

# Empregadores e empregados

RECORTE DA  
PESQUISA NO  
BRASIL MOSTRA  
PANORAMA DA  
RELAÇÃO ENTRE  
EMPREGADORES  
E EMPREGADOS





# inteligência

Ao longo dos últimos 10 anos, a United Minds estudou as percepções e identificou tendências importantes na maneira como as pessoas interagem com seus empregadores. Essas descobertas são fruto da pesquisa Employees Rising, realizada pela primeira vez em 2014 e que teve a versão mais recente divulgada em 2024.

Intitulada Employees Rising, 10 Years Later: uma pesquisa sobre as novas relações e expectativas dos colaboradores, ela mostra que as empresas e seus líderes conseguiram elevar a satisfação dos empregados, mas não tiveram o mesmo sucesso na tentativa de acompanhar as mudanças de expectativas. Como consequência, a lealdade e a retenção nunca foram tão baixas.

A seguir, compartilhamos alguns resultados e insights da pesquisa com o recorte das respostas do Brasil.

---

**CLIQUE AQUI  
PARA ACESSAR  
A PESQUISA GLOBAL  
NA ÍNTEGRA.**

# Carreira

## Salário e benefícios são importantes, mas evoluir na carreira também é

As recompensas que recebemos pelo trabalho são fatores importantes no imaginário do emprego ideal. E não estamos falando apenas do pacote de salário e benefícios, embora seja correto afirmar que todos nós queremos receber o que julgamos ser justo pelo nosso esforço. A possibilidade de ascender profissionalmente por meio de promoções de cargo, bem como o alcance de metas e objetivos que traçamos para nós, também são fundamentais para nos sentirmos reconhecidos por nossa dedicação.

**98%**

dos respondentes sinalizam que salário e benefícios são importantes, enquanto a possibilidade de alcançar as metas profissionais pessoais é relevante para **99%**.

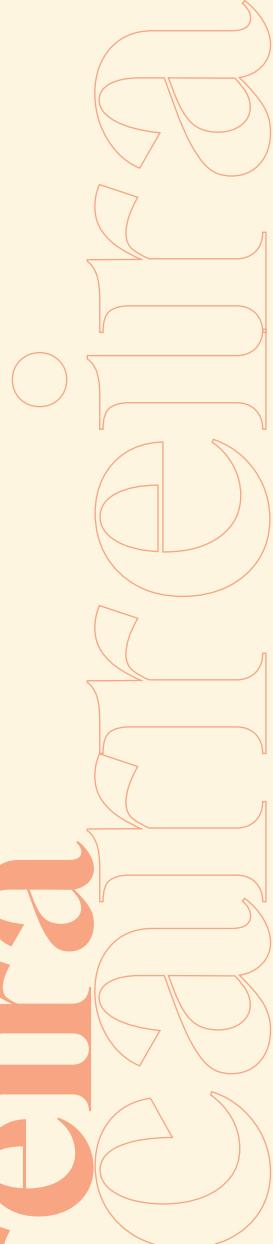
**94%**

apontam a importância do sentimento positivo ou de realização pelo trabalho feito.

**83%**

avaliam que recebem menos do que merecem e **70%** veem muitas oportunidades para crescer e aprender.

# Carreira



## O que os outros pensam importa (e muito!)

Além de salário, benefícios e aspirações de carreira, outro fator importante é a aprovação do empregador pelas pessoas mais próximas. Trata-se de uma “validação social” que reforça a atenção que empregadores devem dedicar ao propósito de suas empresas para aumentar sua atratividade e retenção.

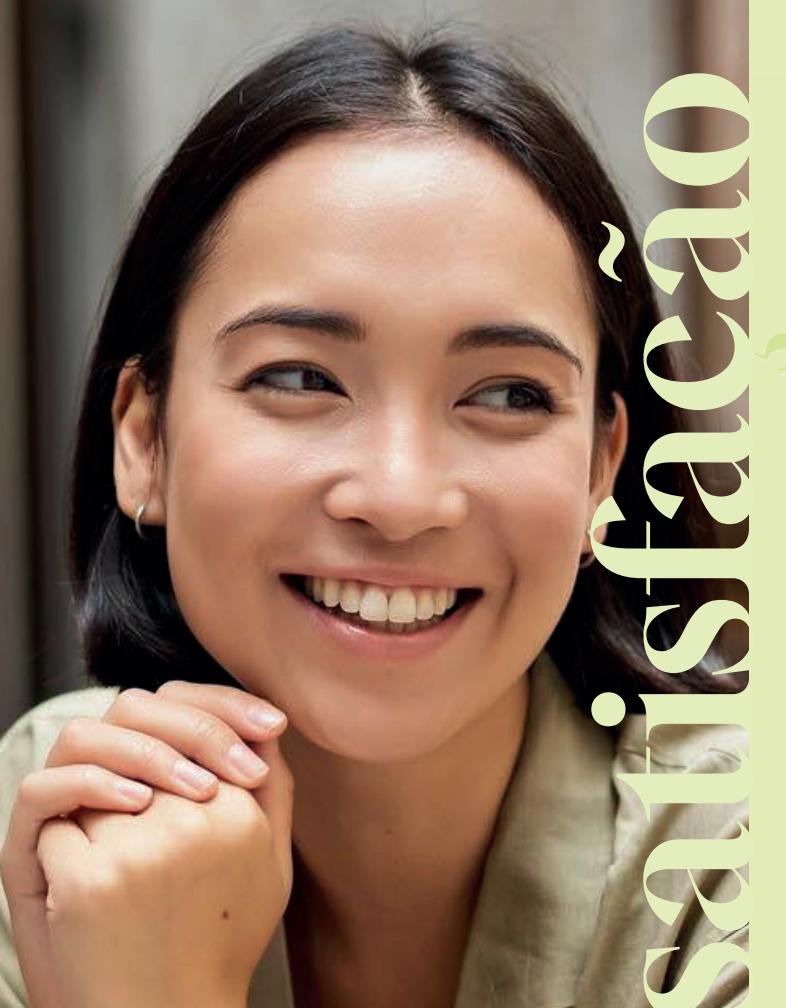


89%

consideram relevante o que amigos, familiares e pessoas do seu círculo social pensam do seu empregador atual.



A mensagem que fica desse primeiro conjunto de dados é que fatores tangíveis e intangíveis de satisfação podem ocupar lugares bem próximos nessa complexa avaliação de empregadores e empregos. Fica a reflexão, para as empresas, que não se trata de oferecer apenas uma remuneração atraente ou somente a promessa de oportunidades profissionais, mas sim de entender que o equilíbrio dos fatores é fundamental para alcançar uma percepção positiva dos empregados.



## As pessoas estão dispostas a trocarem de emprego apesar da satisfação com o atual

Existe um sentimento predominante de satisfação com o emprego atual no Brasil que não se reflete no cenário global.

Entretanto, é curioso notar que, ao redor do mundo, mesmo com condições de trabalho mais satisfatórias que há 10 anos, houve um aumento na quantidade de pessoas que trocaria de emprego se tivessem a chance.

**85%**

dos respondentes sinalizaram estarem muito satisfeitos no emprego atual.

**89%**

recomendariam suas empresas para outras pessoas trabalharem.

**73%**

das pessoas se sentem valorizadas no emprego.

**37%**

mudariam de empresa se tivessem uma oportunidade.

Já na **visão global**, a diferença é notória. Em ambas as perguntas, **67%** afirmaram estarem muito satisfeitos e que recomendariam a empresa em que estão.

Novamente, na **visão global**, o contraste é sensível: **63%** se sentem valorizadas e **40%** trocariam de emprego se a chance surgisse.

# Satisfação

É importante ressaltar que alguns itens opostos – como satisfação com o emprego vs. troca de emprego em caso de oportunidade – podem ter avaliações não tão contrastantes como poderíamos imaginar. Nesse caso específico, estar feliz em um lugar não quer dizer que exista uma lealdade eterna, um laço inquebrável entre empresa e empregado. A avaliação sobre a experiência do emprego é dinâmica, podendo variar regularmente, de forma que a busca ativa por uma nova vaga no mercado e até o aceite de um convite inesperado não são excludentes do carinho e satisfação reconhecidamente percebidos no emprego atual.

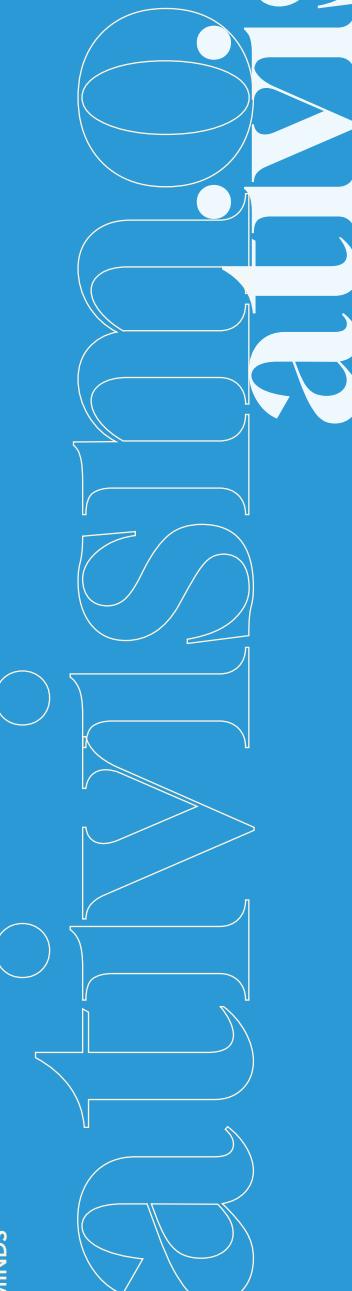
A busca por bem-estar ajuda a entender a abertura para mudanças

Quando mergulhamos em outras perguntas para tentar entender essa dicotomia, encontramos alguns indícios que podem compor o diagnóstico.



Ou seja, apesar da satisfação, existe uma lacuna razoável em relação ao equilíbrio da vida profissional e particular, bem como em relação à priorização da saúde das pessoas. Isso nos conecta com um achado da pesquisa [Um panorama da Experiência das Pessoas](#), publicada em 2021 pela United Minds. Nela, descobrimos que os acordos entre empregados e empregadores a respeito de expectativas em torno do trabalho precisavam ser revisitados para se readequarem à crescente demanda por mais equilíbrio e bem-estar por parte dos profissionais.

Posto isso, pense, por exemplo, em uma proposta de emprego que lhe permita trabalhar 100% home office; ou em um convite para trabalhar mais perto de casa; ou, até mesmo, em uma oportunidade com horário mais flexível, em que passa a ser possível fazer uma atividade física depois do expediente, ou buscar filhos na escola. Em outros casos, a chance de causar um impacto maior na sociedade - ou, pelo menos, mais perceptível dentro da empresa - também será um fator de atração capaz de fazer que as pessoas, mesmo satisfeitas nos cargos atuais, topem uma mudança.

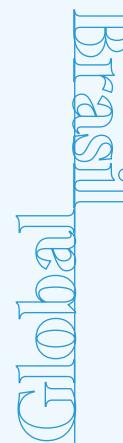


# Ativismo dos profissionais ganha força no ambiente organizacional

O ativismo das pessoas tem se transferido para o ambiente organizacional e as pessoas esperam que seus empregadores tomem uma posição: **85%** dos respondentes desejam que seus empregadores se manifestem sobre temas sociais, sejam eles polêmicos ou não.

Isso é um reflexo da polarização que vivemos atualmente, mas também da força do ativismo individual – um fenômeno que ganhou força com o amadurecimento das redes sociais e que foi detectado no Employees Rising de 2014 na forma de Activism. A preocupação com causas gerais da sociedade tem gerado um forte impacto na forma como as pessoas enxergam a posição das empresas na sociedade e, provavelmente, afeta suas capacidades de atrair e reter talentos, em especial os da Geração Z, afeitos ao propósito do trabalho como motivador profissional.

## Top 5 assuntos que as empresas deveriam falar a respeito:



1. Privacidade e proteção de dados de consumidores e profissionais (**77%**)
2. Direitos e igualdade salarial para homens e mulheres (**76%**)
3. Acesso à educação e treinamento em habilidades profissionais (**75%**)
4. Diversidade, equidade e inclusão (**74%**)
5. Acesso à saúde (**68%**)

1. Direitos e igualdade salarial para homens e mulheres (**98%**)
2. Direitos e igualdade salarial independente de raça ou etnia (**98%**)
3. Direitos e igualdade salarial independente da orientação sexual ou identidade de gênero (**98%**)
4. Diversidade, equidade e inclusão (**91%**)
5. Acesso a tratamento médico (**91%**)



## Alta liderança presente é liderança que se posiciona

O posicionamento da alta liderança, incluindo o Chief Executive Officer (CEO), é visto como algo relevante pelas pessoas: 77% dos entrevistados acreditam que esses líderes se colocam a favor do que é correto. Isso reflete a expectativa dos empregados em estarem em locais que corroborem com suas crenças e estejam alinhados com seus valores pessoais. O trabalho deixa de ser um local onde apenas se praticam as atividades para se tornar uma comunidade segura para se estar com os pares e ser você mesmo em sua plenitude.

liderança  
presente é  
liderança  
que se  
posiciona

77%

dos entrevistados  
acreditam que a  
alta liderança se  
coloca a favor do  
que é correto.

91%

enxergam relação  
direta entre  
valores, princípios  
e crenças da  
empresa com os  
seus próprios.

# Comunicação

## Credibilidade do discurso corporativo está em alta

O processo de comunicação dentro das organizações tem ficado cada vez mais à luz, tendo em vista a expectativa das pessoas por mais transparência nas relações.

A pesquisa aponta que existe um sentimento positivo sobre o empregador enquanto um provedor confiável de informações e, também, sobre a capacidade de se comunicarem adequadamente com seus profissionais.



81%

acreditam na comunicação que recebem de seus empregadores.

80%

concordam que suas empresas fazem um bom trabalho em mantê-los informados.

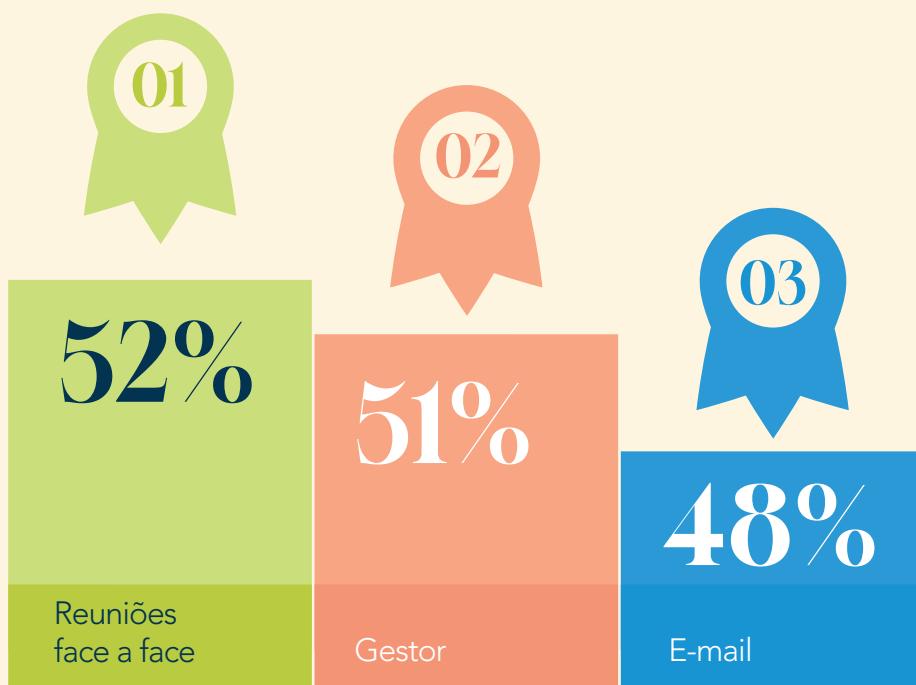
75%

apontam que recebem as comunicações de forma adequada.

89%

veem o empregador como a fonte de informações mais confiável entre as que consome. Ele é seguido pela mídia (75%); redes sociais (59%) e boca a boca (19%).

## O pódio dos meios favoritos de comunicação dentro das empresas fica com:



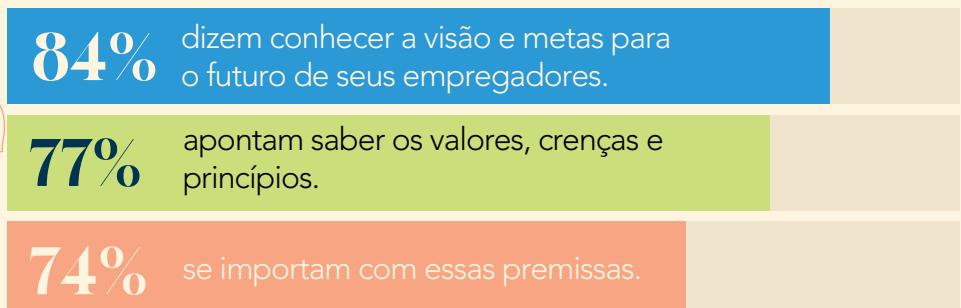
Nota-se uma preferência pela comunicação verbal, individualizada, o que pode estar relacionado com a maioria dos respondentes (85%) trabalhar presencialmente.

É possível reparar também que as pessoas estão tendo uma percepção mais positiva sobre aquilo que a empresa diz publicamente sobre si e como é a experiência real no trabalho. Ao todo, 83% dos respondentes acenaram positivamente com essa paridade. Esse é um dado interessante de avaliar à sombra da 2ª edição do Employees Rising, realizada em 2017, cujos resultados apontaram que a defesa da marca pelos seus próprios profissionais havia chegado a um patamar de ativismo (Activism) deliberado, ora positivo, ora negativo, quando havia, justamente, um distanciamento entre o que a empresa falava de si nas redes e o que realmente acontecia dentro dos escritórios.

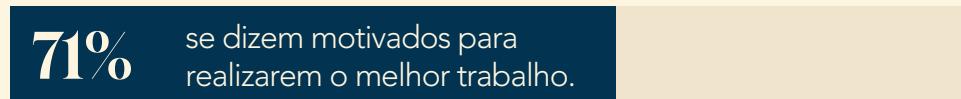


## O que falta para a credibilidade virar um combustível da motivação?

O bom nível de satisfação com a comunicação do empregador inspira uma percepção de credibilidade sobre o discurso falado e os meios utilizados para conduzi-lo. Isso também está refletido nos indicadores sobre a reputação do empregador, que é vista como boa por 87% dos respondentes, bem como a crença de 91% que essas empresas têm um futuro brilhante pela frente.



A credibilidade é alta, mas, como se pode ver abaixo, ainda existem oportunidades de melhoria, como no impacto na motivação dos empregados.



Nesse caso, é possível que os empregados estejam absorvendo as mensagens com clareza, sendo capazes de entendê-las e aplicá-las diariamente no trabalho. Contudo, como já mencionamos anteriormente, a experiência do trabalho é composta por diversas nuances que podem acabar contaminando o engajamento no dia a dia, tornando-se necessário que as empresas verifiquem, por exemplo, a aderência de seus líderes aos conceitos-chave disseminados pelo empregador, de forma que valores, propósito e outros desses ativos não se tornem apenas frases estampadas em paredes e materiais.

# Segurança psicológica

## Empresas estão preocupadas com segurança psicológica do ambiente de trabalho

O conceito de segurança psicológica nas empresas se refere à percepção que os empregados têm sobre liberdade e segurança para expressarem livremente suas opiniões, ideias, dúvidas e preocupações sem medo de represálias ou rejeição. Ela é um componente-chave de ambientes onde os funcionários se sentem valorizados, respeitados e confortáveis para serem eles mesmos, o que, consequentemente, estimula a criatividade e inovação.

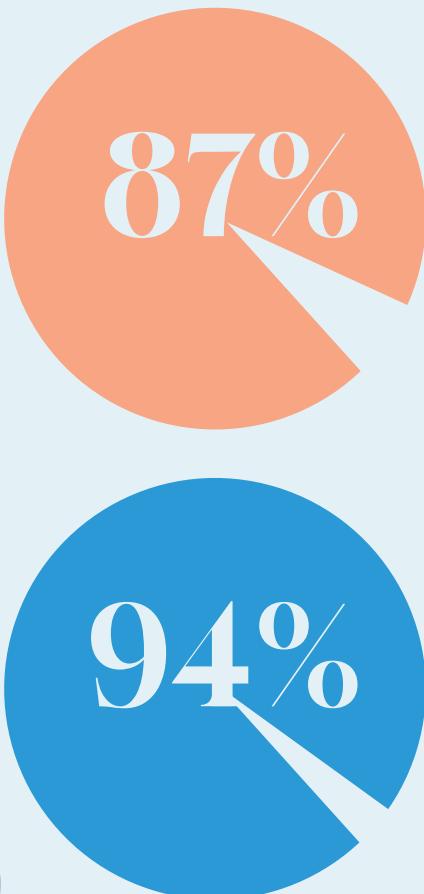
Quando olhamos os resultados da Employees Rising desse ano, percebemos que existe sim uma percepção majoritariamente positiva sobre os itens relacionados à segurança psicológica e diversidade nas empresas, mas casos de violência no trabalho foram presenciados por quase todo mundo.

83%

acreditam que podem ser quem realmente são no local de trabalho, número igual ao de pessoas que dizem que todos são tratados de forma respeitosa e civilizada na empresa. O tratamento justo e independente do gênero, cor, orientação sexual e outros fatores é uma realidade percebida por 78%.



# Sequência



O cenário mostra que, apesar de as pessoas se sentirem seguras para serem quem realmente são e expressarem suas identidades, existe uma demanda por medidas que assegurem esse direito no ambiente de trabalho. Garantir que o local acolha multiplicidades de gênero, cor, orientação sexual e outros fatores é, ao mesmo tempo, elevar o potencial de contribuição delas para o negócio.

Retomando a pesquisa Um panorama da Experiência das Pessoas, destacamos um trecho importante para tangibilizar o impacto negativo desses ambientes tóxicos:

dos respondentes confirmam que seus empregadores não toleram discriminação, assédio ou microagressões. Entretanto, existe um número alto de testemunhas de algum tipo de violência no local de trabalho, com 99% tendo relatado que já presenciaram algo ao menos duas vezes.

acreditam que o tema da diversidade passou a ser mais vezes abordado – ou continuou sendo abordado com a mesma frequência que antes — por seus empregadores.

Além de ser um risco para a reputação, o tratamento injusto é um sintoma e pode perpetuar uma cultura avariada. Aqueles que são tratados injustamente no trabalho podem – e têm todos os motivos para – agir como detratores tanto interna quanto externamente. Isso, por sua vez, pode prejudicar a cultura para garantir a inclusão de todas as pessoas.

# Conclusões

Buscamos, por meio deste estudo, entender as variáveis que afetam o relacionamento entre empresas e profissionais. De 2014 a 2024, podemos dizer que muitos fatores causaram algum tipo de impacto nessa equação: quando a primeira pesquisa foi feita, as redes sociais ainda não estavam tão estabelecidas em nossas vidas como estão hoje. Também não havíamos passado pela pandemia de COVID-19, que mudou essa relação em caráter definitivo – ao menos até próximo fato extraordinário acontecer.

Esse fatores, de alguma forma, influenciaram o principal diagnóstico global da *Employees Rising* deste ano, que foi o fortalecimento do desejo de *Agency* (que podemos entender como “empoderamento” ou “autonomia”) por parte dos empregados.

Ter mais autonomia significa que as pessoas querem ter o controle real sobre as suas carreiras e desenvolvimento, incluindo, quando possível, a possibilidade de trabalhar de forma autônoma. Essa descoberta se relaciona diretamente com a ascensão do individualismo que notamos no estudo [What We Value – The Primacy of Personal](#), publicado esse ano pelo The Weber Shandwick Collective. Nele, ficou claro que as pessoas estão valorizando, hoje, coisas diferentes que valorizavam há 5 anos – e que as causas por trás dessa reavaliação estão ligadas à experiência particular de cada um de nós com a vida (COVID-19, status financeiro, novo emprego, nascimento dos filhos e casamento).

O impacto do individualismo não ficou restrito à vida particular. Ele ajudou a construir as tendências de carreira que estão no paper [Do sólido para o líquido](#): a mudança na condução das carreiras, publicado esse ano pela United Minds. Por exemplo, as bases da economia digital (podemos chamar de economia GIG), onde a prestação de serviços ocorre por prazos curtos e por demandas específicas, foram erguidas sobre a premissa individualista e em detrimento do sentido de coletividade do trabalho. As mad skills, aquelas habilidades do campo pessoal que levamos pra dentro das empresas, foram protagonizadas por valorizarem nossas individualidades como fator de diferenciação no mercado de trabalho. Por fim, e nesse caso podemos ver uma forte influência no Brasil, a ideia de empreendedorismo foi alimentada como um caminho para a independência financeira e o pleno propósito no trabalho.

O desejo de autonomia explica outras tendências e tornam o cenário mais desafiador para os empregadores desbravarem, mas compreendê-lo é, justamente, a melhor forma de se adaptar ao futuro do trabalho. Recrutar, desenvolver e reter os maiores talentos passa por isso.

A pesquisa global Employees Rising, 10 Years Later: Advocacy, Activism and Agency foi realizada com 1.977 colaboradores em 14 países, incluindo o Brasil. Todos deveriam estar trabalhando pelo menos 30 horas por semana em grandes empresas públicas ou privadas, além de outras organizações; e estas empresas deveriam ter 500 ou mais profissionais nos Estados Unidos e 250 ou mais em todos os outros países. As respostas foram coletadas de forma online entre 5 de janeiro e 5 de fevereiro de 2024.

**Confira as edições anteriores da pesquisa clicando nos links abaixo:**



[\*\*Employees Rising:\*\*](#)  
Seizing the  
Opportunity in  
Employee Activism  
(2014)



[\*\*The Employer  
Brand Credibility  
Gap:\*\*](#) Bridging the  
Divide (2017)



[\*\*The Contribution  
Effect\*\* \(2021\)](#)

Você também pode acessar outros conteúdos – como pesquisas e artigos – publicados pela United Minds clicando [aqui](#).

**unitedminds**  
Part of The Weber Shandwick Collective

## Sobre a United Minds

A United Minds é uma consultoria global de gestão focada em transformação, cultura e comunicação, parte do The Weber Shandwick Collective. Conduzimos diagnósticos, modelamos estratégias, projetos de criação de estratégia, atuamos com gestão de pessoas, marca empregadora, diversidade & inclusão e capacitação de liderança.

### Contatos:

rodolfo.araujo@unitedmindsglobal.com  
kelly.cufone@unitedmindsglobal.com