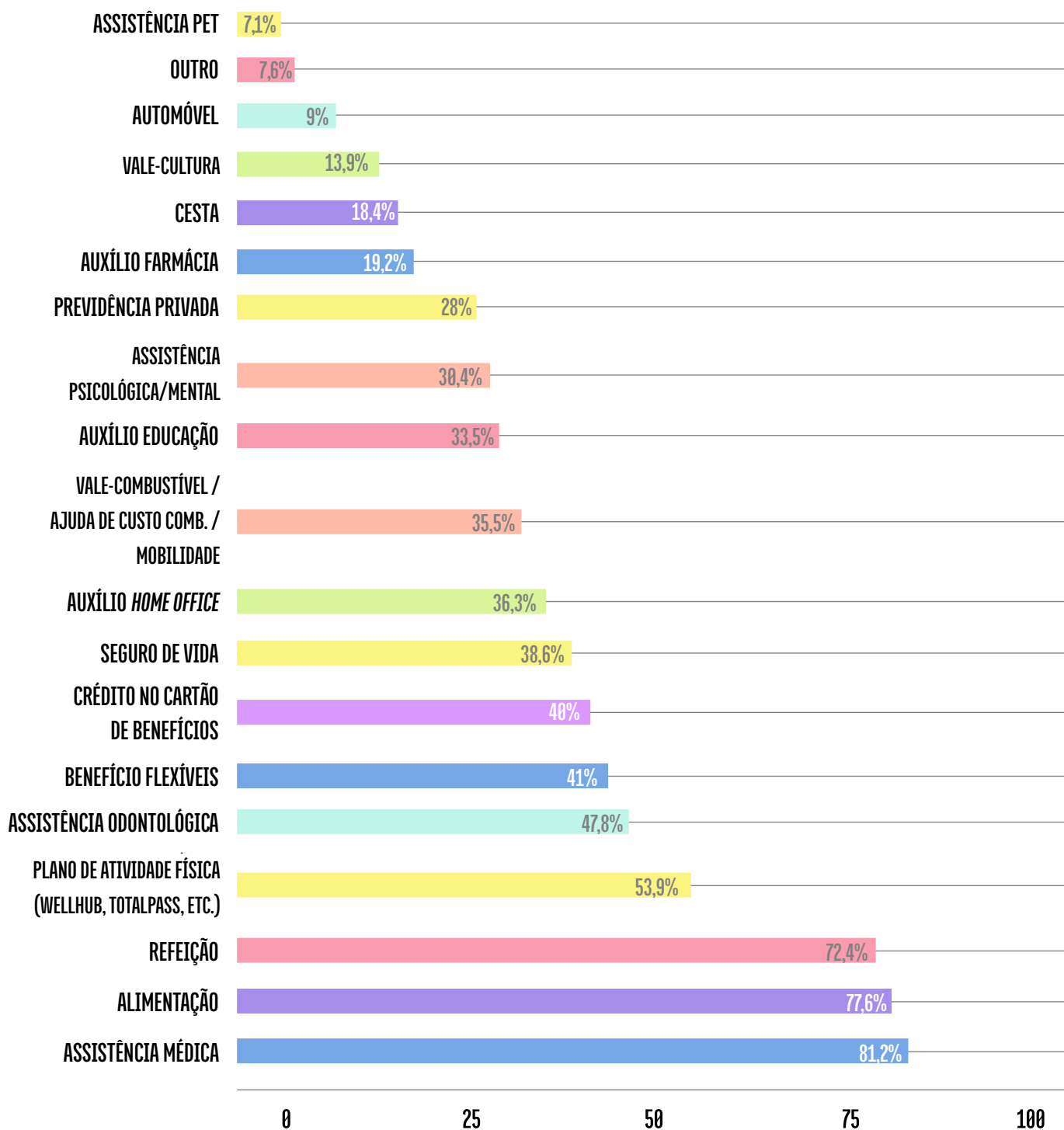
A VISÃO DOS COLABORADORES

QUAIS BENEFÍCIOS VOCÊ MAIS GOSTA OU VALORIZA?



2.4 A VISÃO DOS COLABORADORES: QUAIS BENEFÍCIOS VOCÊ MAIS GOSTA OU VALORIZA?

PESSOAS FÍSICAS (CLT)



2.4 A VISÃO DOS COLABORADORES: QUAIS BENEFÍCIOS VOCÊ MAIS GOSTA OU VALORIZA?

Assistência médica, alimentação e refeição

são os pilares da segurança financeira e física do colaborador, reafirmando que a base da relação ainda está ligada à proteção de elementos básicos na vida do colaborador.

A presença expressiva da assistência psicológica

indica que saúde mental deixou de ser pauta secundária e passou a integrar o núcleo das expectativas.

Auxílio home office e mobilidade

demonstram adaptação às novas formas de trabalho, mas ainda não superam os benefícios tradicionais.

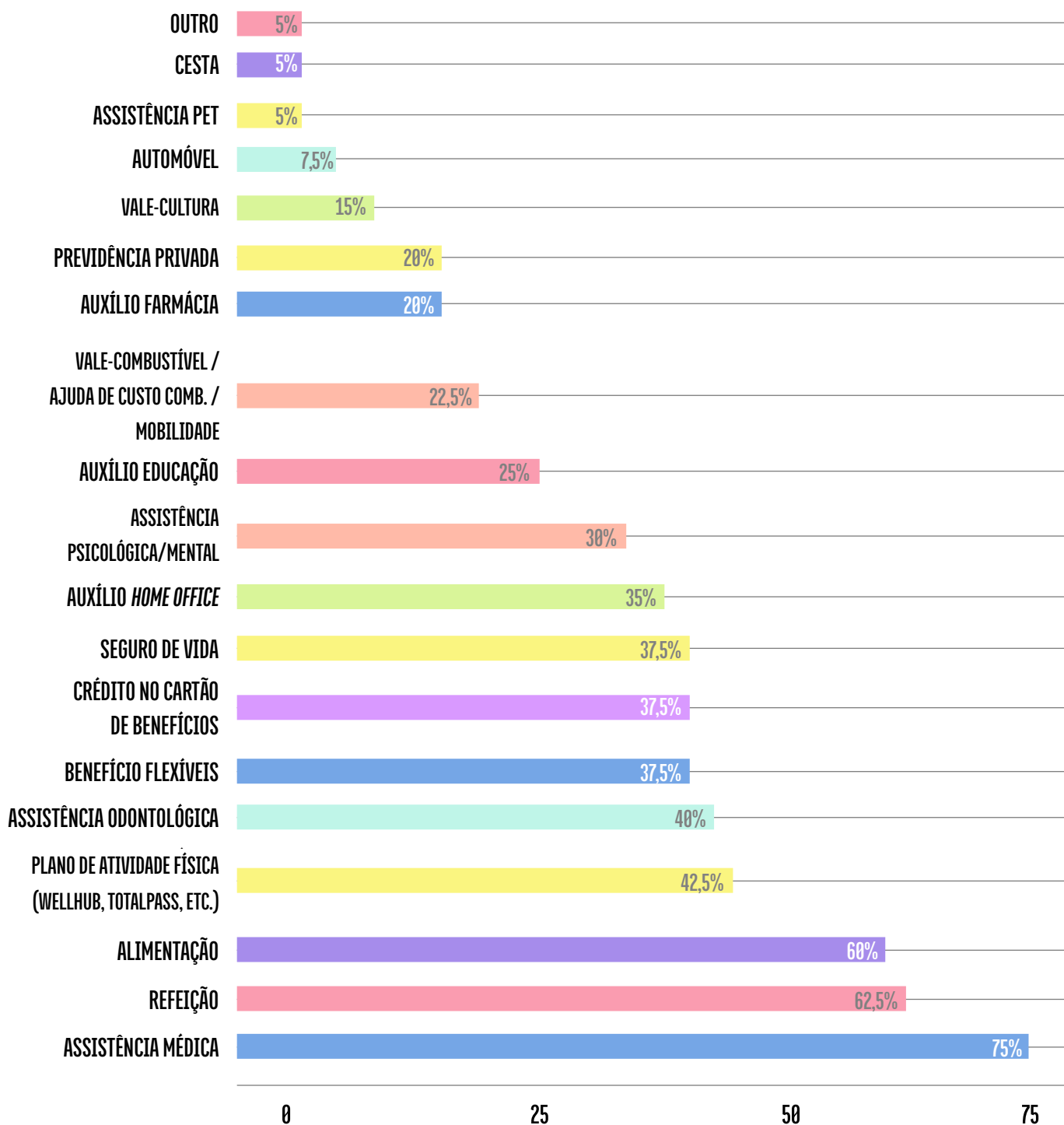
Benefícios ligados ao lazer ou periféricos

(como cultura, pet, automóvel) possuem menor apelo estrutural, reforçando que o colaborador prioriza segurança sobre diferenciação.

O pacote ideal combina proteção, previsibilidade e algum grau de flexibilidade.

2.4 A VISÃO DOS COLABORADORES: QUAIS BENEFÍCIOS VOCÊ MAIS GOSTA OU VALORIZA?

PESSOAS FÍSICAS (PJ)



2.4 A VISÃO DOS COLABORADORES: QUAIS BENEFÍCIOS VOCÊ MAIS GOSTA OU VALORIZA?

O profissional PJ não abre mão de segurança:

benefícios ligados à saúde e proteção de elementos básicos da vida das pessoas, como alimentação, seguem no centro da percepção de valor, relativizando a ideia de que a autonomia substitui a estabilidade.

A força de itens como refeição e assistência médica

indica que o modelo PJ vem incorporando expectativas típicas do vínculo formal, pressionando as empresas a oferecerem algum nível de suporte estruturado mesmo em relações flexíveis.

A valorização da assistência psicológica

evidencia que saúde mental se consolidou como demanda transversal.

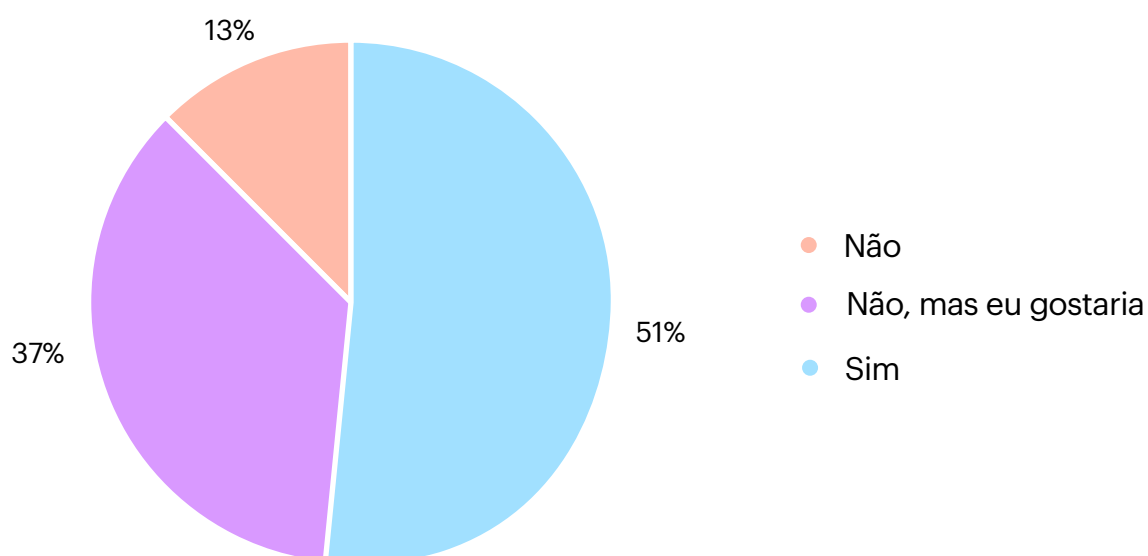
O PJ não rejeita benefícios. Ao contrário: demonstra valorizá-los quando existentes.



2.5

SUA EMPRESA
OFERECE
BENEFÍCIOS
FLEXÍVEIS POR
CARTÃO/APP?

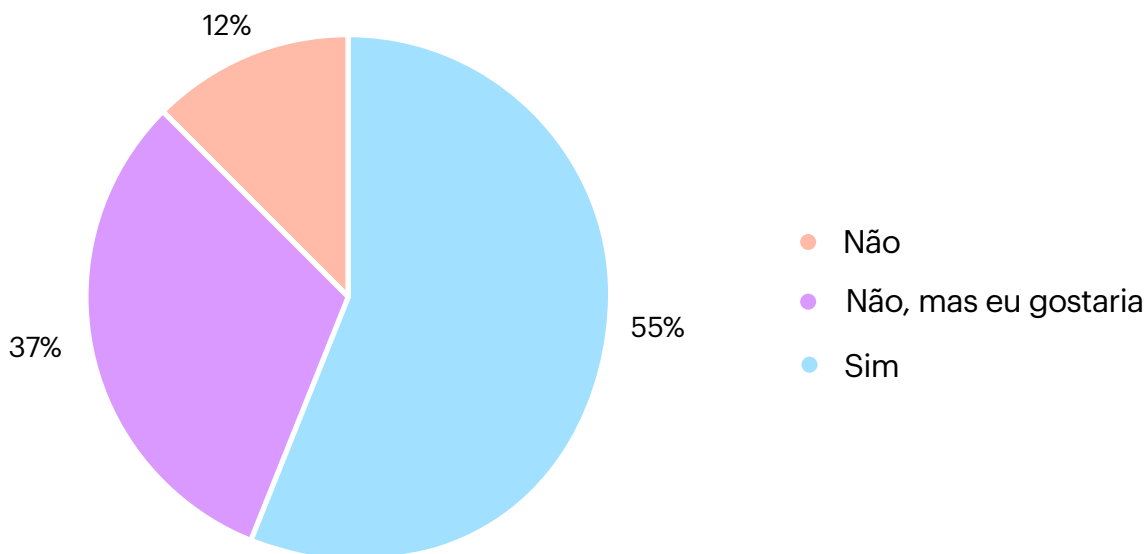
PESSOAS FÍSICAS (CLT)



Metade dos profissionais já vivencia modelo de benefícios flexíveis,

o que demonstra avanço relevante na personalização da proposta de valor.

PESSOAS FÍSICAS (PJ)



A adoção de benefícios flexíveis

entre profissionais PJ é levemente superior à do universo CLT, indicando que empresas que trabalham com este público podem adotar modelos mais personalizados.

A presença ainda relevante de empresas que não adotam o modelo

indica que mesmo onde a flexibilidade é premissa do vínculo, ela ainda não se traduz plenamente na proposta de valor, indicando um espaço estratégico de evolução.

2.6

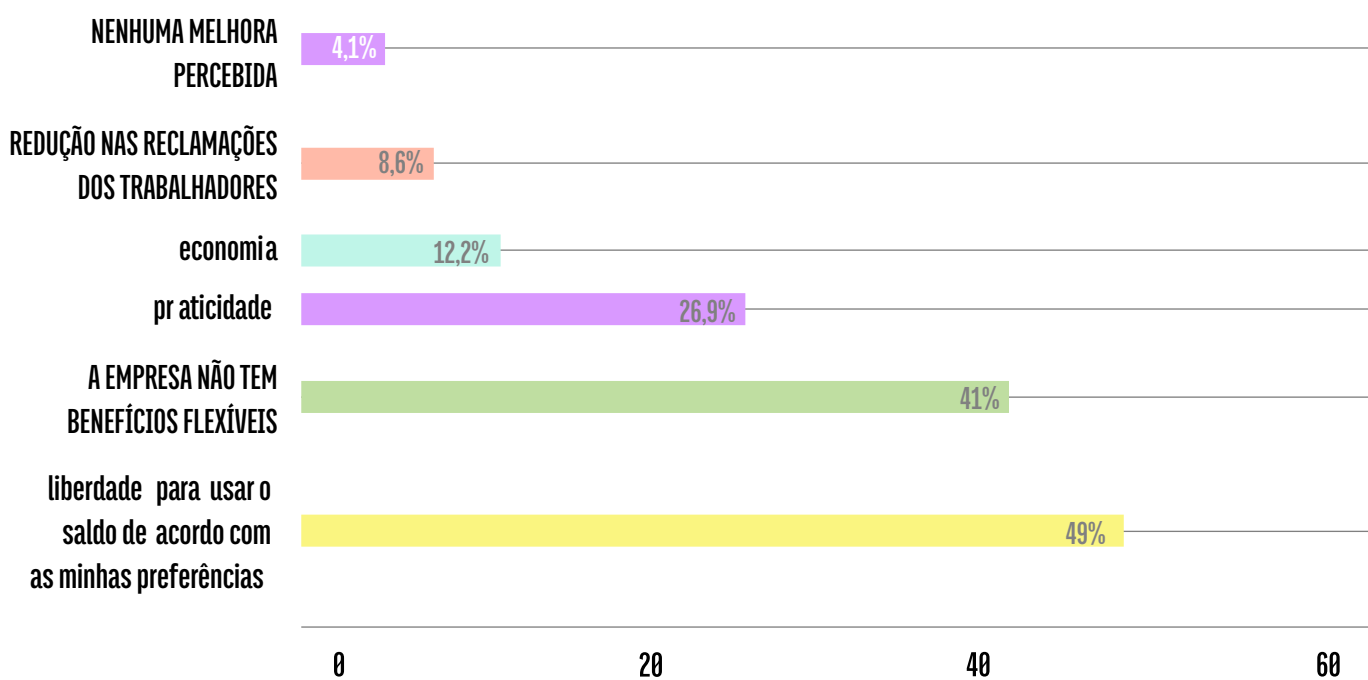
QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS

QUE VOCÊ PERCEBEU APÓS A IMPLEMENTAÇÃO
DOS BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS?



2.6 QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS QUE VOCÊ PERCEBEU APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DOS BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS?

PESSOAS FÍSICAS (CLT)



CAPÍTULO 2: BENEFÍCIOS**2.6 QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS QUE VOCÊ PERCEBEU APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DOS BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS?****A liberdade de escolha**

aparece como principal vantagem percebida, indicando que a autonomia pesa mais do que a oferta de outros benefícios.

A praticidade e a sensação de economia

reforçam que o benefício flexível não é apenas estratégico, mas também operacionalmente valorizado.

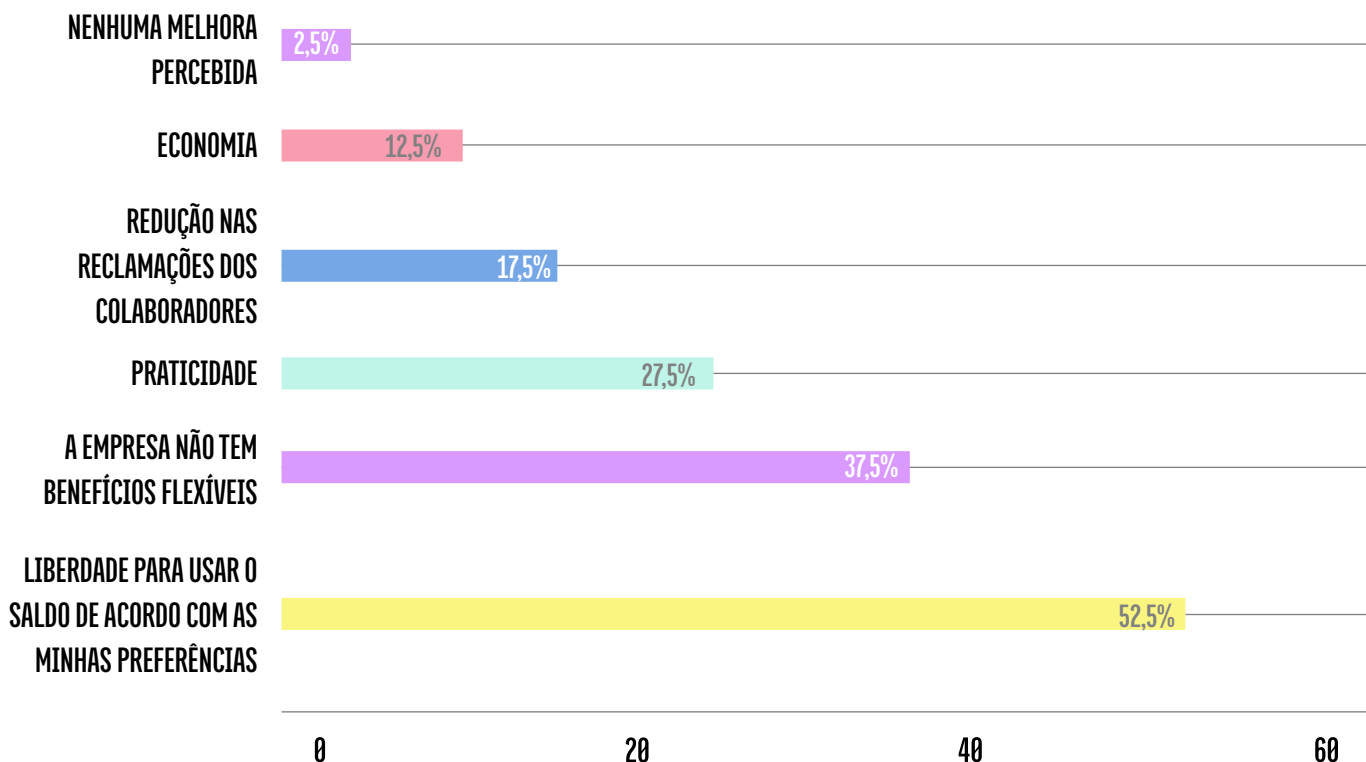
O percentual ainda significativo de empresas sem o modelo (41%)

mostra que há espaço claro de expansão.

Benefícios flexíveis são percebidos como modernização da gestão, não apenas como ajuste técnico.

2.6 QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS QUE VOCÊ PERCEBEU APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DOS BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS?

PESSOAS FÍSICAS (PJ)



Liberdade de escolha

para usar o saldo de acordo com as preferências pessoais é a principal vantagem percebida, reforçando que autonomia é um valor central nesse perfil de contratação.

PALAVRA DO ESPECIALISTA



A Inteligência Artificial e a tecnologia nos transformaram em novos consumidores, em termos de personalização. E na relação com o trabalho não é diferente. As pessoas querem que esse pacote seja cada vez mais personalizado, porque estão acostumadas a consumir assim no dia a dia”

Angélica Madalosso, Estrategista de *Employer Branding* e Cultura e fundadora da **ILoveMyJob**

2.6 QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS QUE VOCÊ PERCEBEU APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DOS BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS?**A praticidade e a economia**

também são mencionadas, indicando que o PJ valoriza eficiência operacional tanto quanto personalização — o benefício precisa funcionar bem no dia a dia.

A percepção de economia

demonstra que o modelo flexível não é visto apenas como benefício emocional, mas também como instrumento de racionalização financeira.

O percentual muito baixo de menção à redução de reclamações (17,5%)

indica que, para o PJ, o benefício flexível é menos associado à gestão de clima organizacional e mais à experiência individual.

No universo CLT, os benefícios flexíveis combinam utilidade prática com valor simbólico, sendo percebidos também como sinal de modernização da gestão. Já entre PJs, a ênfase recai mais diretamente sobre autonomia, praticidade e eficiência no cotidiano.



2.7

COMPARATIVO: EMPRESAS X COLABORADORES

O QUE AS EMPRESAS OFERECEM VS. O QUE AS PESSOAS ESPERAM EM TERMOS DE BENEFÍCIOS

CATEGORIA	EMPRESAS (%)	COLABORADORES (%)	DIFERENÇA (P.P.)	GAP RELATIVO (%)	DIAGNÓSTICO
Plano de atividade física	14%	53,5%	-39,5%	-73,8%	Colaboradores acima de empresas
Crédito no cartão de benefícios	5,2%	38,2%	-33%	-86,4%	Colaboradores acima de empresas
Vale-combustível	66,4%	34,2%	32,2%	94,2%	Empresas acima de colaboradores
Assistência médica	49%	80%	-31%	-38,8%	Colaboradores acima de empresas
Auxílio <i>home office</i>	5,5%	35,7%	-30,2%	-84,6%	Colaboradores acima de empresas
Assistência psicológica	10,4%	30,8%	-20,4%	-66,2%	Colaboradores acima de empresas
Auxílio educação	18,8%	32,3%	-13,5%	-41,8%	Colaboradores acima de empresas
Assistência odontológica	32,5%	45,7%	-13,2%	-28,9%	Colaboradores acima de empresas
Vale-cultura	0,8%	13,8%	-13%	-94,2%	Colaboradores acima de empresas
Auxílio farmácia	9,4%	18,7%	-9,3%	-49,7%	Colaboradores acima de empresas
Automóvel	1,9%	8,8%	-6,9%	-78,4%	Colaboradores acima de empresas
Benefícios flexíveis	33%	39,3%	-6,3%	-16%	Colaboradores acima de empresas
Previdência privada	20,5%	26%	-5,5%	-21,2%	Colaboradores acima de empresas
Alimentação	71,2%	76,3%	-5,1%	-6,7%	Colaboradores acima de empresas
Assistência pet	1,7%	6,7%	-5%	-74,6%	Colaboradores acima de empresas
Seguro de vida	32,9%	37,7%	-4,8%	-12,7%	Colaboradores acima de empresas
Outro	3%	7,5%	-4,5%	-60%	Colaboradores acima de empresas
Refeição	69,3%	71%	-1,7%	-2,4%	Alinhado (dif < 3 p.p.)
Cesta	16,2%	16,8%	-0,6%	-3,6%	Alinhado (dif < 3 p.p.)

Diferença (p.p.): mede a distância absoluta

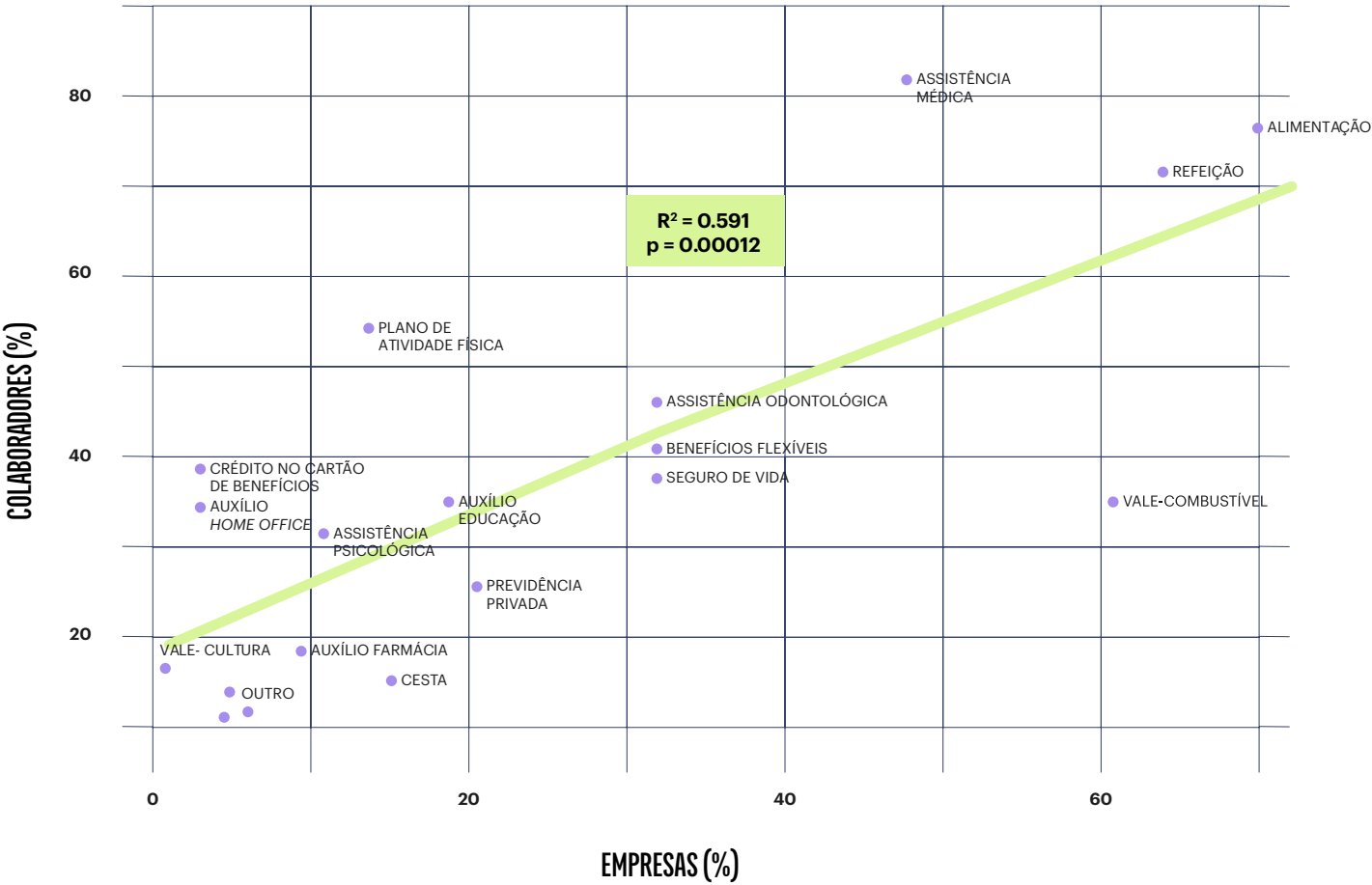
Gap relativo (%): mede o tamanho dessa diferença em relação ao valor dos colaboradores

NOTA METODOLÓGICA

O conceito de “diferença em pontos percentuais” revela a distância objetiva, mas o “gap relativo” mostra algo mais relevante: onde a empresa acredita estar competitiva, mas o colaborador ainda percebe insuficiência.

O QUE AS EMPRESAS OFERECEM VS. O QUE AS PESSOAS
ESPERAM EM TERMOS DE BENEFÍCIOS

BENEFÍCIOS (% DO TOTAL): EMPRESAS VS. COLABORADORES



Benefícios tradicionais,

como assistência médica, alimentação e refeição, apresentam maior alinhamento, pois já fazem parte do padrão consolidado do mercado.

Benefícios ligados à saúde mental, apoio psicológico e experiências mais personalizadas

tendem a apresentar gap positivo a favor da expectativa dos colaboradores, indicando que a demanda cresce mais rápido do que a oferta.

Benefícios que as empresas consideram robustos podem não ser percebidos como diferenciais,

reforçando a ideia de que benefício básico virou *commodity*.

O maior risco estratégico não está na ausência do benefício, mas na subestimação da sua importância emocional.

2.8

A EVOLUÇÃO DOS DADOS ENTRE 2024 E 2025

BENEFÍCIO	2024	2025	VARIAÇÃO
Vale-cultura	2,1%	0,8%	● ▼
Assistência pet	3%	1,7%	● ▼
Automóvel	22,9%	1,9%	● ▼
Crédito no cartão de benefícios	—	5,2%	—
Auxílio home office	27,1%	5,5%	● ▼
Auxílio farmácia	21,8%	9,4%	● ▼
Assistência Psicológica/Mental	32,1%	10,4%	● ▼
Plano de atividade física (Wellhub / TotalPass)	54,3%	14%	● ▼
Cesta	—	16,2%	—
Auxílio educação	35,9%	18,8%	● ▼
Previdência privada	15,2%	20,5%	● ▲
Assistência odontológica	63%	32,5%	● ▼
Seguro de vida	72,4%	32,9%	● ▼
Benefícios flexíveis	39,3%	33%	● ▼
Assistência médica	78,4%	49%	● ▼
Vale-combustível / Mobilidade	22,9%	66,4%	● ▲
Refeição	78%	69,3%	● ▼
Alimentação	61,8%	71,2%	● ▲

A evolução dos benefícios de um ano para outro reflete **mudanças simultâneas no mercado de trabalho, na economia e na estratégia de RH das empresas brasileiras.**

Há diferenças aparentes muito grandes em alguns benefícios porque a forma de coleta e a forma como as perguntas foram feitas entre 2024 e 2025 foram distintas. Alguns benefícios foram agrupados ou mais amplos em 2024 e aparecem mais desagregados em 2025 (por exemplo cesta, crédito no cartão, mobilidade etc.).

Isso explica quedas aparentes em pontos como plano de atividade física, assistência psicológica, assistência médica e auxílio *home office*. Nestes pontos, temos um reflexo da mudança metodológica e não necessariamente redução real de oferta.

Entretanto, pode-se inferir uma transição de modelo: de “benefícios iguais para todos” para “plataformas de benefícios adaptáveis ao colaborador”, o que deve se intensificar em 2026, com reflexos no longo prazo em:

FLEXIBILIDADE

BEM-ESTAR INTEGRADO

MOBILIDADE

BENEFÍCIOS FINANCEIROS

Podemos fazer esta afirmação pela análise dos resultados históricos deste Anuário, que identifica o crescimento na oferta de benefícios flexíveis em todas as edições, assim como o crescente interesse dos trabalhadores, independente do formato de trabalho, por flexibilidade e autonomia.

Com estes movimentos, os times de RH precisam buscar alternativas que possibilitem o uso dos benefícios da forma que melhor convém aos colaboradores e daí observamos o crescimento na flexibilidade, que se reflete nas mudanças de modelo de trabalho nos últimos anos. É inevitável aqui entender o impacto que a pandemia de Covid-19 teve na aceleração das transformações.

Primeiro tivemos uma ruptura profunda e abrupta no formato presencial com a necessidade de isolamento e a implementação do trabalho remoto às pressas. Passado este período, voltamos a trabalhar presencialmente, pautados principalmente na construção da cultura organizacional, mas caminhando paralelamente ao desejo de mais qualidade de vida das pessoas.

Neste contexto, o formato híbrido se consolida e demanda uma adequação na carteira de mobilidade das empresas para atender à legislação, ao mesmo tempo que permite à pessoa trabalhadora escolher o que mais lhe convém: transporte público, automóvel próprio ou até opções

mais sustentáveis, como bicicleta, por exemplo. Podemos afirmar que não é mais possível trabalhar com uma só forma de oferecer benefícios de mobilidade aos trabalhadores, o que deve continuar acontecendo.

O pós-pandemia também afetou a forma como as pessoas se relacionam com benefícios ligados ao bem-estar. Cuidar da saúde deixou de ser visto apenas como prevenção ou tratamento de doenças para se estabelecer como um pilar central de estilo de vida e investimento pessoal, que engloba não apenas exercícios físicos como também cuidado com a mente, alimentação e até finanças, por exemplo. A oferta de benefícios de bem-estar precisa integrar todos estes elementos.

As empresas também buscam formas de aumentar a composição da remuneração total das pessoas, identificando os benefícios como um agregador de liquidez, ou seja: disponibilizando valores integrais, sem qualquer tipo de encargo, para aumentar o poder de compra ao trabalhador e dar a ele o poder de escolher a melhor forma de usá-lo.

ANÁLISE

BENEFÍCIOS DE NICHOS

ASSISTÊNCIA PET CAIU DE 3% PARA 1,7%

Benefícios como Vale-Cultura e Assistência Pet

evidenciam uma dinâmica importante na lógica da gestão de pessoas: eles não atendem de forma ampla e homogênea toda a base de colaboradores, mas respondem a perfis, estilos de vida e expectativas mais específicas.

À medida que flexibilidade, personalização e arranjos multibenefícios ganham força,

esses itens passam a fazer mais sentido como instrumento de experiência individual do que como benefício coletivo, funcionando como indicador da capacidade da empresa de reconhecer diferentes formas de viver e trabalhar.

PALAVRA DO ESPECIALISTA



A porta de entrada para o benefício de nicho costuma ser o cuidado com o colaborador. Mas, rapidamente, as empresas percebem o impacto positivo na marca empregadora e na retenção. Hoje, oferecer benefícios que fazem sentido para a vida real das pessoas é um diferencial competitivo. Emocionalmente, o colaborador percebe que a empresa considera aspectos importantes da sua vida fora do trabalho, o que gera reconhecimento imediato”.

Martha Rodrigues, CEO da **Guapeco**

BENEFÍCIOS QUE MAIS CRESCERAM EM PREVALÊNCIA

Vale-combustível / Mobilidade	+43,5 pp ▲
Alimentação	+9,4 pp ▲
Previdência privada	+5,3 pp ▲
Crédito no cartão de benefícios	Novo benefício
Cesta	Novo benefício



ANÁLISE

POR QUE ALGUNS BENEFÍCIOS CRESCERAM?

1. EXPLOÇÃO DO BENEFÍCIO LIGADO À MOBILIDADE

O salto de Vale-Combustível/-Mobilidade (+43 p.p.) provavelmente reflete duas mudanças estruturais:

- Retorno gradual ao trabalho presencial ou híbrido
- Aumento do custo de transporte nas cidades

Empresas passaram a compensar deslocamentos, já que o modelo 100% remoto perdeu força.

2. ALIMENTAÇÃO CONTINUA SENDO BENEFÍCIO CENTRAL

Alimentação e refeição seguem entre os benefícios universais. Isso ocorre porque o PAT (Programa de Alimentação do Trabalhador) incentiva fiscalmente as empresas a oferecerem esse benefício.

Além disso, o mercado brasileiro de vouchers alimentares cresce rapidamente e, segundo projeções da Technavio, pode adicionar quase US\$ 10 bilhões até 2029 – ou cerca de R\$ 50 bilhões.

Ou seja, alimentação não é apenas benefício — é política pública combinada com incentivo fiscal.

3. CRESCIMENTO DE PREVIDÊN- CIA PRIVADA

O aumento da previdência privada está ligado a três fatores:

- Envelhecimento da população
- Preocupação com aposentadoria
- Competição por talentos mais qualificados

Benefícios de longo prazo são cada vez mais usados como instrumentos de retenção.

4. NOVOS BENEFÍCIOS

Dois novos dados passaram a fazer parte da análise neste ano: o crédito no cartão e a cesta. O primeiro se trata de um valor para uso livre, podendo ser utilizado em qualquer lugar ou para realizar saques e fazer transferências bancárias. Este benefício deve estar vinculado a metas, resultados ou desempenho excepcional, e ser concedido a grupos ou colaboradores específicos para que esteja em conformidade com a lei trabalhista brasileira e não seja considerado salário.

Já a cesta foi incluída na análise do Anuário neste ano e considera a distribuição de cestas físicas de alimentos aos colaboradores.



BENEFÍCIOS QUE MAIS REDUZIRAM A PREVALÊNCIA

Plano de atividade física	-40,3 pp ▼
Seguro de vida	-39,5 pp ▼
Assistência odontológica	-30,5 pp ▼
Assistência psicológica	-21,7 pp ▼
Auxílio Home Office	-21,6 pp ▼

ANÁLISE

POR QUE ALGUNS BENEFÍCIOS CAÍRAM?

1. REDUÇÃO DO AUXÍLIO *HOME OFFICE*

A queda expressiva do auxílio *home office* é consistente com a mudança do mercado:

- Menos empresas 100% remotas
- Crescimento do modelo híbrido

Muitas empresas estão equilibrando presença e flexibilidade.

2. QUEDA DOS BENEFÍCIOS DE BEM-ESTAR ISOLADOS

Benefícios como atividade física e assistência psicológica podem parecer ter caído, mas isso provavelmente reflete uma mudança de formato.

Esses benefícios estão sendo integrados em programas de bem-estar desenvolvidos pelos RHs das empresas, plataformas flexíveis e programas de parcerias corporativas. Ou seja, menos benefícios isolados, mais plataformas integradas.

3. SEGURO DE VIDA E ODONTOLÓGICO PODEM ESTAR SENDO REAGRUPADOS

Alguns benefícios tradicionais podem ter sido:

- Agrupados em pacotes maiores
- Incluídos em seguros corporativos mais amplos

Isso faz o indicador específico parecer menor.

O RH NO ESPELHO

O estudo espelhado evidencia um alinhamento consistente entre empresas e colaboradores na valorização dos benefícios tradicionais, como assistência médica e alimentação, já consolidados como base da proposta de valor. Trata-se de um requisito mínimo de atratividade, e não de um diferencial competitivo.

Quando o olhar se volta à personalização, no entanto, surge um descompasso relevante. Os dados mostram que 41% dos profissionais CLT colocam os benefícios flexíveis entre os mais valorizados, enquanto 37% afirmam que suas empresas ainda

não oferecem esse modelo, embora gostariam que oferecessem. Do lado das empresas, a adoção permanece mais restrita, alcançando cerca de 33%.

Em conjunto, esses números indicam que a demanda por flexibilidade já se consolidou na expectativa dos colaboradores, mas a entrega ainda avança em ritmo mais lento. O desafio, portanto, não está em ampliar o pacote de benefícios, mas em torná-lo mais ajustável às diferentes realidades, transformando a estrutura em percepção de valor ao longo da experiência.





CAPÍTULO 3

REMUNERAÇÃO TOTAL

Composta por itens que vão bem além do salário fixo, a remuneração total se consolida como uma arquitetura mais complexa de valor. Ao observar os dados da pesquisa, fica evidente que as empresas avançaram na composição desse pacote, incorporando diferentes componentes financeiros como forma de equilibrar competitividade, retenção e reconhecimento.

No entanto, quando colocamos essa estrutura frente à percepção dos colaboradores, surge um ponto crítico: a sofisticação e pluralidade do modelo não garante a sua compreensão e valorização. É no intervalo entre o que é oferecido e o que é percebido que se concentra um dos principais desafios do RH contemporâneo.

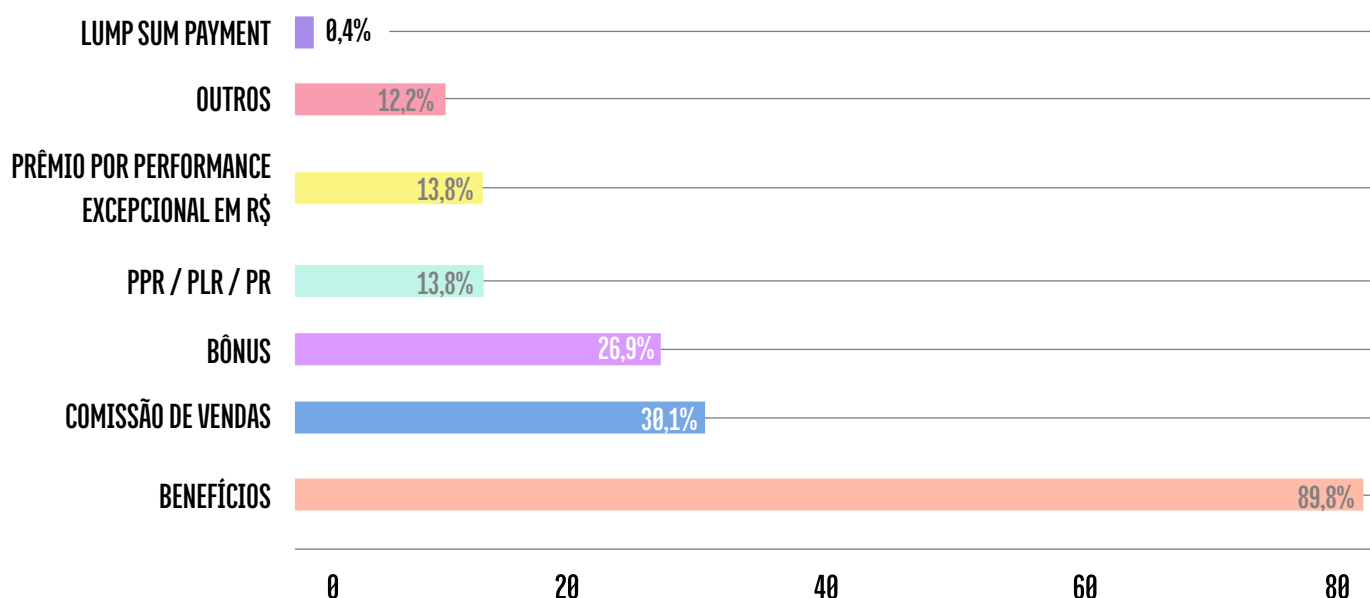
3.1

QUAIS SÃO OS COMPONENTES

DA REMUNERAÇÃO TOTAL DA SUA EMPRESA,
ALÉM DO SALÁRIO FIXO (NOMINAL)?

VISÃO DAS EMPRESAS

PANORAMA GERAL



Lump sum payment é prática de meritocracia, dentro da área de Cargos e Salários, que algumas empresas dão a funcionários que atingiram o teto salarial de sua posição. Geralmente, o potencial aumento do valor mensal a ser recebido é transformado em bônus anual de reconhecimento.

3.1 QUAIS SÃO OS COMPONENTES DA REMUNERAÇÃO TOTAL DA SUA EMPRESA, ALÉM DO SALÁRIO FIXO (NOMINAL)?

A composição multicomponente da remuneração

revela que as empresas já adotam uma visão ampliada de proposta de valor, indo além do salário nominal.

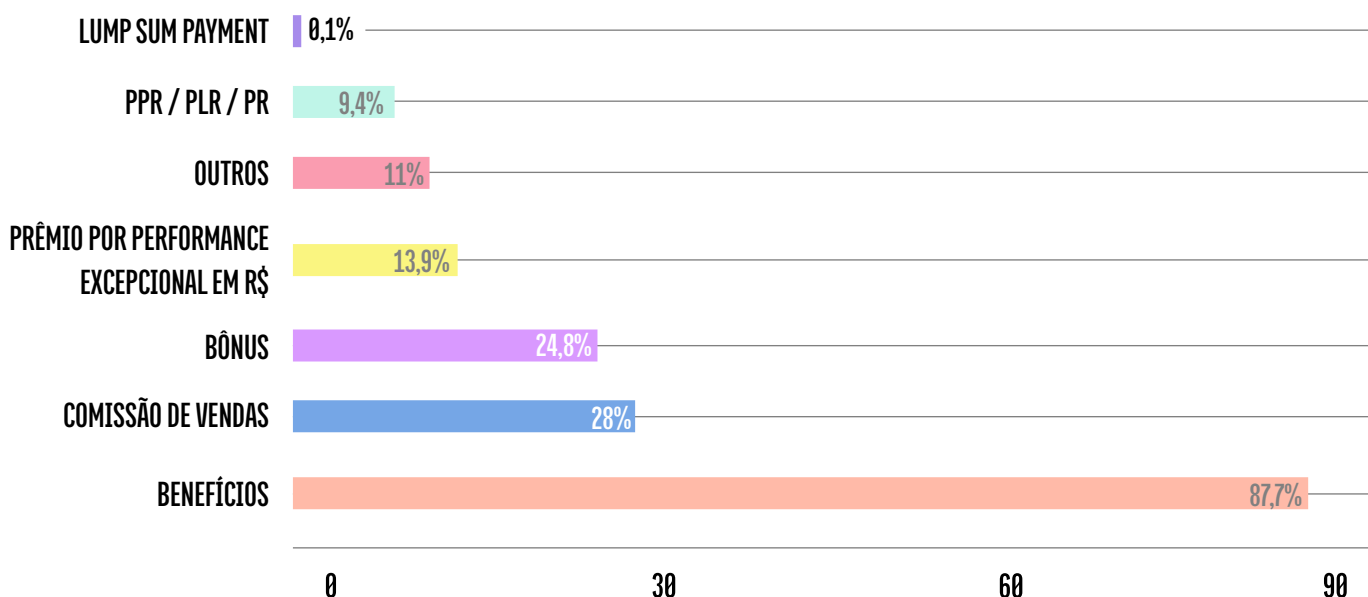
A diversificação de componentes

demonstra preocupação em alinhar retenção, performance e competitividade de mercado por meio de instrumentos financeiros variados.

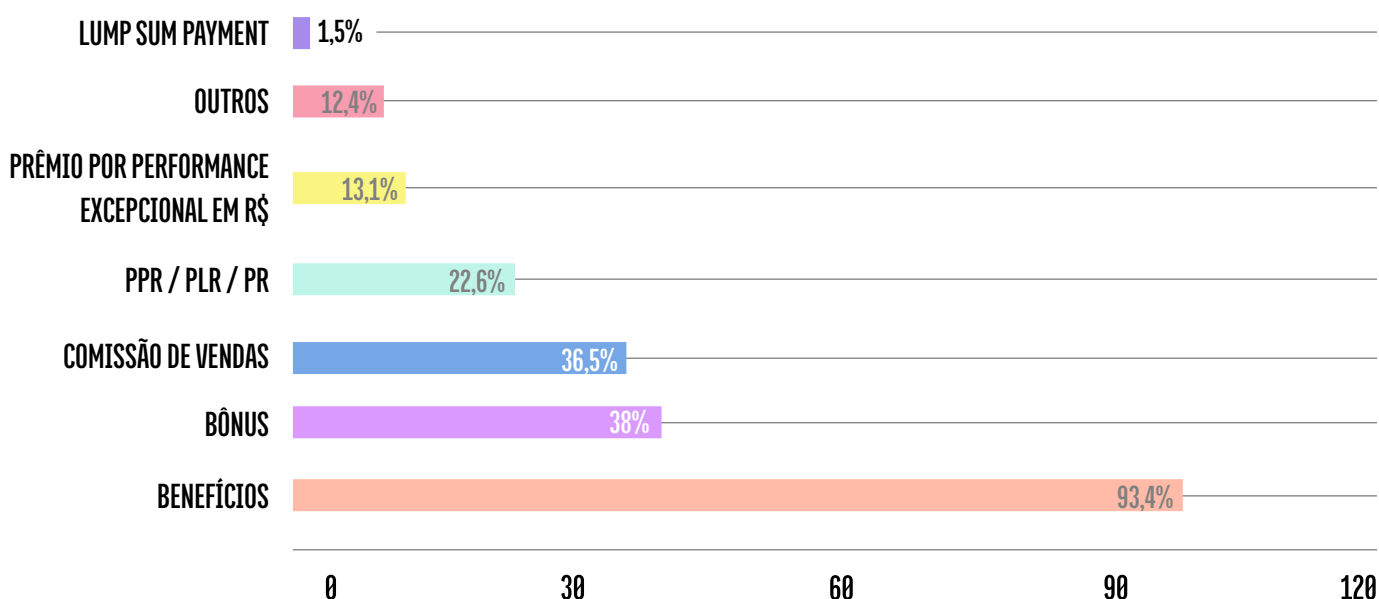
Quanto mais complexa a estrutura remuneratória, maior a necessidade de transparência e comunicação para que o colaborador compreenda o valor total recebido. Caso contrário, existe o risco de que parte do investimento realizado pela empresa não seja plenamente percebido, reduzindo seu impacto estratégico. O desafio, portanto, não é apenas estruturar o pacote, mas garantir que ele seja inteligível e reconhecido internamente.

3.1 QUAIS SÃO OS COMPONENTES DA REMUNERAÇÃO TOTAL DA SUA EMPRESA, ALÉM DO SALÁRIO FIXO (NOMINAL)?

EMPRESAS COM ATÉ R\$ 50 MILHÕES DE FATURAMENTO

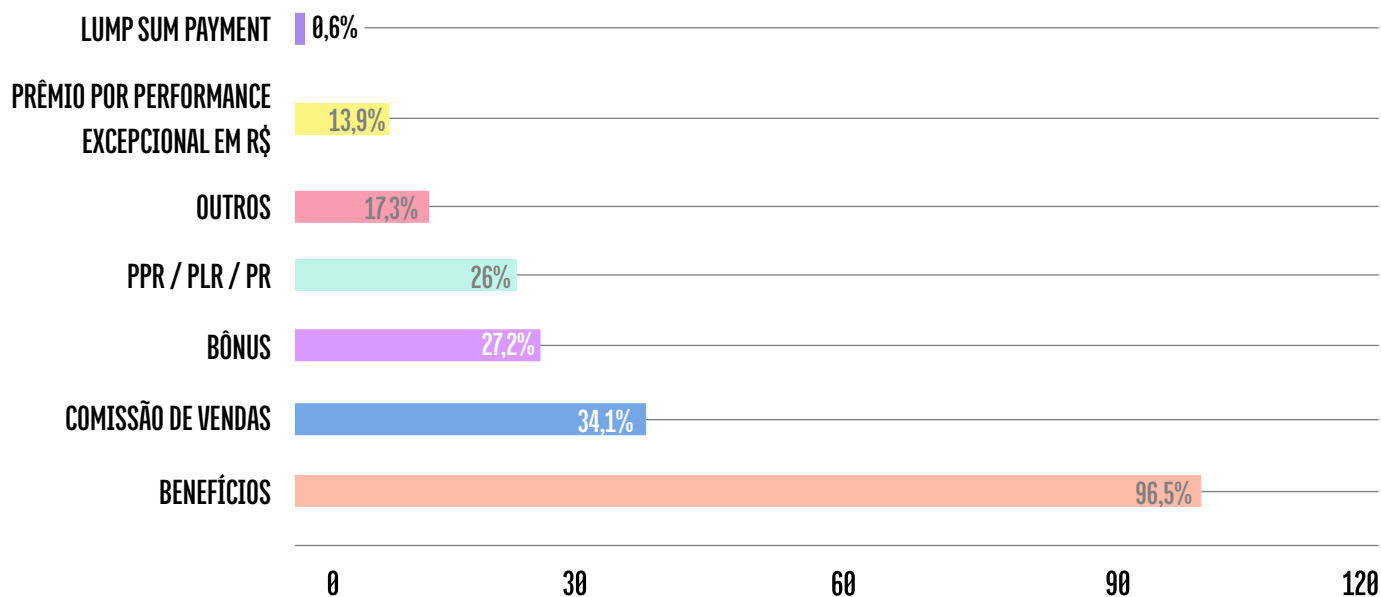


EMPRESAS COM FATURAMENTO DE R\$ 51 ATÉ R\$ 299 MILHÕES

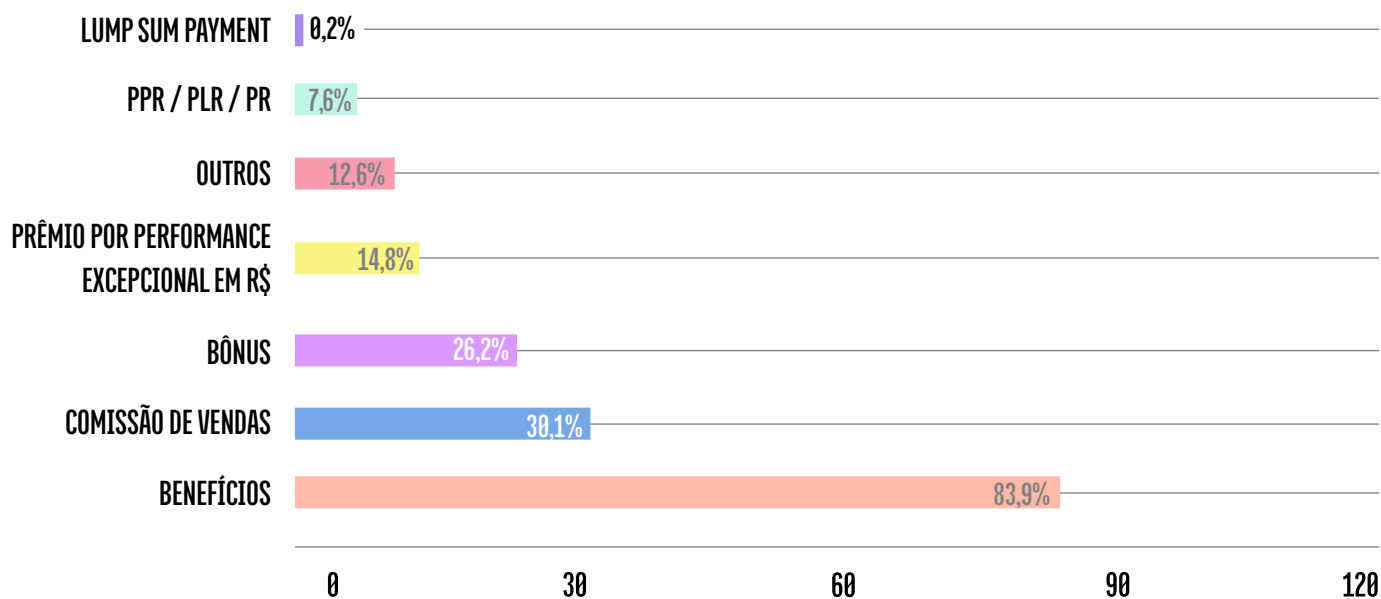


3.1 QUAIS SÃO OS COMPONENTES DA REMUNERAÇÃO TOTAL DA SUA EMPRESA, ALÉM DO SALÁRIO FIXO (NOMINAL)?

EMPRESAS COM FATURAMENTO ACIMA DE R\$ 300 MILHÕES

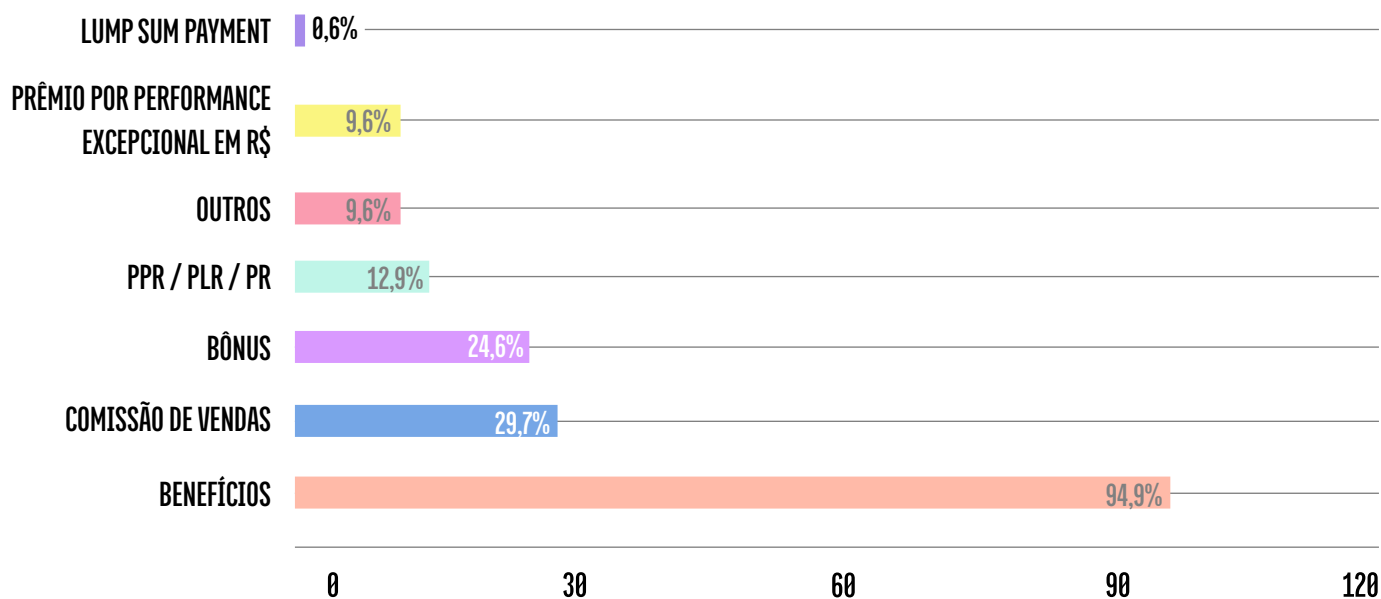


EMPRESAS ATÉ 100 COLABORADORES

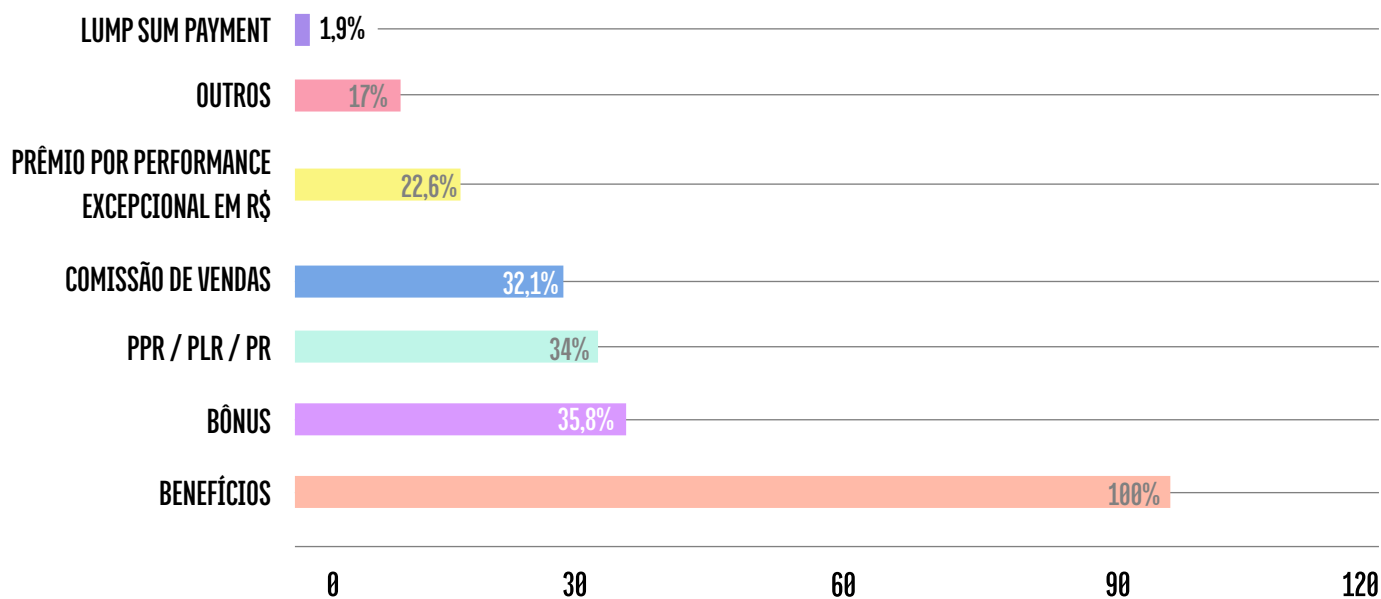


3.1 QUAIS SÃO OS COMPONENTES DA REMUNERAÇÃO TOTAL DA SUA EMPRESA, ALÉM DO SALÁRIO FIXO (NOMINAL)?

EMPRESAS COM 101 ATÉ 500 COLABORADORES

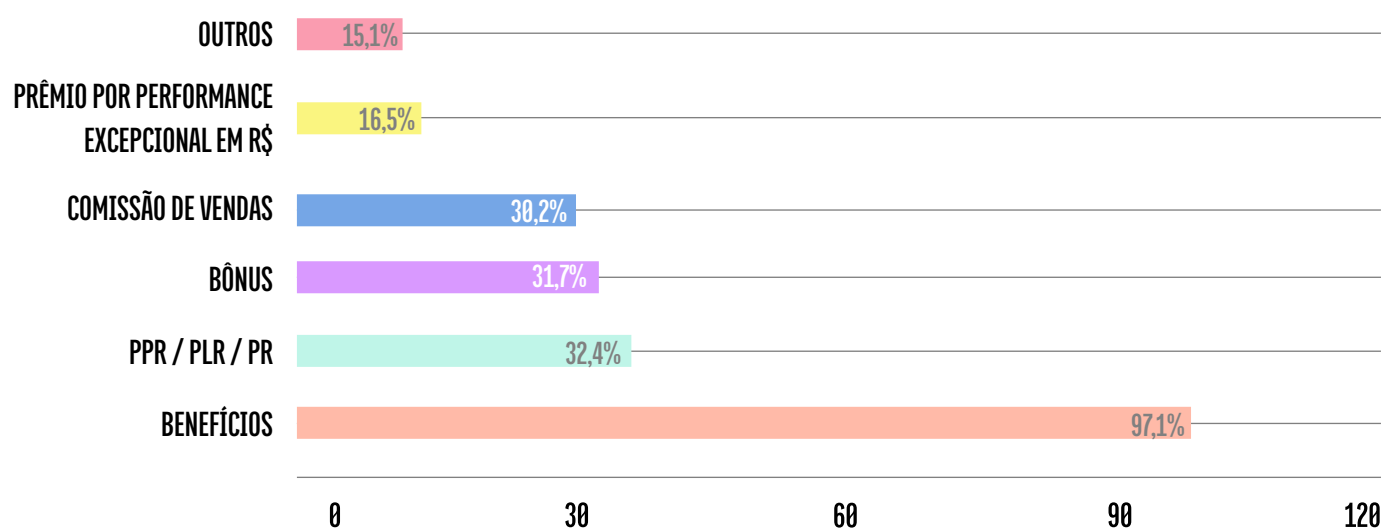


EMPRESAS COM 501 ATÉ 999 COLABORADORES



3.1 QUAIS SÃO OS COMPONENTES DA REMUNERAÇÃO TOTAL DA SUA EMPRESA, ALÉM DO SALÁRIO FIXO (NOMINAL)?

EMPRESAS COM MAIS DE 1000 COLABORADORES



A análise dos resultados por porte de empresas e número de funcionários traz uma percepção consolidada do mercado até o momento com relação à remuneração.

EMPRESAS DE MENOR PORTE E COM MENOR VOLUME DE COLABORADORES

- **Mesmo entre empresas de menor porte e com baixo volume de colaboradores**, os benefícios seguem como o principal componente da remuneração total, indicando que já existe uma compreensão consolidada de que a proposta de valor ao colaborador vai além do salário — ainda que com menor sofisticação estrutural.
- **A presença relevante de comissão de vendas e bônus** sugere um modelo mais orientado a resultado e geração de caixa, onde a remuneração variável está diretamente conectada à sustentabilidade do negócio.
- **A menor incidência de instrumentos mais estruturados, como PPR/PLR/PL**, indica que essas empresas ainda operam com mecanismos menos institucionalizados de remuneração variável, possivelmente por limitações de governança, previsibilidade financeira ou maturidade em gestão.
- **A manutenção de componentes como prêmios por performance e outros incentivos** revela uma tentativa de reconhecer desempenho, porém de forma mais tática e menos estruturada, o que pode gerar inconsistência na percepção de justiça interna.

O principal desafio para esse grupo não parece ser a ausência de componentes, mas sim a estruturação, consistência e clareza do modelo remuneratório, garantindo que ele seja sustentável financeiramente, compreensível para os colaboradores e alinhado à estratégia de crescimento da empresa.

EMPRESAS DE MÉDIO PORTE E COM VOLUME INTERMEDIÁRIO DE COLABORADORES

- **A altíssima presença de benefícios reforça** que, à medida que as empresas ganham escala, há uma consolidação mais robusta da proposta de valor ao colaborador, com maior estruturação e padronização dos pacotes oferecidos.
- **O aumento relevante de bônus e comissão de vendas com relação aos portes menores** indica um modelo mais sofisticado de remuneração variável, com maior capacidade de atrelar desempenho individual e coletivo aos resultados do negócio.
- **A presença mais expressiva de PPR/PLR/PL**, em comparação com empresas menores, evidencia um avanço em governança e maturidade organizacional, com adoção de mecanismos mais estruturados e alinhados à legislação e à estratégia de longo prazo, ainda que esses mecanismos estruturados não estejam plenamente disseminados nesse porte.
- **A menor presença de incentivos como prêmios por performance e outros** pode indicar um movimento de transição: saída de práticas mais informais para modelos mais padronizados e institucionalizados.
- **Apesar da maior estruturação, a coexistência de múltiplos componentes** (benefícios, variáveis, incentivos pontuais) amplia a complexidade do modelo, exigindo maior rigor na gestão, clareza de critérios e consistência na aplicação para evitar distorções internas.
- **Nesse porte de empresa, o desafio evolui de “oferecer” para “orquestrar” a remuneração total** — ou seja, integrar diferentes instrumentos de forma estratégica, garantindo equilíbrio entre competitividade de mercado, sustentabilidade financeira e percepção de valor pelo colaborador.

3.1 QUAIS SÃO OS COMPONENTES DA REMUNERAÇÃO TOTAL DA SUA EMPRESA, ALÉM DO SALÁRIO FIXO (NOMINAL)?

EMPRESAS DE GRANDE PORTE E COM MAIS COLABORADORES

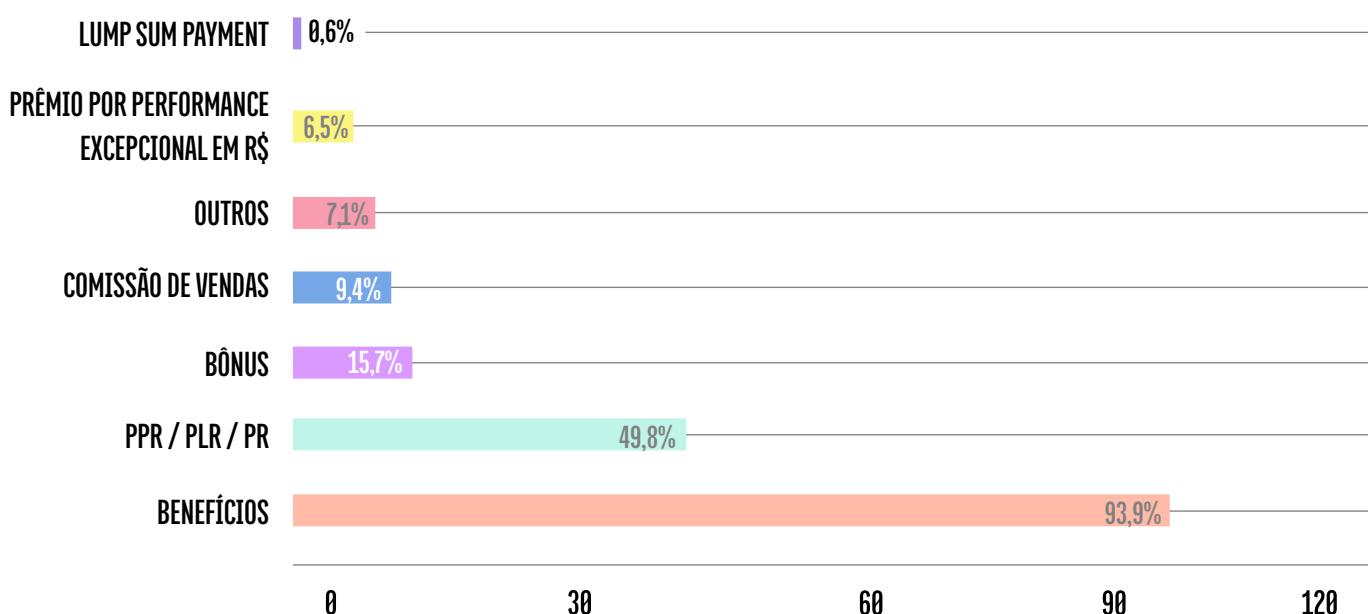
- **A quase universalização dos benefícios evidencia** que, em empresas de maior porte, esse componente deixa de ser diferencial e passa a ser padrão competitivo, com alto nível de estruturação, padronização e expectativa consolidada por parte dos colaboradores.
- **A combinação equilibrada entre comissão de vendas, bônus e PPR/PLR/PL** indica um modelo de remuneração mais sofisticado e diversificado, capaz de atuar simultaneamente sobre desempenho individual, coletivo e resultados organizacionais, além de reforçar o maior nível de governança e maturidade dessas organizações, com mecanismos mais claros de compartilhamento de resultados e alinhamento estratégico de longo prazo.
- **A consolidação de múltiplos instrumentos de remuneração** reforça um ambiente de alta complexidade, no qual a gestão da remuneração total exige forte governança, integração entre políticas e alinhamento com estratégia, cultura e modelo de negócio.
- **Nesse estágio, o desafio deixa de ser a oferta ou mesmo a estruturação e passa a ser a gestão integrada da remuneração total**, exigindo alta capacidade de comunicação, coerência entre políticas e alinhamento com cultura, performance e estratégia — sob risco de complexidade excessiva e perda de clareza para o colaborador.

3.2

QUAIS SÃO OS COMPONENTES

DA REMUNERAÇÃO TOTAL QUE VOCÊ RECEBE DA SUA EMPRESA, ALÉM DO SALÁRIO FIXO (NOMINAL)?

PESSOAS FÍSICAS (CLT)



3.2 QUAIS SÃO OS COMPONENTES DA REMUNERAÇÃO TOTAL QUE VOCÊ RECEBE DA SUA EMPRESA, ALÉM DO SALÁRIO FIXO (NOMINAL)?

A adoção quase universal dos benefícios (93,9%)

mostra que eles já deixaram de ser diferencial competitivo e passaram a compor o “mínimo esperado” do contrato psicológico entre empresa e colaborador.

O PPR/PLR

(Programa de Participação nos Resultados/Participação nos Lucros e Resultados) aparece com força, o que sugere uma cultura de reconhecimento coletivo e baseada em modelos robustos de remuneração variável.

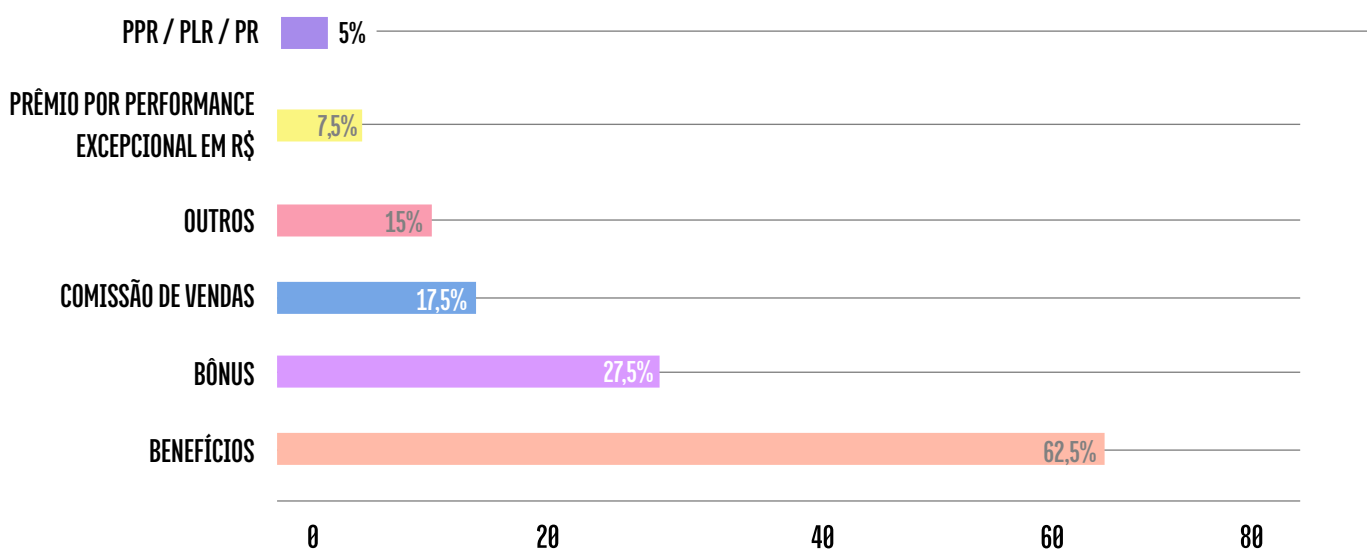
A baixa incidência de Bônus e Prêmio por Performance de natureza individual

indica que o modelo CLT ainda opera majoritariamente sob lógica de estabilidade salarial, e não de risco e recompensa.

Há um possível descompasso entre o discurso corporativo de meritocracia e a prática efetiva de remuneração variável estruturada. O que se observa é um modelo remuneratório que prioriza segurança e previsibilidade, características historicamente associadas ao vínculo CLT.

3.2 QUAIS SÃO OS COMPONENTES DA REMUNERAÇÃO TOTAL QUE VOCÊ RECEBE DA SUA EMPRESA, ALÉM DO SALÁRIO FIXO (NOMINAL)?

PESSOAS FÍSICAS (PJ)



3.2 QUAIS SÃO OS COMPONENTES DA REMUNERAÇÃO TOTAL QUE VOCÊ RECEBE DA SUA EMPRESA, ALÉM DO SALÁRIO FIXO (NOMINAL)?

Diferentemente do universo CLT,

a presença de benefícios entre PJs não é universal, considerando que a lógica contratual é orientada à prestação de serviço.

A estrutura de remuneração dos PJs concentra mais peso em componentes variáveis,

como bônus e comissão, enquanto instrumentos coletivos, como PPR, aparecem com menor incidência, um desenho que reforça a conexão direta entre ganho e entrega individual.

O modelo remuneratório PJ revela maior exposição a risco, uma vez que a composição de renda envolve itens que podem ter alta variação a depender de fatores externos, como as comissões. Em meses nos quais há menos dias úteis ou em períodos de baixa no mercado, os ganhos podem ser drasticamente menores, da mesma forma que podem aumentar exponencialmente em outras épocas do ano. Há ainda maior proximidade com lógica de mercado ao beneficiar a performance individual por meio dos bônus.

3.2 QUAIS SÃO OS COMPONENTES DA REMUNERAÇÃO TOTAL QUE VOCÊ RECEBE DA SUA EMPRESA, ALÉM DO SALÁRIO FIXO (NOMINAL)?



O RH NO ESPELHO

Pacotes de remuneração mais sofisticados evidenciam um desafio central para o RH: transformar a estrutura em percepção. Quando o valor não é reconhecido ao longo da jornada, parte do investimento perde força, não necessariamente por ausência, mas por falta de visibilidade.

O resultado é um desalinhamento entre o que a empresa constrói e o que o colaborador efetivamente experimenta. Mais do que ampliar a oferta, o diferencial passa a estar na capacidade de tornar esse valor claro, contínuo e relevante no dia a dia.

Nesse cenário, o impacto vai além da experiência e alcança diretamente a gestão de performance. Quando os critérios não são claros, os resultados não são visíveis ou o reconhecimento não é percebido, a lógica de recompensa por desempenho perde força. A remuneração deixa de funcionar como direcionador de comportamento e passa a atuar predominantemente como composição de pacote, enfraquecendo seu potencial de estimular diferenciação e engajamento.



CAPÍTULO 4

PLANOS DE CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS (PCCS)

Os Planos de Cargos, Carreiras e Salários se consolidam como base da organização das trajetórias profissionais dentro das empresas. Ao definir critérios e estruturar a evolução profissional, eles fortalecem a organização interna e a percepção de justiça nas decisões relacionadas à carreira e remuneração.

Mas essa consolidação também revela um novo ponto de atenção: em um cenário de carreiras mais fluidas e expectativas em transformação, o valor do PCCS não está apenas em existir, mas na sua capacidade de evoluir junto com o negócio e com as pessoas.

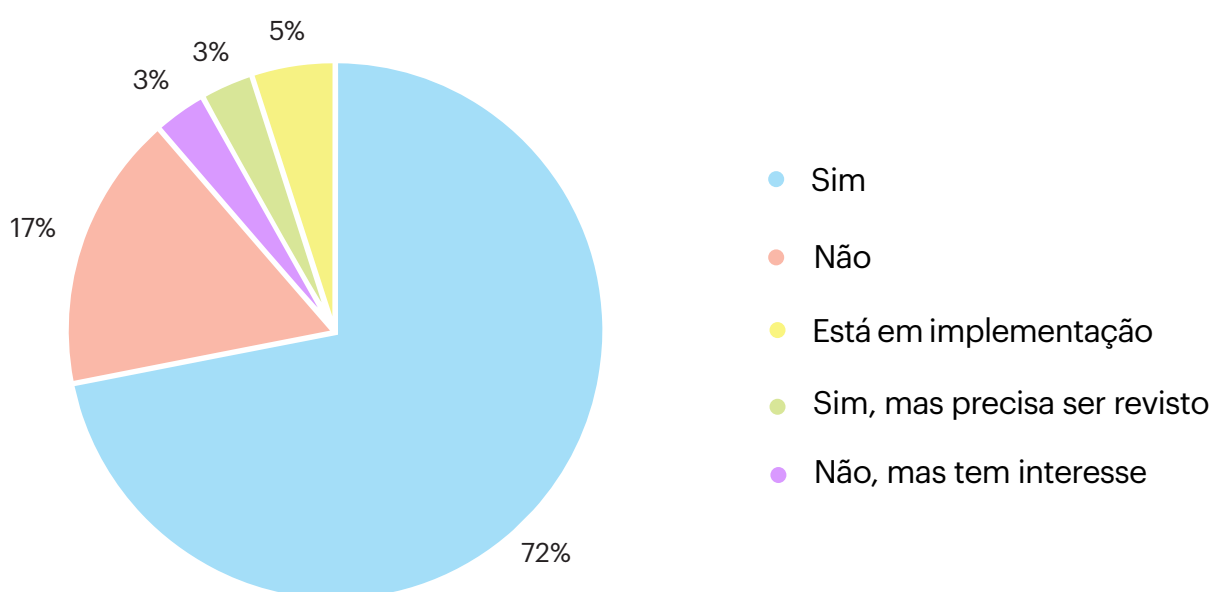




4.1

A EMPRESA POSSUI PCCS

– PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS - IMPLANTADO?



72% das empresas já possuem PCCS,

consolidando a prática como padrão de mercado e sinalizando um nível relevante de maturidade organizacional.

Este dado também indica

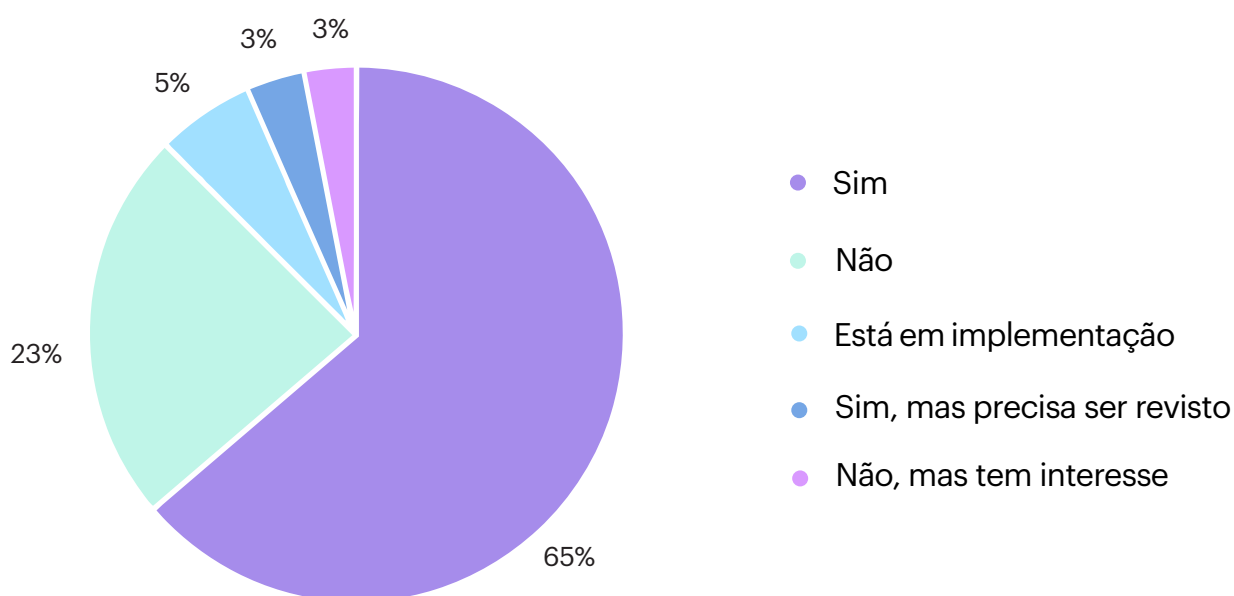
que a formalização da arquitetura de cargos deixou de ser diferencial competitivo e passou a ser requisito básico de governança

17% das empresas ainda não possuem PCCS,

indicando que há uma parcela significativa operando com estruturas mais informais ou menos padronizadas, o que pode impactar previsibilidade e percepção de justiça interna.

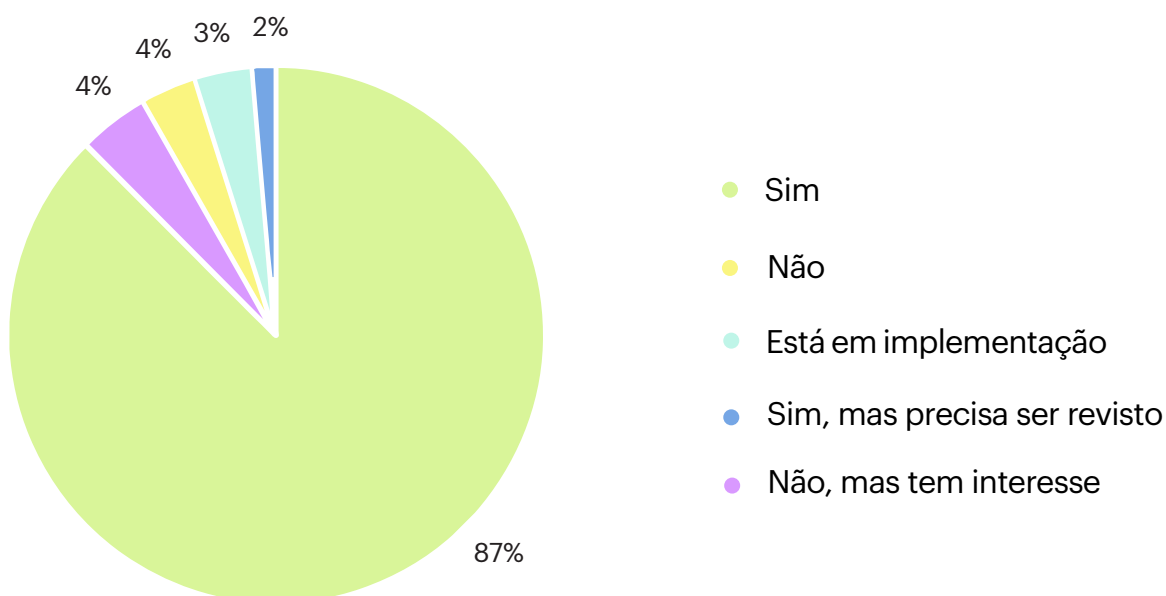
Maturidade estrutural não garante maturidade cultural. A efetividade do PCCS dependerá da sua vivência prática e não apenas da sua existência formal.

EMPRESAS COM ATÉ R\$ 50 MILHÕES DE FATURAMENTO



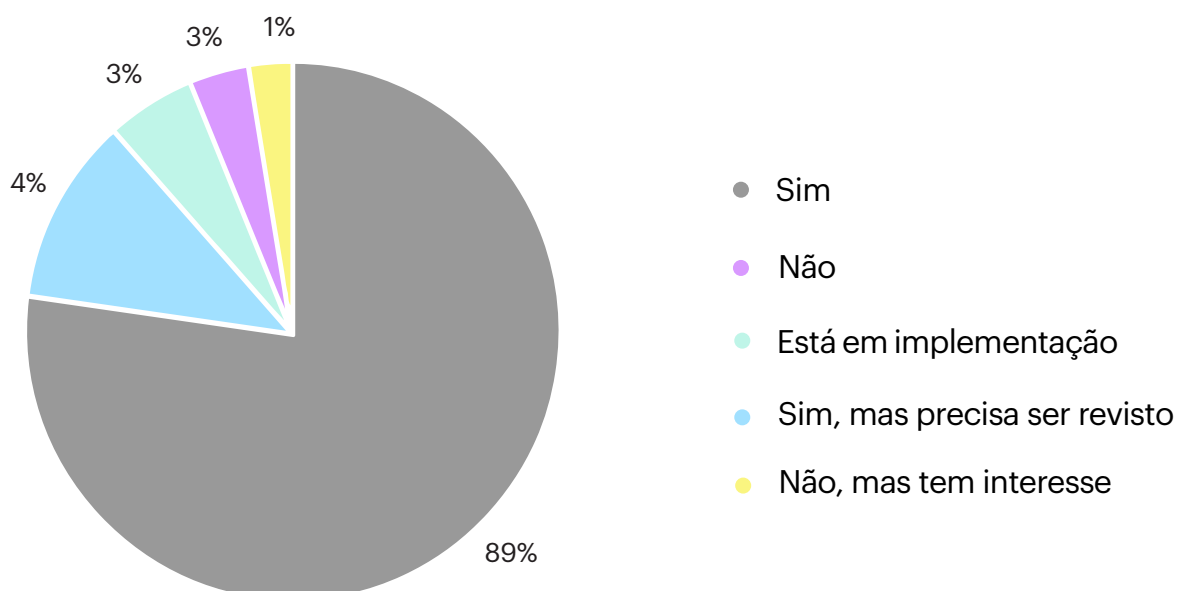
65% das empresas até R\$50 milhões possuem PCCS, mostrando que a estrutura formal de carreira cresce significativamente apenas com aumento de faturamento e mesmo neste recorte, a prevalência já é significativa.

EMPRESAS COM FATURAMENTO DE R\$51 ATÉ R\$299 MILHÕES



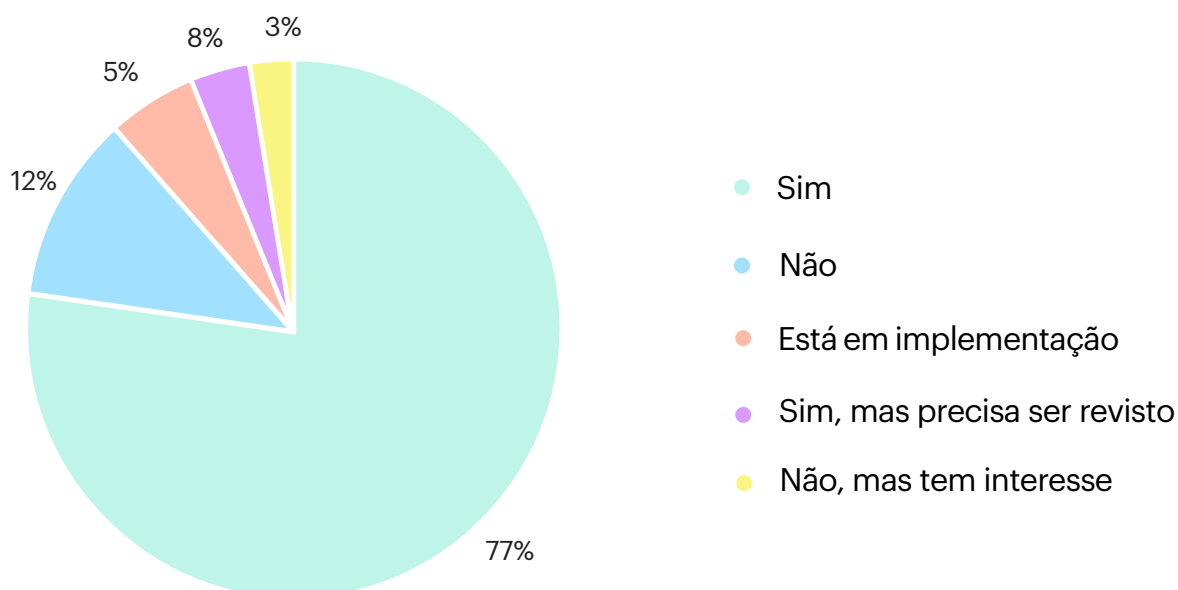
87% das empresas médias já possuem PCCS, demonstrando salto estrutural significativo em comparação às pequenas empresas.

EMPRESAS COM FATURAMENTO ACIMA DE R\$300 MILHÕES

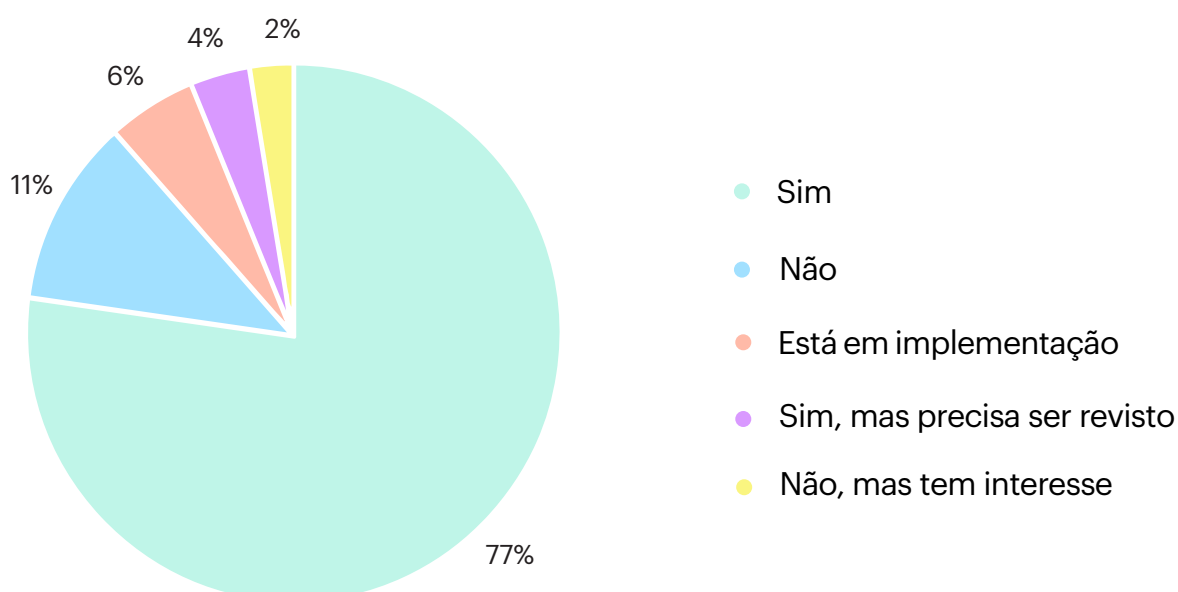


87% das empresas médias já possuem PCCS, demonstrando salto estrutural significativo em comparação às pequenas empresas.

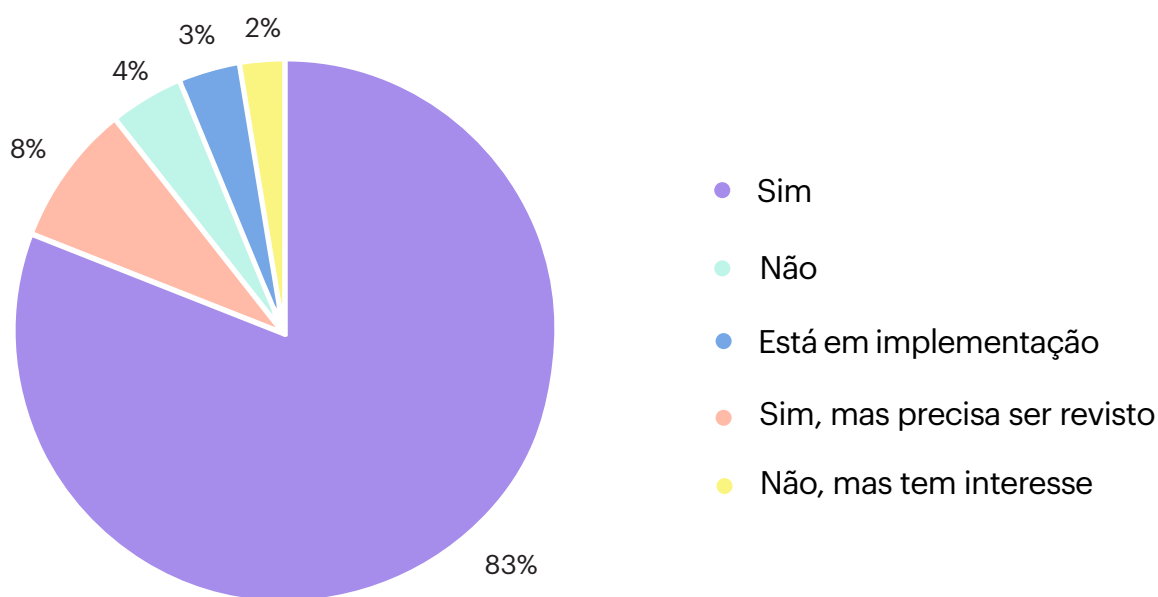
DE 101 ATÉ 500 COLABORADORES



DE 501 ATÉ 999 COLABORADORES



MAIS DE 1.000 COLABORADORES



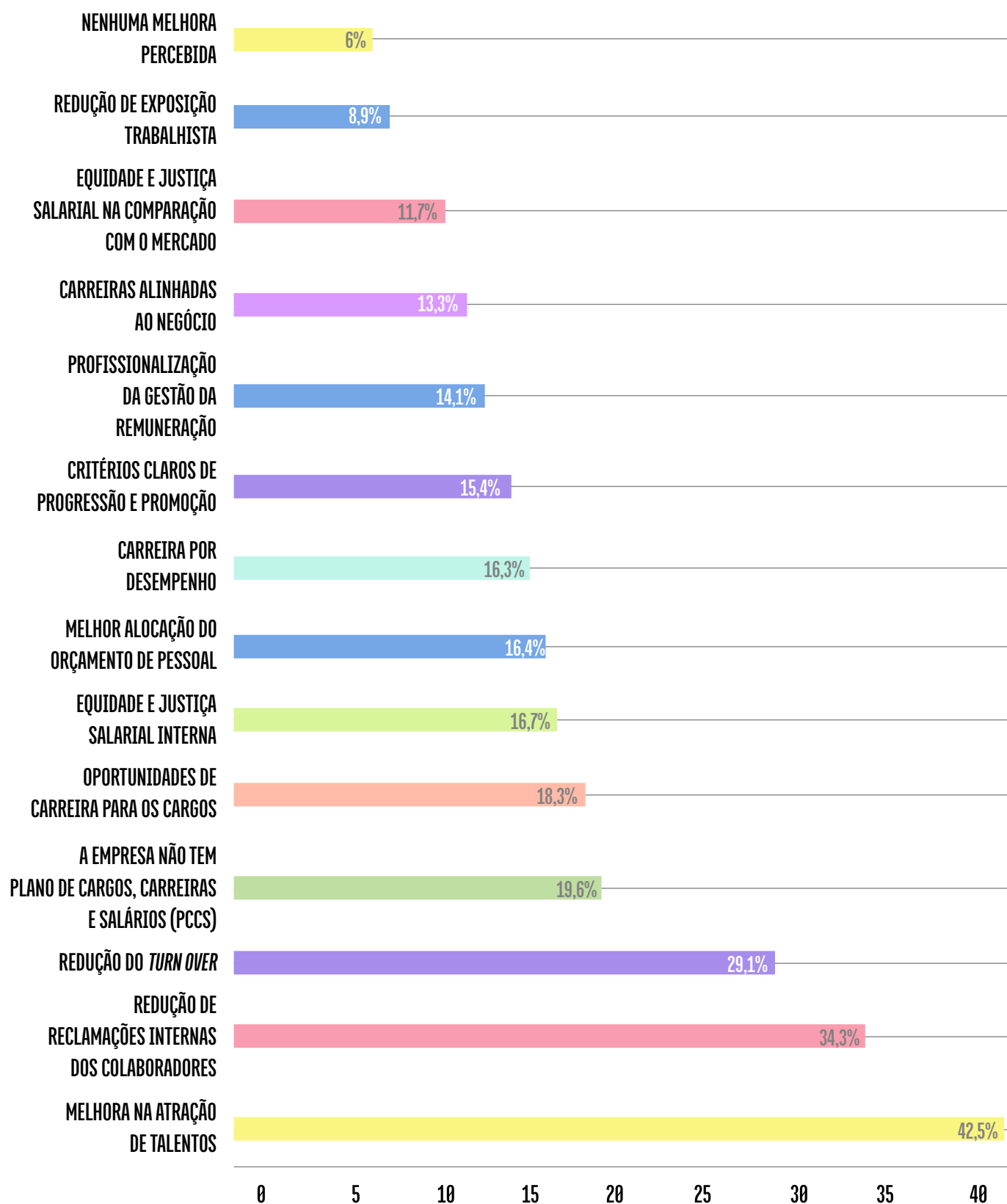


4.2

QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS

PERCEBIDAS PELO RH PARA A EMPRESA APÓS A IMPLANTAÇÃO
DO PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS (PCCS)?

PANORAMA GERAL



4.2 QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS PERCEBIDAS PELO RH PARA A EMPRESA APÓS A IMPLANTAÇÃO DO PCCS?



As empresas associam o PCCS

a maior organização interna, clareza de critérios e redução de conflitos relacionados à progressão e remuneração.



A estruturação formal

tende a fortalecer a percepção de justiça interna e previsibilidade de carreira, principalmente em empresas maiores (faturamento acima de R\$300 milhões), nas quais se destaca a vantagem de redução de *turnover*.

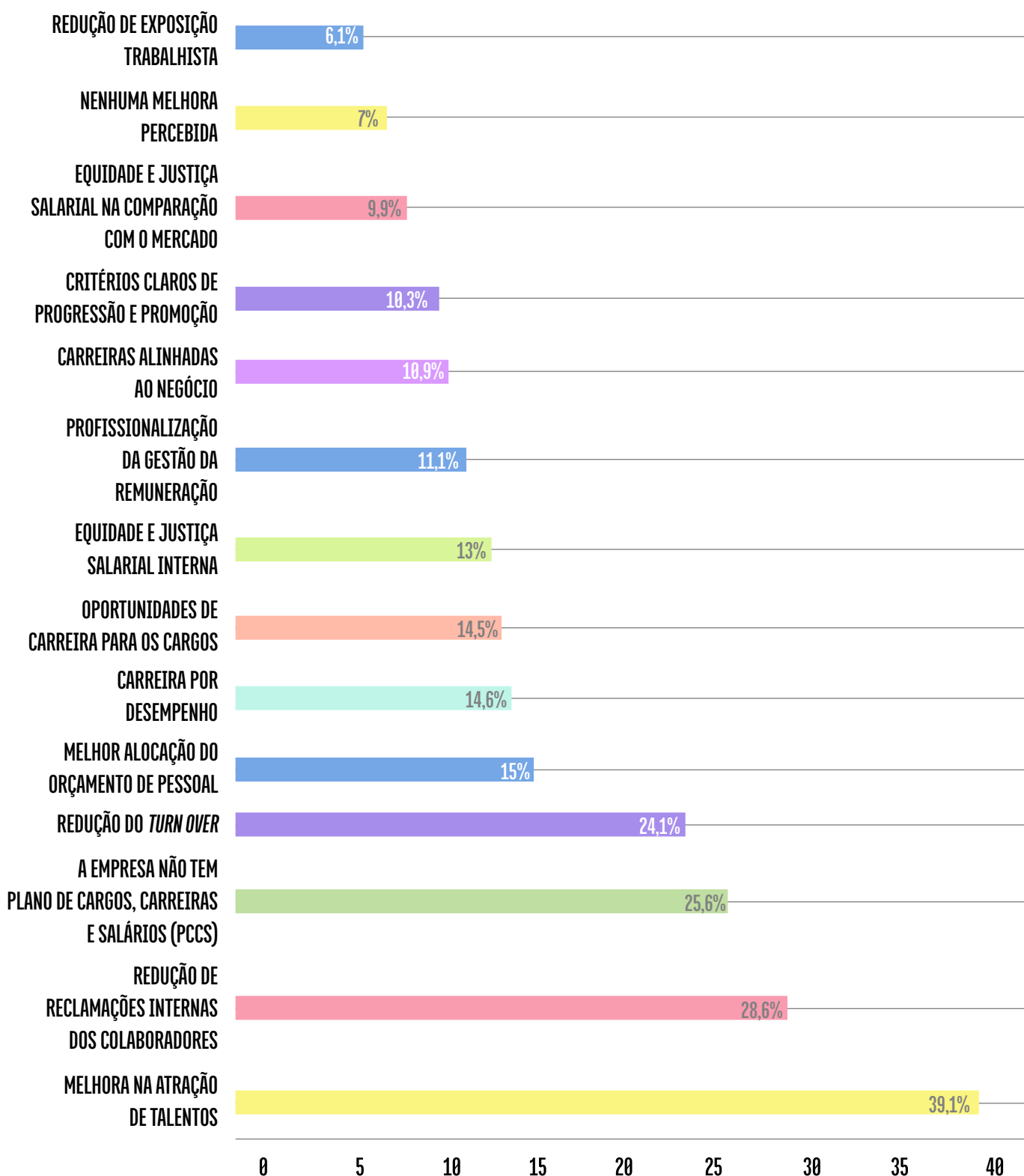


O plano também é percebido como instrumento de atração de talentos,

reforçando o papel do RH na competitividade externa. Porém, ele é mais fortemente associado à estabilidade e ordenação do que ao desenvolvimento de carreira.

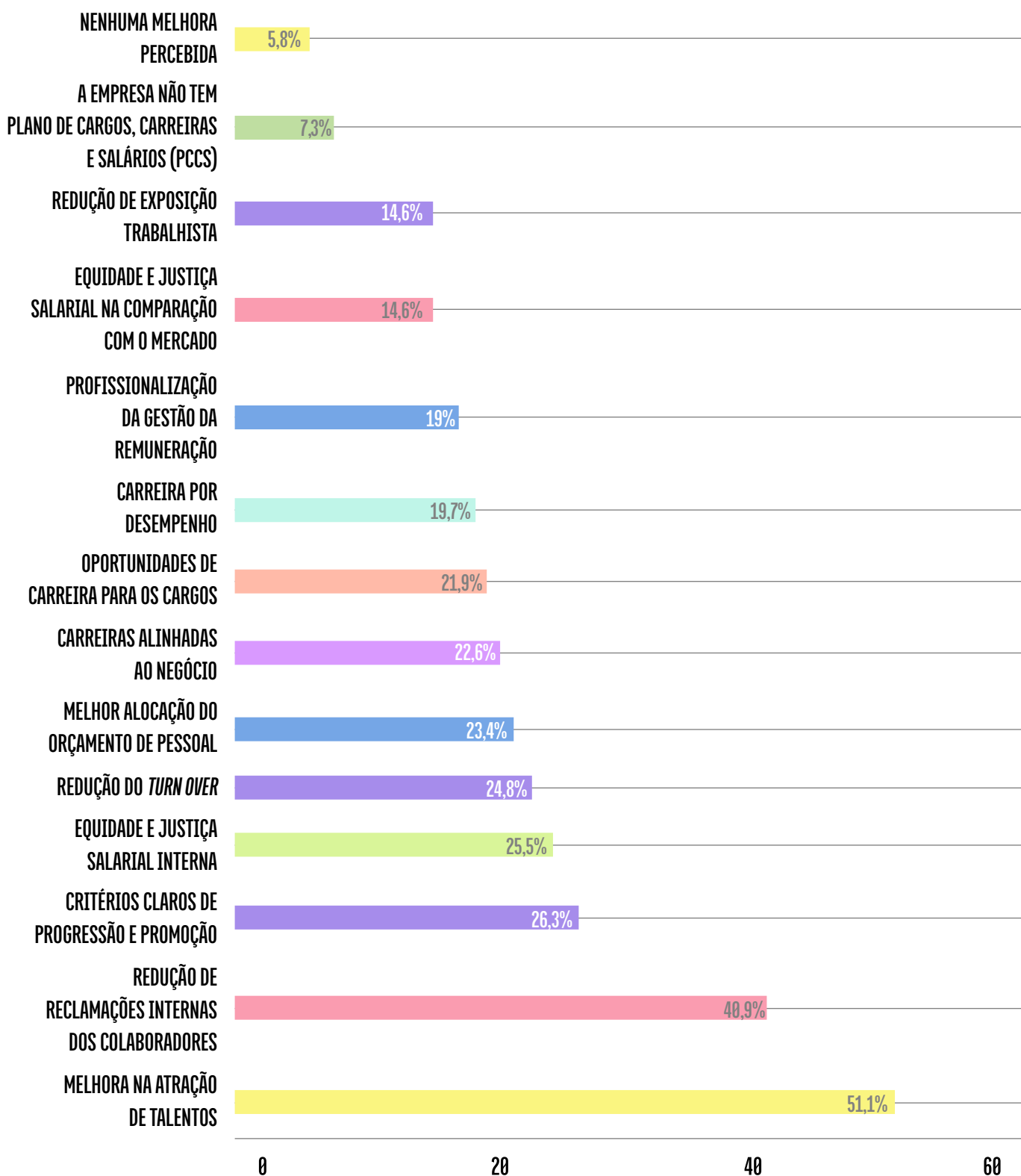
4.2 QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS PERCEBIDAS PELO RH PARA A EMPRESA APÓS A IMPLANTAÇÃO DO PCCS?

EMPRESAS COM ATÉ R\$ 50 MILHÕES DE FATURAMENTO



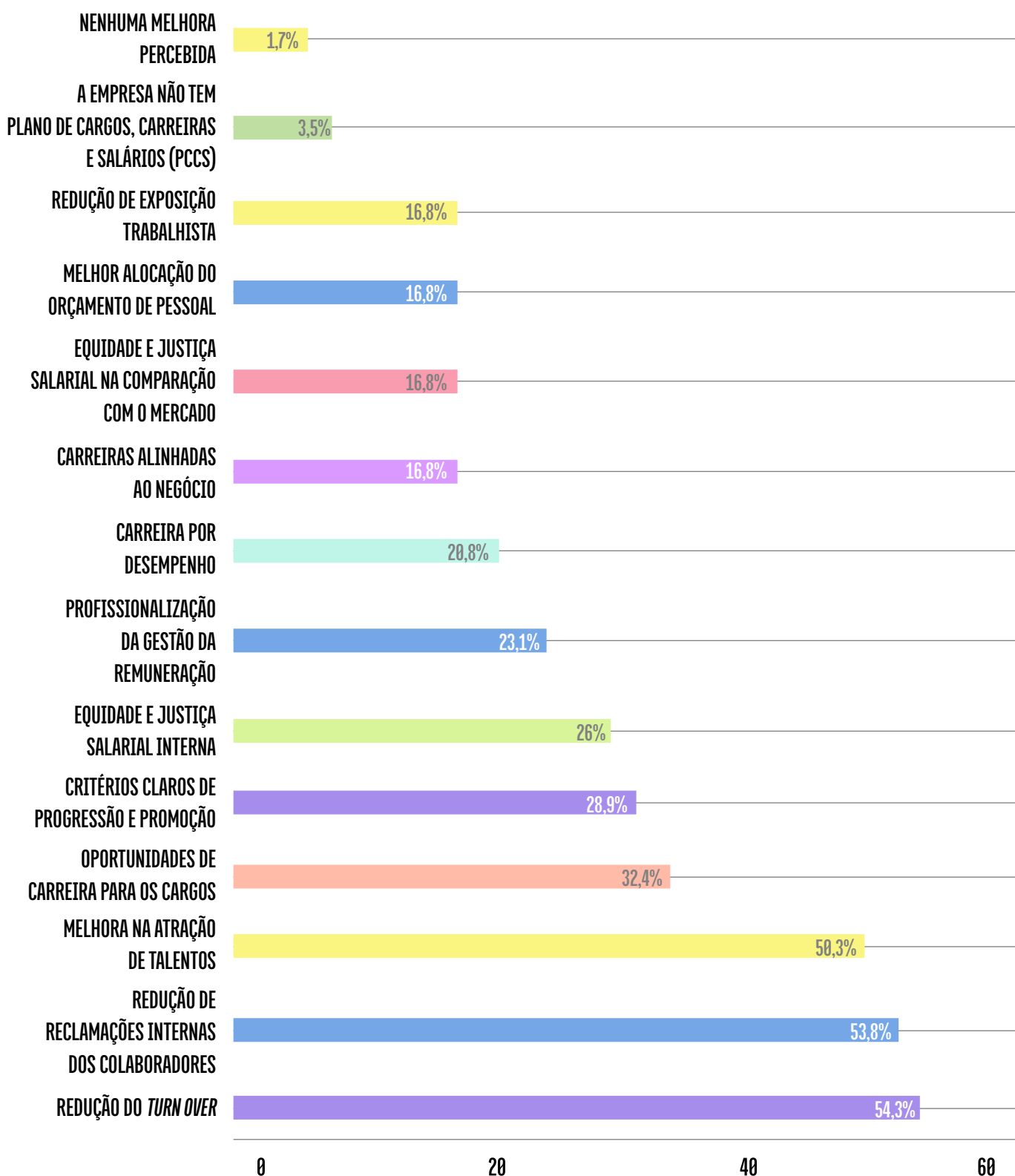
4.2 QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS PERCEBIDAS PELO RH PARA A EMPRESA APÓS A IMPLANTAÇÃO DO PCCS?

EMPRESAS COM FATURAMENTO DE R\$51 ATÉ R\$299 MILHÕES



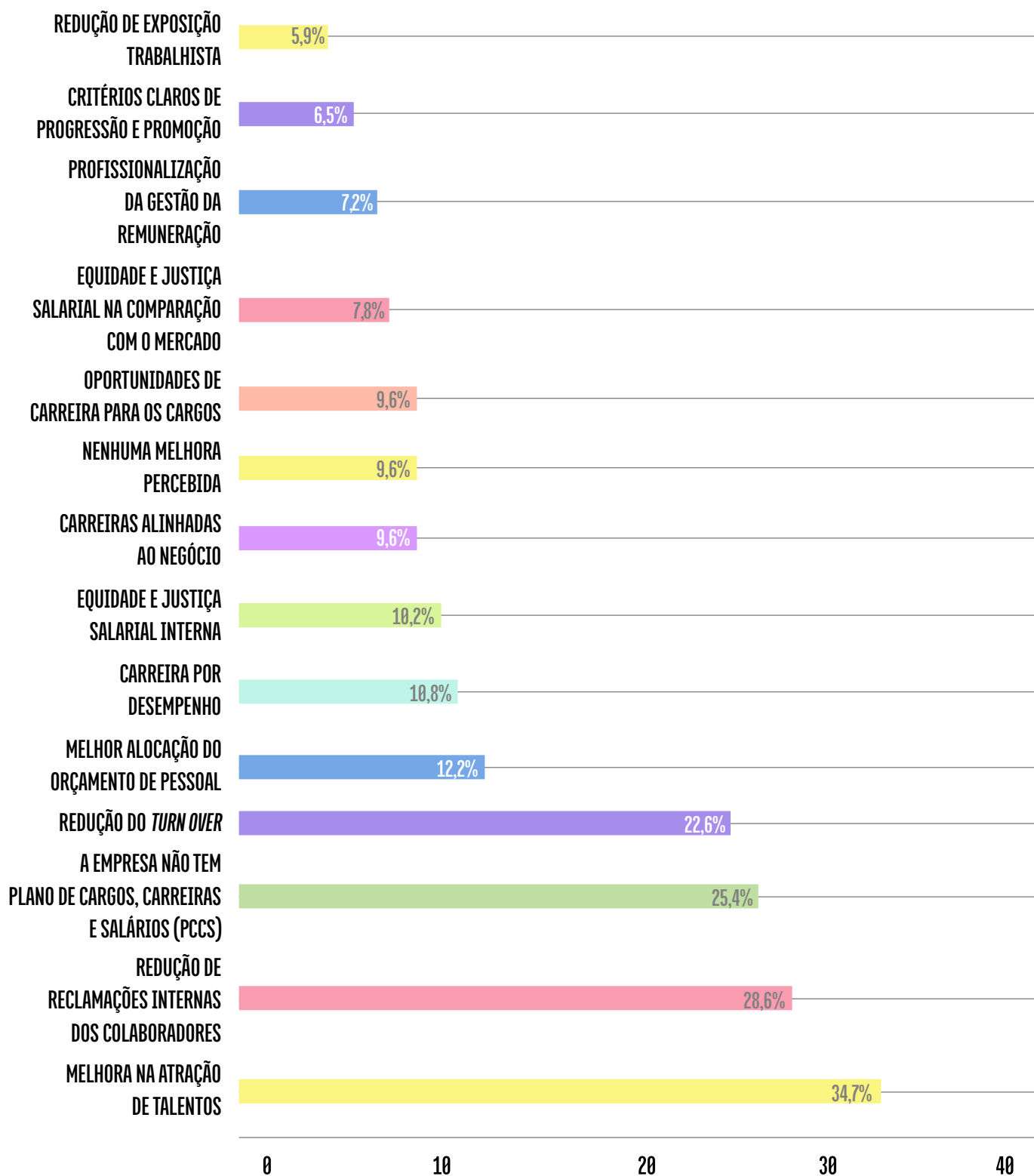
4.2 QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS PERCEBIDAS PELO RH PARA A EMPRESA APÓS A IMPLANTAÇÃO DO PCCS?

EMPRESAS COM FATURAMENTO ACIMA DE R\$300 MILHÕES



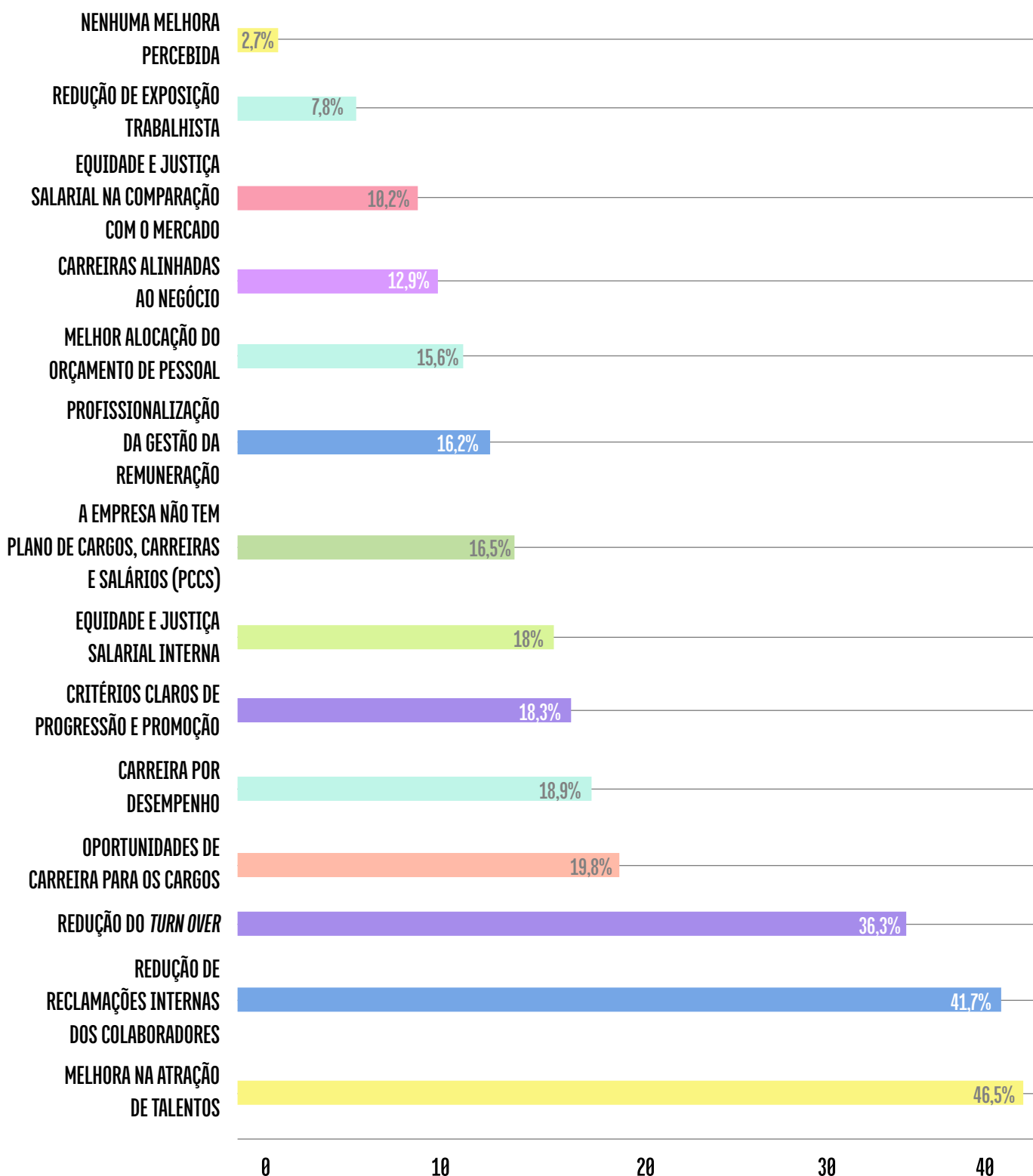
4.2 QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS PERCEBIDAS PELO RH PARA A EMPRESA APÓS A IMPLANTAÇÃO DO PCCS?

ATÉ 100 COLABORADORES



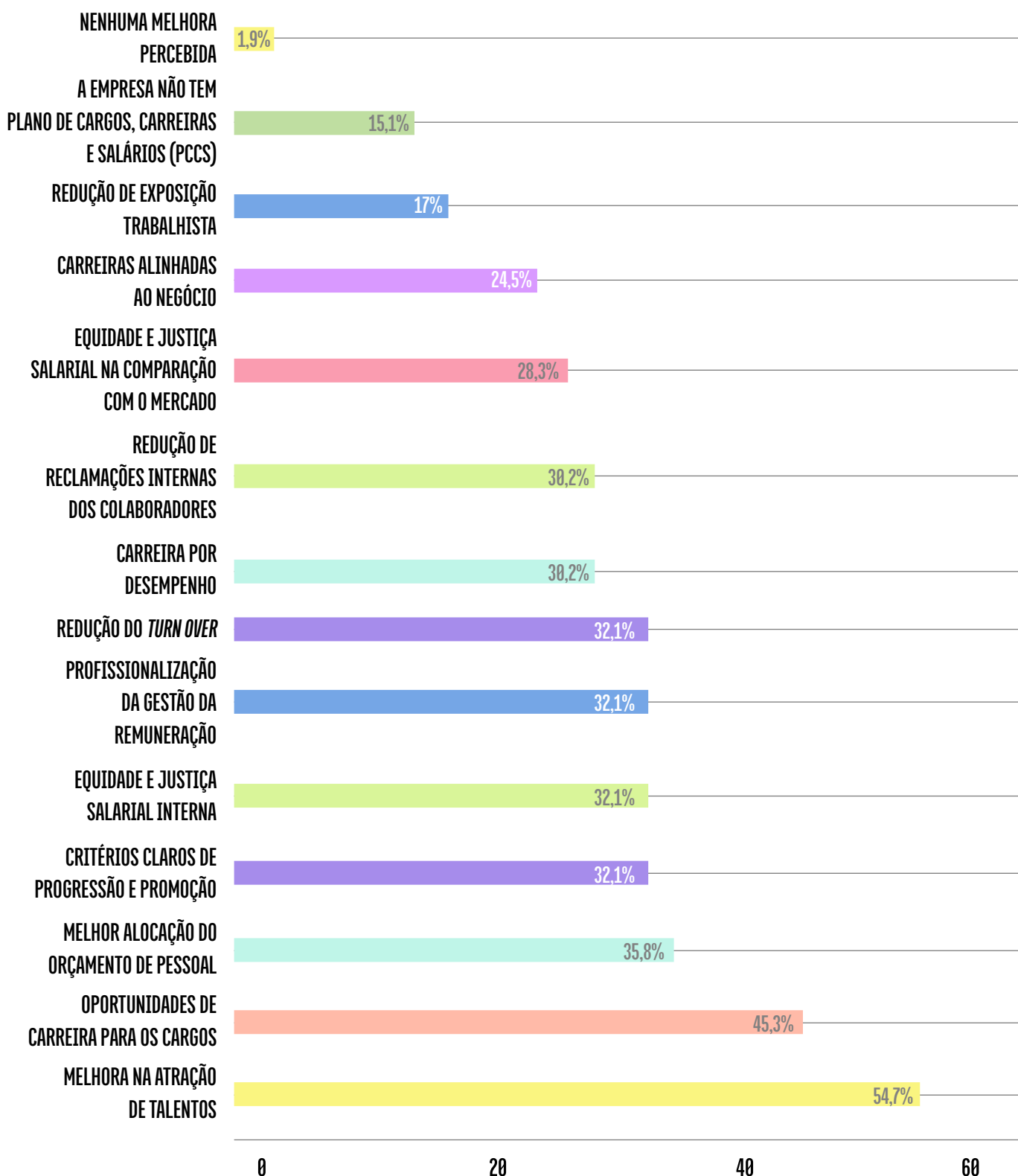
4.2 QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS PERCEBIDAS PELO RH PARA A EMPRESA APÓS A IMPLANTAÇÃO DO PCCS?

DE 101 ATÉ 500 COLABORADORES



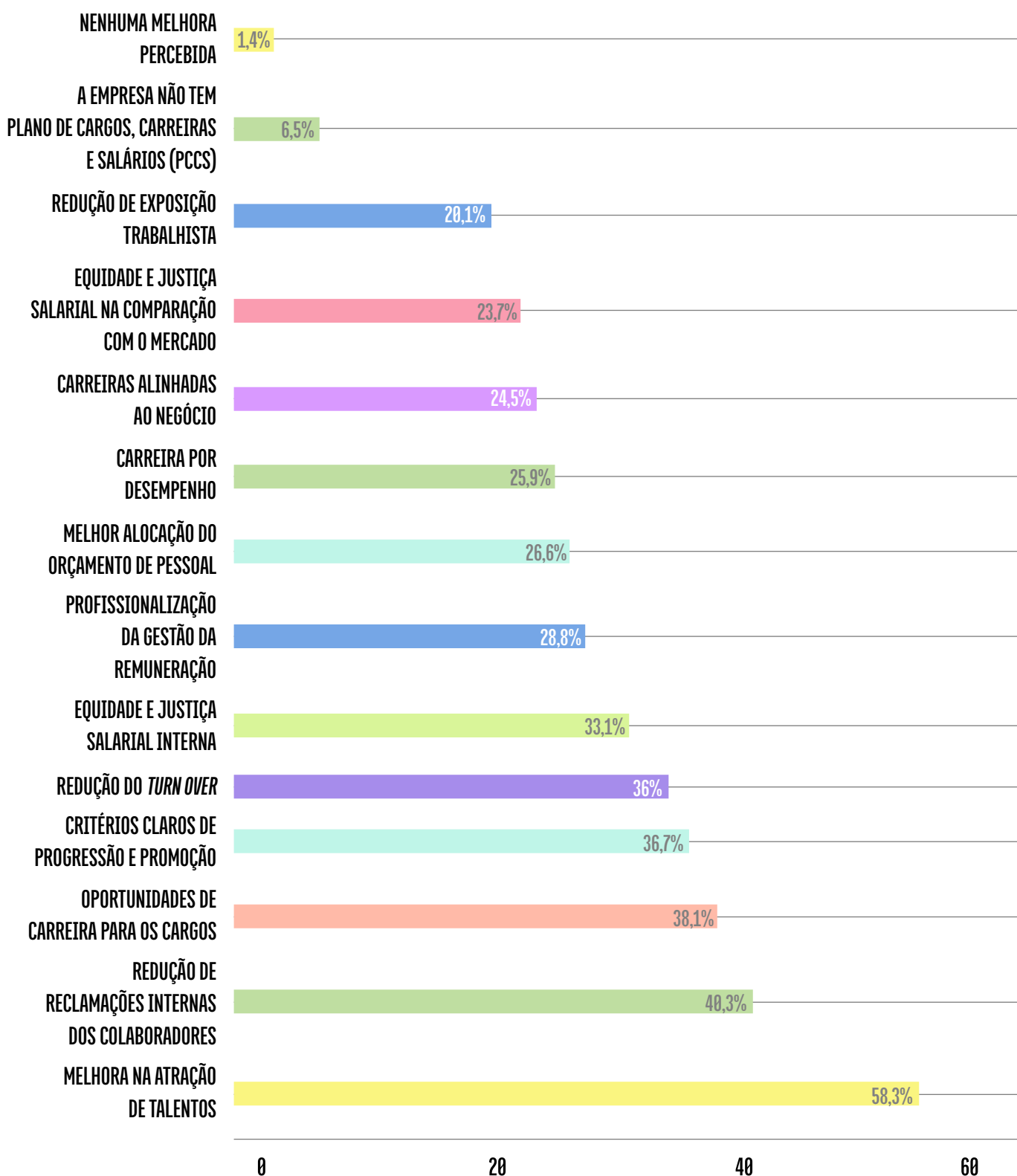
4.2 QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS PERCEBIDAS PELO RH PARA A EMPRESA APÓS A IMPLANTAÇÃO DO PCCS?

DE 501 ATÉ 999 COLABORADORES



4.2 QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS PERCEBIDAS PELO RH PARA A EMPRESA APÓS A IMPLANTAÇÃO DO PCCS?

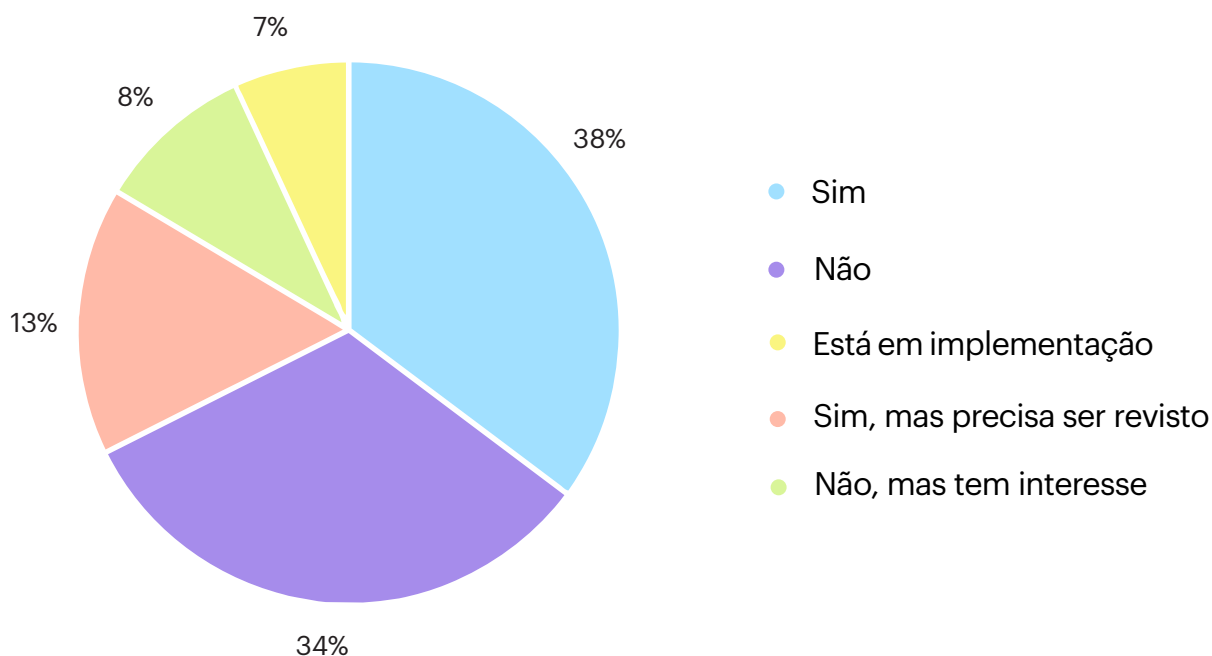
MAIS DE 1.000 COLABORADORES



4.3

SUA EMPRESA TEM PCCS?

PESSOAS FÍSICAS (CLT)



Embora 58% das empresas declarem possuir PCCS,

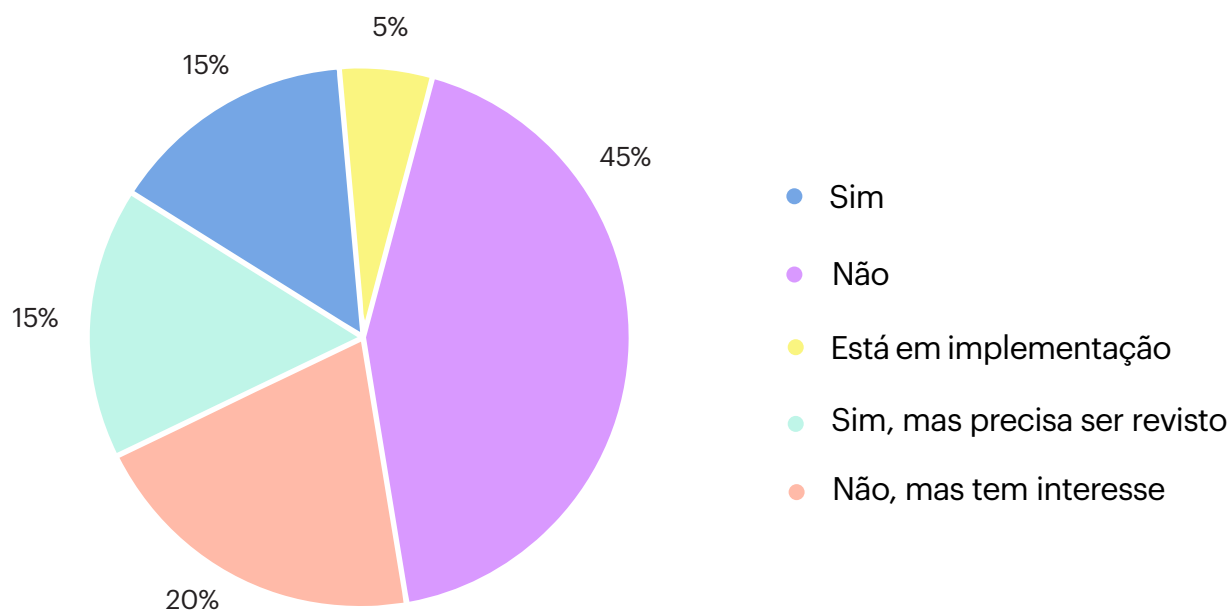
apenas 51% dos colaboradores confirmam sua existência, revelando um possível ruído entre estrutura formal e percepção prática.

O fato de 34% afirmarem que não há PCCS

pode indicar ausência real ou falha na comunicação e internalização da política de carreira.

A existência formal do PCCS não é garantia da sua aplicação no dia a dia das pessoas. O dado sugere que não basta a governança de carreira ser implementada. Ela precisa ser comunicada. Estruturas que não são compreendidas pelo colaborador deixam de cumprir sua função estratégica de dar previsibilidade e senso de justiça.

PESSOAS FÍSICAS (PJ)



A percepção de existência de PCCS

é significativamente menor entre PJs, o que revela que esses profissionais se sentem menos inseridos na arquitetura formal de carreira da organização.

O alto percentual que declara “não, mas gostaria” indica que,

mesmo no modelo PJ, há expectativa por previsibilidade e critérios claros de progressão



A ausência percebida de plano de carreira

reforça o caráter mais transacional da relação.



A demanda por estrutura

demonstra que a autonomia contratual não elimina o desejo por orientação de crescimento.

O dado sinaliza oportunidade para empresas que desejam fidelizar talentos PJ com trilhas mais claras.

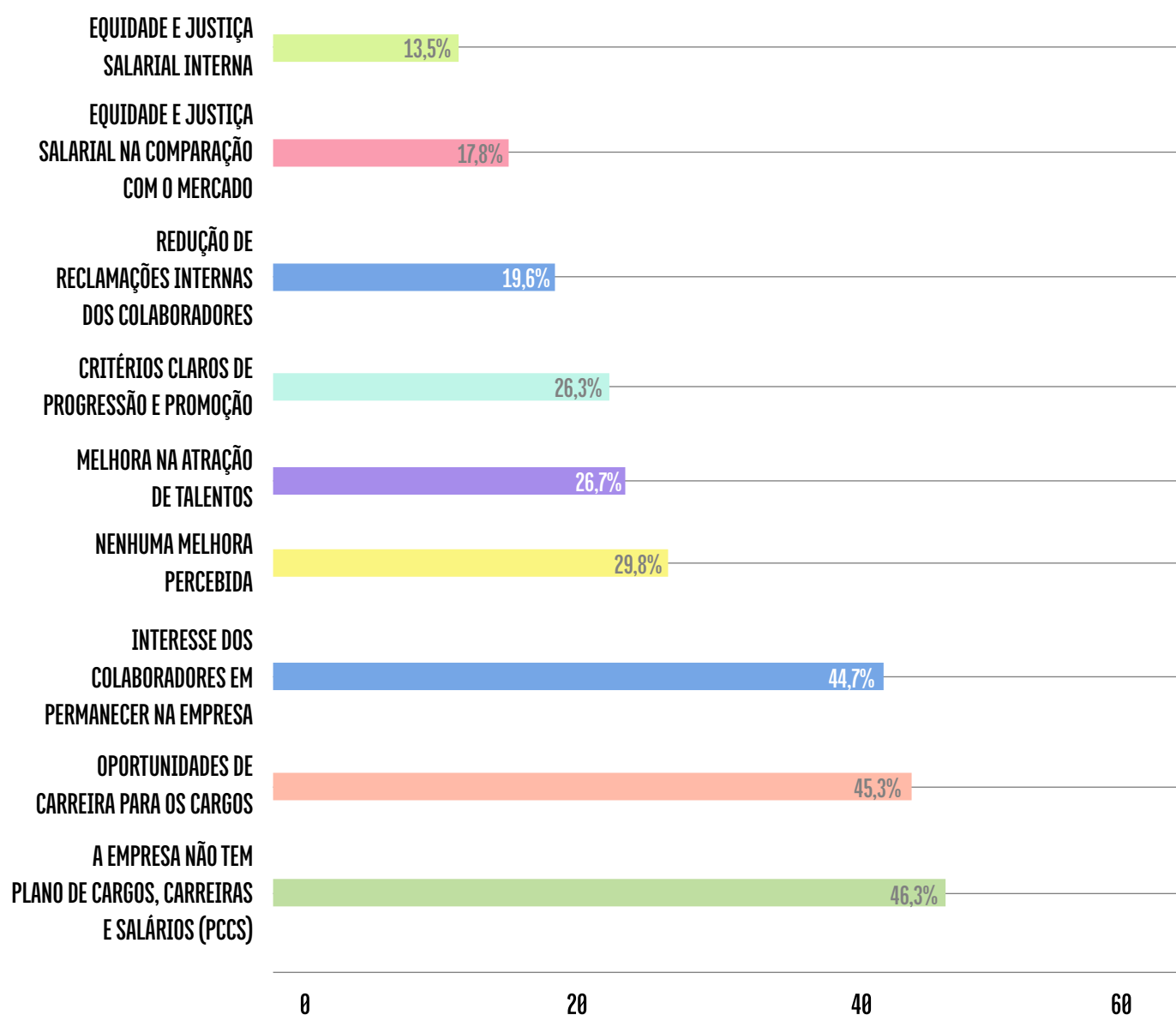
4.4

CASO A SUA EMPRESA TENHA PCCS,

QUAIS FORAM AS VANTAGENS E/OU MELHORIAS PERCEBIDAS
POR VOCÊ APÓS A IMPLEMENTAÇÃO?



PESSOAS FÍSICAS (CLT)



4.4 CASO A SUA EMPRESA TENHA PCCS

Os principais ganhos são:

oportunidades de carreira, permanência e atração de talentos.

A atração de talentos é vista como benefício indireto,

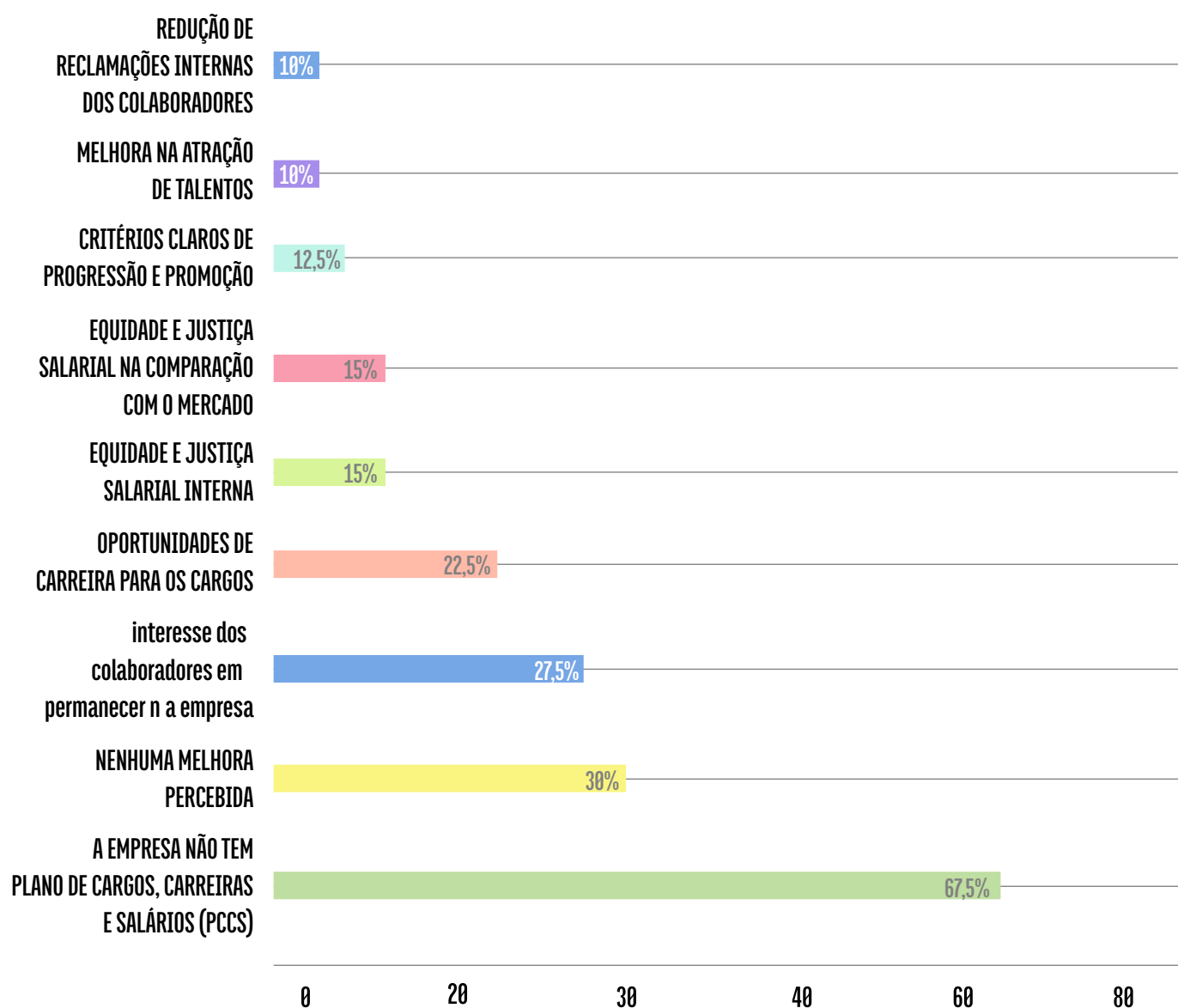
mostrando que o colaborador compreende o impacto sistêmico do plano.

O fato de uma parcela significativa declarar que a empresa não possui PCCS

reforça a importância da comunicação para dar visibilidade à política.

O PCCS cumpre, antes de tudo, um papel de organização: traz clareza sobre regras, critérios e estrutura interna. No entanto, ainda é percebido menos como um impulsionador de carreira e mais como um instrumento de ordem, capaz de dar previsibilidade, mas não necessariamente de acelerar trajetórias.

PESSOAS FÍSICAS (PJ)





Entre os PJs que percebem a existência de PCCS,

os ganhos mais citados estão ligados à equidade e justiça salarial, além da clareza de critérios de progressão, padrão semelhante ao observado no universo CLT, indicando que esses atributos são transversais aos regimes de contratação.



Um percentual expressivo (67,5%) ainda afirma que a empresa não possui PCCS,

evidenciando que a presença desse instrumento no universo PJ é limitada e reforçando o distanciamento em relação às estruturas formais de carreira.



A atração e a permanência de talentos

aparecem como efeitos positivos associados ao PCCS, ainda que de forma menos estruturada do que no modelo CLT.

Quando presente, o PCCS é percebido principalmente como um instrumento de organização, mas sua presença no universo PJ ainda é limitada.

O RH NO ESPELHO

A leitura combinada dos dados colhidos nas empresas e com os colaboradores revela um desalinhamento relevante entre estrutura e experiência. Embora 72% das empresas declarem possuir PCCS, apenas 51% dos colaboradores reconhecem sua existência, enquanto 37% afirmam que o plano não existe. O dado expõe um ruído: a estrutura pode estar formalizada, mas não necessariamente é percebida, compreendida ou vivida no dia a dia.

Esse descompasso reduz o potencial estratégico dos PCCS. Quando não é conhecido ou internalizado, o plano deixa de cumprir seu papel

de gerar previsibilidade, orientar trajetórias e sustentar a percepção de justiça interna. Na prática, passa a existir mais como documento do que como experiência.

O movimento que se impõe ao RH, portanto, vai além da implementação. Assim como já se observa na gestão de benefícios, em que empresas mais estruturadas conseguem alinhar produtividade, retenção e competitividade, a governança de carreira também precisa ser comunicada, traduzida e continuamente reforçada. Não basta estruturar — é preciso garantir que o colaborador reconheça valor no que já existe.



A smiling woman with curly hair, wearing a dark blue blazer over a light-colored button-down shirt and dark jeans, stands in a modern office. She is holding a brown tablet in her left hand. The background shows other people working at desks with computers and large windows letting in natural light.

CAPÍTULO 5

INOVACÃO NO RH



Seja na otimização de processos ou como uma ferramenta de apoio no dia a dia, a implementação de inovações tecnológicas é imperativa nas empresas. Os dados da pesquisa mostram que 79,5% das companhias respondentes já buscam trazer novidades em seus modos de operação.

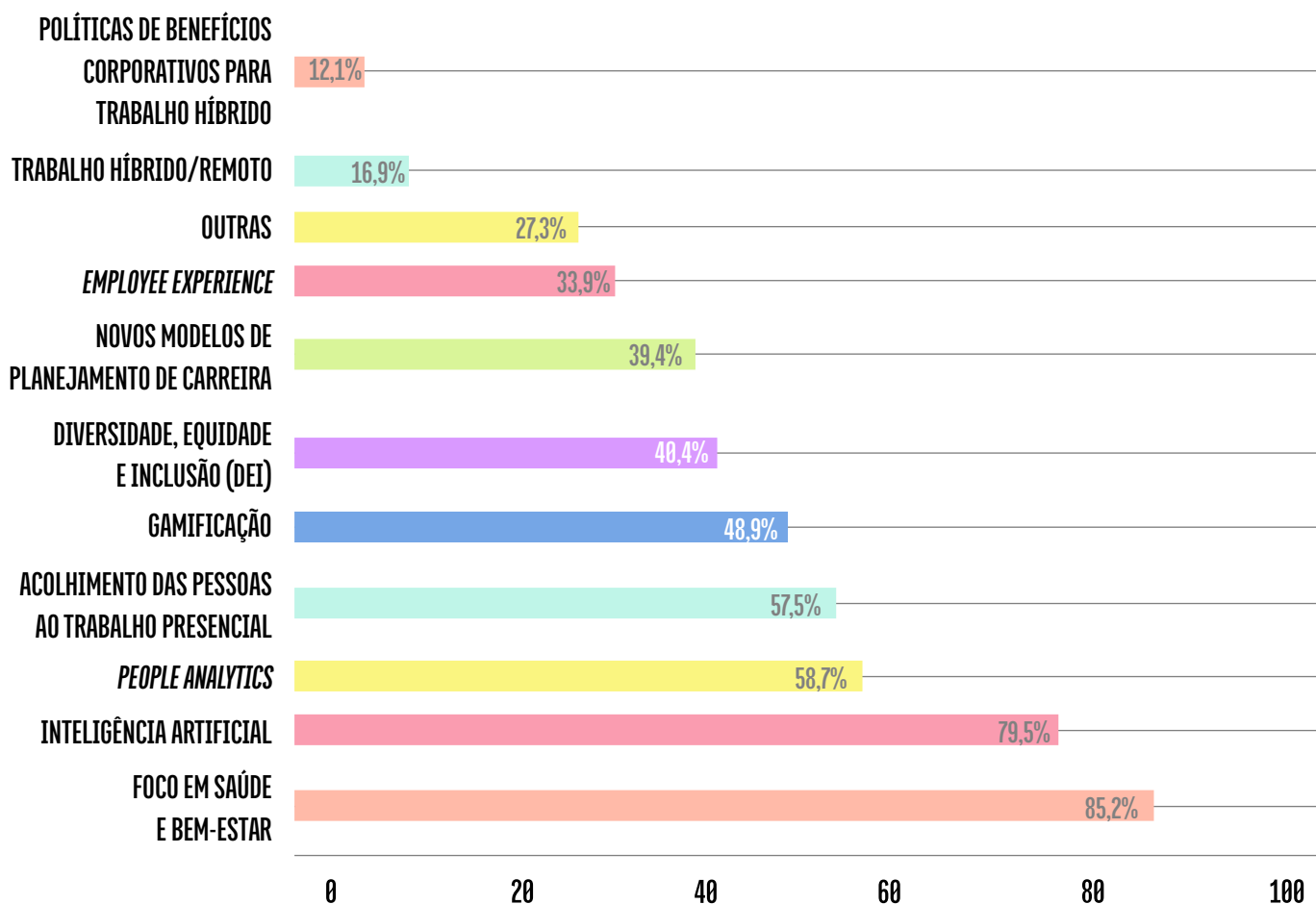
A Inteligência Artificial se destaca por deixar de ser um simples chatbot de perguntas e respostas e atuar como ser agêntico. A partir de 2026, ela deve assumir tarefas operacionais do RH, como dúvidas de holerite e marcação de férias, permitindo que os profissionais da área migrem de atividades administrativas para a supervisão e planejamento.

Outra frente de destaque nas inovações está na jornada do colaborador na empresa, com ênfase na saúde e bem-estar, diversidade e inclusão.

5.1

EM QUAIS CAMPOS O SEU RH TEM BUSCADO INOVAÇÕES?

PANORAMA GERAL



**Aparecem com
força na agenda
das organizações
os temas:**

Saúde e Bem-estar, (85,2%);
IA (79,5%); e *People Analytic*
(58,7%). Isso indica que o RH
busca ser estratégico.

**IA surge como
ferramenta de
eficiência e
inteligência decisória,**

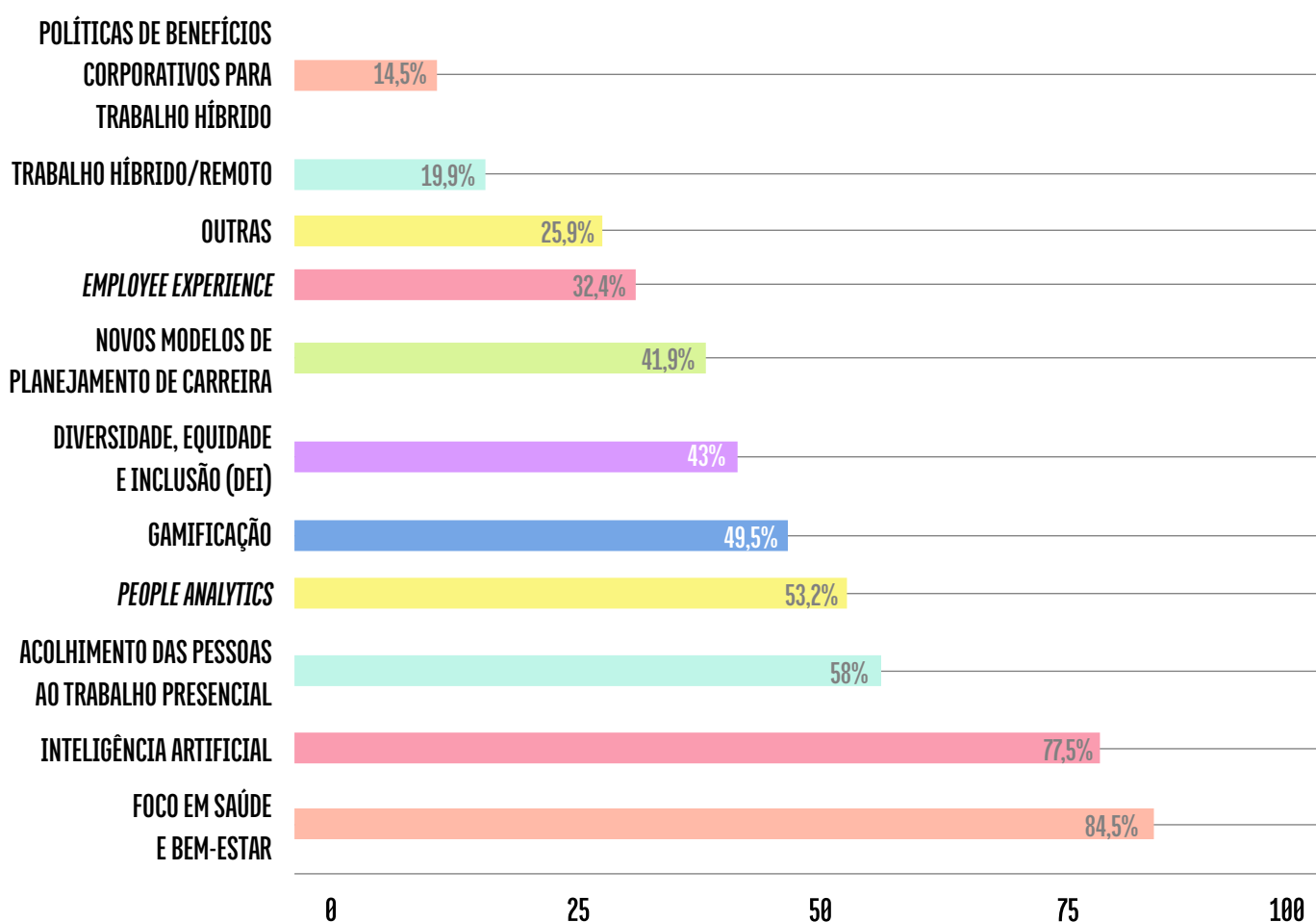
mas seu impacto depende
da integração com processos
humanos

***Employee Experience*
(Experiência do
Colaborador), com
33,9% das menções,**

e Acolhimento das Pessoas
ao Trabalho Presencial, com
57,5%, demonstram um RH
mais centrado na Jornada do
Colaborador.

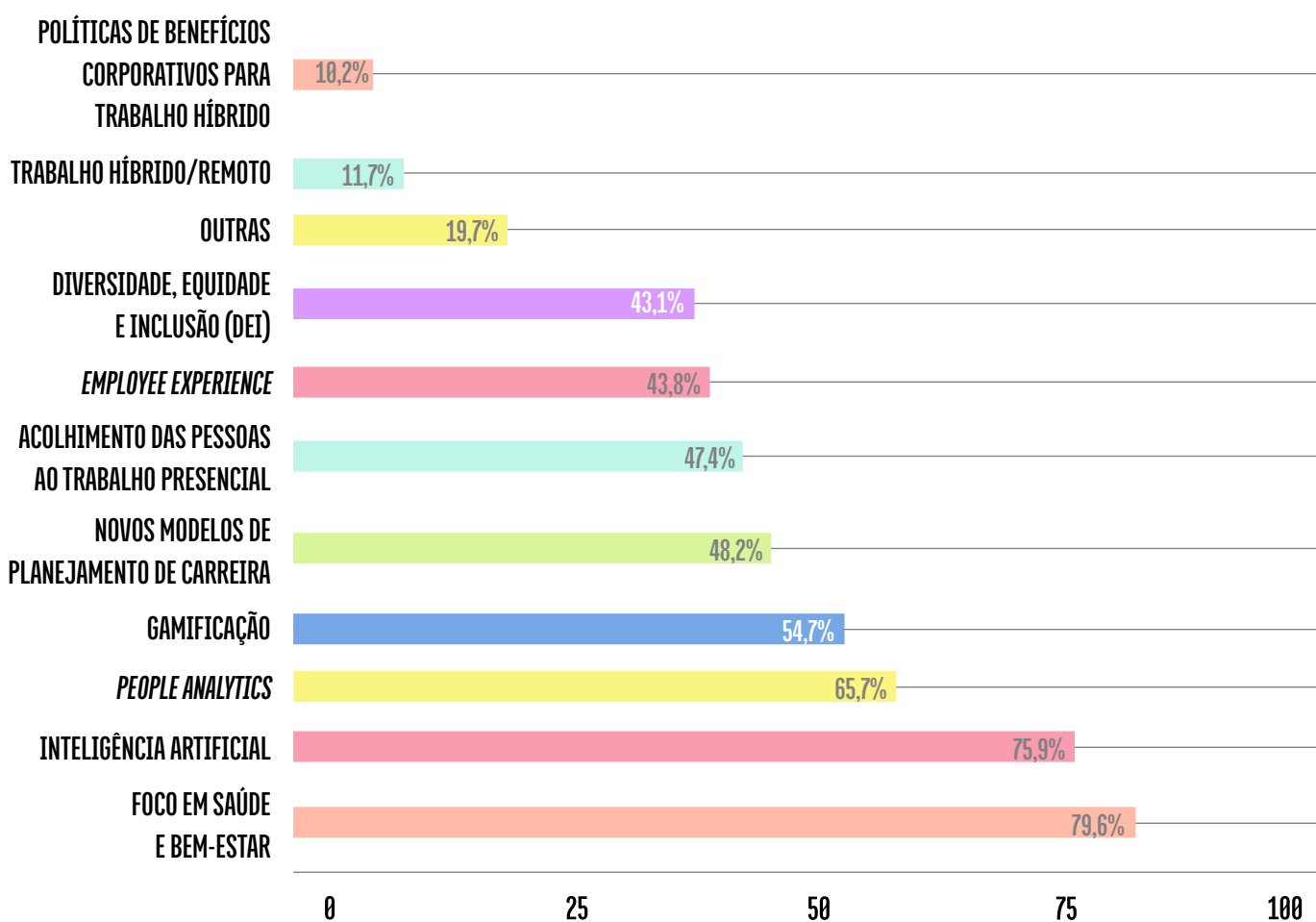
**O movimento sugerido pela
pesquisa é a transição de um
RH mais administrativo para
um RH mais estratégico e
tecnológico.**

EMPRESAS COM ATÉ R\$ 50 MILHÕES DE FATURAMENTO



Apesar da estrutura organizacional menor, 34,4% dessas empresas já buscam inovação em trabalho híbrido, sinalizando que a flexibilidade chega cedo nas empresas menores.

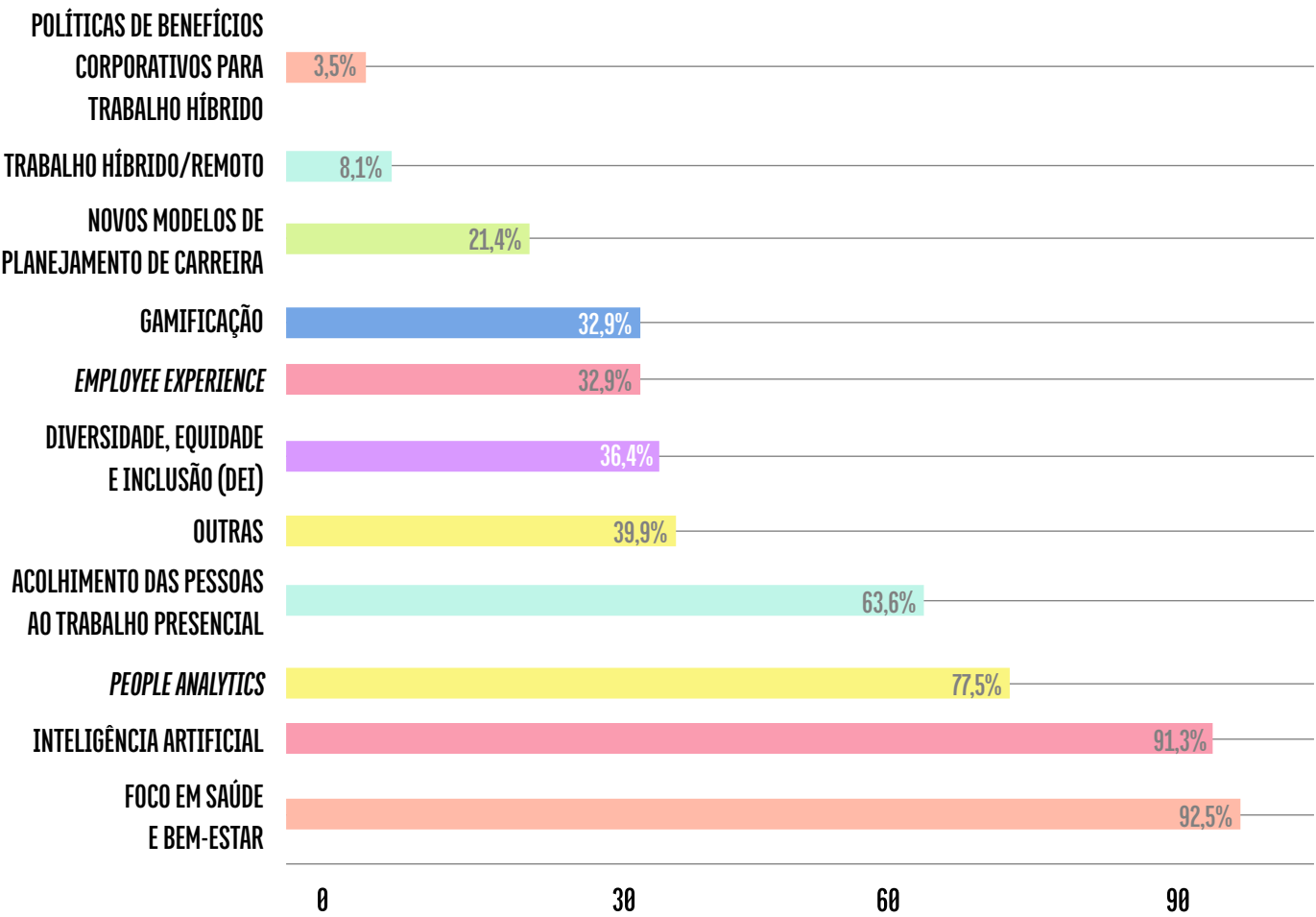
EMPRESAS COM FATURAMENTO DE R\$51 ATÉ R\$299 MILHÕES



Employee Experience cresce:
43,8% das empresas médias buscam inovação nessa área.

RH das empresas médias já prioriza IA: 43,1% relatam iniciativas nessa área, sinalizando profissionalização crescente da gestão de pessoas.

EMPRESAS COM FATURAMENTO ACIMA DE R\$300 MILHÕES





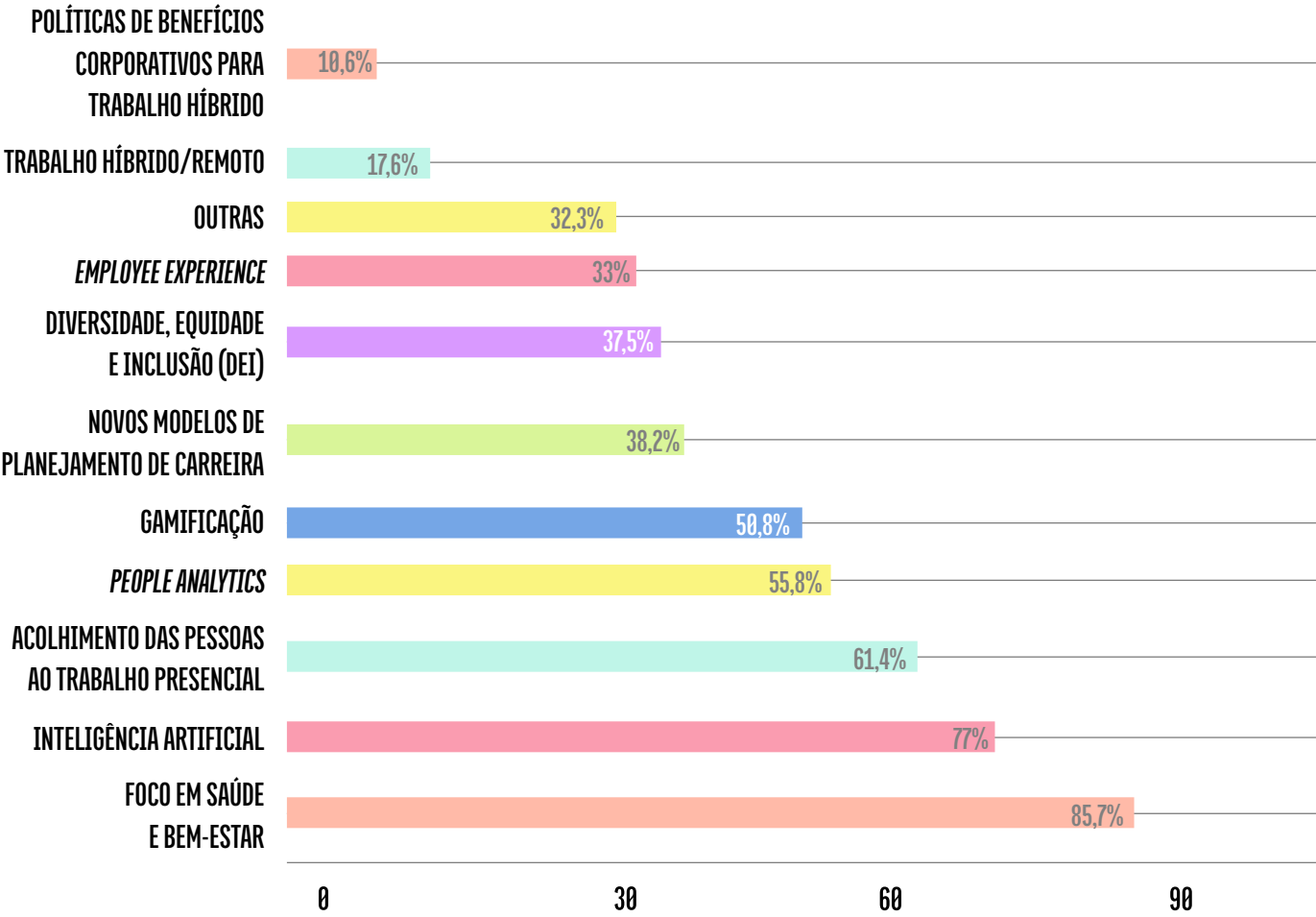
RH corporativo lidera inovação:

92,5% priorizam saúde e bem-estar e mais de 91,3% investem em inteligência artificial.

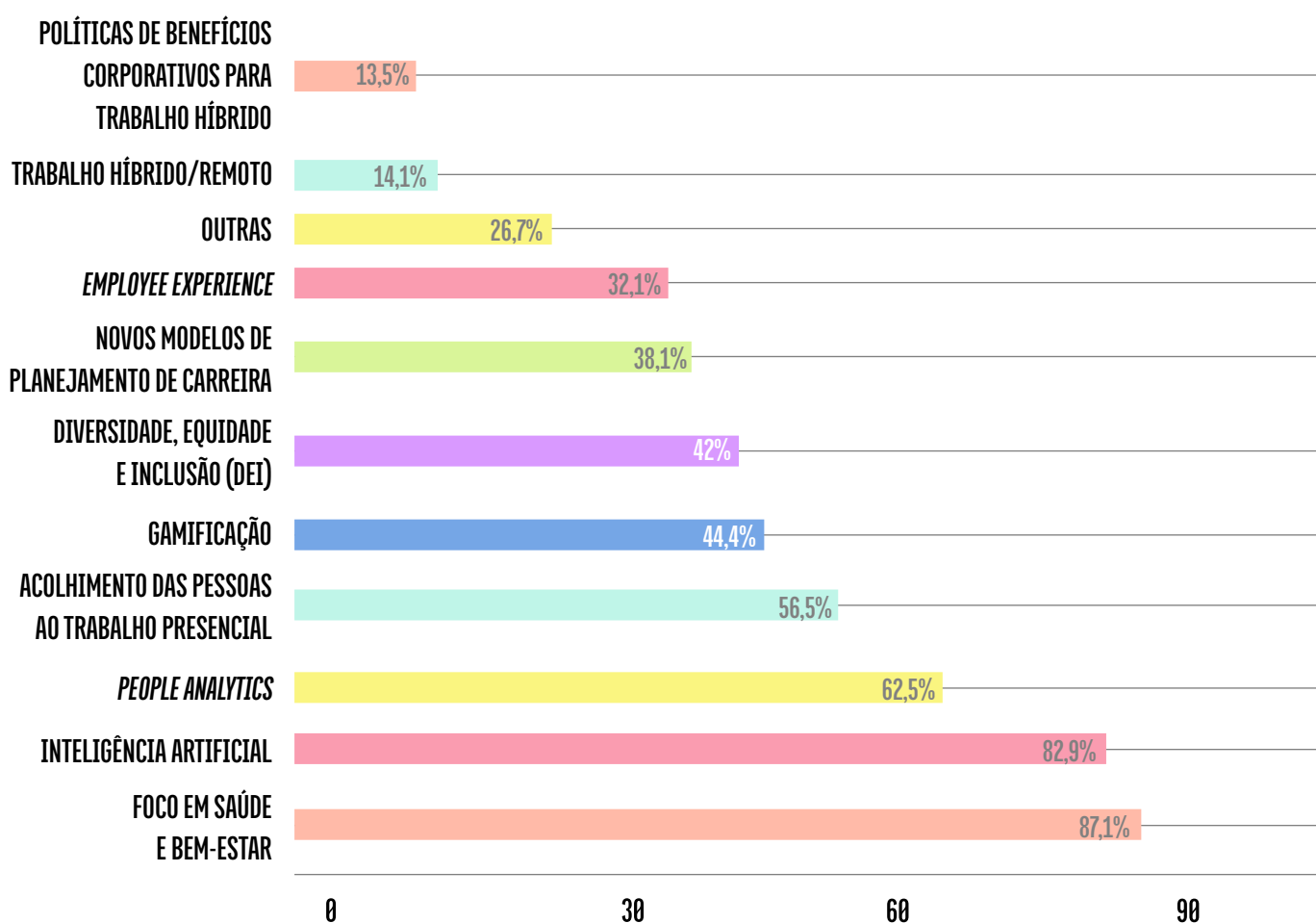
Saúde e Bem-Estar aparece como prioridade em todas as empresas pesquisadas.

A inovação tecnológica no RH acompanha a escala organizacional. A IA aplicada à gestão de pessoas, *People Analytics* e programas mais estruturados de *Employee Experience* são mais comuns em empresas médias e grandes.

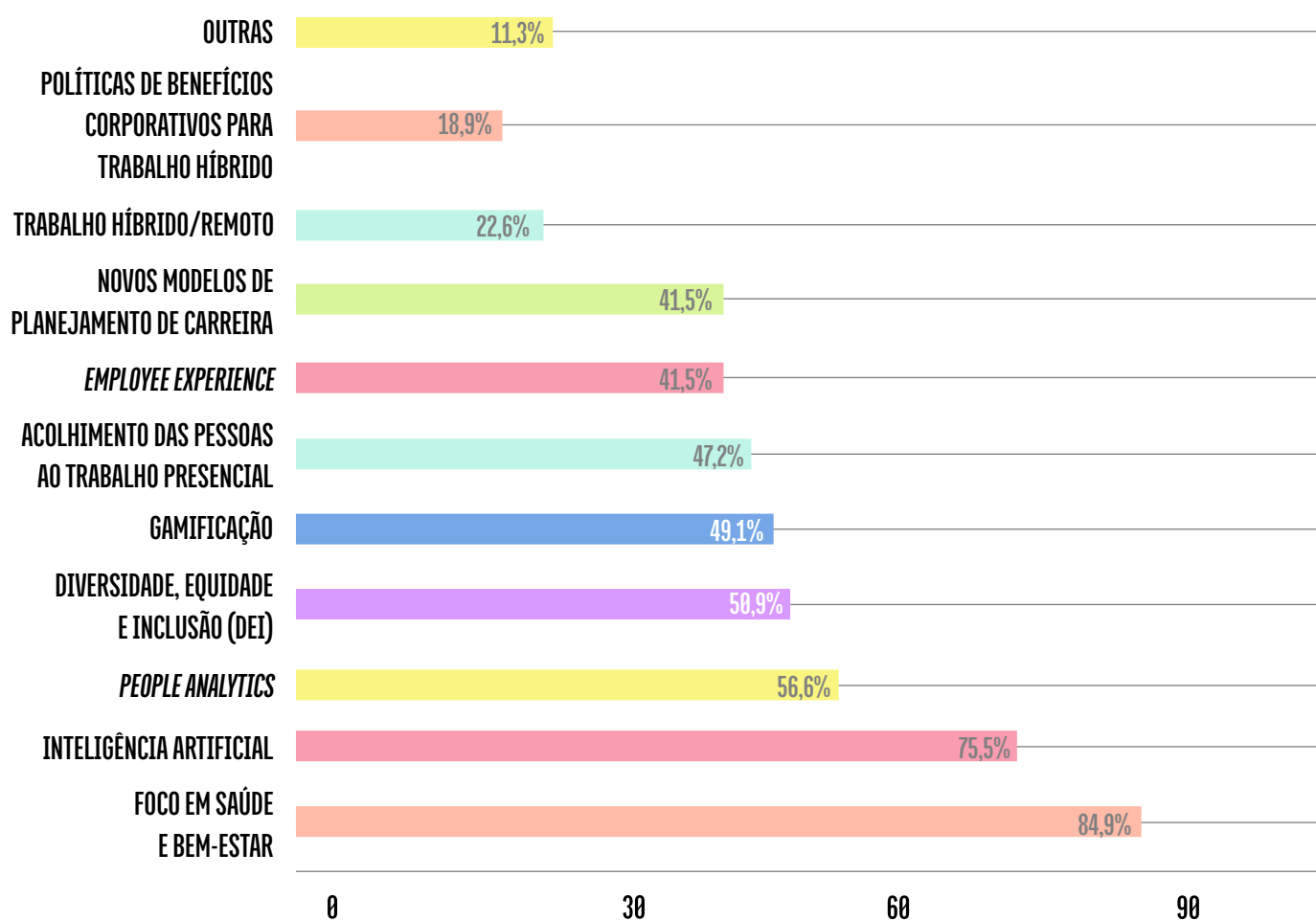
ATÉ 100 COLABORADORES



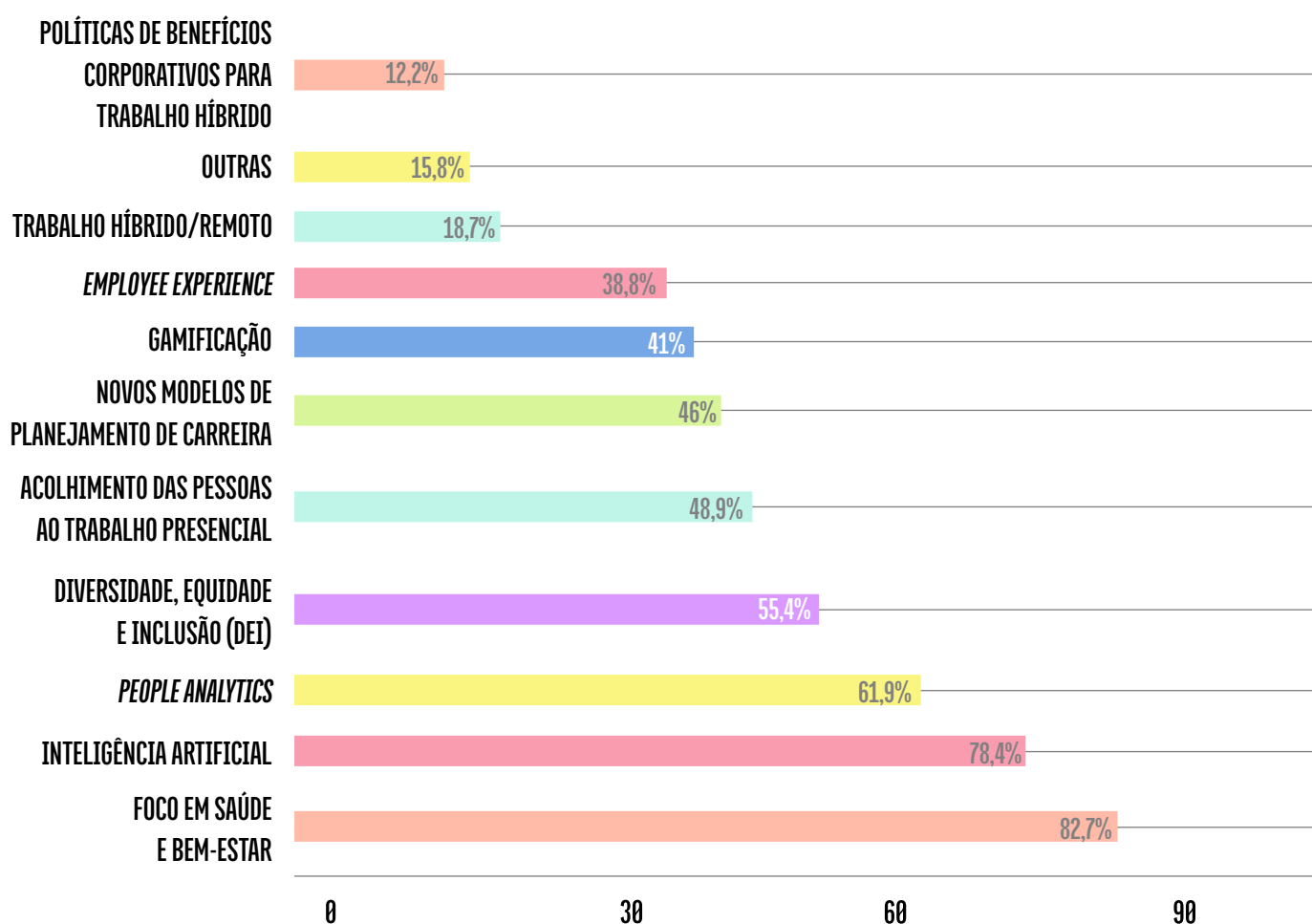
DE 101 ATÉ 500 COLABORADORES



DE 501 ATÉ 999 COLABORADORES



MAIS DE 1.000 COLABORADORES

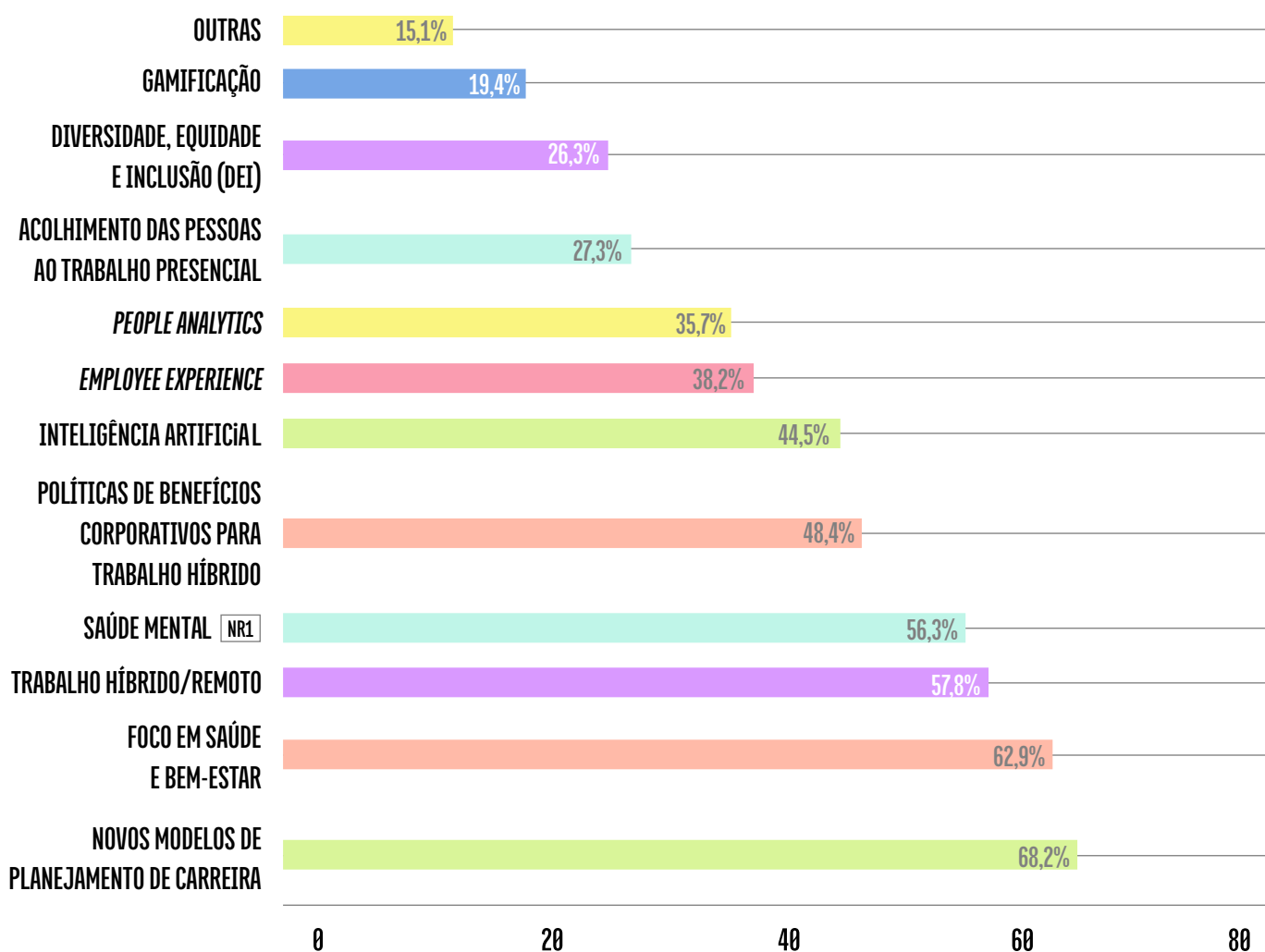


5.2

EM QUAIS CAMPOS VOCÊ SENTE MAIS NECESSIDADE

DE INOVAÇÕES NO RH?

PESSOAS FÍSICAS (CLT)



Saúde mental e bem-estar, quando conjugados, lideram,

de forma contundente, os campos em que colaboradores CLT desejam mais inovação, mostrando que o cuidado humano é prioridade estratégica sob a ótica deles.

Trabalho híbrido e políticas associadas ainda aparecem

como demanda relevante, mesmo após consolidação do modelo pós-pandemia.

***Employee Experience e People Analytics* indicam que**

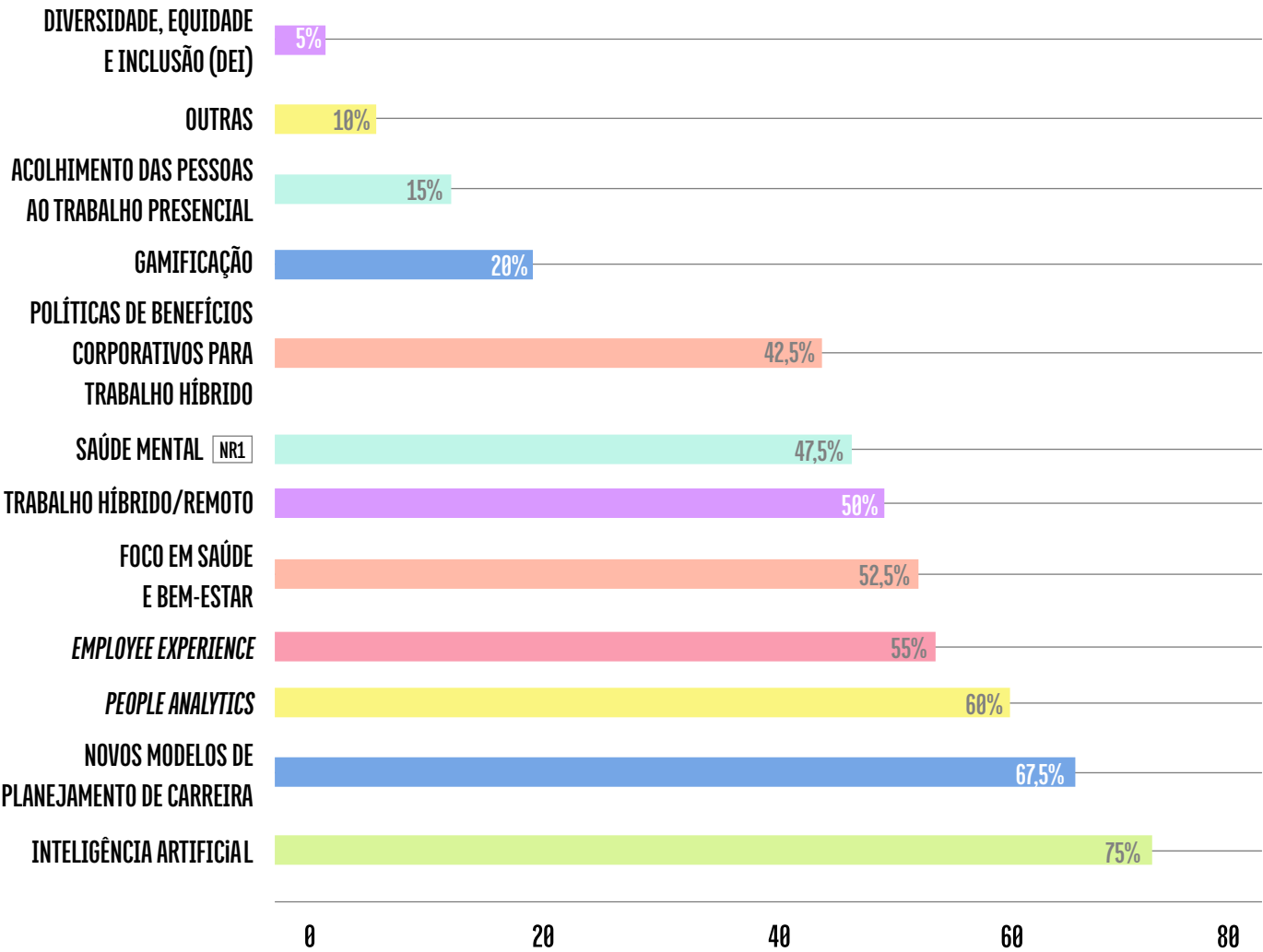
há expectativa por processos mais inteligentes e personalizados.

Inteligência Artificial surge como tendência,

mas não como prioridade emocional.

O pedido central não é por tecnologia sofisticada, mas por relações mais sustentáveis e humanas.

PESSOAS FÍSICAS (PJ)





IA e *People Analytics* aparecem no topo,

revelando que esse público associa inovação à eficiência, agilidade e meritocracia baseada em dados.



***Employee Experience* e políticas para trabalho híbrido**

aparecem com força, indicando que o profissional PJ valoriza melhorias que facilitem sua rotina e aumentem sua integração.



A alta demanda por novos modelos de planejamento de carreira

desmonta o mito de que o profissional PJ não busca uma trajetória estruturada. Autonomia não elimina a expectativa de crescimento.

Mesmo em um regime mais autônomo, metade dos respondentes

ainda vê espaço para aprimorar o modelo híbrido/remoto, sinalizando que flexibilidade exige governança.

Saúde mental é relevante, porém atrás de tecnologia e carreira,

sugerindo que o profissional PJ tende a priorizar performance e crescimento antes de pautas assistenciais.

Gamificação e acolhimento ao presencial têm baixa prioridade,

indicando que o profissional PJ valoriza estrutura e funcionalidade acima de iniciativas lúdicas ou pontuais.

Percebemos a revelação de um profissional orientado ao resultado, que deseja liberdade, mas também clareza, reconhecimento e decisões baseadas em critérios objetivos.

5.3

COMPARATIVO: EMPRESAS X COLABORADORES



O QUE AS EMPRESAS OFERECEM VS. O QUE AS PESSOAS ESPERAM DE INOVAÇÕES NO RH

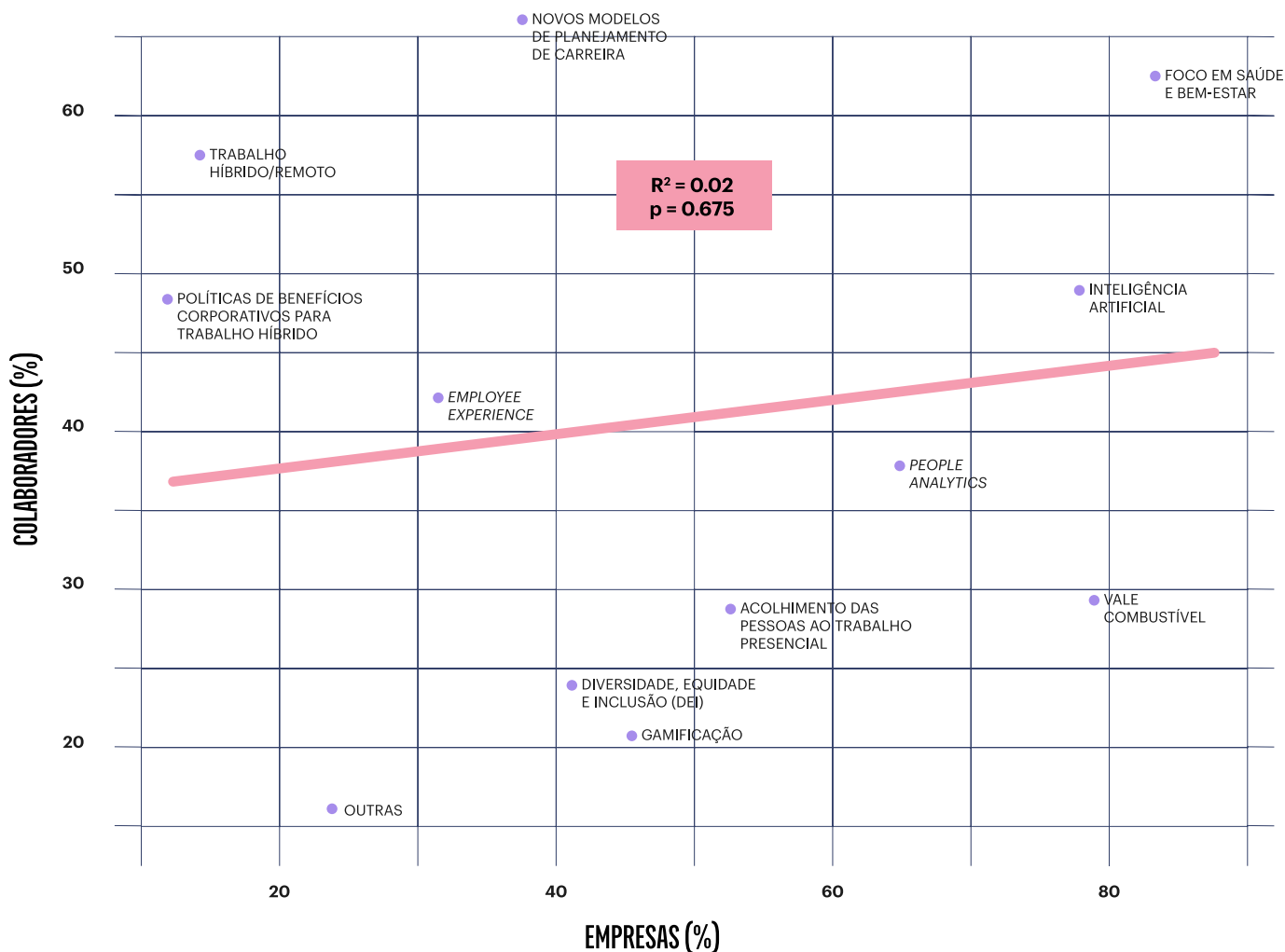
CATEGORIA	EMPRESAS (%)	COLABORADORES (%)	DIFERENÇA (P.P.)	GAP RELATIVO (%)	DIAGNÓSTICO
Trabalho híbrido/Remoto	16,9%	56,7%	-39,8	-70,2	Colaboradores acima de empresas
Políticas de benefícios corporativos para trabalho híbrido	12,1%	47,2%	-35,1	-74,4	Colaboradores acima de empresas
Acolhimento das pessoas ao trabalho presencial	57,5%	27%	30,5	113	Empresas acima de colaboradores
Inteligência artificial	79,5%	49,7%	29,8	60	Empresas acima de colaboradores
Gamificação	47,5%	20%	27,5	137,5	Empresas acima de colaboradores
Novos modelos de planejamento e carreira	39,4%	66,7%	-27,3	-40,9	Colaboradores acima de empresas
Foco em saúde e bem-estar	85,2%	61,5%	23,7	38,5	Empresas acima de colaboradores
People Analytics	58,7%	37,2%	21,5	57,8	Empresas acima de colaboradores
Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI)	41,9%	23,8%	18,1	76,1	Empresas acima de colaboradores
Outras	27,3%	14,8%	12,5	84,5	Empresas acima de colaboradores
Employee Experience	33,9%	39,8%	-5,9%	-14,8	Colaboradores acima de empresas

Diferença (p.p.): mede a distância absoluta

Gap relativo (%): mede o tamanho dessa diferença em relação ao valor dos colaboradores



BENEFÍCIOS (% DO TOTAL): EMPRESAS VS. COLABORADORES



Saúde mental aparece como um dos principais pontos de convergência,

tanto empresas quanto colaboradores reconhecem sua centralidade. Contudo, o nível de prioridade pode variar: enquanto empresas tratam o bem-estar psicológico como pauta estratégica e regulatória, colaboradores tratam como necessidade concreta e urgente.

O estudo evidencia um desafio de calibragem entre empresas e profissionais.

As organizações parecem estruturadas. As pessoas parecem conscientes do que valorizam. O ponto crítico está na intensidade e na prioridade de cada tema.



O RH NO ESPELHO

A análise por porte das empresas evidencia um movimento consistente: quanto maior a organização, maior a adoção de IA e *People Analytics* como elementos estruturantes do RH. Esse avanço aponta para uma crescente sofisticação na gestão, com uso mais intensivo de dados e tecnologia para apoiar decisões e otimizar processos.

Porém, essa sofisticação tecnológica não elimina um fato central: saúde mental e bem-estar são o verdadeiro ponto de encontro entre o que as empresas reconhecem como estratégico e o que os colaboradores sentem como urgente. Mas, enquanto as organizações tendem a enquadrá-los em metas, conformidade e critérios regulatórios, os profissionais a os vivenciam como necessidade diária e inegociável.

Nesse contexto, a inovação ganha valor quando se traduz em impacto real na experiência, mais do que eficiência operacional. Tecnologias avançadas tornam-se relevantes à medida que ampliam o cuidado, promovem equilíbrio e facilitam a rotina. O diferencial, portanto, não está na sofisticação em si, mas na capacidade de tornar a inovação percebida e útil na vida das pessoas.

CAPÍTULO 6

BOAS PRÁTICAS E INDICADORES DE GESTÃO



As Boas Práticas de Recursos Humanos têm ganhado relevância à medida que as organizações enfrentam ambientes mais complexos e exigentes.

Processos estruturados, políticas transparentes e ações alinhadas à cultura organizacional tornam-se essenciais para garantir eficiência, governança e sustentabilidade nas relações de trabalho, contribuindo também para atender expectativas crescentes de responsabilidade corporativa, ou seja, compromisso com ESG.

No entanto, para essas práticas gerarem resultados concretos, é indispensável avaliar continuamente seu impacto. Em meio às discussões sobre o papel da saúde mental e bem-estar nas empresas, os indicadores de gestão de RH assumem um papel ainda mais importante.

Métricas como horas de treinamento *per capita*, *turnover*, absenteísmo e engajamento transformam percepções subjetivas em dados que orientam decisões e reforçam compromissos organizacionais.

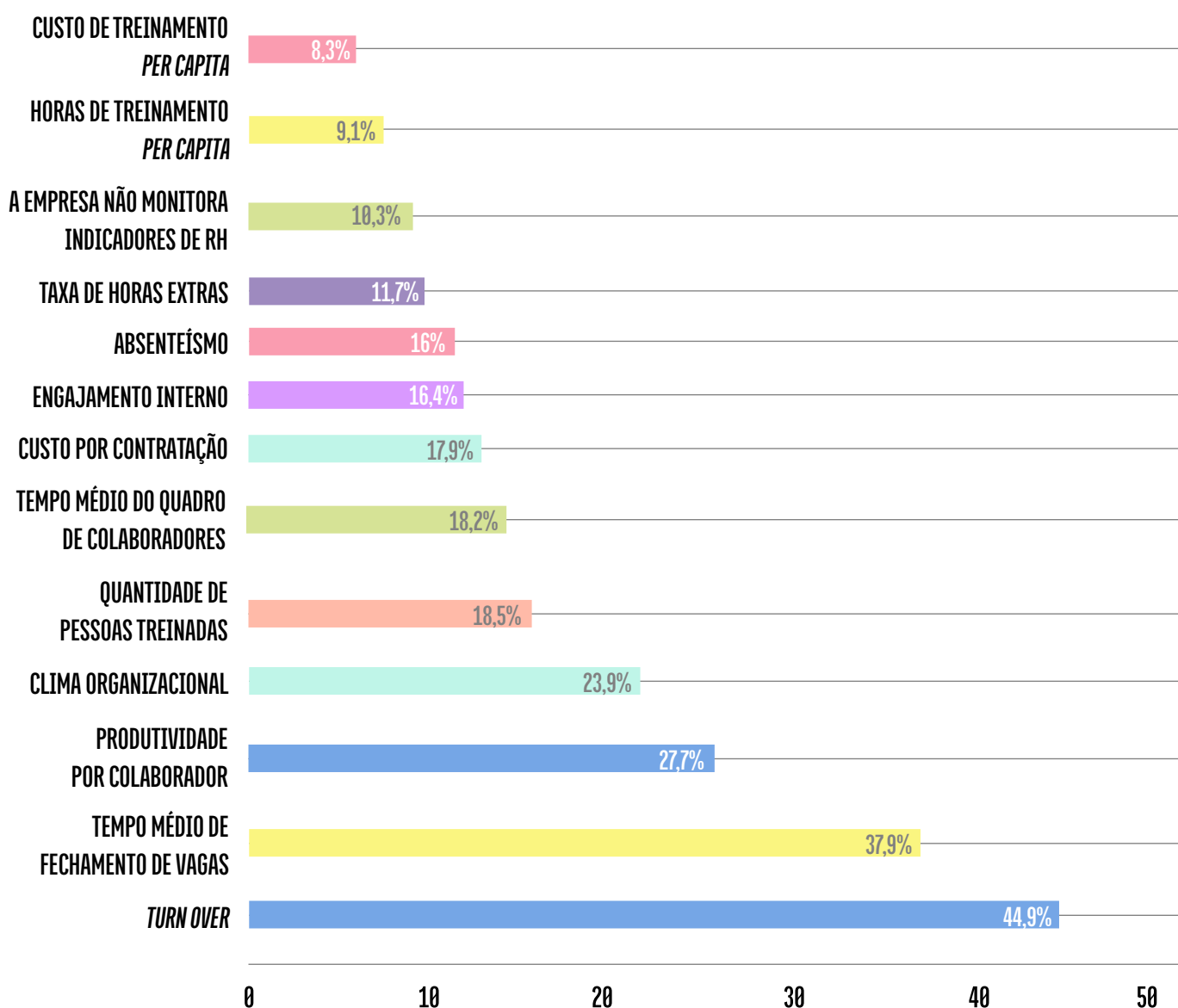
A relação entre boas práticas e indicadores é interdependente: práticas bem aplicadas elevam os resultados, enquanto indicadores confiáveis guiam ajustes e aprimoramentos.

6.1

QUAIS SÃO OS INDICADORES MAIS USADOS

NA GESTÃO DO RH DA SUA EMPRESA?

PANORAMA GERAL



**Indicadores
tradicionais ainda
tendem a dominar,**

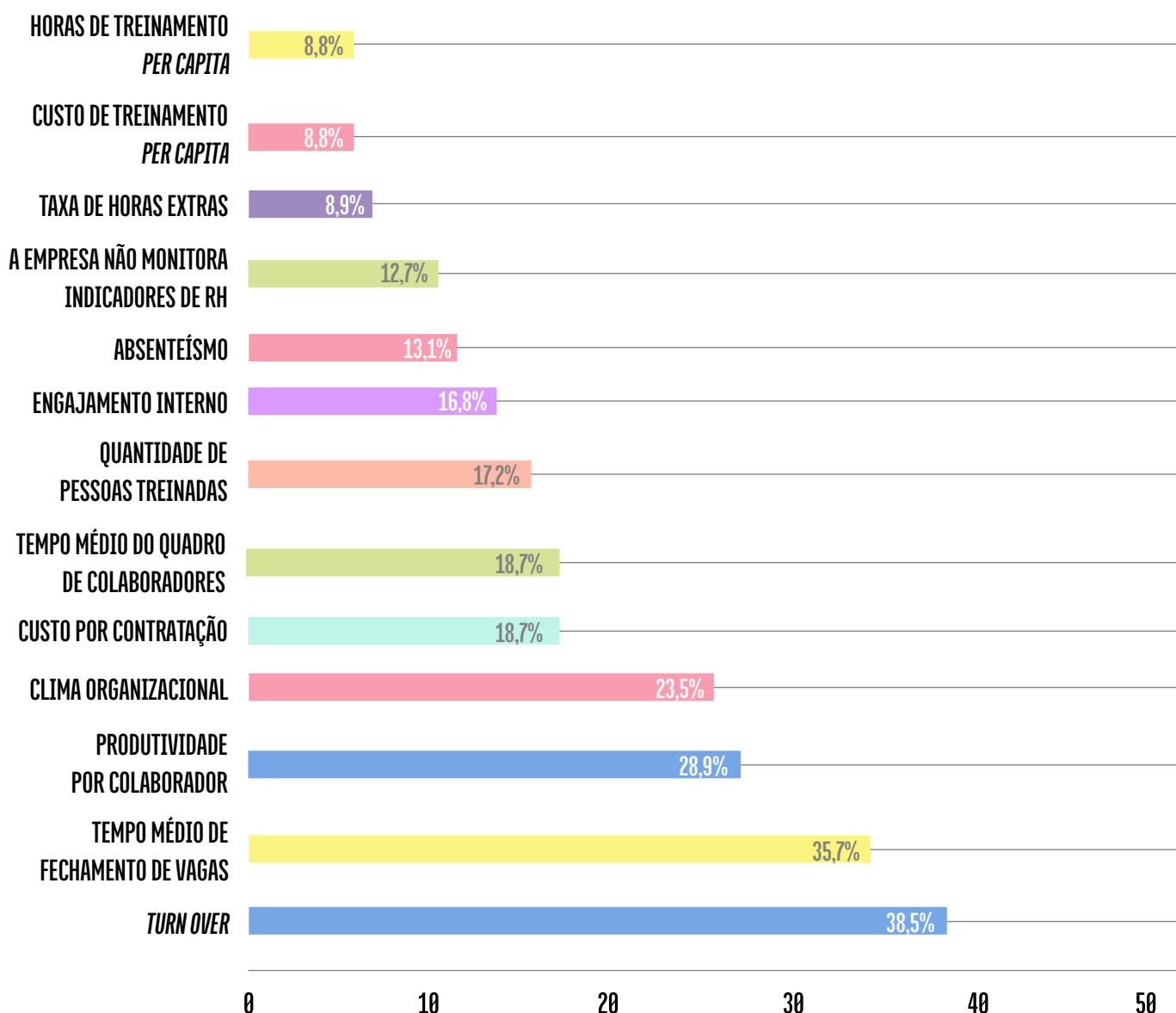
mas observa-se espaço crescente para *People Analytics*.

**O uso de métricas
reforça o movimento
de profissionalização**

do RH como área de negócio.

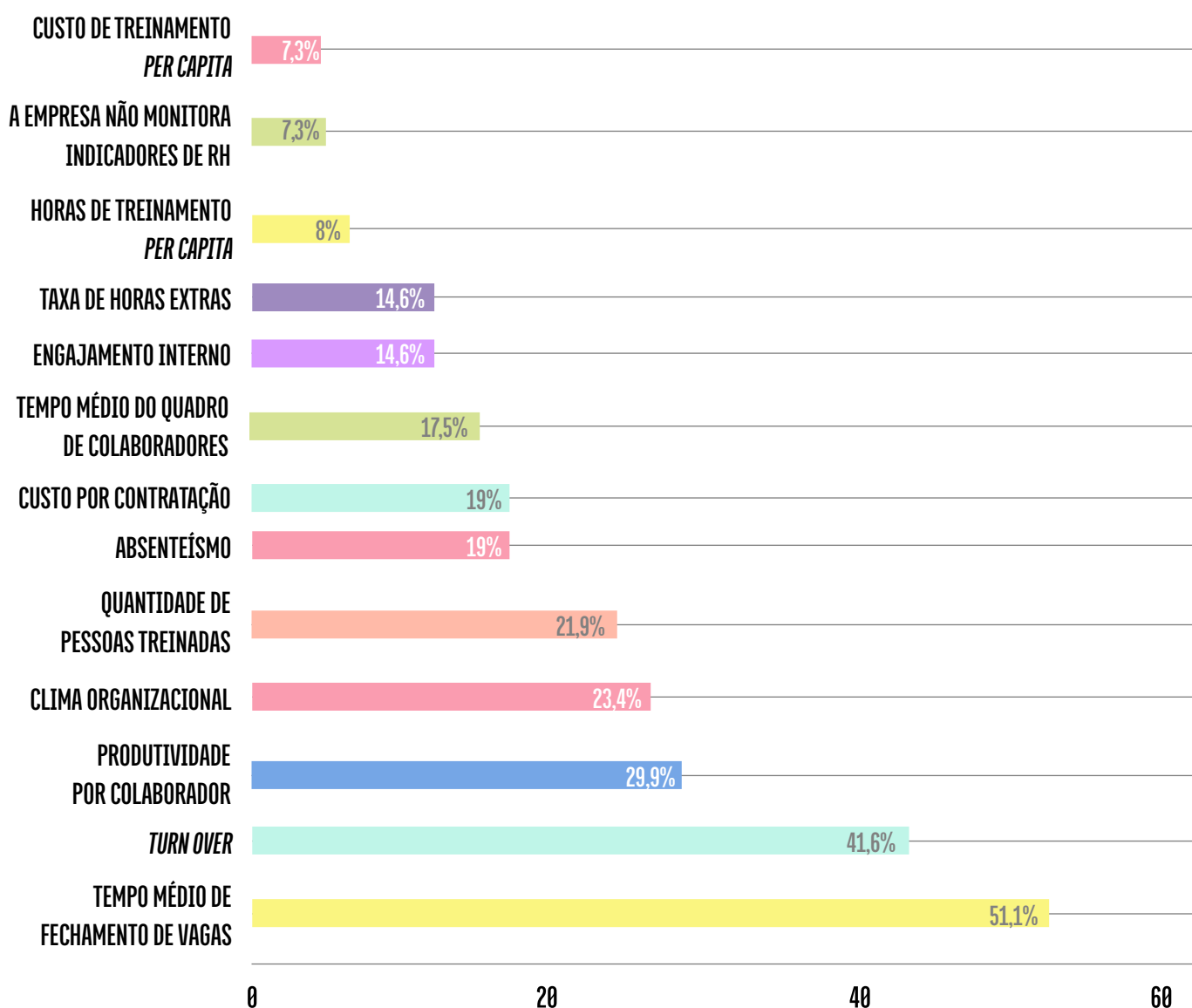
A maturidade analítica do RH será medida não apenas pelo volume de indicadores, mas pela capacidade de transformar dados em decisões estratégicas.

EMPRESAS COM ATÉ R\$ 50 MILHÕES DE FATURAMENTO



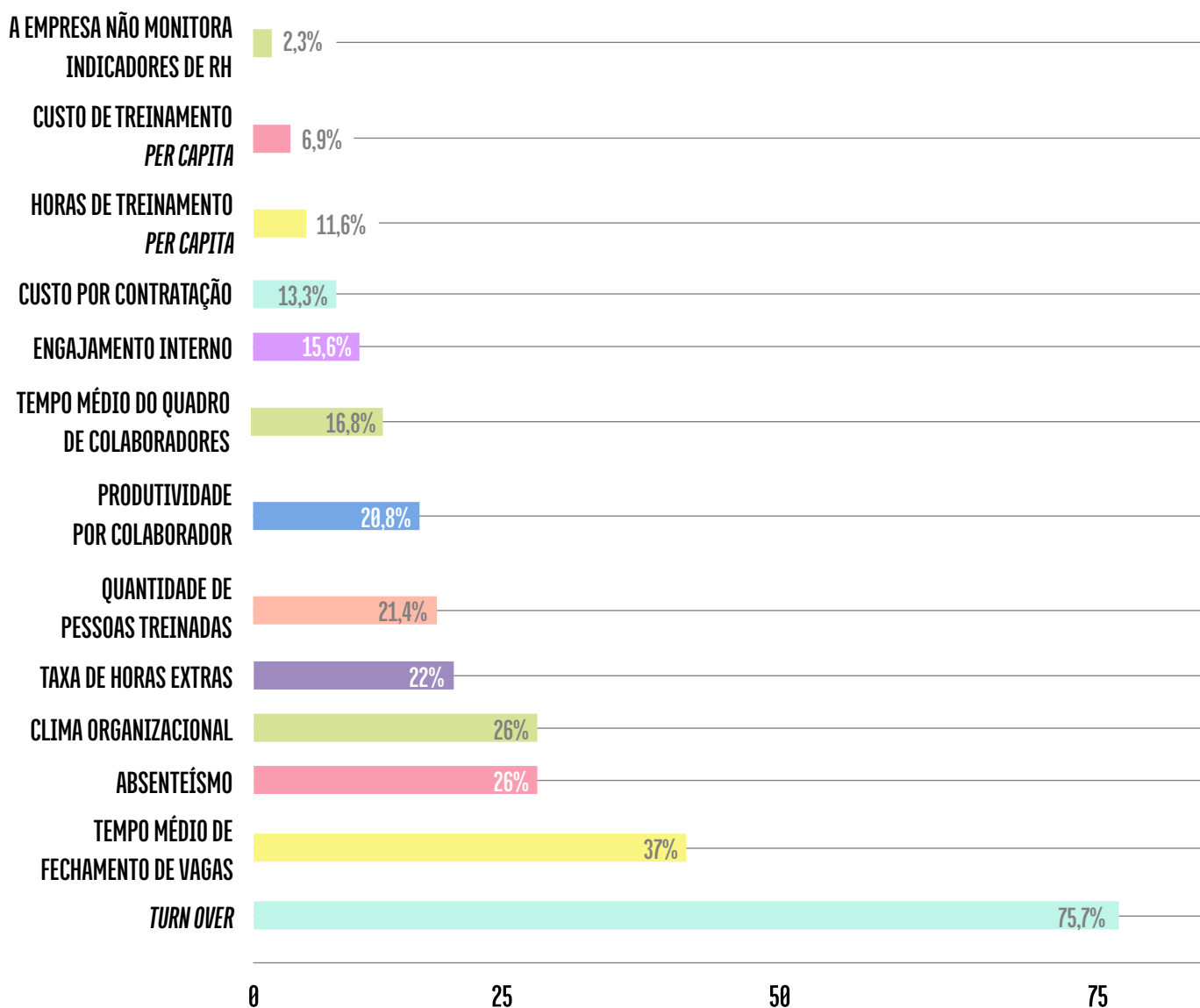
Indicadores de RH ainda são pouco utilizados: 8,9% monitoram a taxa de horas extras, mas menos de 20% acompanham métricas estratégicas como engajamento.

EMPRESAS COM FATURAMENTO DE R\$51 ATÉ R\$299 MILHÕES



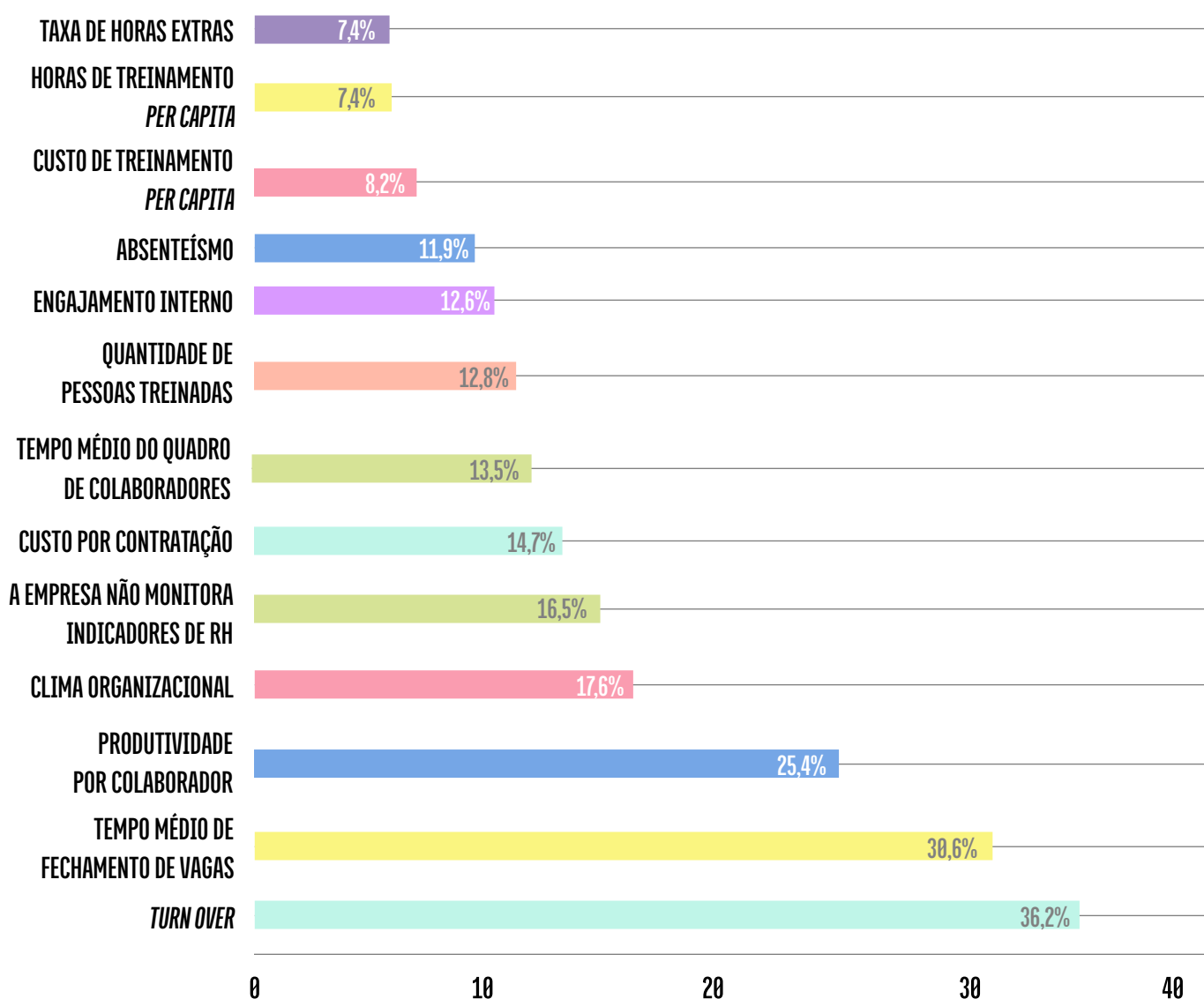
Indicadores de RH perdem protagonismo:
apenas 8% monitoram horas de treinamento
per capita, um retrocesso significativo.

EMPRESAS COM FATURAMENTO ACIMA DE R\$300 MILHÕES

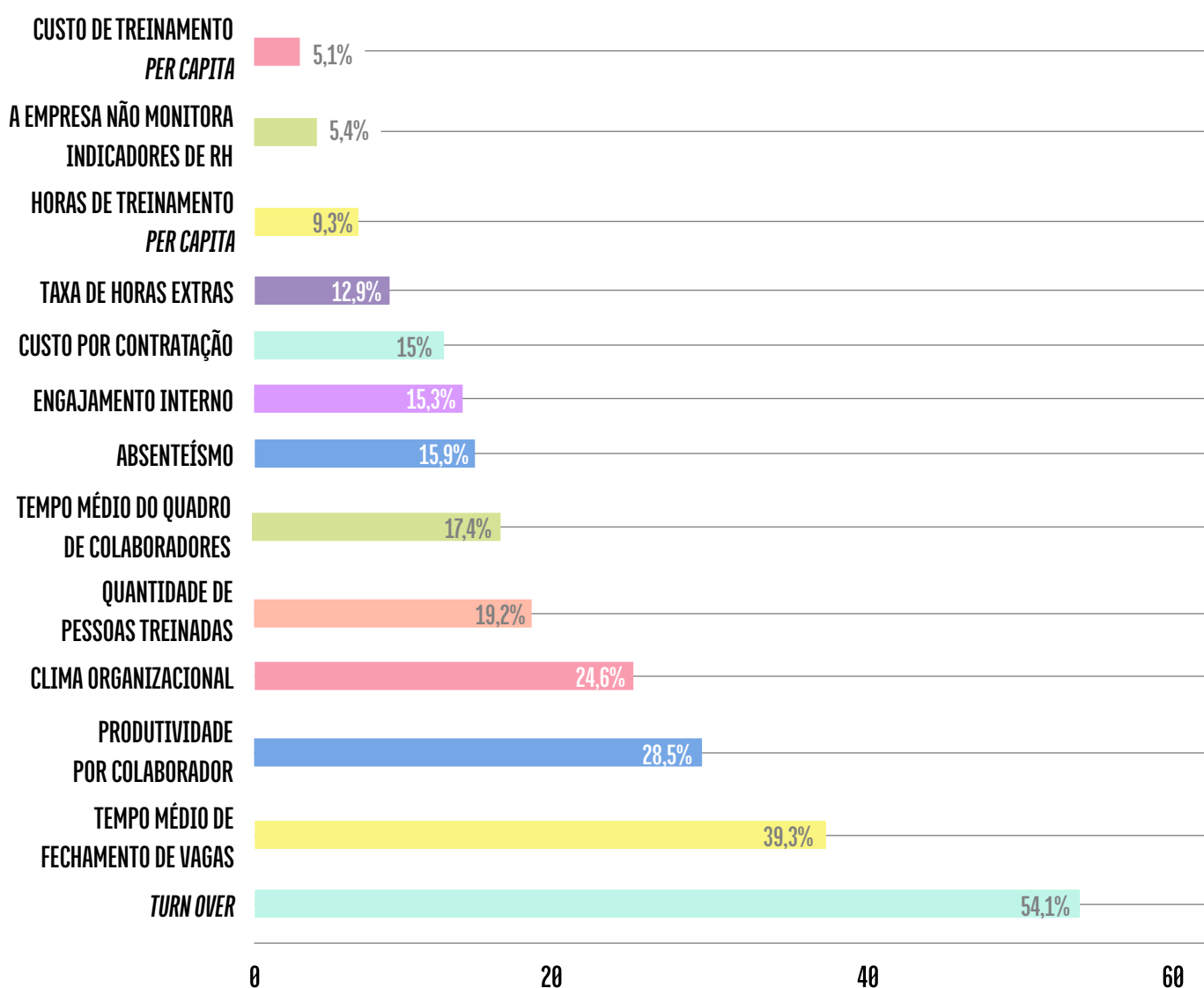


Gestão orientada por dados cresce: 75,7% das empresas responderam que utilizam indicadores objetivos para a gestão do setor de Recursos Humanos. Ponto para o RH!

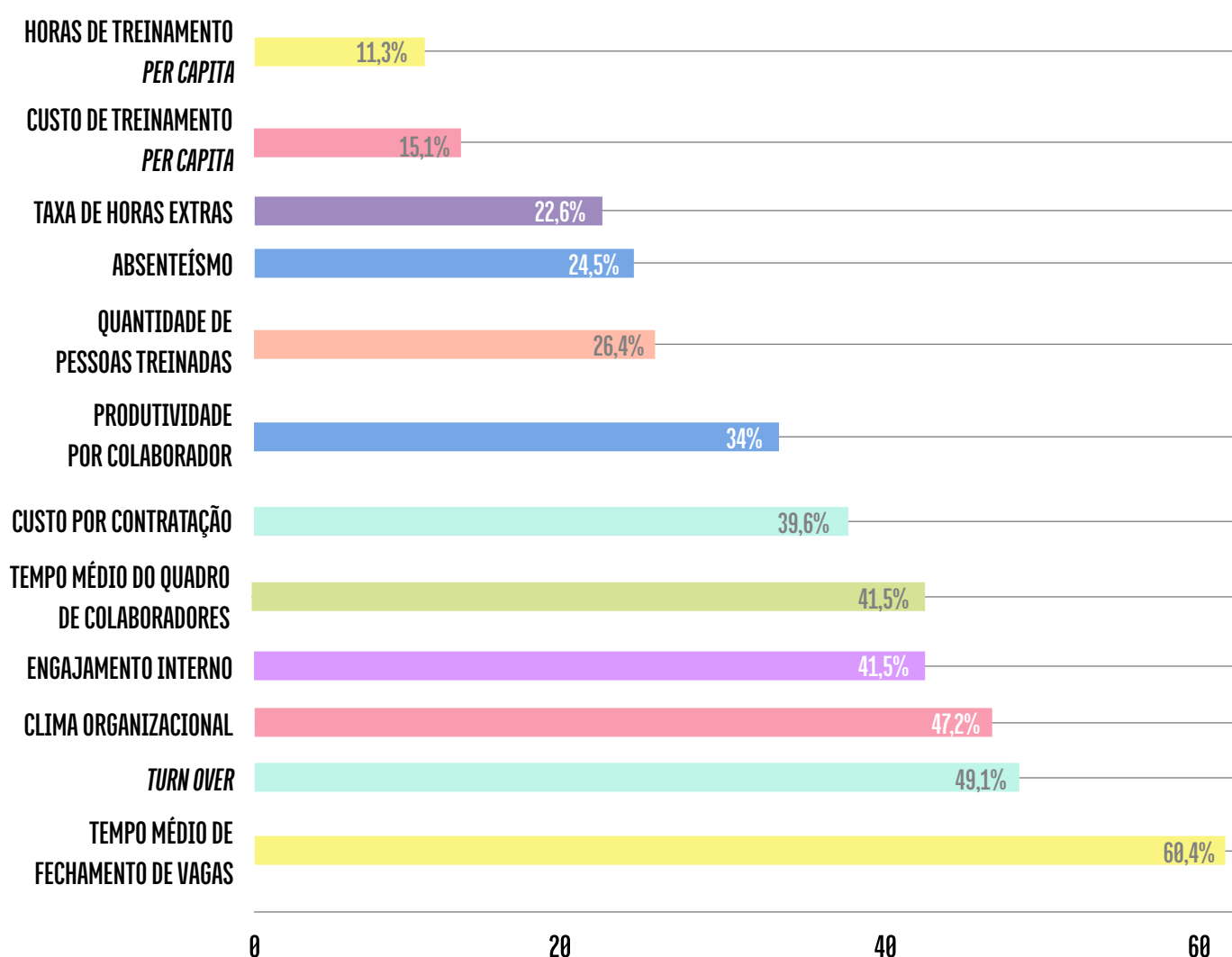
ATÉ 100 COLABORADORES



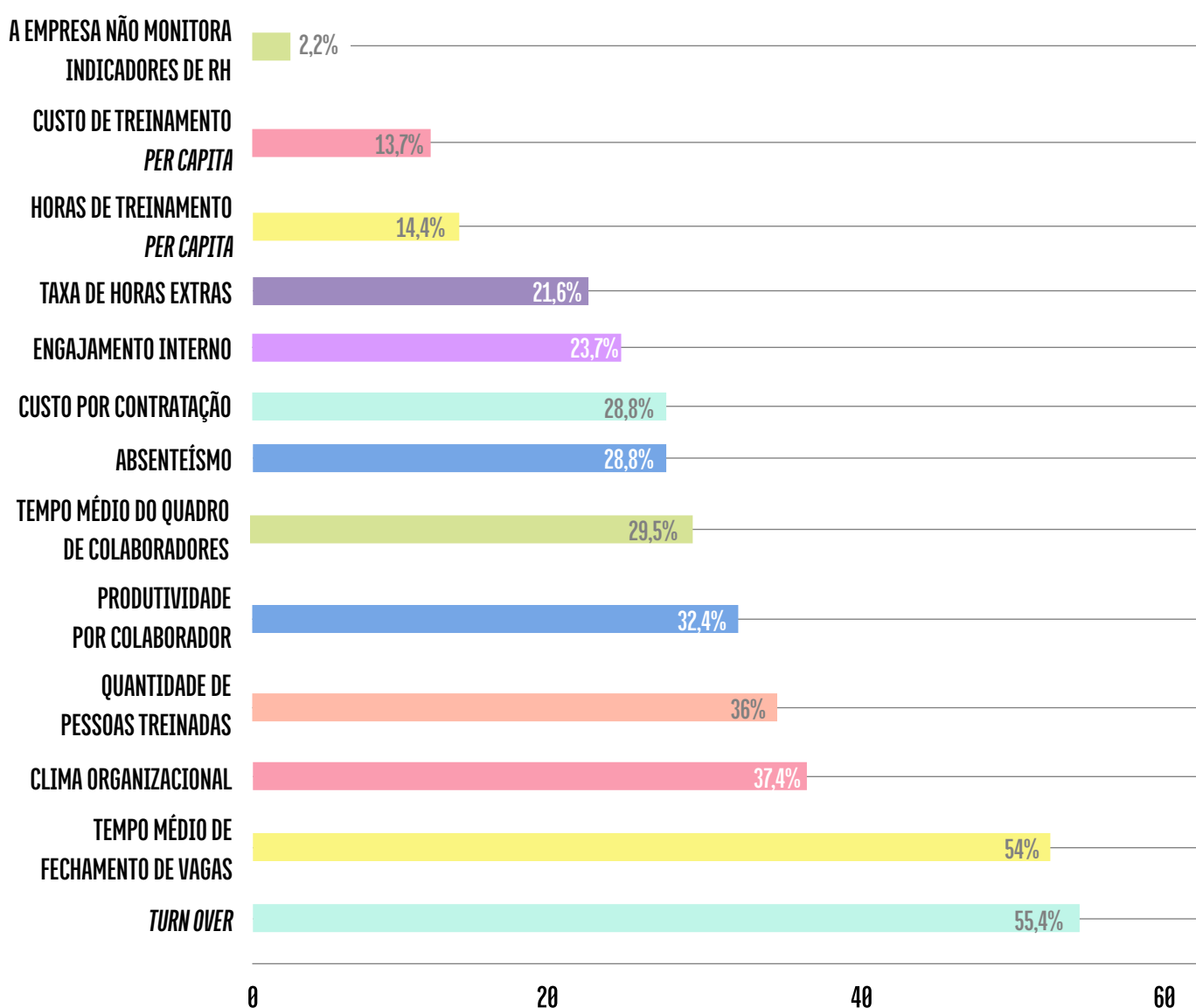
DE 101 ATÉ 500 COLABORADORES



DE 501 ATÉ 999 COLABORADORES



MAIS DE 1.000 COLABORADORES



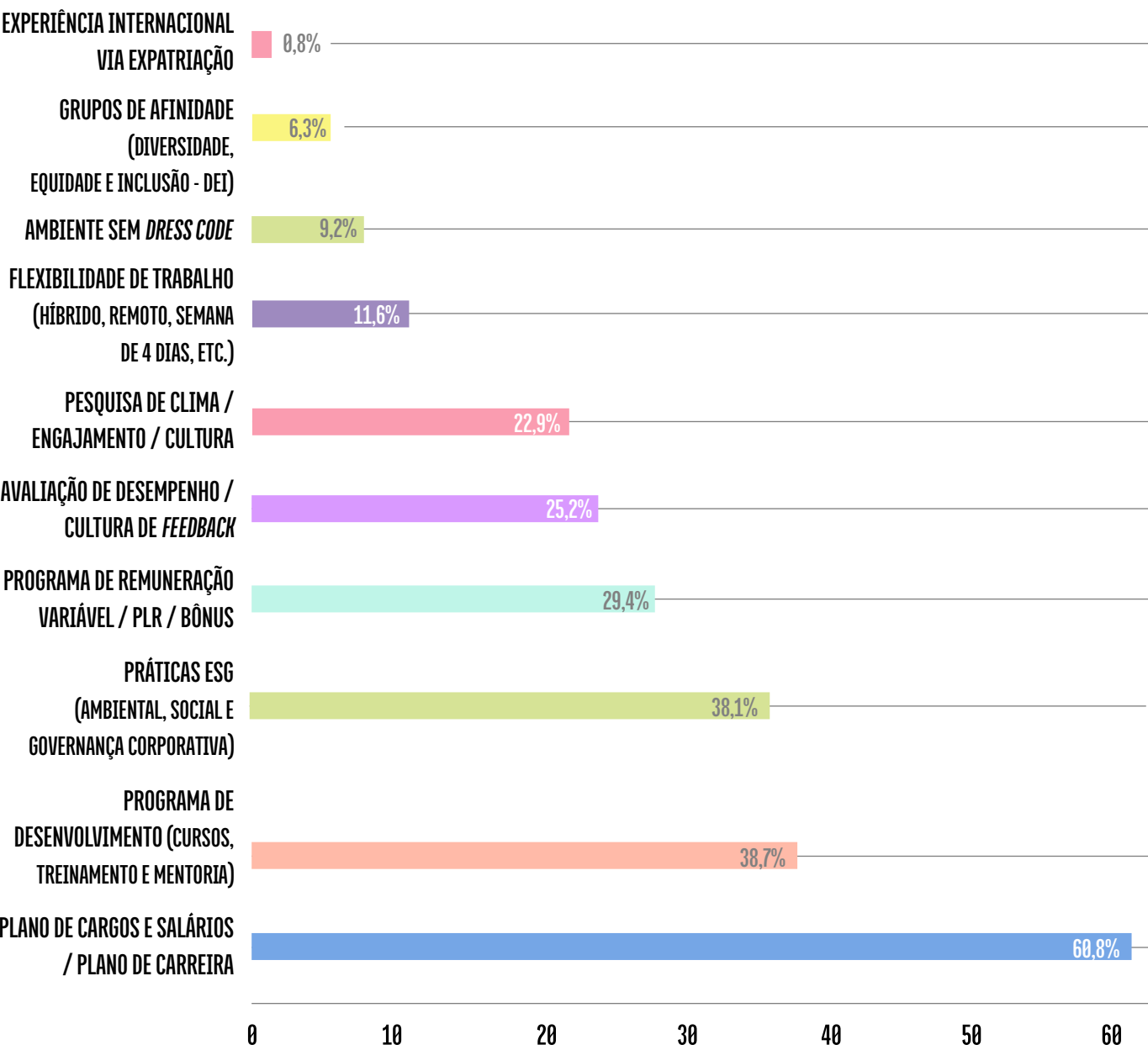
6.2

DAS BOAS PRÁTICAS LISTADAS,

SELECIONE AQUELAS QUE A EMPRESA POSSUI



PANORAMA GERAL





A presença de práticas

como desenvolvimento estruturado, avaliação de desempenho e políticas de flexibilidade indica que o RH busca posicionamento mais estratégico e menos operacional.



ESG e DEI aparecem como elementos institucionais relevantes,

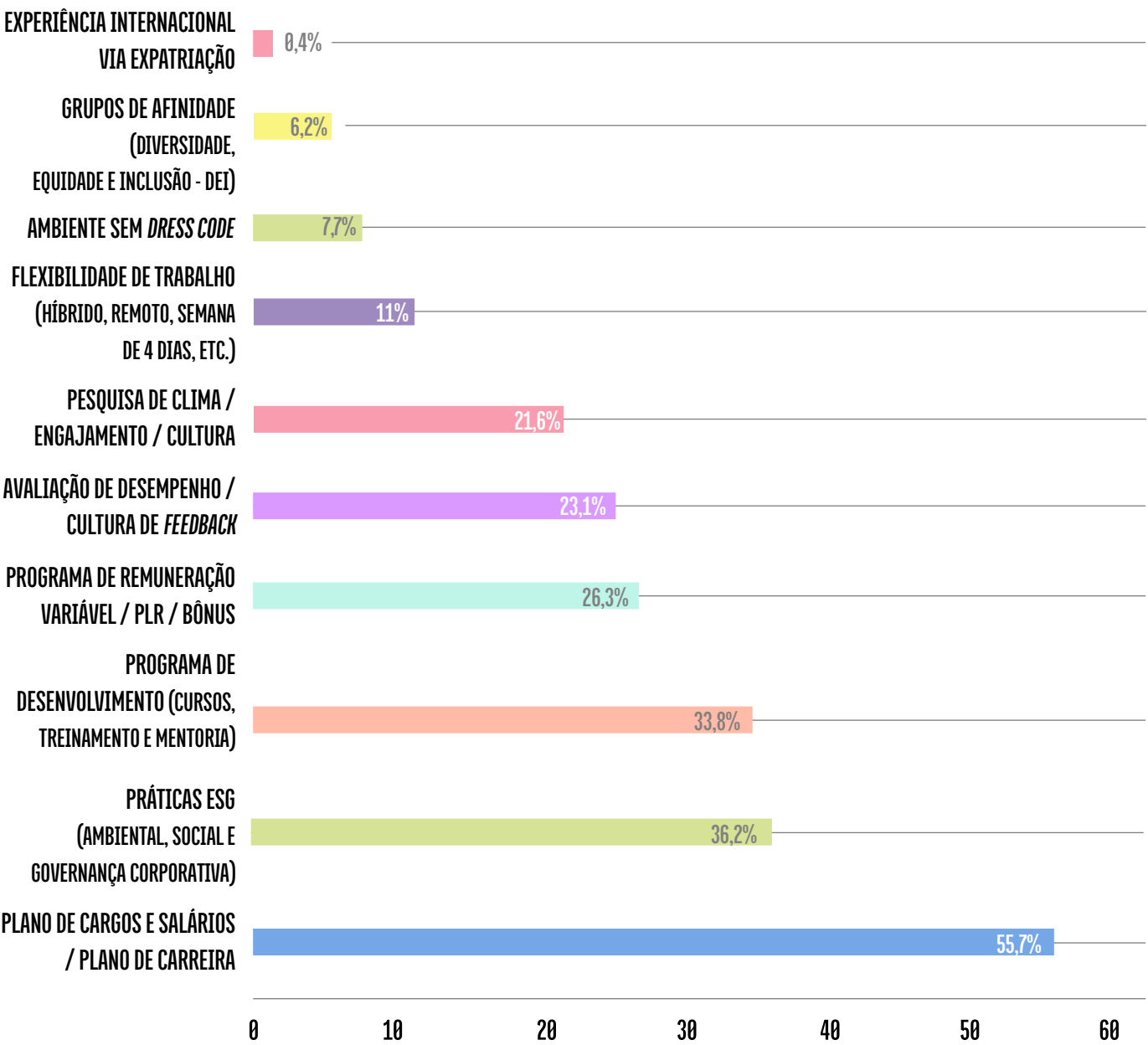
refletindo pressão social e expectativa de posicionamento corporativo.



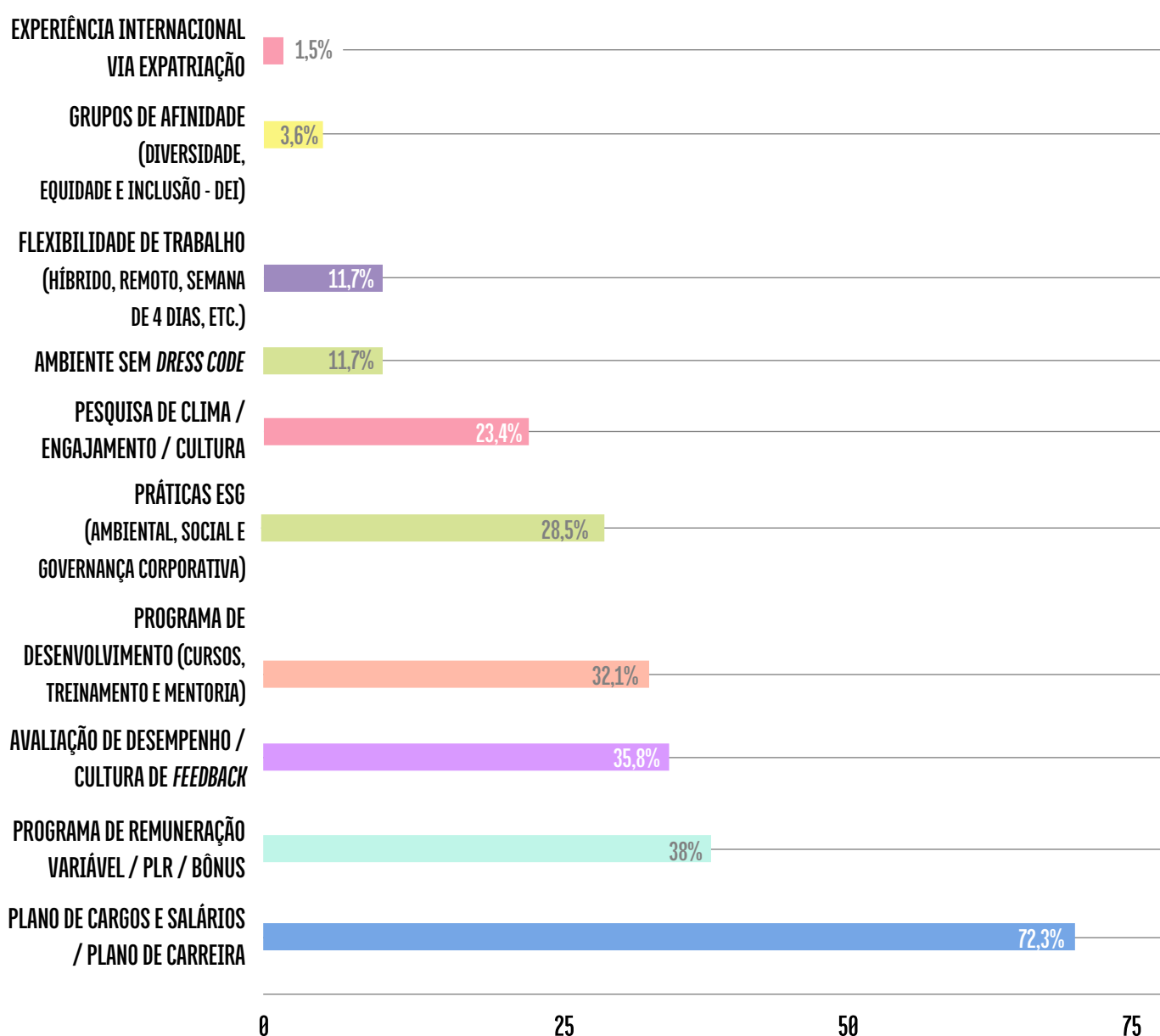
A adoção dessas práticas demonstra alinhamento

com tendências globais de gestão.

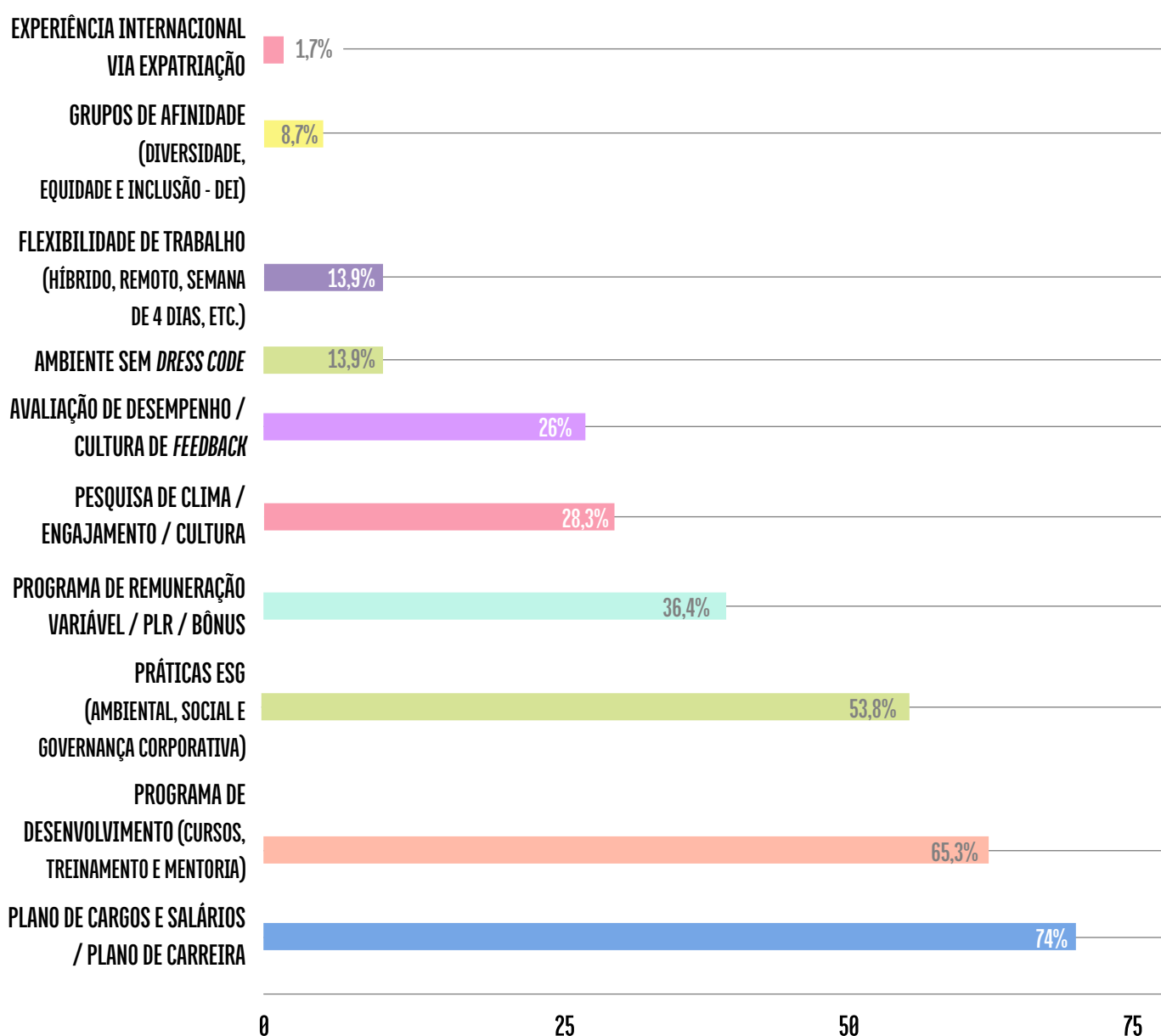
EMPRESAS COM ATÉ R\$ 50 MILHÕES DE FATURAMENTO



EMPRESAS COM FATURAMENTO DE R\$51 ATÉ R\$299 MILHÕES



EMPRESAS COM FATURAMENTO ACIMA DE R\$300 MILHÕES



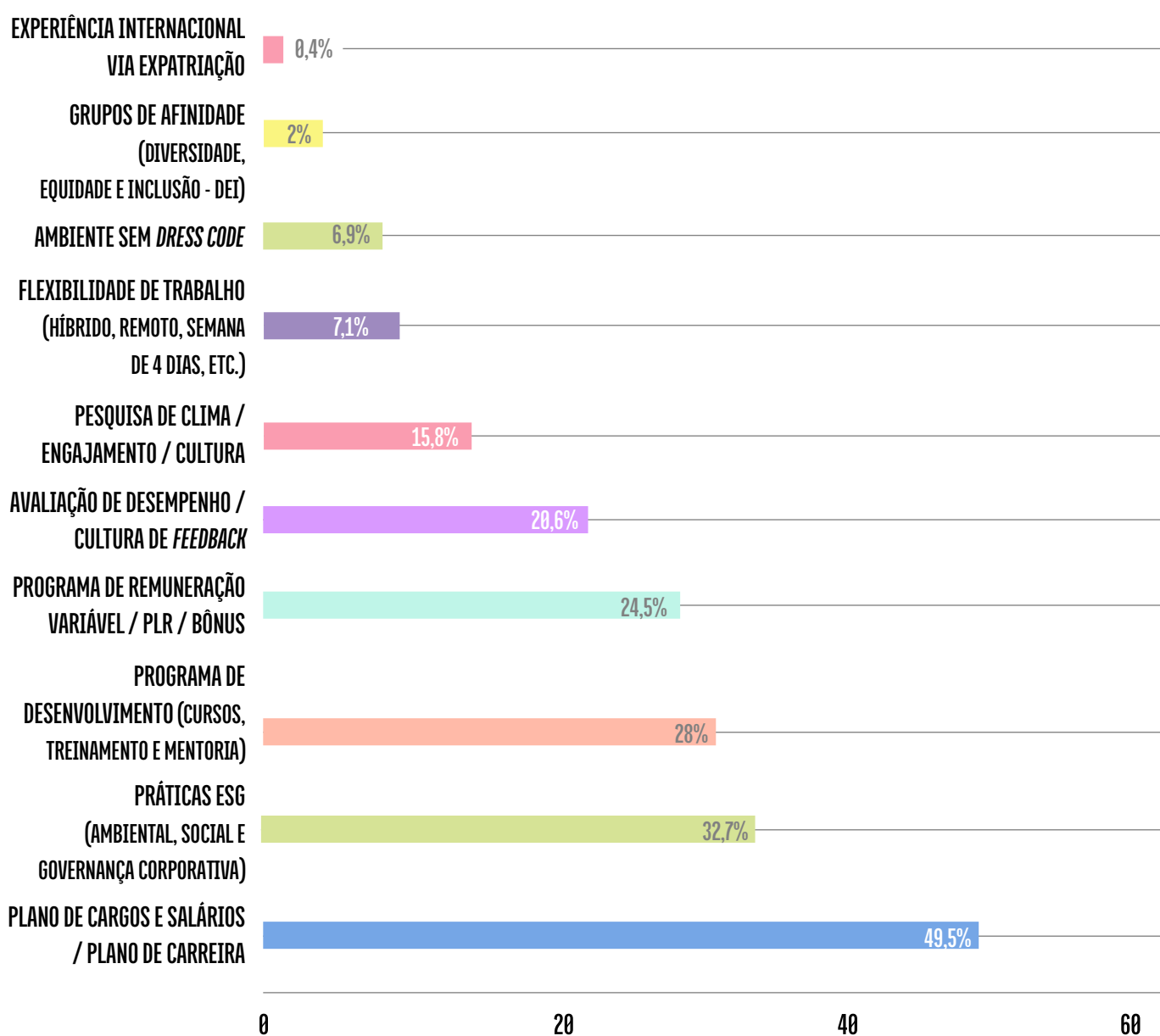


Flexibilidade organizacional é mais difundida:

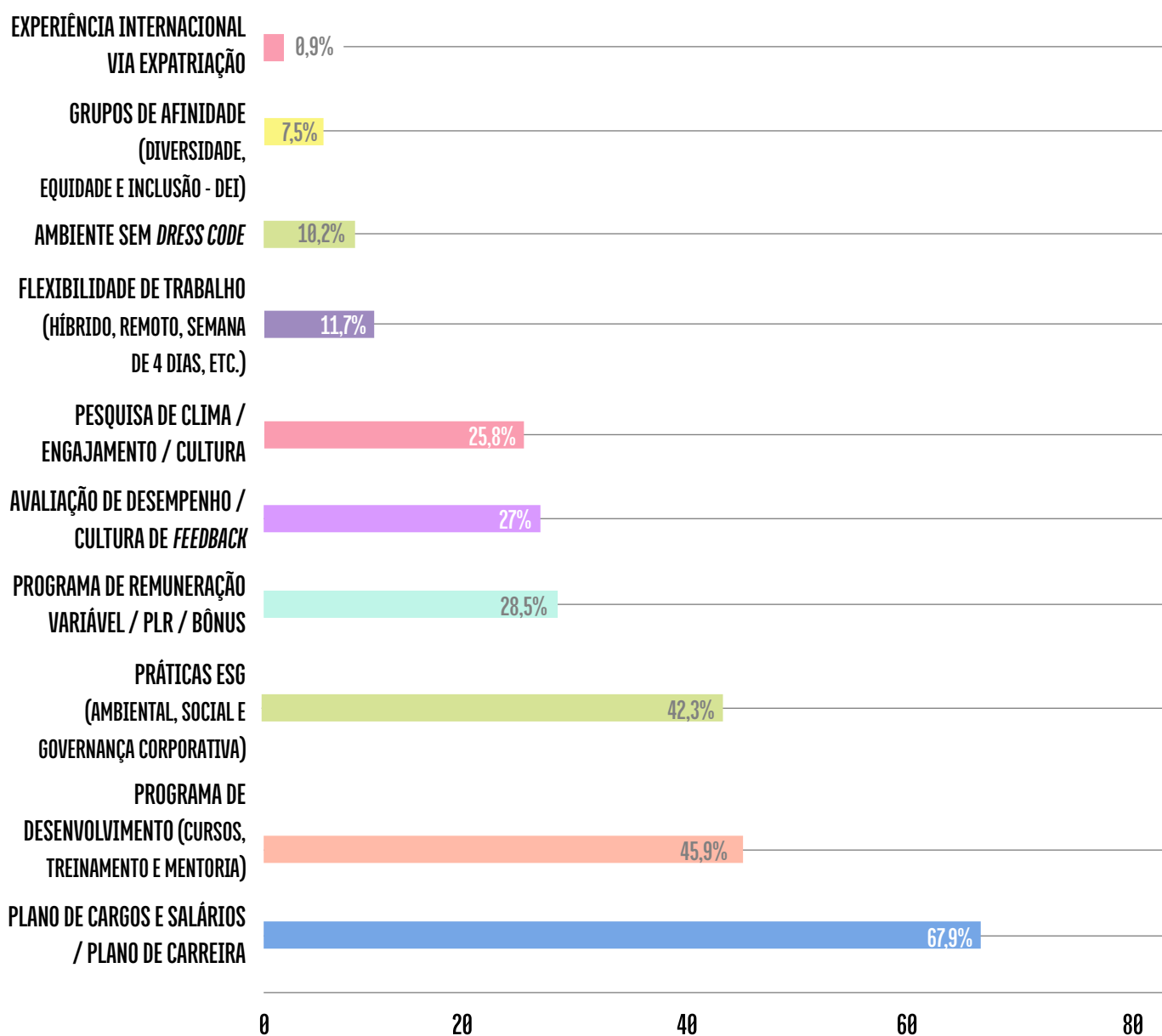
53,8% adotam práticas flexíveis nas relações de trabalho, desde a flexibilidade simples, como dias e horários alternativos de trabalho, até o ambiente sem dress code e as avaliações de várias vias, como o desempenho 360.

Flexibilidade (trabalho híbrido, remoto, semana de 4 dias) aparece em todos os portes, mas se torna mais estruturada nas organizações maiores.

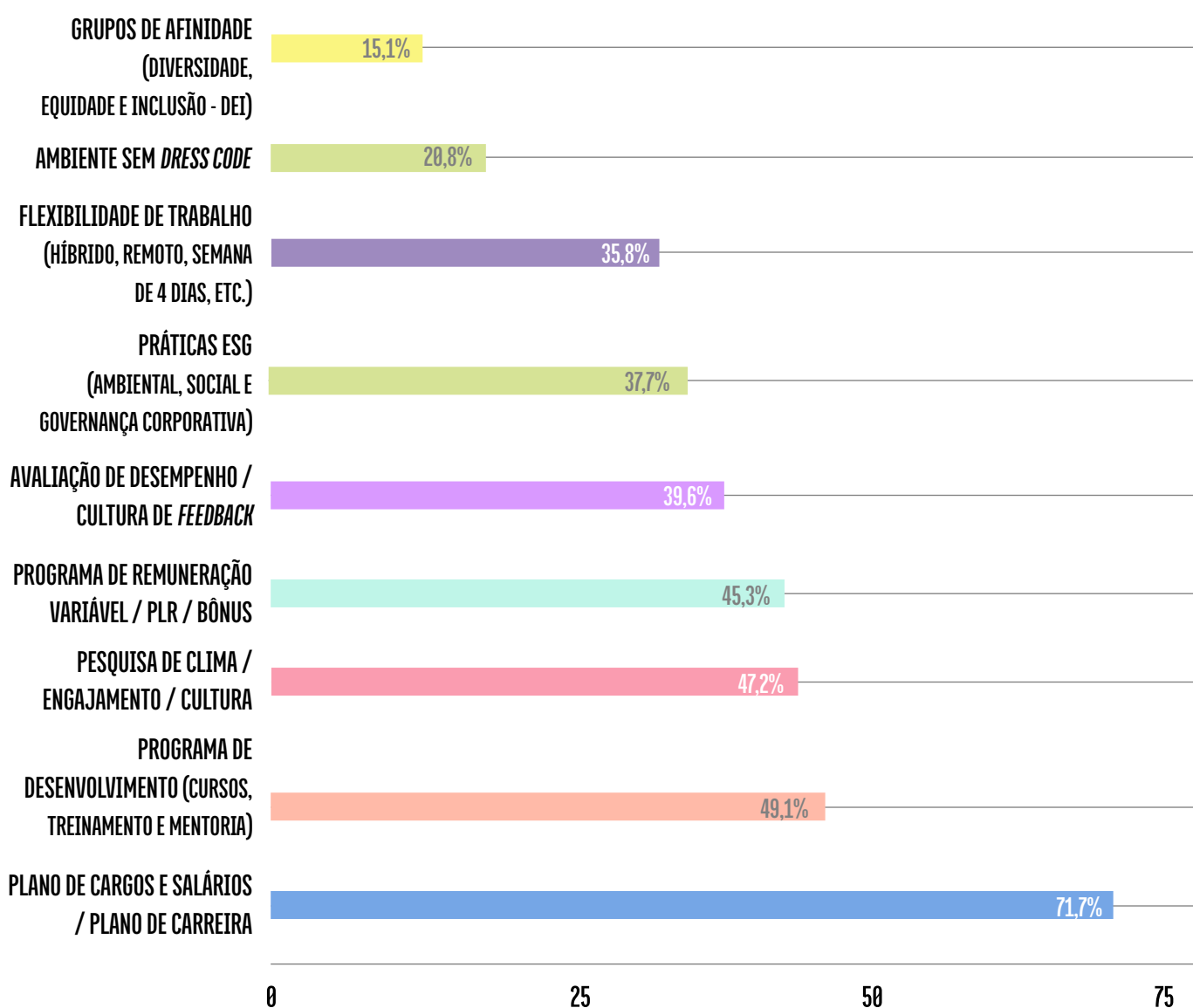
ATÉ 100 COLABORADORES



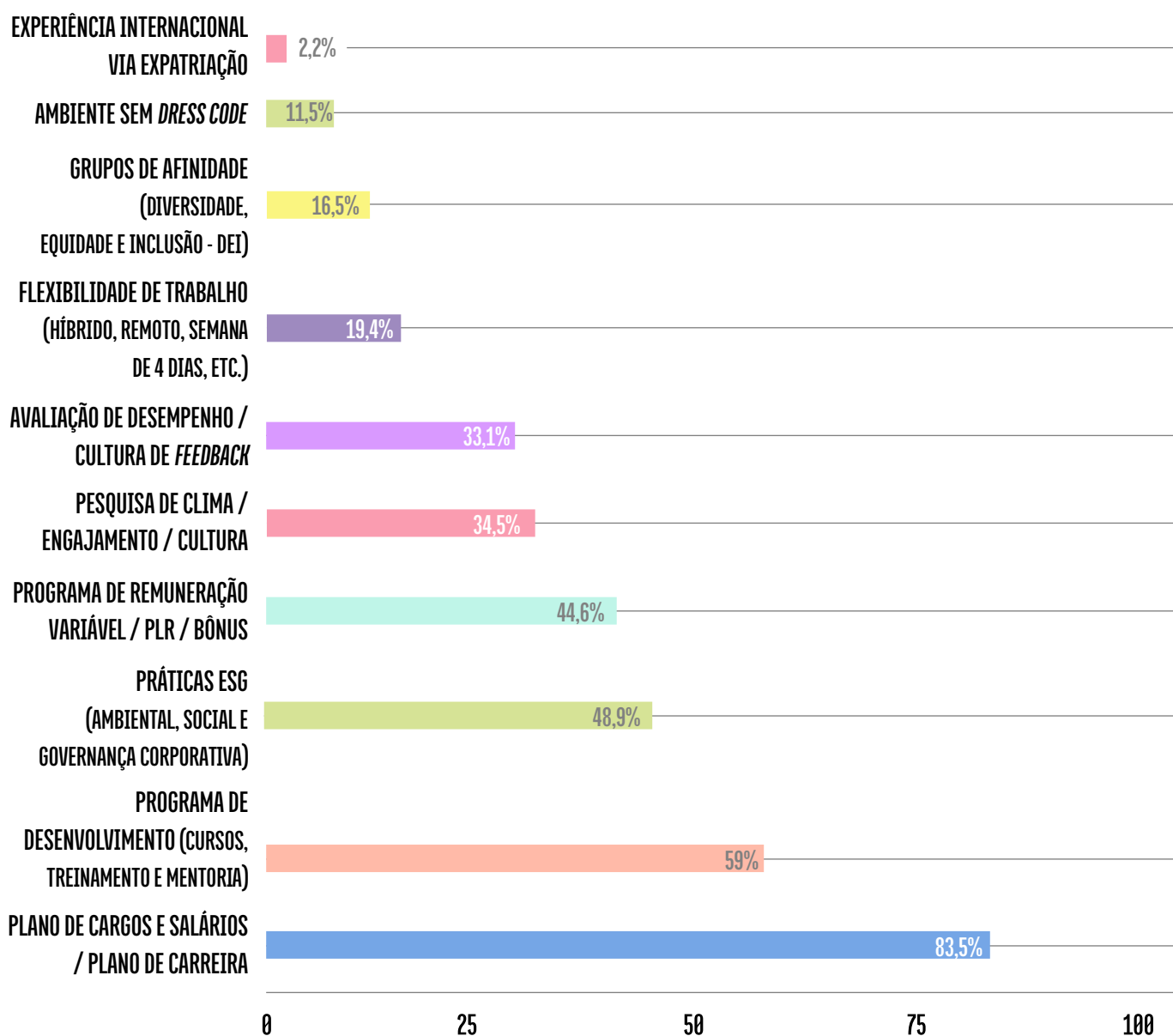
DE 101 ATÉ 500 COLABORADORES



DE 501 ATÉ 999 COLABORADORES



MAIS DE 1.000 COLABORADORES





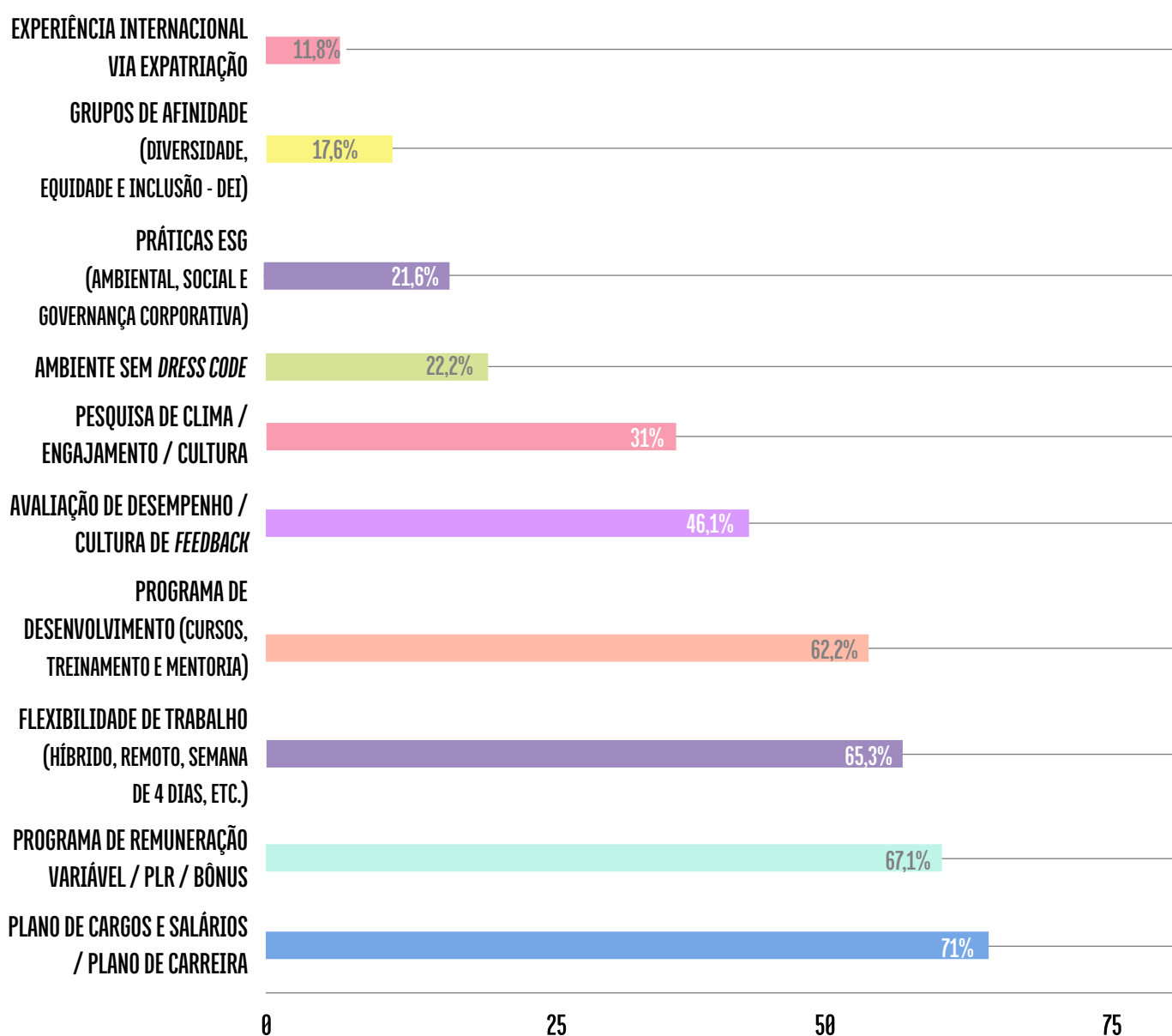
A VISÃO DOS COLABORADORES

6.3

DA LISTA DE BOAS PRÁTICAS

DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS, SELECIONE
AQUELAS QUE VOCÊ MAIS GOSTA/VALORIZA

PESSOAS FÍSICAS (CLT)



**6.3 DA LISTA DE BOAS PRÁTICAS DE RECURSOS
HUMANOS NAS EMPRESAS, SELECIONE AQUELAS
QUE VOCÊ MAIS GOSTA/VALORIZA**



**ESG e práticas de
sustentabilidade
aparecem
em destaque,**

indicando que propósito e
posicionamento institucional
já influenciam a relação com
o trabalho.



**Flexibilidade
(horários, trabalho
híbrido e remoto)**

permanece relevante, mas
não supera o desenvolvimento
estruturado.



**O colaborador
demonstra valorizar
ambientes organizados,**

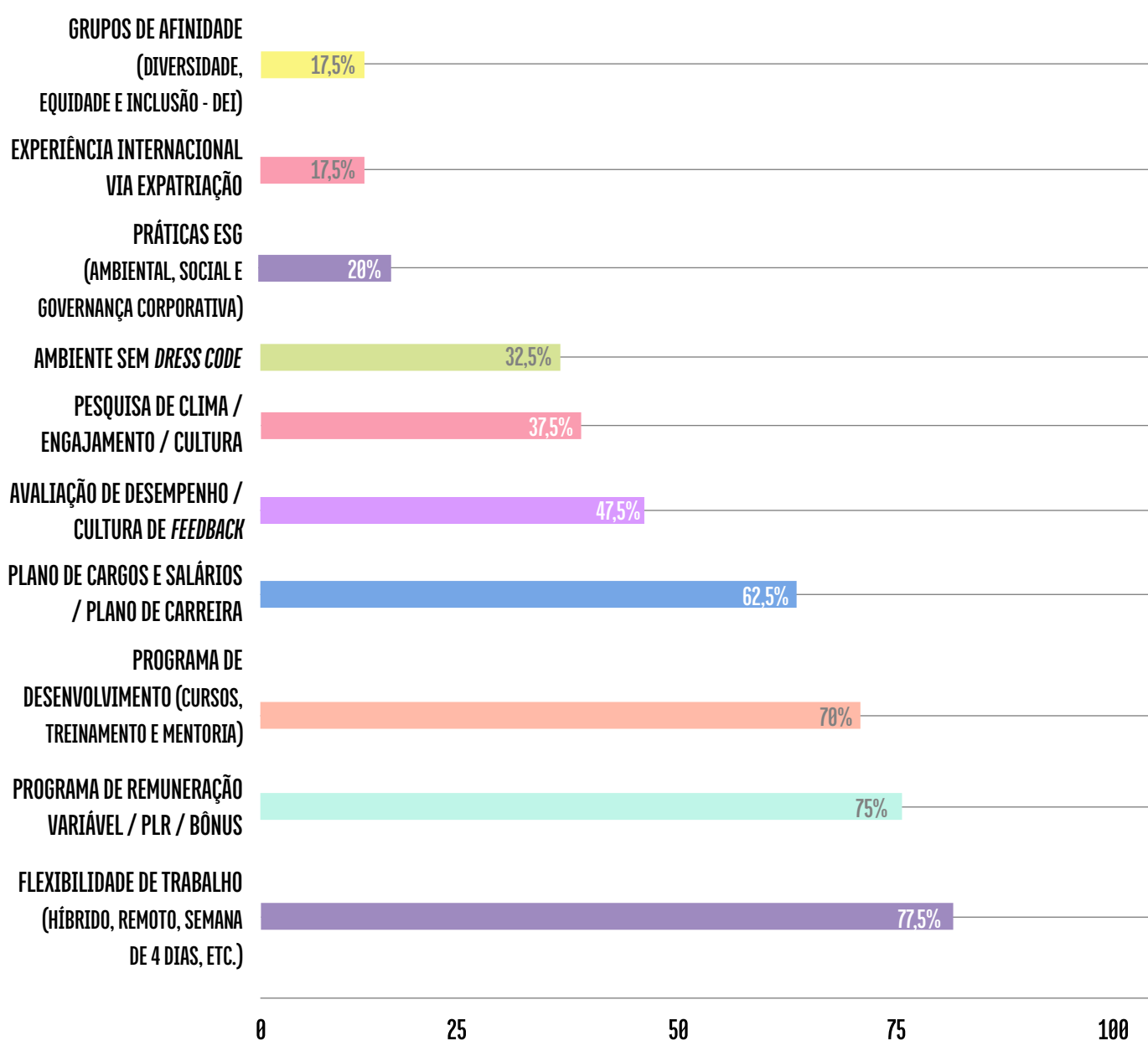
previsíveis e orientados
à evolução.



**O RH é visto
como agente
de crescimento,**

não apenas de
administração.

PESSOAS FÍSICAS (PJ)



**ESG aparece
com força,**

indicando sensibilidade ao
posicionamento institucional.

**Ambiente menos
rígido (*dress code*)
ganha importância,**

reforçando a busca por
autonomia cultural.

**Pesquisa de clima
e cultura são
valorizadas,**

mostrando que o PJ
deseja pertencimento.

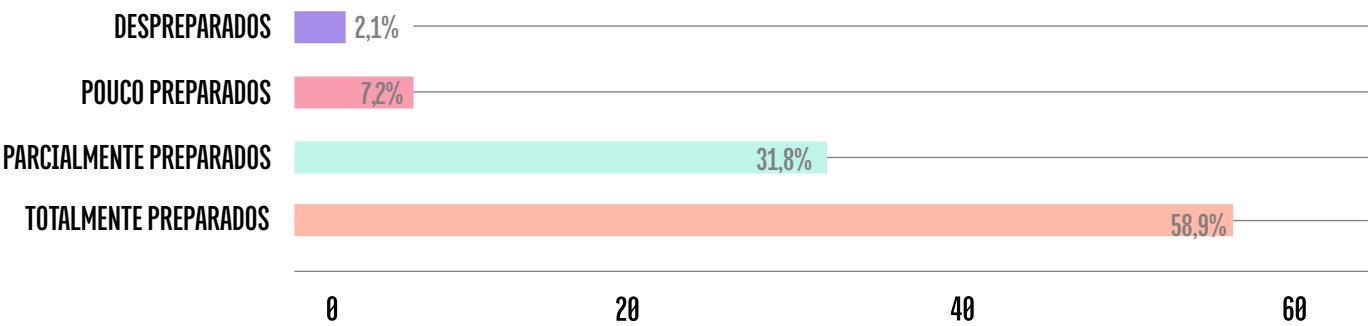
6.4

QUAL O NÍVEL DE PREPARO DO RH DA SUA EMPRESA

PARA LIDAR COM AS QUESTÕES DE SAÚDE MENTAL/NR1?



PANORAMA GERAL



Em maio de 2026, o governo federal passará a fiscalizar as ações de monitoramento e mapeamento de riscos psicossociais nas empresas, como parte das novas obrigações da Norma Regulatória O1. Para saber mais sobre o assunto, acesse a [página da Swile](#) sobre o tema.

Declarar preparo nesta área

pode refletir esforço recente de adequação às exigências normativas, mas a maturidade real dependerá da integração do tema à Cultura Organizacional, e não apenas ao cumprimento formal da norma.

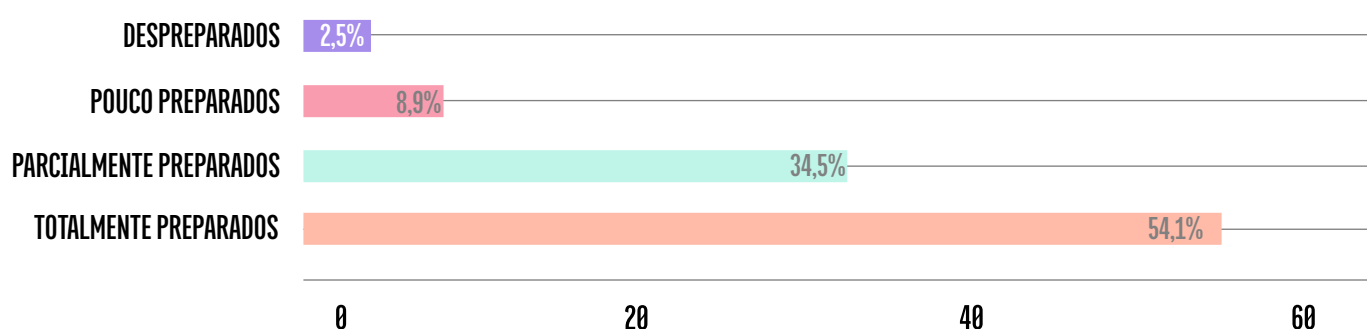
Com a estruturação de programas nas empresas

que se declaram preparadas para a implementação da NR-1 e a imposição da atualização e monitoramento das ações, o cuidado com a saúde mental tende a ser fator decisivo de reputação organizacional.

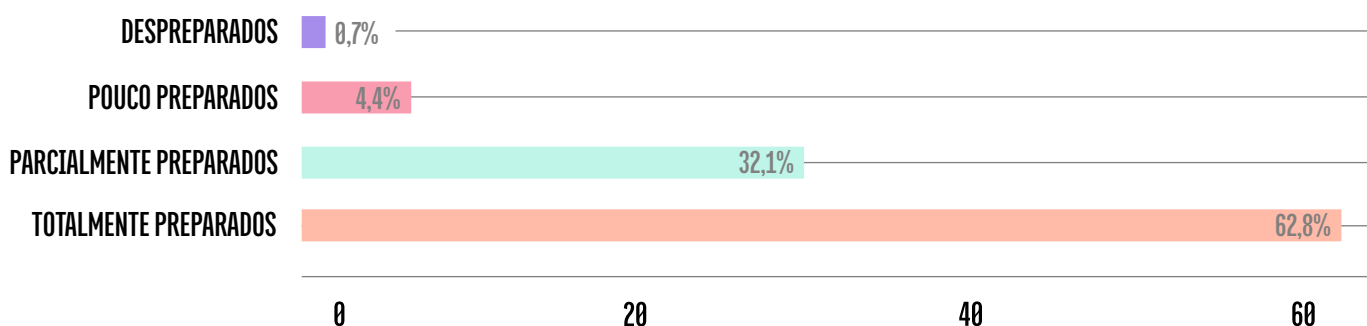


Marca empregadora toda empresa tem. Mas quando você olha, intencionalmente, e tem clareza, de qual imagem é preciso projetar para atrair e reter os talentos certos, para a fazer o negócio acontecer, é preciso duas coisas. Primeiro, escutar o talento estratégico, criar uma estrutura de programas e iniciativas que potencializem essas pessoas. Não é necessário ser perfeito, mas, pelo menos, fazer com que a pessoa perceba que você está trabalhando a favor da necessidade dela.” - **Angélica Madalosso**, estrategista de *Employer Branding* e Cultura e fundadora da **ILoveMyJob**

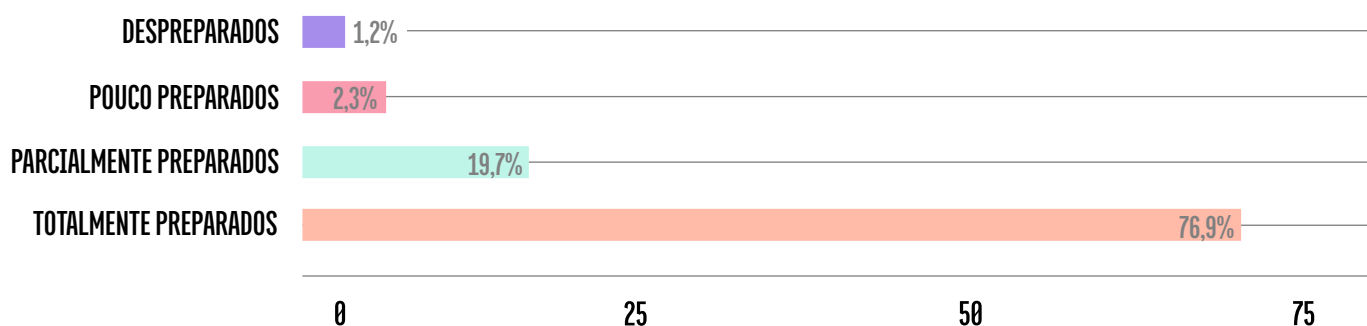
EMPRESAS COM ATÉ R\$ 50 MILHÕES DE FATURAMENTO



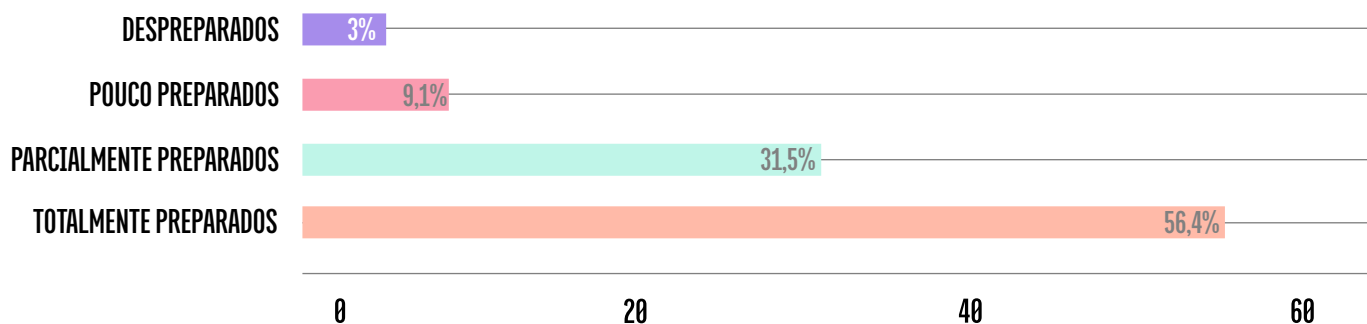
EMPRESAS COM FATURAMENTO DE R\$51 ATÉ R\$299 MILHÕES



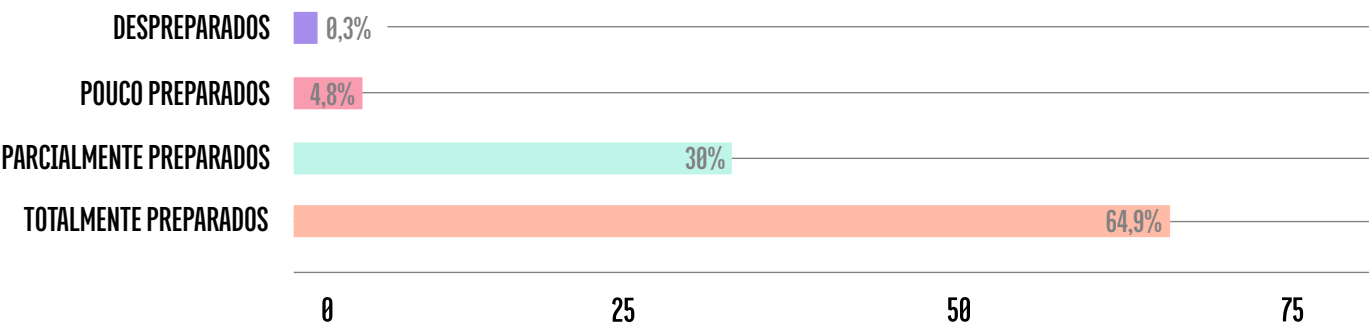
EMPRESAS COM FATURAMENTO ACIMA DE R\$300 MILHÕES



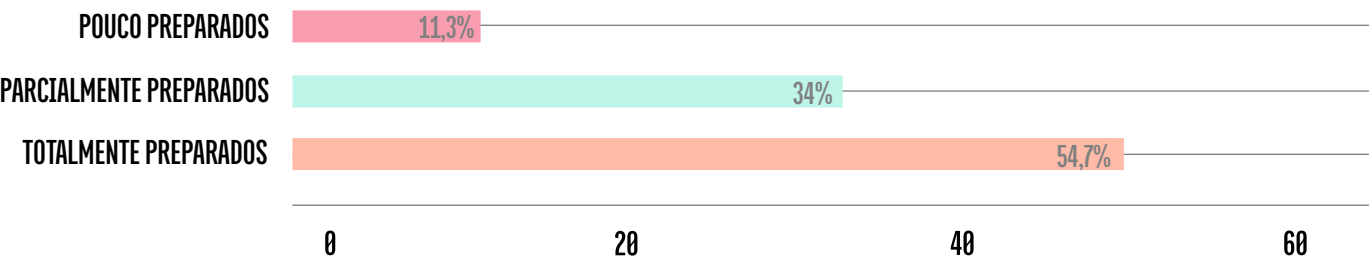
ATÉ 100 COLABORADORES



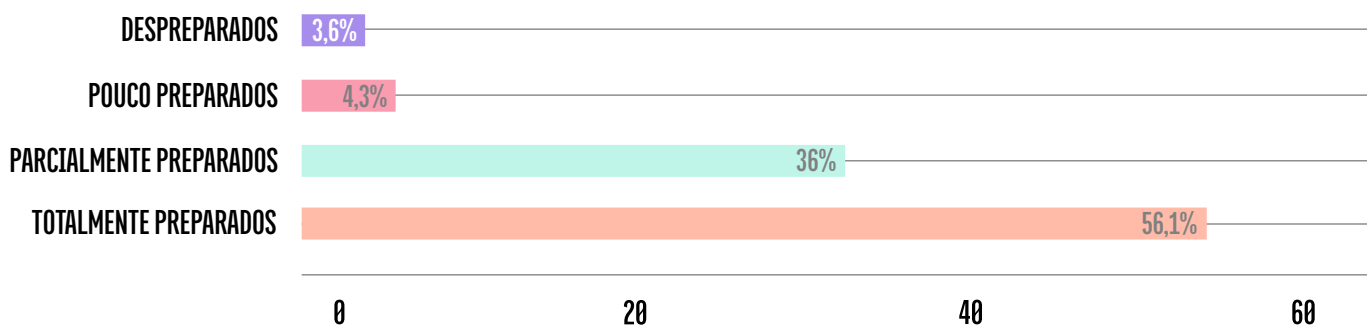
DE 101 ATÉ 500 COLABORADORES



DE 501 ATÉ 999 COLABORADORES



MAIS DE 1.000 COLABORADORES



O conjunto revela que o profissional PJ quer liberdade, mas não quer invisibilidade.



6.5

COMPARATIVO: EMPRESAS X COLABORADORES

O QUE AS EMPRESAS OFERECEM VS. O QUE AS PESSOAS ESPERAM DE BOAS PRÁTICAS

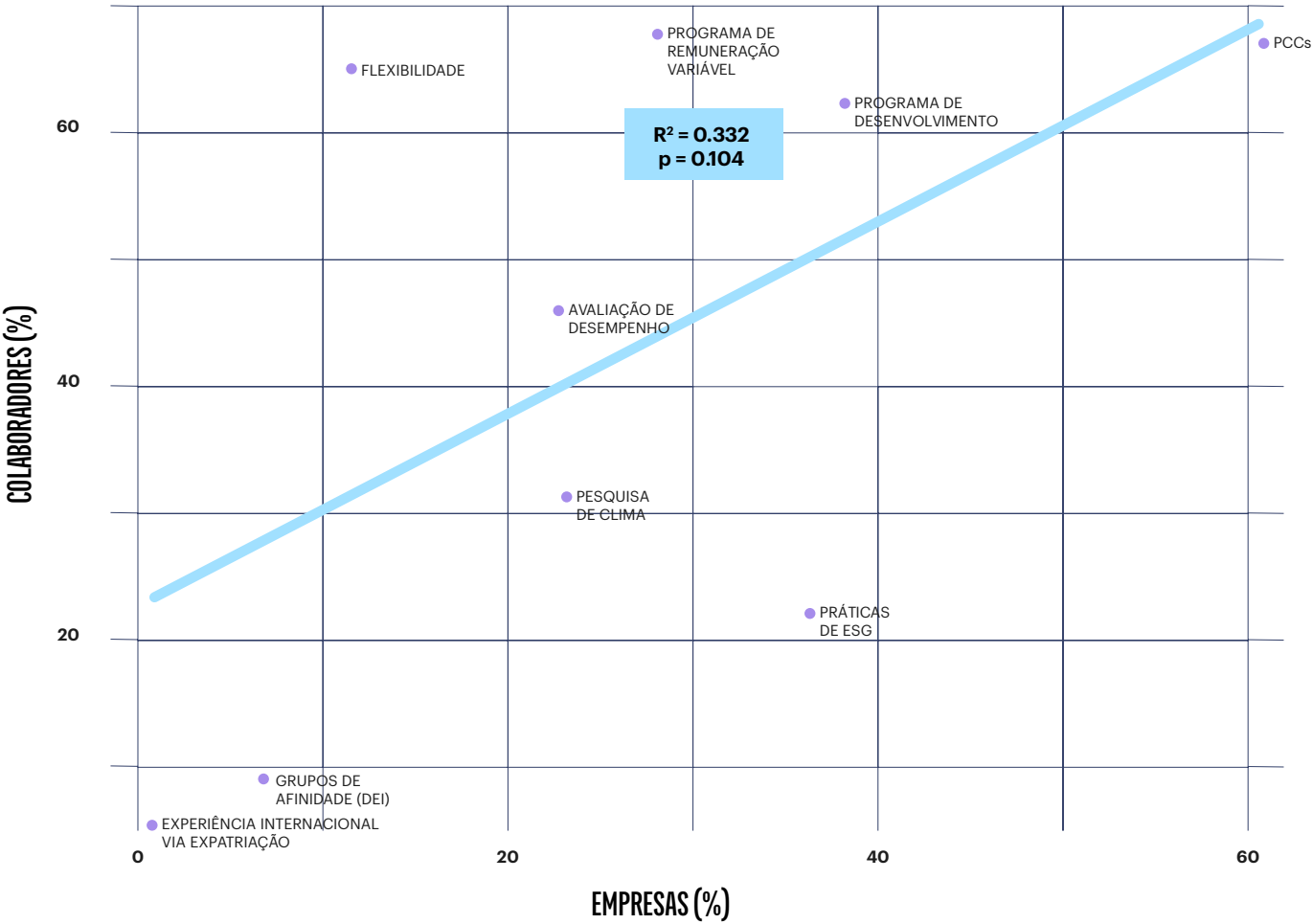
CATEGORIA	EMPRESAS (%)	COLABORADORES (%)	DIFERENÇA (P.P.)	GAP RELATIVO (%)	DIAGNÓSTICO
Flexibilidade	11,6%	65,2%	-53,6	-82,2	Colaboradores acima de empresas
Programa de Remuneração Variável	29,4%	67,3%	-37,9	-56,3	Colaboradores acima de empresas
Programa de Desenvolvimento	38,7%	63,2%	-24,5	-38,8	Colaboradores acima de empresas
Avaliação de Desempenho	25,2%	45,2%	-20	-44,2	Colaboradores acima de empresas
Práticas de ESG	38,1%	21,5%	16,6	77,2	Empresas acima de colaboradores
Experiência Internacional Via Expatriação	0,8%	12,7%	-11,9	-93,7	Colaboradores acima de empresas
Grupos de Afinidade (DEI)	6,3%	17,5%	-11,2	-64	Colaboradores acima de empresas
Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCs)	60,8%	70,5%	-9,7	-13,8	Colaboradores acima de empresas
Pesquisa de Clima	22,9%	30,5%	-7,6	-24,9	Colaboradores acima de empresas

Diferença (p.p): mede a distância absoluta

Gap relativo (%): mede o tamanho dessa diferença em relação ao valor dos colaboradores



BOAS PRÁTICAS (% DO TOTAL): EMPRESAS VS. COLABORADORES





Programas de desenvolvimento e avaliação de desempenho

costumam apresentar bom nível de alinhamento, pois são estruturantes e visíveis.



Temas como ESG, DEI e cultura

podem apresentar distorções entre discurso institucional e percepção prática.



Flexibilidade de trabalho aparece como ponto sensível:

quando existe, é altamente valorizada; quando limitada, gera percepção de defasagem.

A diferença entre oferta declarada e valorização percebida indica que cultura organizacional não é medida pela política formal, mas pela experiência cotidiana. O RH que comunica bem suas práticas tende a reduzir a distância entre intenção e percepção.



O RH NO ESPELHO

Os dados indicam que as práticas mais estruturantes, como desenvolvimento e avaliação de desempenho, tendem a apresentar maior alinhamento entre o que a empresa implementa e o que é percebido pelos colaboradores.

Por outro lado, temas como ESG, DEI e cultura ainda revelam maior sensibilidade nesse mesmo percurso, com possíveis distorções entre discurso e prática.

A flexibilidade de trabalho reforça esse ponto: quando presente, é altamente valorizada; quando limitada, evidencia rapidamente uma percepção de defasagem.

O conjunto sugere que o desafio não está apenas na implementação das boas práticas, mas na consistência com que elas se manifestam ao longo da experiência real do colaborador, um ponto central para a evolução da maturidade do RH.

CON CLUSÃO

A modern, curved office interior with a wavy ceiling, large windows, and glass-walled meeting rooms. The text 'CONCLUSÃO' is overlaid in the center. The office features a curved wooden desk in the foreground with a computer monitor, keyboard, mouse, and a small potted plant. The ceiling has a series of curved, illuminated panels. Large windows provide a view of a city skyline. Glass-walled meeting rooms are visible on the right side of the image.

Se a introdução desta edição do **Planeta Firma - Anuário de Benefícios e Práticas Corporativas** apresentou uma fotografia do cenário atual da gestão de pessoas no Brasil, sua conclusão cumpre outro papel: converter essa imagem em diagnóstico.

É, portanto, chegado o momento de revelar um novo movimento: o protagonismo do RH não apenas como gestor de estruturas, custos trabalhistas e métricas relevantes, mas como educador da organização.

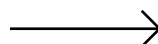
Ao trazer leituras aprofundadas sobre a percepção de empresas e colaboradores, este relatório se torna um guia prático para apoiar o *upskilling*, antecipar vulnerabilidades e evitar a obsolescência da força de trabalho. Isso porque o risco não está na tecnologia em si, mas na incapacidade de preparar as pessoas para se desenvolverem junto dela.



A leitura dos resultados consolida

5 APRENDIZADOS CENTRAIS

para essa jornada educativa:



1.

ESTRUTURA JÁ É REGRA. EXPERIÊNCIA É O NOVO DIFERENCIAL.

O mercado amadureceu; a maioria das empresas já possui repertório básico organizado. O valor agora não está em “ter políticas”, mas em transformá-las em vivência coerente.

2.

BENEFÍCIOS TRADICIONAIS GARANTEM SEGURANÇA, NÃO ENCANTAMENTO.

Assistência médica, alimentação e refeição são piso competitivo. A diferenciação verdadeira nasce de saúde mental, flexibilidade e personalização, elementos que constroem valor percebido, não apenas pacote oferecido.

3.

AUTONOMIA NÃO DISPENSA ESTRUTURA.

Colaboradores em regime CLT e PJ convergem na busca por previsibilidade e reconhecimento. Flexibilidade é sobre autonomia, não necessariamente sobre distância. A liberdade desejada não elimina o desejo por critérios objetivos, crescimento e pertencimento.

4.

INOVACÃO SÓ É VALIOSA QUANDO MELHORA A VIDA REAL.

A IA é motor de eficiência, enquanto o plano de carreira é motor de engajamento. Ferramentas importam; contudo, é a forma como elas impactam saúde mental, qualidade de vida e a experiência humana que sustenta reputação e competitividade.

5.

O MAIOR RISCO É A ILUSÃO DE ALINHAMENTO.

Empresas e profissionais não estão distantes. Estão descompassados. As primeiras avançam em estrutura; os segundos, em consciência. O papel do RH, agora, é calibrar prioridades e interpretar expectativas com precisão estratégica.

Diante disso, a faceta educadora do RH torna-se indispensável. É ela que aproxima estrutura e experiência, intenção e percepção, tecnologia e propósito. É a garantia de que benefícios, carreiras, políticas de remuneração e indicadores deixem de ser elementos isolados para se tornarem parte da cultura organizacional e de um valor coerente, bem comunicado.

E é justamente aí que este anuário se posiciona como um instrumento para orientar escolhas, fortalecer repertórios, inspirar práticas e apoiar a construção de ambientes de trabalho que façam sentido tanto para quem lidera quanto para quem vive o trabalho todos os dias.

“

A maturidade de uma organização não está apenas naquilo que ela oferece, mas naquilo que ela é capaz de ensinar. O RH do próximo ciclo (2025-2030) será medido por sua capacidade de escuta ativa e pela velocidade em transformar dados em experiências personalizadas.”

– **Josiane Lima**, diretora de *People* na **Swile Brasil**.

“

Emerge da pesquisa que o RH brasileiro está em transformação. Ele evolui à medida que as organizações crescem e já compartilha, em diferentes graus, uma agenda comum de futuro.”

– **Renan Sinachi**, Chefe de Estratégia da **Leme Consultoria**.

No horizonte de mundo que se desenha, as respostas mais relevantes não emergem de observações isoladas, nem de listas de variáveis independentes. O futuro é moldado por convergências: interseções em que forças tecnológicas, comportamentais e organizacionais se combinam para criar realidades novas e inevitáveis, antes mesmo de parecerem visíveis.

Da mesma forma, a maturidade do RH não se mede apenas por sua capacidade de responder a iniciativas pontuais, mas por sua habilidade de ler e orquestrar o entrecruzamento de sistemas que afetam o trabalho real. É a convergência entre cultura, tecnologia, propósito e experiência humana que permite ao RH antecipar desafios, promover aprendizagem contínua e agir de forma estratégica, não apenas reagindo a sinais,

mas moldando as condições em que a organização e as pessoas prosperam.

Assim, o papel do RH, como educador, ultrapassa o ensino de competências técnicas e a formação do profissional do futuro: o “humano turbinado”. Aquele capaz de combinar sensibilidade, autonomia e julgamento com ferramentas digitais, IA e novas formas de operar.

Trata-se de cultivar uma organização capaz de reconhecer, com precisão e sensibilidade, quando múltiplas forças se unem para redesenhar o trabalho, o valor e as relações humanas no cotidiano. Afinal, não basta preparar as pessoas para o que vem por aí. É preciso prepará-las para compreender e atuar quando aquilo que parecia distante já se tornou real.

É nessa forma integradora, conectada e sistêmica de olhar que reside a aposta para o próximo ciclo do RH brasileiro: **não apenas equipar, mas habilitar pessoas e organizações a navegar em convergências que redesenham o futuro do trabalho.**



[1] **MercerMarsh Benefits.** *Health trends 2026: O equilíbrio entre o controle de custos e a otimização de benefícios.* Disponível em: https://www.mercer.com/assets/source-blueprint/pt_br/shared-assets/local/attachments/health-trends-2026-mmb-brazil-MMB-LACreport-portuguese.pdf. Acesso em: 13 mar. 2026.

[2] **Robert Half.** *61% dos profissionais pretendem mudar de emprego em 2026.* Disponível em: <https://www.roberthalf.com/br/pt/sobre-robert-half/imprensa/novoemprego26>. Acesso em: 13 mar. 2026.

[3] **McLean & Company.** *Build a total rewards strategy.* Disponível em: <https://hr.mcleanco.com/research/ss/build-a-total-rewards-strategy>. Acesso em: 13 mar. 2026.

[4] **Gallup.** *State of the global workplace: 2026 report.* Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>. Acesso em: 13 abr. 2026.

[5] **Gartner.** *Gartner identifies the top future of work trends for CHROs in 2026.* 12 jan. 2026. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-01-12-gartner-identifies-the-top-future-of-work-trends-for-chros-in-2026>. Acesso em: 13 mar. 2026.

[6] **ROBINSON, Bryan.** *5 tendências que vão redefinir o mundo do trabalho em 2026.* Forbes Brasil, 12 jan. 2026. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2026/01/5-tendencias-que-vao-redefinir-o-mundo-do-trabalho-em-2026/>. Acesso em: 13 mar. 2026.

[7] **Gallup.** *The World's most important problem: What People Need Leaders to Hear in 2026.* Disponível em: <https://www.gallup.com/analytics/701519/worlds-most-important-problem-report.aspx>. Acesso em: 13 mar. 2026.

[8] **Deloitte.** *Tendências globais de Capital Humano 2025.* Disponível em: <https://www.deloitte.com/br/pt/services/consulting/research/tendencias-capital-humano.html>. Acesso em: 13 mar. 2026.

[9] **World Economic Forum.** *Four Futures for Jobs in the New Economy: AI and Talent in 2030.* Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/four-futures-for-jobs-in-the-new-economy-ai-and-talent-in-2030/>. Acesso em: 13 mar. 2026.

[10] **World Bank.** *Global Risks Report 2026 – 21st edition INSIGHT REPORT.* Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/>. Acesso em: 13 mar. 2026.

[11] **Wellhub.** *Panorama do bem-estar corporativo 2026 – Bem-estar integral: a chave para o futuro do trabalho.* Disponível em: https://assets-cdn.wellhub.com/docs/LP-Work-Life-Wellness-26/Documents/Full-Report/PANORAMA_DO_BEM_ESTAR_CORPORATIVO_2026_da249f5a64.pdf. Acesso em: 13 mar. 2026.

ORGANIZAÇÃO

A modern, minimalist office interior with a curved, multi-level design. The space features long, curved white desks with ergonomic chairs. Large windows on the left side offer a view of a city skyline. The ceiling has a series of curved, recessed light fixtures. A curved concrete wall on the right side adds to the architectural interest. A small potted plant is visible on the right, and a white coffee table with a magazine is in the foreground.



Há quase 30 anos no mercado a Leme leva o seu propósito de transformar a performance de pessoas e das organizações com competência, sustentabilidade e de forma humanizada.

Conta com um Ecossistema de Gestão Inteligente que conecta as pessoas a subsistemas de forma eficiente, promovendo benefícios diretos para o seu negócio – desde o crescimento com sustentabilidade, aumento da produtividade, engajamento e satisfação do colaborador e clientes, à redução do *turnover* e riscos com passivos trabalhistas.

CONTATOS

✉ contato@lemeconsultoria.com.br

☎ (11) 97204-0101

in [/leme-consultoria](https://www.linkedin.com/company/leme-consultoria)

▶ [/lemeconsultoria](https://www.youtube.com/channel/UC...)

📷 [@leme.consultoria](https://www.instagram.com/leme.consultoria)



lemeconsultoria.com.br



Empresa especializada em benefícios corporativos, com atuação no Brasil e na França. Atende mais de 5,5 milhões de usuários e 85.000 clientes, incluindo grandes nomes como Yamaha, Kraft Heinz e Land Rover.

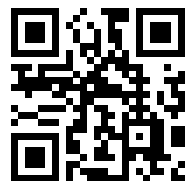
Somos uma empresa nativa digital – ágil, focada em dados, transparente – com uma estrutura de capital muito sólida e grande expertise em benefícios.

CONTATOS

 (11) 4560-7749

 /swile-brasil

 @swilebrasil



swile.co

PATROCÍNIO

