

O CENÁRIO DO RH NO BRASIL

5º Edição

2025

UMA PESQUISA

ABRH CONECTAR,
INSPIRAR
Associação Brasileira de Recursos Humanos

manni

SUMÁRIO

01

Visão Geral

- **06** Sobre a ABRH / Associado ABRH
- **07** Sobre a Pesquisa
- **09** Sobre a Umanni

02

Cenário Demográfico

- **11** Estado
- **12** Estado por Empresa
- **13** Idade
- **14** Cor / Raça
- **15** Gênero
- **16** Se é do RH e de qual setor

03

Cenário Geográfico

- **18** Qtd. de Empresas
- **19** Cargos / Empresa
- **20** Indústria / Setor

04

Diversidade, Equidade & Inclusão

- **22** DEI
- **24** Inclusão PCD
- **25** Acessibilidade
- **26** Jovem Aprendiz
- **27** Equiparação Salarial
- **28** Convivência de Gerações
- **29** Diversidade Etária

05

Transformação Digital

- **31** Qtd. de Softwares que utilizam
- **32** Automação
- **33** Uso de Inteligência Artificial (IA)
- **34** Uso de Inteligência Artificial (IA) no RH

06

Experiência do Colaborador

- **37** Benefícios
- **38** Turnover
- **39** Liderança Preparada
- **40** Políticas Internas
- **41** Saúde Mental

07

Gestão de Performance

- **45** KPI's do RH
- **46** Avaliação Justa
- **48** Avaliação de Performance
- **49** Periodicidade Avaliativa

08

Formatos de Trabalho

- **51** Regime de Trabalho / Jornada de 4 dias por semana
- **52** Modelo de Contrato
- **53** Total de Funcionários nas Empresas e nos RHs
- **54** Total de Empregados nas Empresas e nos RHs

09

RH Estratégico

- **56** Responsabilidade RH
- **57** O RH reporta para...
- **58** Orçamento Empresa e Orçamento RH
- **59** Participação do RH na Estratégia da Empresa

10

Desafios 2026


- **62** Mapeamento de Desafios para 2026
- **63** Principais Desafios Identificados
- **64** Demais Desafios Destaque

Conclusão

- **65** Agradecimentos

CAPÍTULO 01

Visão Geral do Cenário



Em 2025, a ABRH Brasil celebrou 60 anos de história, consolidando-se como uma das principais referências em gestão de pessoas no país. Ao longo de seis décadas, a entidade tem sido protagonista na evolução do RH brasileiro, acompanhando as transformações do mundo do trabalho e contribuindo ativamente para o desenvolvimento de lideranças e organizações.

Desde sua fundação, a ABRH Brasil promove conhecimento, inovação e conexões estratégicas por meio de congressos, fóruns, pesquisas, capacitações e premiações que reconhecem as melhores práticas em gestão de pessoas. Sua atuação nacional, com 23 seccionais juridicamente independentes e unidas pela mesma missão, fortalece o papel do capital humano como elemento essencial para a sustentabilidade e competitividade das empresas.

Cabe ressaltar o forte reconhecimento e protagonismo que ABRH Brasil desfruta junto às Associações Nacionais da América Latina e aos 93 países filiados à WFPMA - World Federation of People Management Association. A nossa Associação compreende que o RH Brasileiro tem muito a compartilhar as suas práticas de sucesso em âmbito mundial.

Celebrar 60 anos é reconhecer uma trajetória marcada por compromisso, ética e impacto positivo, além de renovar o propósito de construir o futuro do trabalho com mais humanidade, diversidade e inovação.

Mais do que representar uma área, a ABRH impulsiona pessoas para transformar organizações e o país

Leyla Nascimento,
Presidente da Diretoria Executiva da ABRH Brasil





Sobre a ABRH

A **ABRH Brasil** é a principal voz e o motor que impulsiona o ecossistema de Gestão de Pessoas no país. Com mais de **60 anos de história**, consolidou-se como a maior rede de especialistas e líderes, conectando quem faz a diferença para promover **inovação, transformação e excelência** nas organizações. Como parte de redes globais de prestígio, a associação lidera iniciativas que são referência no setor, como a pesquisa "**Cenário do RH no Brasil**", essencial para quem busca decisões baseadas em dados.

Ser um Associado ABRH

ser associado é integrar uma **comunidade de líderes visionários** engajados no futuro do trabalho. É ter em mãos as ferramentas para acelerar sua carreira e a atuação da sua empresa, transformando a gestão de pessoas em um pilar de **crescimento sustentável**. Mais do que

estar atualizado, ser associado é ter acesso a um universo de **oportunidades exclusivas** e insights profundos sobre as tendências do mercado.

Benefícios que fazem a diferença:

- **Networking de alto nível:** Conexão direta com os principais líderes de RH do mercado.
- **Capacitação Contínua:** Descontos exclusivos em cursos, eventos e congressos.
- **Inteligência de Mercado:** Acesso privilegiado às pesquisas mais relevantes do setor.
- **Consultoria Especializada:** Suporte estratégico para otimizar a gestão de talentos nas empresas





“

Esta 5ª edição reafirma nosso compromisso em transformar dados em inteligência estratégica. Ao ouvirmos tantos respondentes, entregamos um mapa claro para que as lideranças brasileiras possam navegar pelas complexidades do trabalho híbrido e da aceleração digital com segurança e visão de futuro. Dessa forma, consolidamos um referencial técnico indispensável para a tomada de decisão fundamentada e para o fortalecimento da maturidade organizacional em todo o território nacional.

.....

Eliane Aere,
CEO Umanni e Presidente
da ABRH-SP

”

Sobre a Pesquisa

A **5ª Edição da Pesquisa "O Cenário do RH no Brasil"** consolida-se como o relatório definitivo sobre as transformações urgentes que moldam o mercado nacional. Realizada em uma parceria estratégica entre a ABRH Brasil e a Umanni, a pesquisa contou com a participação de **895 respondentes**, oferecendo uma análise técnica e profunda das tendências e desafios enfrentados pelos gestores, fornecendo insights sobre como as empresas estão se adaptando às mudanças mais críticas do cenário contemporâneo.

O estudo abrange um **público diverso de profissionais de todas as regiões brasileiras**, abordando temas vitais como a transformação digital acelerada, os novos modelos de trabalho híbridos e as políticas de diversidade e inclusão. Cada dado apresentado é um reflexo fiel das necessidades reais e dos trilhos que as lideranças estão percorrendo para edificar um ambiente organizacional mais dinâmico e acolhedor.

Esta pesquisa funciona como um **mapa estratégico essencial para quem deseja crescer, inovar e se adaptar com sucesso às demandas de 2025.**



Falar sobre voluntariado é falar sobre propósito. É falar sobre a escolha consciente de servir, contribuir e construir algo que ultrapassa interesses individuais. Ao longo da minha trajetória profissional — como Vice-presidente da ABRH BRASIL, psicanalista, especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho, Head de Educação e Carreira no IEL GOIÁS e mestre em psicanálise — pude vivenciar de forma profunda o que significa dedicar tempo, energia e conhecimento a uma causa coletiva.

São 28 anos de atuação na área de Recursos Humanos e, desses, 18 anos dedicados ao sistema ABRH. Tive a honra de presidir a ABRH Goiás por dois mandatos e, há cinco anos, atuo como Vice-presidente da ABRH Brasil. Essa caminhada me ensinou que o voluntariado é uma das expressões mais nobres da liderança.

Ser voluntário em uma associação não é uma tarefa simples. Pelo contrário, é um exercício constante de equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e institucional. É liderar sem remuneração financeira, mas com altíssimo nível de responsabilidade. É assumir compromissos estratégicos, tomar decisões que impactam milhares de profissionais e sustentar padrões elevados de governança, ética e excelência.

O maior desafio do voluntariado associativo está justamente na entrega. Quem está de fora, muitas vezes, não percebe a complexidade da gestão, da articulação política, do alinhamento estratégico e da mobilização de pessoas. Cada projeto exige planejamento, cada evento demanda curadoria, cada decisão requer maturidade e visão sistêmica. E tudo isso é feito por profissionais que já ocupam posições de destaque em suas organizações.

Dadson Moraes,
Vice-Presidente da Diretoria Executiva da ABRH Brasil

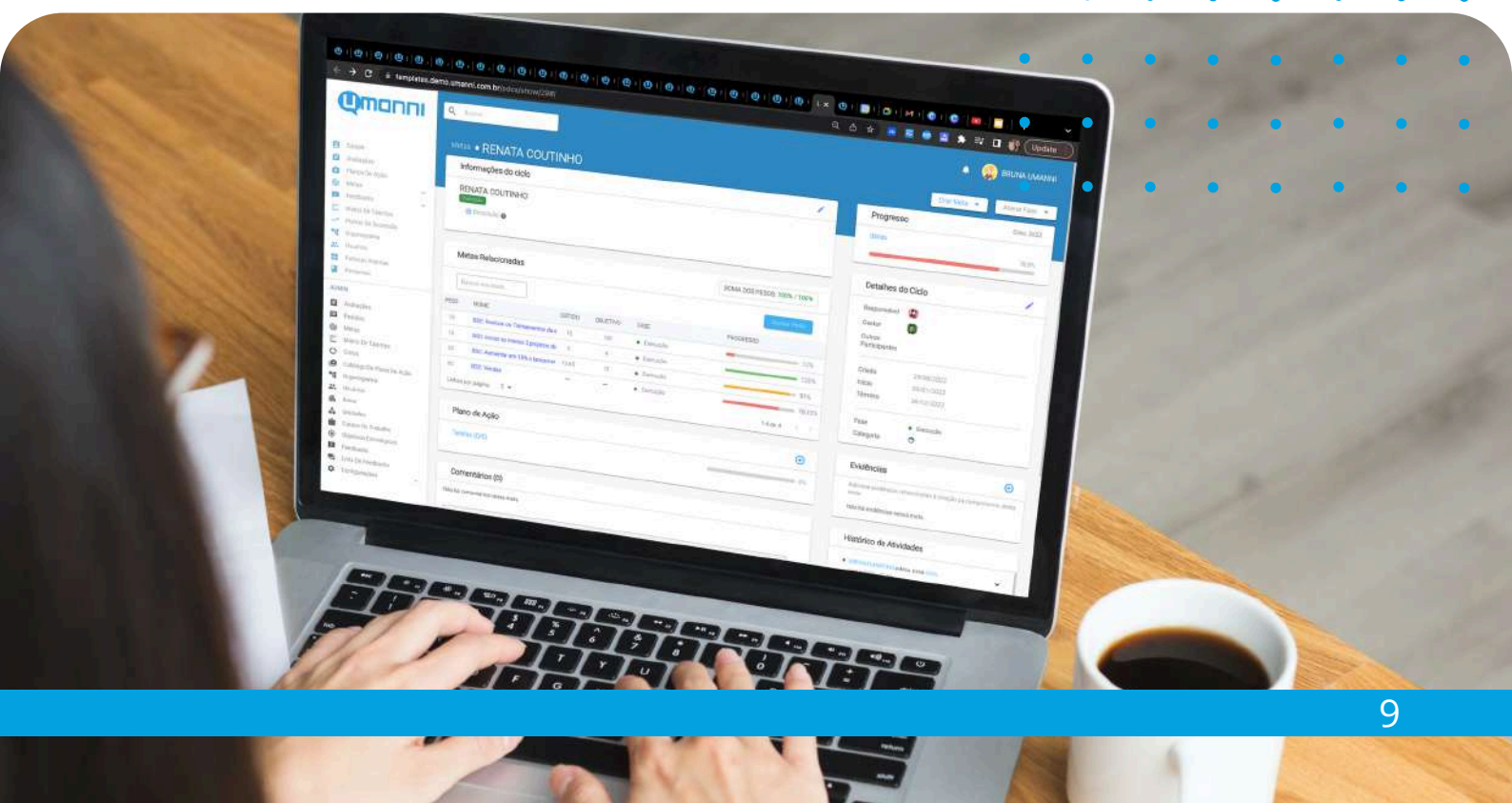


Sobre a Umanni

Parceira de longa data da **ABRH Brasil**, a **Umanni** é uma HR Tech que une **tecnologia e sensibilidade** para transformar a gestão de desempenho em uma experiência mais fluida e estratégica. Acreditamos que o sucesso de qualquer negócio nasce do **desenvolvimento humano sustentável**, conectando o talento individual aos grandes objetivos corporativos.

Fundada em 2012 e guiada pela visão da **CEO Eliane Aere**, a Umanni tem a missão de despertar o melhor de cada profissional. Através de **soluções inovadoras**, simplificamos o dia a dia do RH, permitindo que a gestão de **cultura e talentos** aconteça de forma natural e assertiva, sempre com o foco em valorizar o que as organizações têm de mais precioso: as pessoas.

Com um **software inteligente e intuitivo**, a Umanni torna processos como **feedbacks, metas e avaliações** muito mais próximos e eficazes. Nossa plataforma oferece a flexibilidade necessária para **mapear talentos** e cultivar o alto desempenho com base em **dados reais**, transformando a rotina de gestão em uma jornada de **crescimento contínuo** e resultados sólidos.



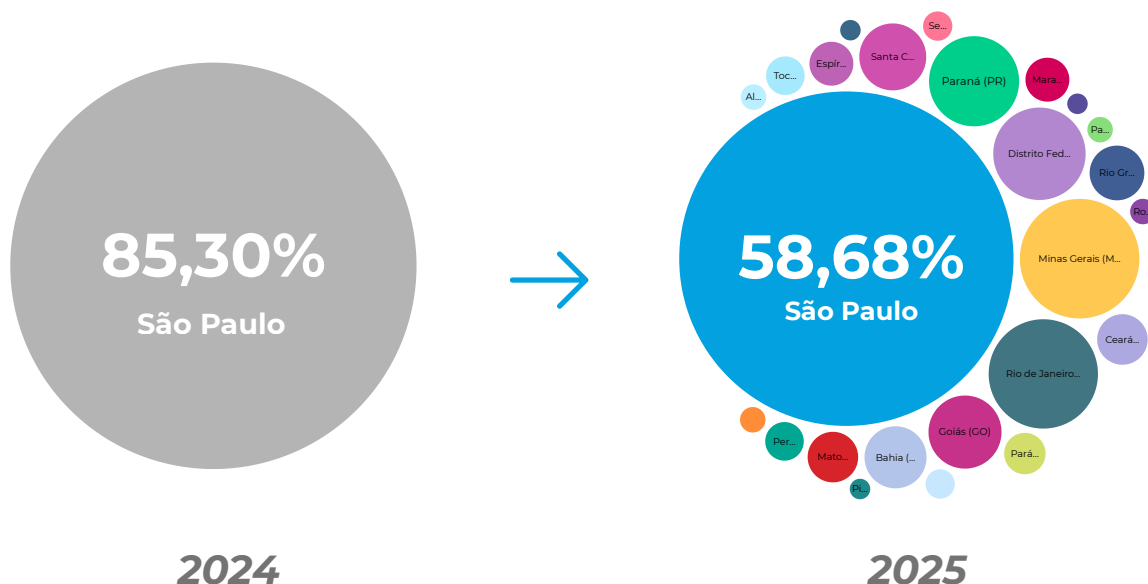
CAPÍTULO 02

Cenário Demográfico



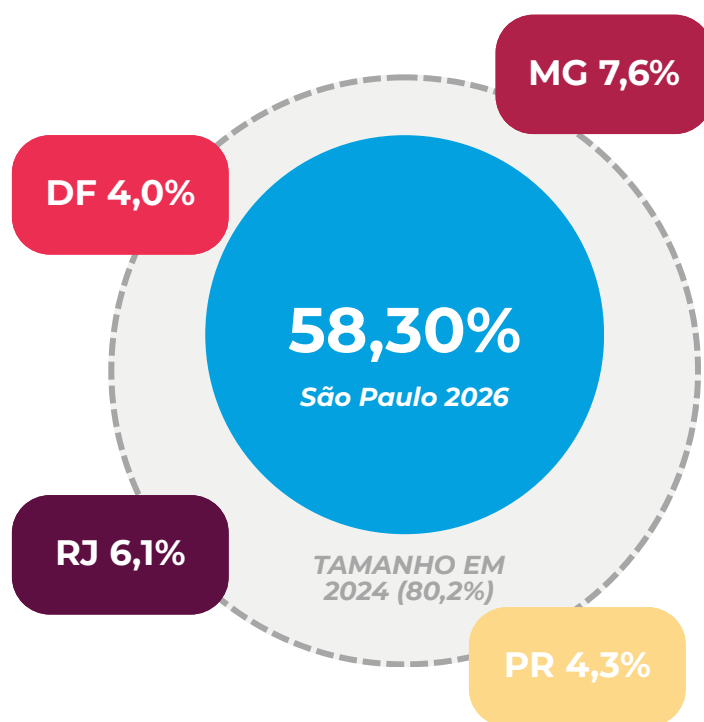
Estado

Em 2025, os dados revelam uma mudança estrutural: a hegemonia de **São Paulo**, que em 2024 concentrava **85,3%** dos respondentes, ajustou-se para **58,7%**. Esse recuo de quase 27 pontos percentuais não indica perda de relevância, mas sim uma **nacionalização da pesquisa**. Estados como **Minas Gerais (7,5%)** e **Rio de Janeiro (6,3%)** dobraram sua participação, enquanto **Distrito Federal (4,5%)** e **Paraná (4,3%)** consolidaram-se como polos emergentes, refletindo um mercado mais distribuído e plural.



A descentralização observada exige que o RH refine sua visão sobre a **regionalização de benefícios**, adaptando pacotes de saúde e auxílios para parceiros com capilaridade fora do eixo paulista. Este cenário favorece estratégias *Remote First*, permitindo que empresas acessem talentos qualificados em polos como MG, PR e DF com custos operacionais otimizados. Para sustentar esse crescimento, torna-se essencial desenvolver uma **cultura adaptativa** e lideranças preparadas para gerir particularidades regionais, garantindo a unidade da marca empregadora em um território nacional muito mais conectado e diverso.

Estado por Empresa:



O recorte de 2025 revela uma **descentralização estratégica** em relação ao ano anterior. Enquanto em 2024 São Paulo concentrava **80,2%** das participações, os dados atuais mostram um ajuste para **58,3%**. Esse movimento impulsionou a representatividade de **Minas Gerais (7,6%)** e **Rio de Janeiro (6,1%)**, além de fortalecer polos como **Paraná (4,3%)** e **Distrito Federal (4,0%)**.

Essa transição para uma amostra mais nacional exige que o RH amadureça a **gestão da diversidade regional**, adaptando benefícios e cultura às realidades locais e leis sindicais específicas. O surgimento de novos "hubs" de talentos fora do eixo tradicional favorece estratégias de atração mais agressivas em modelos híbridos. Para as organizações, entender essa nova distribuição é essencial para uma alocação de recursos mais eficiente, focando em regiões que hoje demonstram maior engajamento e maturidade corporativa.



Idade

O cenário demográfico do RH no Brasil apresentou transformações significativas entre 2024 e 2025. Se em 2024 celebramos a entrada massiva de novos talentos, o ciclo atual revela um movimento de consolidação da experiência e amadurecimento das equipes.

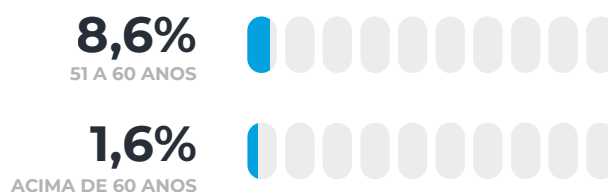
Mudança nas Faixas Etárias

A faixa de **31 a 40 anos** mantém sua hegemonia, representando **39,55%** dos profissionais em 2025 (um leve crescimento frente aos 38,59% de 2024). No entanto, o destaque real deste ano é o avanço da faixa de **41 a 50 anos**, que saltou de 21,34% para expressivos **29,72%**.

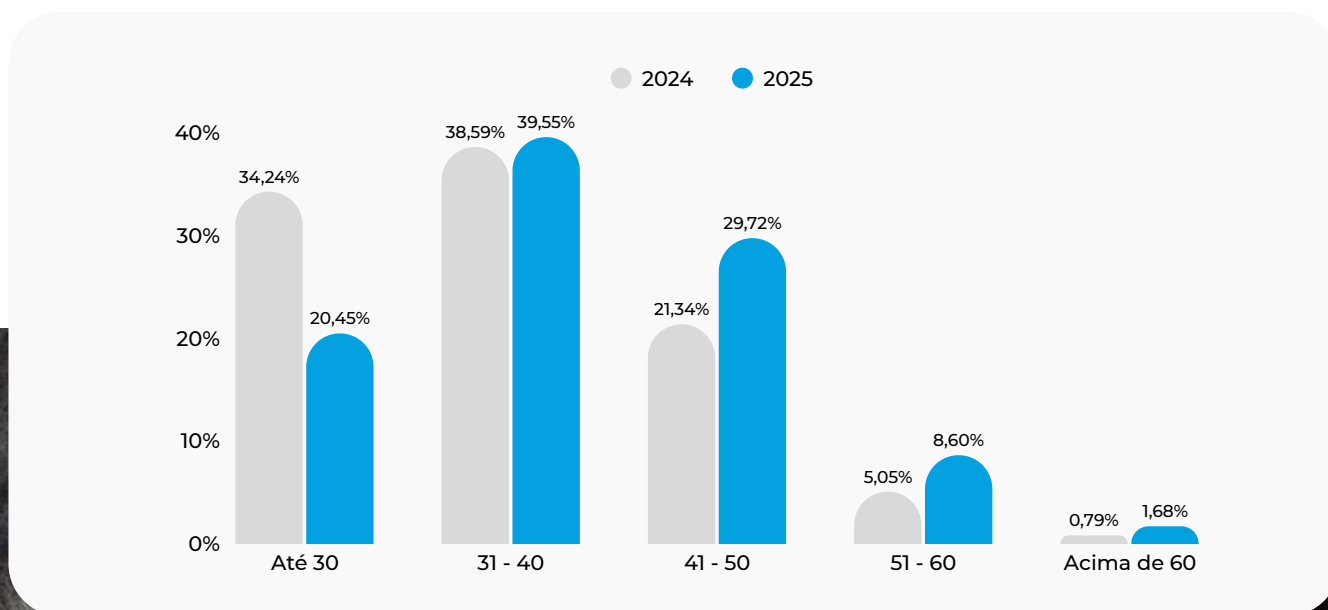
Em contrapartida, observamos uma redução acentuada na participação de jovens de **até 30 anos**, que caiu de 34,24% em 2024 para **20,45%** em 2025. Esse dado acende um alerta para as organizações sobre a atração de novos talentos e o desenvolvimento de planos de carreira que engajem a Geração Z

Resgate da Experiência

Outro ponto relevante é o crescimento consistente de profissionais com mais de 50 anos. O grupo de **51 a 60 anos** agora representa **8,60%** (contra 5,05% em 2024), e os profissionais com **mais de 60 anos** dobraram sua representatividade proporcional, chegando a **1,68%**.

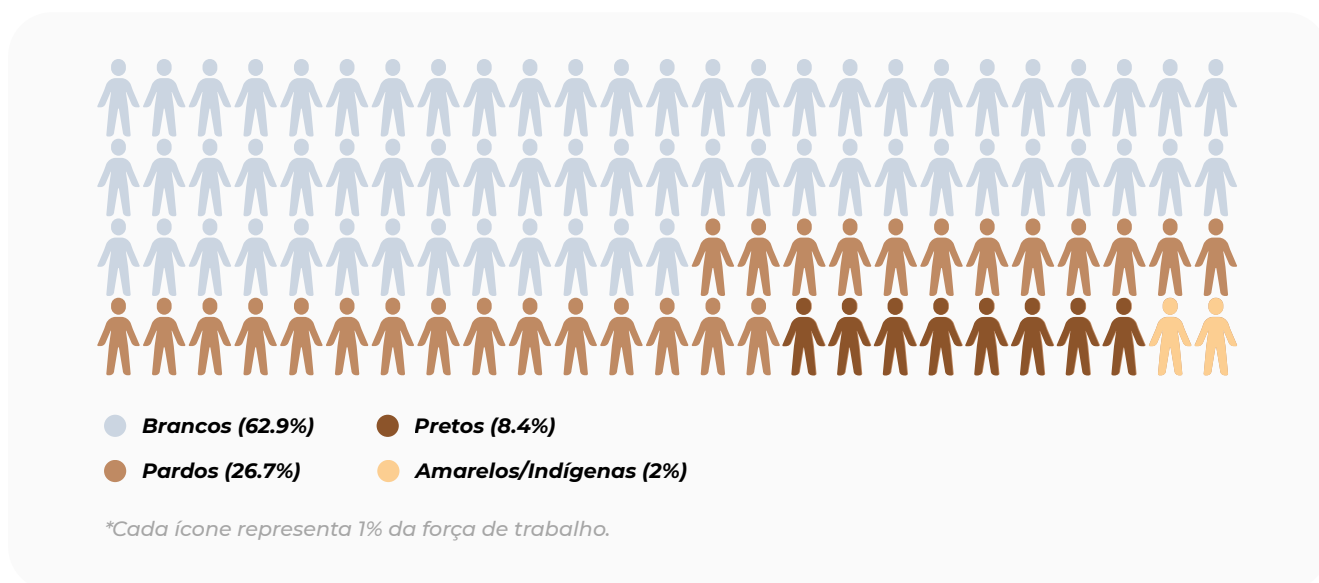


Com a base da pirâmide (jovens) diminuindo e o corpo intermediário e sênior aumentando, o desafio para os líderes de RH em 2025 deixa de ser apenas a "integração" para se tornar a "**sucessão e transferência de conhecimento**". É vital que as empresas criem pontes para que a experiência dos profissionais maduros seja absorvida pela base, garantindo a continuidade do negócio com a agilidade que o mercado exige.



Cor/Raça

Em 2025, a composição racial apresenta uma movimentação sutil em relação ao ano anterior, refletindo uma gradual transformação no perfil dos profissionais de RH:



O que mudou em 2025?

Comparado a 2024, o **grupo branco registrou uma leve queda de quase 1%**, enquanto a representatividade de **negros cresceu para 35,1%** (ante 34,2% no ano anterior). Esse aumento, puxado majoritariamente pela autodeclaração de pessoas pardas, sinaliza que o RH brasileiro está avançando no letramento racial e criando ambientes mais seguros para a afirmação de identidade.



A estagnação crítica nos números de **amarelos e indígenas** (que somam apenas 2%) reforça que os desafios estruturais e a invisibilidade dessas categorias persistem. Para o RH, o cenário de 2025 indica que políticas de inclusão generalistas já não bastam; o momento exige **ações intencionais e localizadas** para romper barreiras de acesso específicas desses grupos.

Promover a diversidade em 2026 deixa de ser apenas uma meta de contratação e passa a ser uma estratégia de **inovação e retenção**. O crescimento, ainda que gradual, das comunidades sub-representadas deve ser acompanhado por planos de sucessão que garantam que essa diversidade chegue aos cargos de liderança, onde a desigualdade ainda é mais acentuada.

Gênero

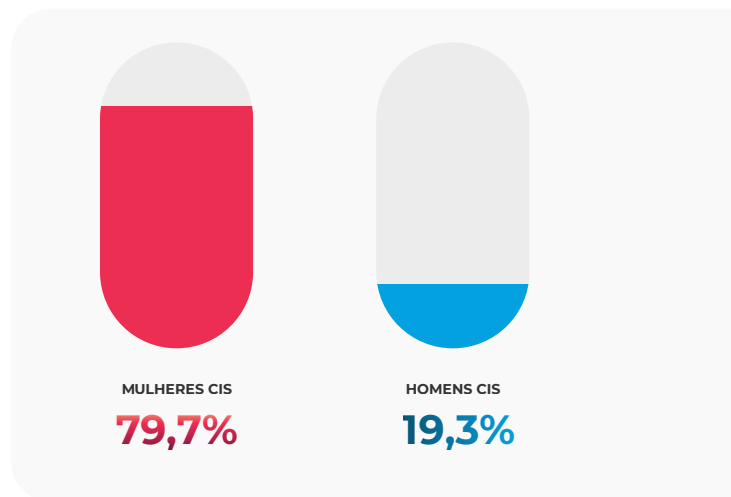
A comparação entre os dados de 2024 e 2025 revela que o RH brasileiro reafirma sua identidade como um setor de forte protagonismo feminino. Se em 2024 as **mulheres cisgênero** já dominavam a área com 78,4%, em 2025 esse índice subiu para **79,7%**, consolidando uma hegemonia que cresce a cada ciclo. Em contrapartida, a presença de **homens cisgênero** registrou um recuo, passando de 20,1% para **19,3%**.

EVOLUÇÃO FEMININA

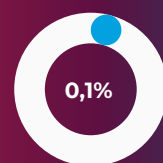
+1,3%



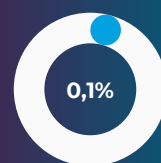
(Em 2024: 78,4%)



Embora o setor seja um reduto de liderança feminina, a representatividade de outras identidades de gênero ainda enfrenta barreiras para romper a casa de 1%, com **homens transgênero, pessoas não binárias e outros** mantendo-se em patamares de 0,1% cada.



HOMESN TRANS



PESSOAS
NÃO BINÁRIAS



OUTROS



A alta densidade feminina no setor deve ser o motor definitivo para impulsionar mulheres a cargos de decisão (C-Level), garantindo que o volume numérico se transforme em influência estratégica e na quebra real de tetos de vidro. Por outro lado, a estagnação nos dados de identidades trans e não binárias exige que o RH, como porta de entrada da cultura organizacional, adote políticas de recrutamento mais intencionais.

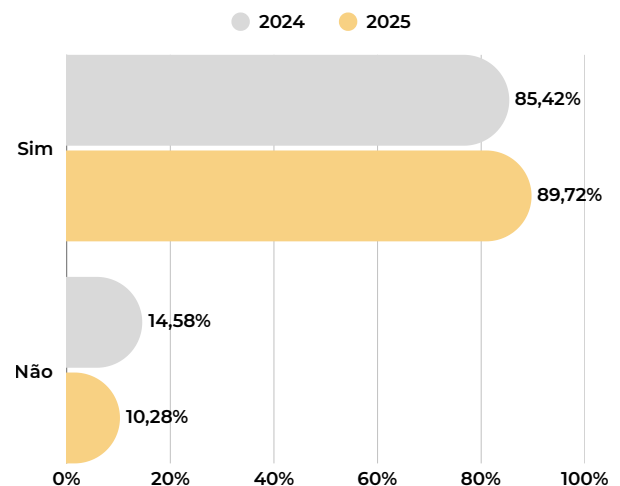
Um desafio para 2026 é transformar a área em um laboratório de equidade, onde a diversidade não seja apenas estatística, mas um pilar de inovação que será replicado em toda a companhia.

Se é do RH e de qual setor

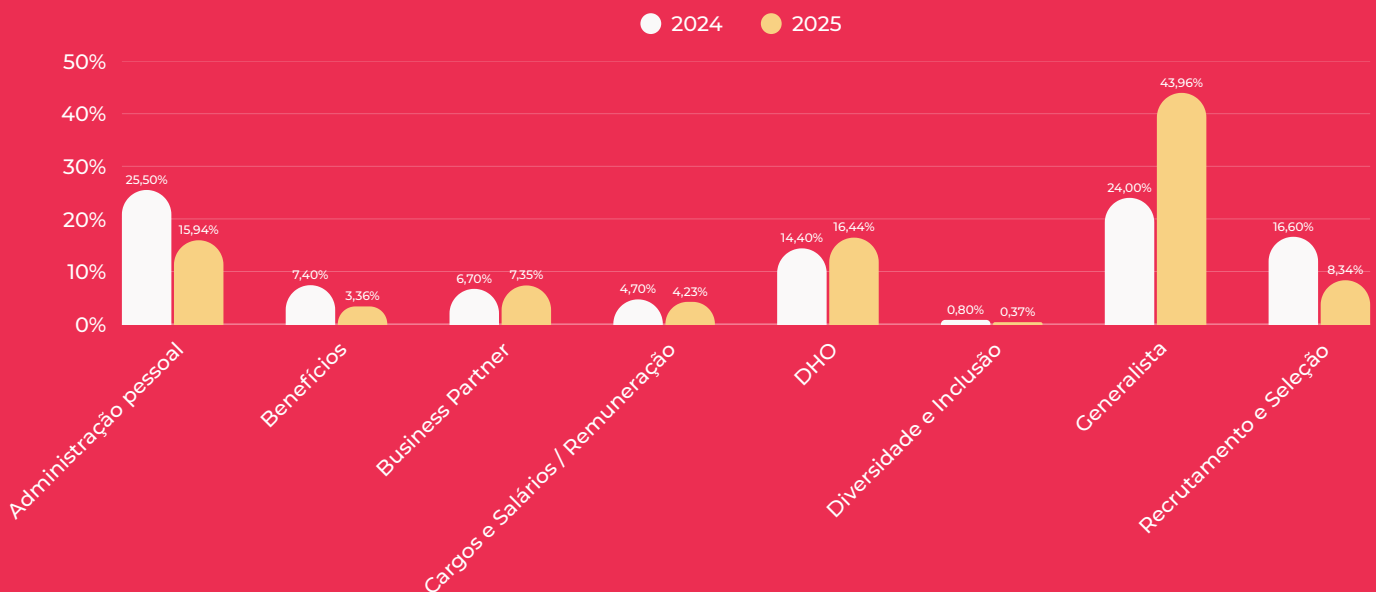
O aumento de profissionais da área na pesquisa, que saltou de **85,4% para 89,7%**, consolida o setor como o protagonista estratégico das organizações. A mudança mais drástica ocorre na estrutura das funções: o perfil **Generalista avançou de 24% para 44%**, enquanto áreas antes isoladas, como Administração de Pessoal e Recrutamento, perderam espaço. Esse movimento sugere um **RH "360°"**, onde a tecnologia absorve o operacional e exige profissionais com **visão sistêmica** do negócio.

O profissional que antes apenas recrutava, agora precisa entender como esse novo talento impacta a cultura e o custo da folha de forma integrada.

É DO SETOR DE RH?



QUAL SETOR DO RH?



Apesar da redução de profissionais focados exclusivamente em setores como **Diversidade e Inclusão (D&I)**, os indicadores de impacto mostram que o tema amadureceu e tornou-se **transversal**. Em 2025, o desconhecimento sobre o cumprimento da **Lei de Cotas caiu para apenas 5,4%**, enquanto o **cumprimento integral subiu**. Esse dado mostra que o D&I deixou de ser uma célula isolada para se tornar uma **meta prática e transparente** de todo o departamento, refletindo uma execução mais assertiva.

Por fim, a resiliência do **Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO)**, que cresceu para **16,4%**, reforça que o foco em cultura e pessoas permanece como o núcleo estratégico. Para o RH em 2025, o desafio não é mais a especialização de tarefas, mas a capacidade de integrar **eficiência operacional, conformidade legal e impacto social**. O sucesso agora reside em ser um **consultor interno completo**, capaz de gerir a complexidade de Gente e Gestão com agilidade e transparência.

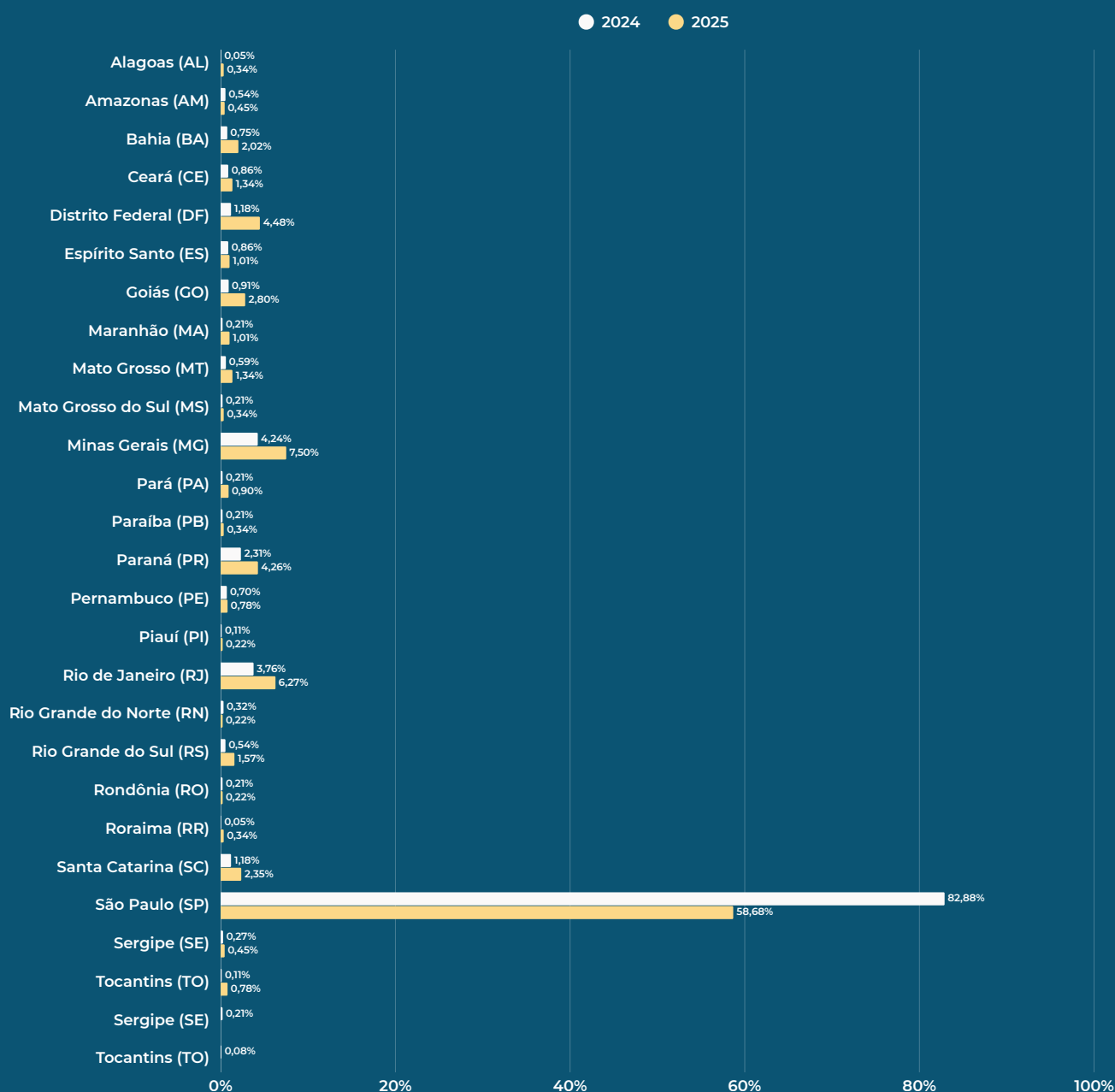
CAPÍTULO 03

Cenário Geográfico

Quantidade de Empresas

A pesquisa de 2025 reflete uma evolução estratégica na representatividade do setor. Em 2024, contamos com **2.095 empresas**, das quais **82,9%** estavam concentradas em São Paulo. Nesta nova edição, alcançamos **799 organizações distintas**, mas com uma distribuição geográfica muito mais equilibrada: a participação de SP ajustou-se para **58,3%**, abrindo caminho para o protagonismo de estados como **Minas Gerais (7,6%)**, **Rio de Janeiro (6,1%)** e **Paraná (4,3%)**.

Essa descentralização sinaliza que o RH brasileiro está amadurecendo para além dos grandes eixos, exigindo estratégias de atração e retenção mais conectadas às realidades regionais. A maior diversidade de CNPJs mostra um mercado que prioriza agora a inteligência de dados local em vez de modelos de gestão padronizados. Para o RH, o insight é claro: o sucesso em 2025 depende da capacidade de adaptar benefícios e culturas às nuances de um Brasil territorialmente diverso e em franca expansão fora das capitais tradicionais.



Cargos/Empresas

A comparação entre 2024 e 2025 revela uma transformação na maturidade do RH brasileiro. Enquanto o cenário anterior era focado na execução, com **analistas representando 42,8%** da amostra, o panorama atual consolida a **ascensão das vozes de liderança**. O salto na participação de **gerentes (de 12,4% para 23%)** e **diretores (de 2,9% para 7,5%)** indica que o RH se tornou o centro das **decisões de negócio**. Essa mudança reflete um setor que prioriza o "planejar" e o "liderar" em vez de apenas o "fazer".

Para o profissional de RH, o insight principal é a urgência de desenvolver **visão sistêmica e influência**. A queda na concentração de cargos técnicos, com analistas recuando para **31,1%**, sinaliza que o mercado exige uma **atuação mais consultiva** e menos transacional. O RH de 2025 está mais conectado à **cultura organizacional** e ao impacto financeiro, utilizando dados para antecipar tendências e justificar investimentos estratégicos em talentos.



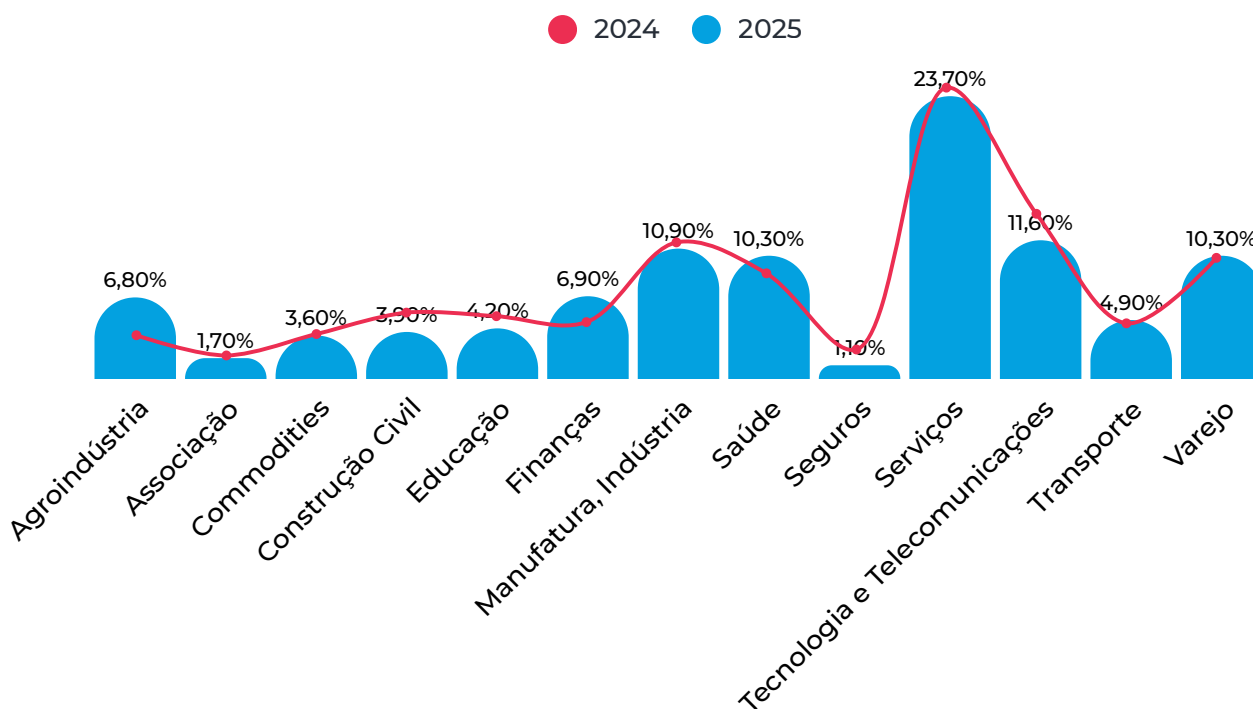
Outro ponto vital é o fortalecimento da **gestão intermediária** como ponte para a agilidade organizacional. Com uma distribuição mais equilibrada entre coordenadores e gerentes, as empresas parecem superar antigos desafios de promoção interna.

O recado para as organizações é claro: investir em **desenvolvimento de liderança e sucessão** não é mais um diferencial, mas uma condição básica para o **crescimento sustentável** e a profissionalização do setor em 2025.

Indústria/Setor

Os resultados de 2025 mostram que a nossa pesquisa está mais diversificada. O setor de **Serviços** continua sendo o mais presente com **23,7%**, mas notamos que o mercado agora está mais equilibrado. Se antes a pesquisa era muito concentrada em apenas dois ou três setores, hoje vemos uma participação maior de diferentes áreas da economia. Isso significa que as discussões sobre RH e gestão de pessoas estão chegando com força em novos lugares, saindo um pouco do eixo comum de tecnologia e serviços.

Um grande destaque deste ano foi a **Agroindústria**, que cresceu de **4,1% (2024)** para **6,8% (2025)**. Esse salto mostra que o campo está se modernizando e que as empresas do setor estão mais preocupadas em profissionalizar sua gestão. Outros setores que ganharam espaço foram o **Financeiro (6,9%)** e a **Saúde (10,3%)**. A Saúde, inclusive, confirmou a tendência de alta que já vínhamos acompanhando, provando que o cuidado com as pessoas e a busca por eficiência continuam sendo prioridades máximas nessa área.



Já os setores de **Tecnologia (11,6%)** e **Varejo (10,3%)** tiveram uma leve queda na participação em relação ao ano passado. No caso da Tecnologia, isso indica que, após o ritmo acelerado de anos anteriores, o setor agora vive um momento de maior pé no chão, focando mais em organizar o que já tem do que em expansões agressivas. Enquanto isso, a **Indústria (10,9%)** e o **Varejo** seguem como bases sólidas da pesquisa, reforçando que gerir grandes equipes ainda é um dos maiores desafios do RH no Brasil.

O principal insight para 2026, na questão de setores, é que não existe mais uma "receita única". O RH precisa ser flexível: em setores como o Agro, o foco deve ser atrair novos talentos e criar uma marca empregadora forte. Já em setores como Tecnologia e Serviços, o desafio agora é manter as pessoas engajadas e treinar lideranças para um mercado que parou de crescer de forma desordenada e passou a exigir mais eficiência. O RH de 2026 é, acima de tudo, um parceiro que entende a realidade específica de cada negócio.

CAPÍTULO 04

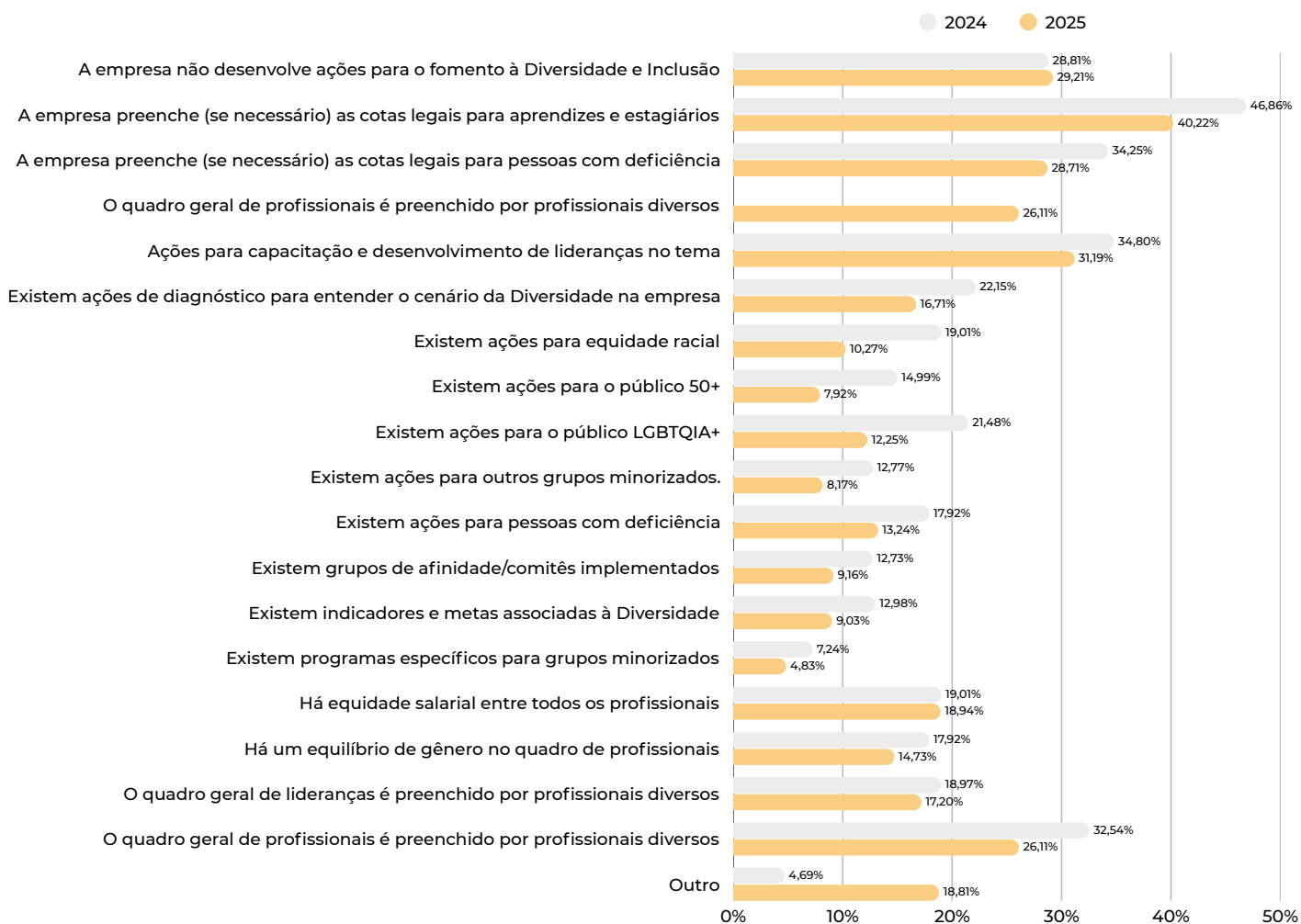
Diversidade, Inclusão & Equidade

DEI

Os dados de 2025 mostram uma queda significativa em quase todas as ações afirmativas de mercado. Iniciativas de **equidade racial**, que estavam em 19,0% em 2024, **recuaram para 10,2%**, um sinal de que as empresas estão priorizando o "básico" legal.

A pauta **LGBTQIA+ seguiu tendência similar, caindo de 21,4% para 12,2%**. Este cenário sugere que as empresas estão se retraindo para uma zona de segurança, focando apenas no que é passível de fiscalização imediata.

O único **indicador que demonstrou resiliência foi a equidade salarial**, mantendo-se como prioridade na mesa dos executivos.



Equidade de Gênero

18.9%

▼ **1,5%**
VS 2024

Público LGBTQIA+

12.2%

▼ **9,2%**
VS 2024

Equidade Racial

10.2%

▼ **8,7%**
VS 2024

Grupos Minorizados

8.1%

▼ **4,6%**
VS 2024



A pesquisa "O Cenário do RH no Brasil 2025" revela, pela primeira vez, um recuo preocupante nas ações de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI). Os dados indicam queda em iniciativas de equidade racial e de gênero, entre outras, ecoando uma rejeição ao tema oriunda nos EUA, mas sem relação com o contexto empresarial e legal do Brasil. Até mesmo iniciativas relacionadas ao cumprimento de legislação de cotas – Aprendizizes e Pessoas com Deficiência, merecem atenção.

Esse cenário é um alerta para o RH, que pode atuar estrategicamente para garantir que programas de valorização da diversidade mantenham sua contribuição na humanização das organizações, na inovação e nos compromissos inegociáveis com direitos humanos e gestão empresarial.

Muito positiva, contudo, a nacionalização da pesquisa e a demonstração de que o tema está presente em empresas de diferentes regiões do país. Também é positiva a constatação de que há menos empresas que nem sequer sabiam sobre legislação no tema e as práticas de inclusão. É trabalho do RH colhendo resultados e que pode contribuir para mantermos e ampliarmos o número de programas de DEI em todo o país.

Reinaldo Bulgarelli,
Diretor de Diversidade em Gestão de Pessoas da ABRH Brasil





Inclusão PCD

29,1%

das empresas cumprem a cota para pessoas portadoras de deficiência (Lei 8.213/91). Esse cumprimento subiu, provando que foco e monitoramento entregam resultados concretos.

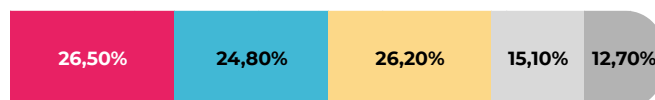
O maior sucesso de 2025 reside na clareza sobre a Lei de Cotas. Em 2024, **12,7% dos RHs não sabiam se cumpriam a lei, hoje esse número caiu para apenas 5,4%**, uma prova de melhoria na governança de dados.

O **cumprimento total da lei saltou de 26,5% (2024) para 29,1% (2025)**. Embora pareça um crescimento modesto, ele reflete uma consolidação real das contratações em um cenário econômico desafiador.

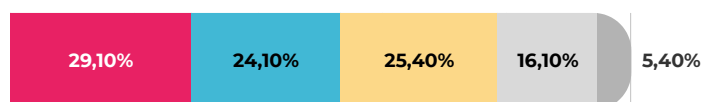
A lição é clara: quando a lei exige e o RH monitoriza, o resultado aparece no gráfico.

SUA EMPRESA CONSEGUE CUMPRIR A COTA PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA (LEI 8.213/91)?

2024



2025



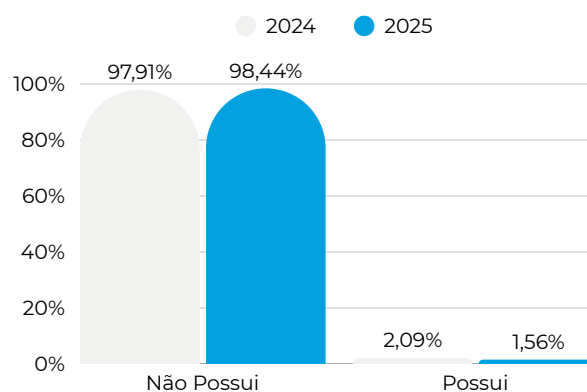
- SIM, TOTALMENTE
- SIM, PARCIALMENTE
- NÃO SE APLICA
- NÃO SABE / SEM INFO
- NÃO FAZEM

Acessibilidade

Embora a prevalência geral de profissionais com deficiência tenha registrado uma leve retração, passando de **2,09% para 1,56%**, essa queda estatística é acompanhada por uma mudança qualitativa fundamental: o perfil desse público tornou-se significativamente mais heterogêneo.

Se antes o RH brasileiro trabalhava com uma base de talentos mais concentrada em tipos específicos de deficiência, o cenário atual exige um olhar muito mais amplo e individualizado.

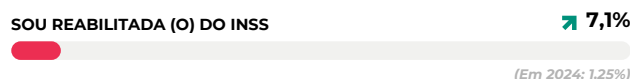
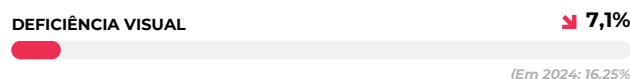
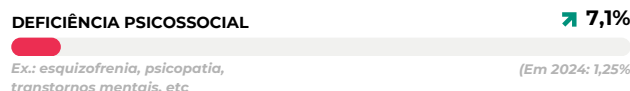
POSSUI ALGUMA DEFICIÊNCIA?



O desafio agora é a acessibilidade atitudinal e comunicacional, investindo em tecnologias assistivas e letramento



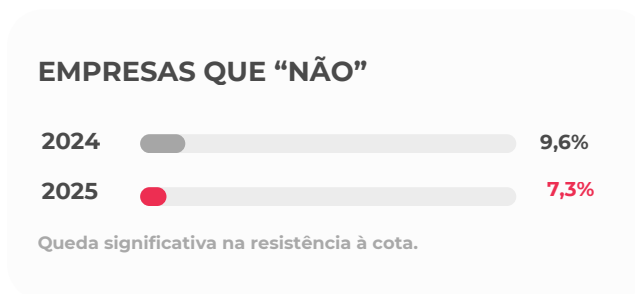
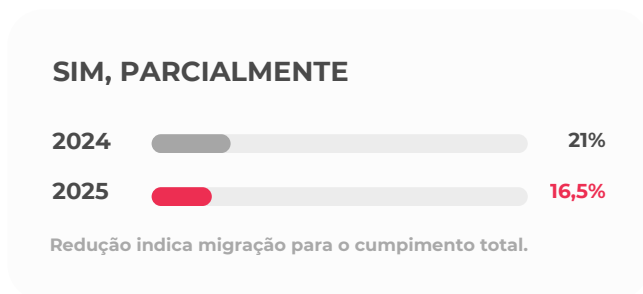
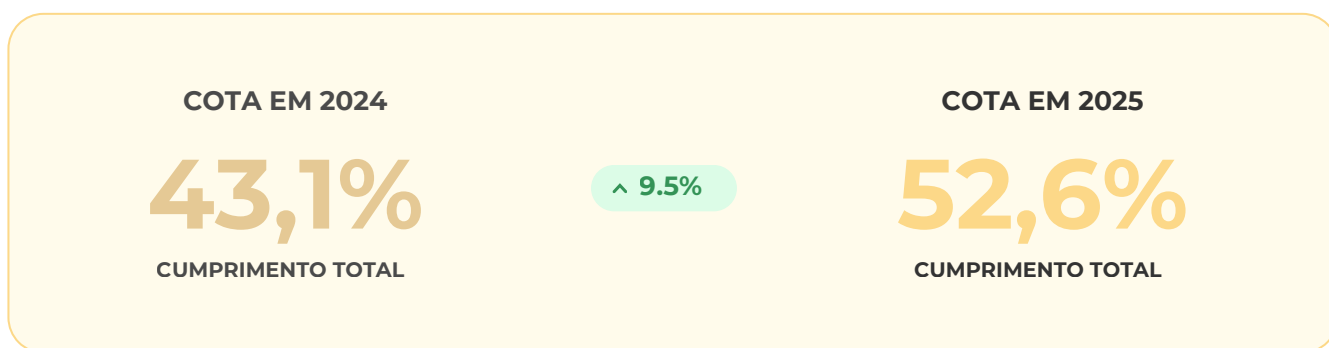
Eliane Aere, CEO Umanni e Presidente da da ABRH - SP



O **perfil da diversidade** também se transformou. Embora a **deficiência física** ainda seja a mais prevalente, sua dominância caiu de **52,6% para 42,9%**, abrindo espaço para um **crescimento expressivo** de profissionais com **deficiência auditiva**, que agora representam **28,6%** dos respondentes. Notamos ainda um aumento relevante nas declarações de **deficiências psicossociais**. Esse novo mix exige que o RH vá além da acessibilidade arquitetônica; o desafio agora é a **acessibilidade atitudinal e comunicacional**, investindo em **tecnologias assistivas, letramento em Libras e suporte à saúde mental** para garantir que a **retenção desses talentos** seja tão eficaz quanto a sua contratação.

Jovem Aprendiz

Em 2024, o cumprimento total das cotas era de **43,1%**. Em 2025, esse número saltou para **52,6%**, revelando um RH mais eficiente na integração de novos talentos. A parcela de empresas em descumprimento ou que desconhecem o tema caiu drasticamente, sinalizando que a aprendizagem deixou de ser apenas uma obrigação legal para se tornar uma **estratégia de renovação de quadros**.



Fim do Desconhecido

O grupo que "não sabia" sobre a cota caiu de **10%** para apenas **4,6%**. O tema Jovem Aprendiz deixou de ser uma dúvida para se tornar uma métrica clara de gestão.

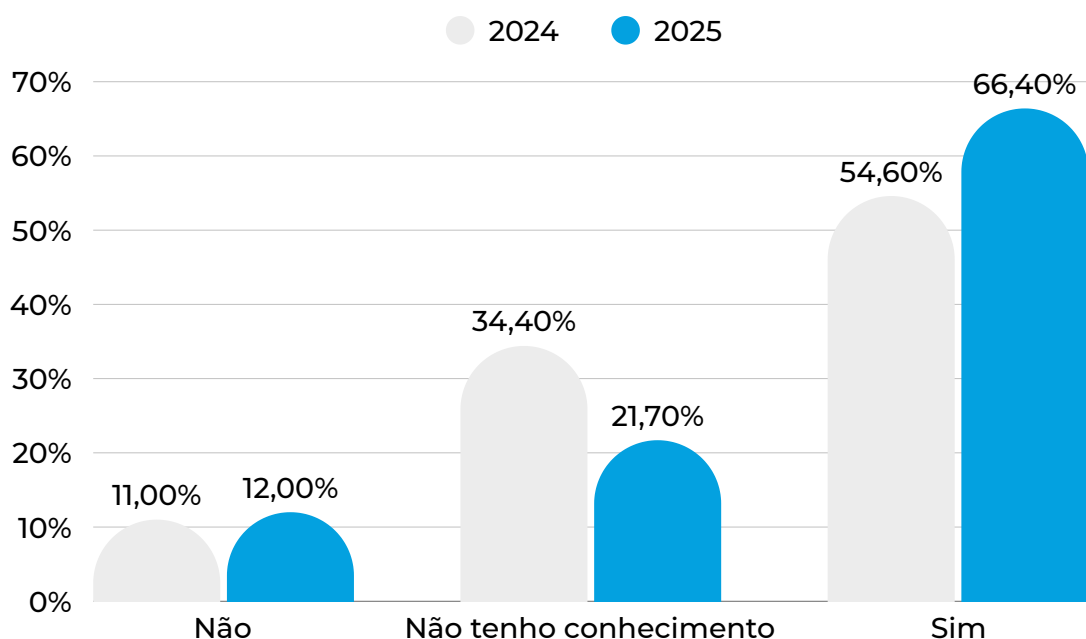
O foco agora deve ir além da cota. O desafio é a retenção: transformar o aprendiz em um colaborador efetivo, criando trilhas de carreira desde o primeiro dia.

Equiparação Salarial

O amadurecimento sobre a Lei nº 14.611/2023 é notável. O índice de conformidade subiu de **54,6% para 66,4%**, refletindo a resposta das empresas aos novos relatórios de transparência. Mais importante que o cumprimento em si, é a queda na incerteza: o "não sei" recuou de **34,4% para 21,7%**, mostrando que o RH tomou posse dos seus dados salariais.

Com a transparência em alta, a comunicação interna é vital. Prepare as lideranças para dialogar abertamente sobre critérios de remuneração para evitar crises de clima organizacional.

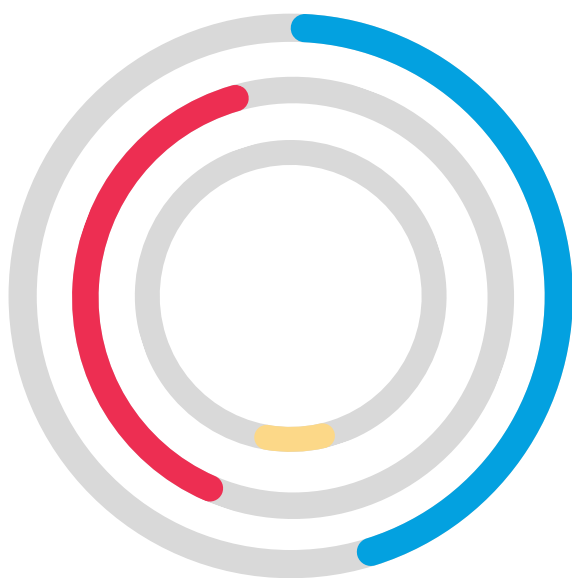
O RH de 2025 foi mais **analítico e seguro**. Saímos de um cenário de dúvidas sobre a legislação para uma execução mais precisa, onde a governança de dados se tornou o alicerce para uma cultura de equidade e responsabilidade social.



Convivência de Gerações

Já os setores de **Tecnologia (11,6%)** e **Varejo (10,3%)** tiveram uma leve queda na participação em relação ao ano passado. No caso da Tecnologia, isso indica que, após o ritmo acelerado de anos anteriores, o setor agora vive um momento de maior pé no chão, focando mais em organizar o que já tem do que em expansões agressivas. Enquanto isso, a **Indústria (10,9%)** e o **Varejo** seguem como bases sólidas da pesquisa, reforçando que gerir grandes equipes ainda é um dos maiores desafios do RH no Brasil.

O principal insight para 2026, na questão de setores, é que não existe mais uma "receita única". O RH precisa ser flexível: em setores como o Agro, o foco deve ser atrair novos talentos e criar uma marca empregadora forte. Já em setores como Tecnologia e Serviços, o desafio agora é manter as pessoas engajadas e treinar lideranças para um mercado que parou de crescer de forma desordenada e passou a exigir mais eficiência. O RH de 2026 é, acima de tudo, um parceiro que entende a realidade específica de cada negócio.



● Relação Razoável (45,5%)

Admitindo a existência de alguns atritos e ruídos de comunicação.

● Respeito e Troca (41%)

Um ambiente marcado pela maturidade e compartilhamento.

● Convivência Difícil (8%)

Apenas uma pequena parcela enfrenta desafios críticos.

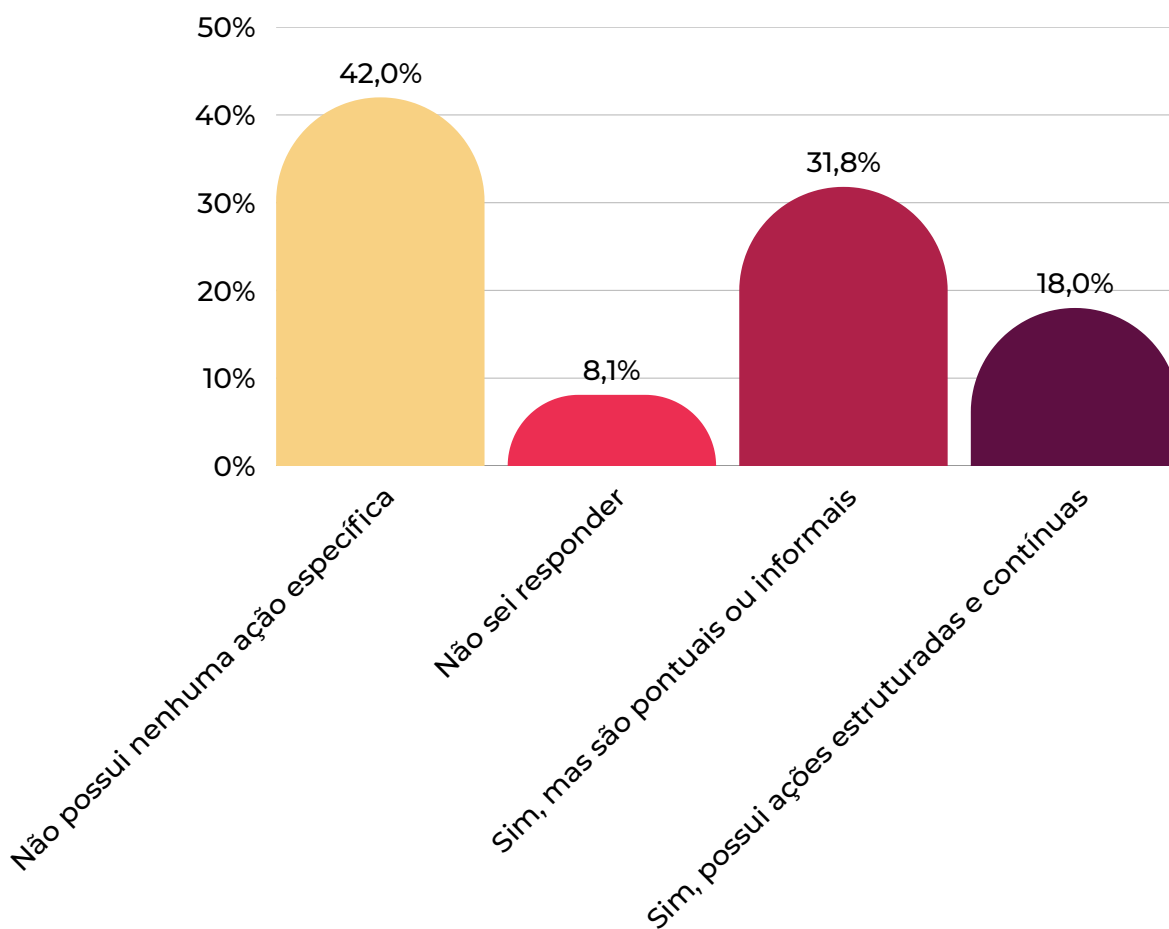
O "choque de gerações" é muito menos uma guerra e muito mais uma questão de ajuste de expectativas e olhar generoso.

Apenas uma pequena parcela de **8%** enfrenta uma convivência **difícil**. Isso nos mostra que o "choque de gerações" é muito menos uma guerra e muito mais uma questão de **ajuste de expectativas**. Ao promover um olhar mais generoso entre as idades, o RH não só reduz o turnover, mas garante que a empresa combine a **experiência estratégica** dos veteranos com a **agilidade digital** dos mais jovens. O segredo do sucesso no mercado atual não está em escolher uma geração, mas em saber **misturar o melhor de todas elas**.

Diversidade Etária

A **inclusão geracional** ainda é uma fronteira a ser explorada, já que **42% das empresas** admitem não ter nenhuma iniciativa para integrar diferentes idades, enquanto **8,1%** sequer sabem se a organização possui algum movimento nesse sentido. Esse silêncio estatístico revela um **abismo de comunicação** que o RH precisa preencher.

Para a Gestão de Pessoas, existe um mar de oportunidades para **humanizar a gestão** e extrair valor da mistura entre a energia dos jovens e a sabedoria dos experientes. O fato de **31,8% das organizações** já realizarem ações informais mostra que a intenção existe, mas falta o "tempero" de **estratégia e recorrência** para que o impacto seja sentido na cultura e transforme a convivência casual em **programas robustos de sucessão**.



O grande insight é transformar esse tema em uma **vantagem competitiva real**, tratando a **longevidade como um ativo** e não como um dado burocrático. O RH deve atuar como uma ponte estratégica, promovendo a **mentoria reversa** para acelerar a fluência digital e combatendo o **etarismo estrutural** em processos de seleção. Investir em **ações estruturadas**, hoje presentes em apenas **18% das empresas**, não é apenas uma questão de diversidade, mas de garantir a **sustentabilidade do conhecimento** e reduzir o turnover através do **re-skilling**. Ao eliminar os pontos cegos da comunicação, o RH cria um ambiente onde o **pertencimento não tem data de validade**, pavimentando o caminho para uma organização mais **inovadora e resiliente**.

CAPÍTULO 05

Transformação Digital

Quantidade de Softwares que utilizam

O cenário tecnológico do RH brasileiro em 2025 aponta para uma consolidação estratégica. Observamos um salto de 56,3% para 61% nas empresas que utilizam entre 1 e 3 softwares, enquanto o uso de múltiplas ferramentas (4 a 6) recuou de 28% para 22,5%. Esse movimento indica que, após um período de experimentação, o mercado agora prioriza ecossistemas mais enxutos e integrados.

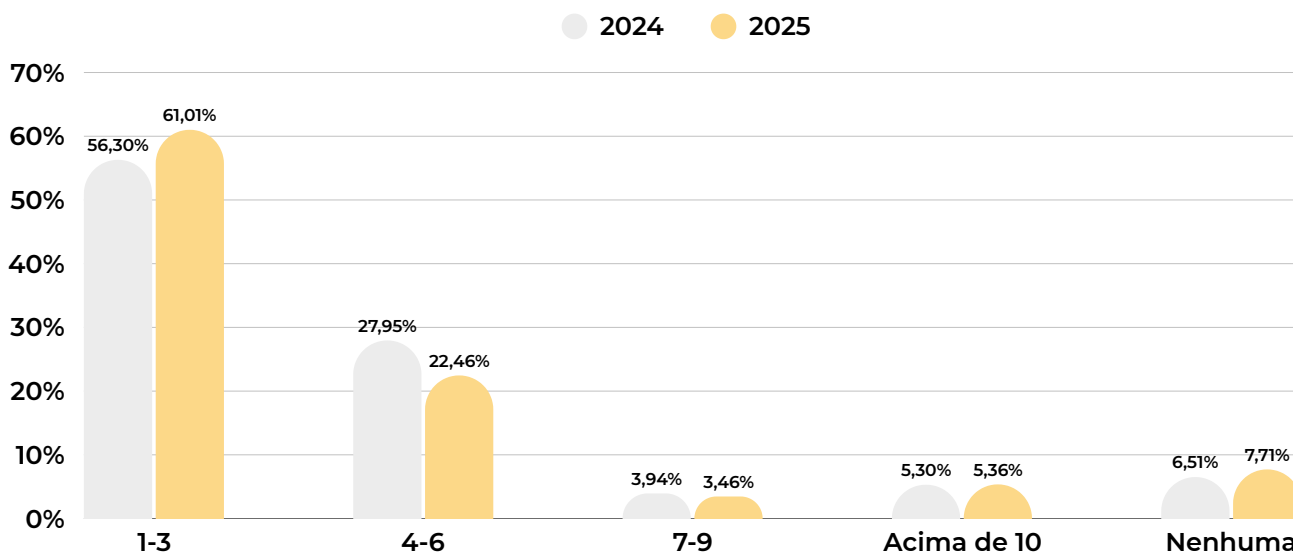
A tendência atual não é mais ter variadas ferramentas, mas sim ter a qualidade da integração. Reduzir a fragmentação tecnológica diminui a fadiga digital e melhora a experiência do colaborador.

O "gap digital" ainda persiste, com 7,7% das empresas operando sem soluções digitais, o que reforça o desafio da transformação em setores menos automatizados, sendo seu maior desafio superar a barreira de entrada para garantir a agilidade que o mercado exige. O foco agora é a inteligência de dados sobre a complexidade operacional.



▼ **5,5%** RECULO ESTRATÉGICO

Uso de múltiplas ferramentas (4 a 6) caiu de 28% para 22,5%.

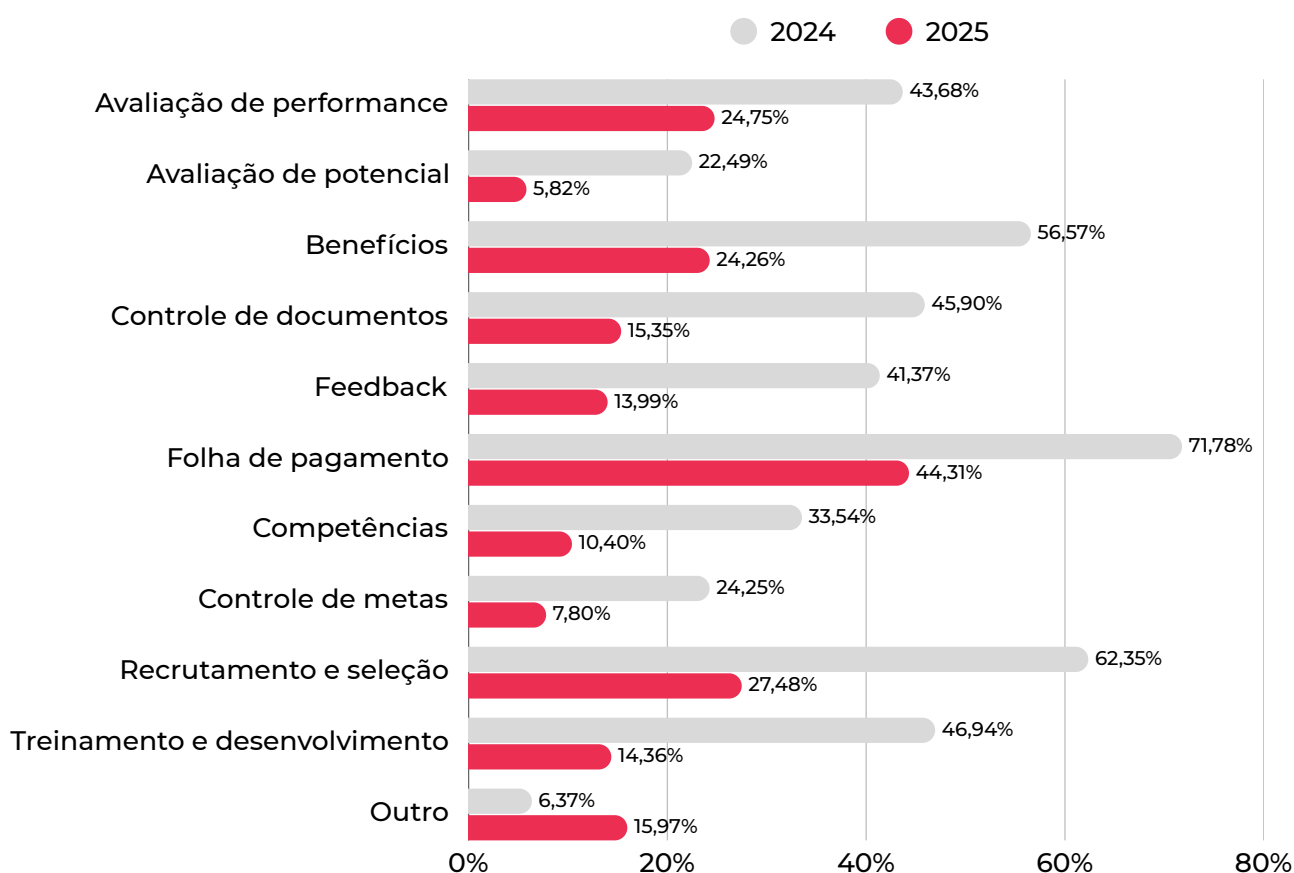


Automação

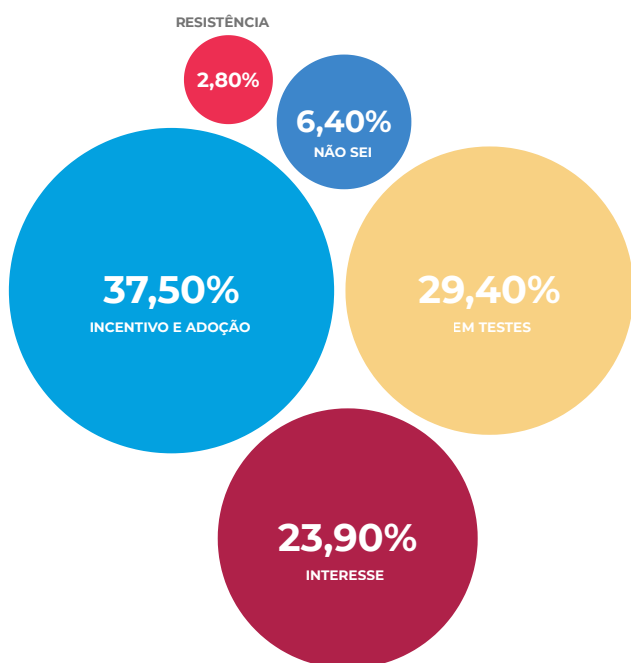
O que antes parecia uma marcha rumo à automação total agora apresenta um cenário de consolidação e recalibragem estratégica, onde o setor busca "fazer mais com menos" diante de barreiras de custo e revisões de processos internos.

A queda generalizada nos índices de automação, especialmente em áreas como Folha de Pagamento, que recuou de 71,78% para 44,31%, e Recrutamento e Seleção, que caiu de 62,35% para 27,48%, reflete uma adoção tecnológica menos homogênea e mais focada na sobrevivência operacional. Esse movimento é acompanhado por uma simplificação do ecossistema digital, com o uso de 1 a 3 softwares subindo de 56,3% para 61%, enquanto estruturas mais robustas perdem espaço.

O grande alerta para o RH reside no abandono da automação estratégica: a Avaliação de Potencial despencou de 22,49% para apenas 5,82% e a Gestão de Metas caiu de 24,25% para 7,80%. O insight fundamental para os líderes é que a redução de custos não pode sacrificar a inteligência de dados, pois o retorno ao manual em processos de performance compromete a retenção de talentos e a agilidade organizacional a longo prazo. Para reverter esse quadro mesmo em tempos de contenção, o RH deve focar na "automação de valor", demonstrando que ferramentas estratégicas não são apenas despesas, mas mecanismos essenciais para reduzir o turnover e garantir que o capital humano esteja alinhado aos objetivos de crescimento da empresa.



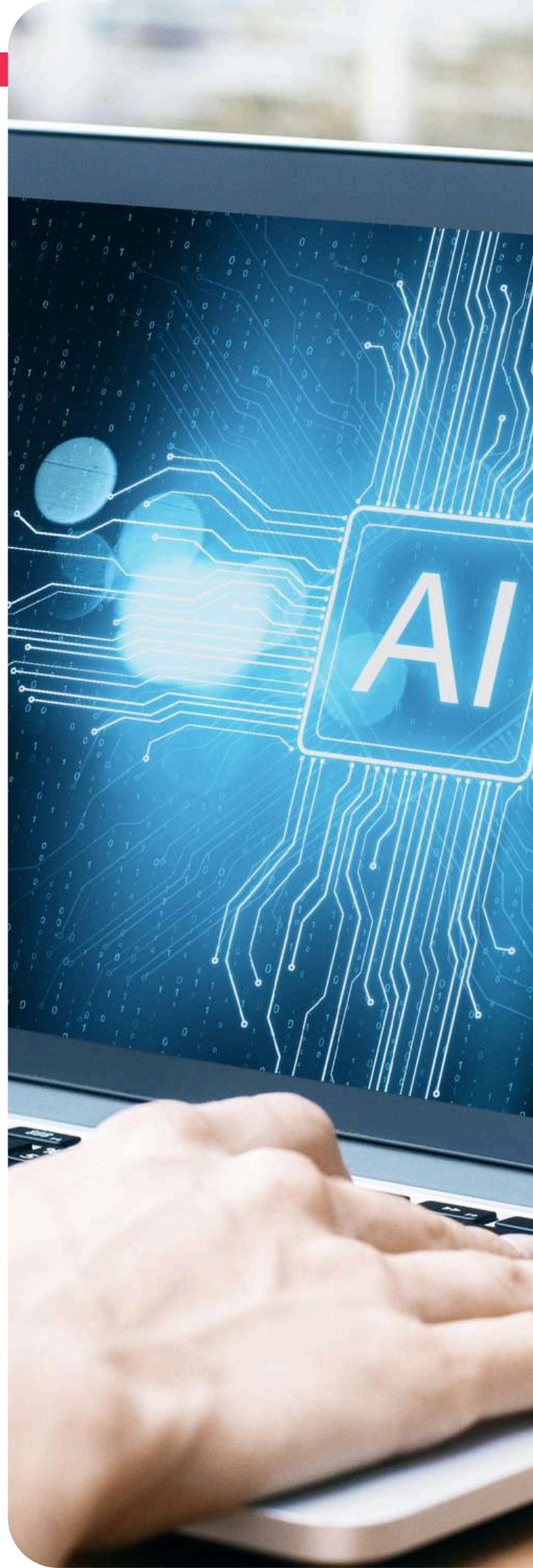
Uso de Inteligência Artificial (IA)



A Inteligência Artificial consolidou-se como uma realidade corporativa, com 37,5% das empresas já incentivando e adotando ferramentas de forma ampla.

O cenário de resistência é quase inexistente, atingindo apenas 2,8% de desestímulo, o que mostra que o mercado superou o medo tecnológico inicial. Contudo, ainda há um grande espaço para crescimento, já que 29,4% das organizações estão em fase de testes e outras 23,9% mantêm o interesse, mas ainda não deram o primeiro passo prático.

O foco agora não é mais apenas a curiosidade, mas a escala e a estruturação. O desafio das empresas é transitar do entusiasmo momentâneo para uma estratégia de implementação sólida, garantindo que a tecnologia seja uma alavanca real de produtividade para todos os setores.

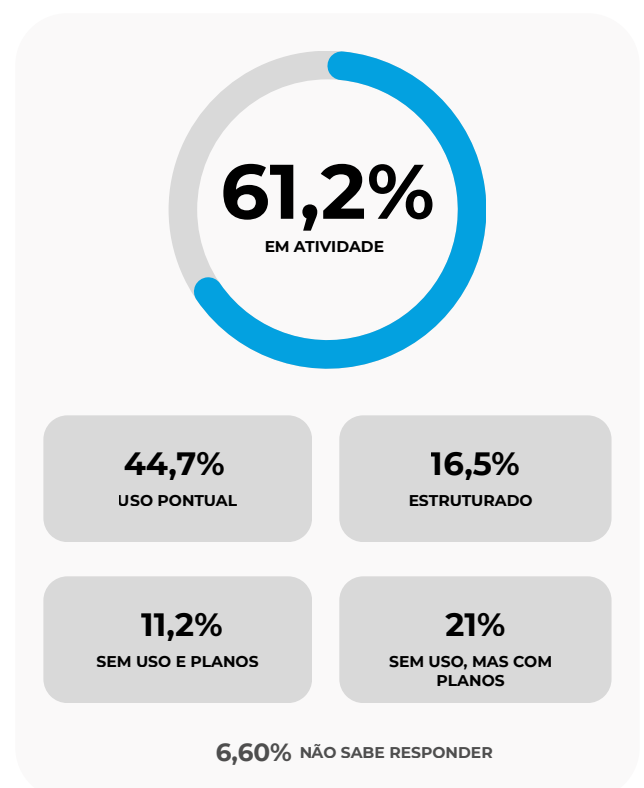


Uso de Inteligência Artificial (IA) no RH

Dentro do RH, a jornada da IA já começou: 44,7% das áreas utilizam a tecnologia de forma pontual, enquanto 16,5% já a integraram de maneira estruturada em vários processos. Somados, temos mais de 60% dos RHs extraíndo valor da IA no seu dia a dia. Além disso, a tendência é de aceleração, já que 21% dos departamentos que ainda não utilizam já possuem planos de adoção para o curto prazo.

Para o RH, o segredo do sucesso não está apenas na ferramenta, mas na alfabetização digital da equipe. Com apenas 11,2% de empresas sem planos de uso, fica claro que ficar de fora não é mais uma opção.

O RH deve liderar pelo exemplo, utilizando a IA para automatizar o operacional e liberar tempo para o que realmente gera valor: o cuidado com as pessoas e a estratégia do negócio.





A Inteligência Artificial deixou de ser promessa para se consolidar como uma aliada decisiva do RH contemporâneo. Em vez de representar uma ameaça, ela abre espaço para uma transformação estratégica: liberar o time de Gente e Gestão do excesso de operação e recolocar o humano no centro do trabalho.

Ao assumir tarefas repetitivas — como triagens iniciais, consolidação de informações, análises em larga escala e automação de rotinas administrativas — a IA reduz o “operacional invisível” que consome tempo e energia. Com menos esforço gasto em burocracia e mais qualidade na organização dos dados, o RH ganha capacidade de atuar onde é realmente insubstituível: relações, cultura, desenvolvimento de lideranças, escuta ativa e suporte à tomada de decisão.

Mas essa evolução exige responsabilidade. O uso de IA pelo RH precisa vir acompanhado de governança clara, critérios de transparência e proteção de dados, além de cuidado com vieses algorítmicos que podem reproduzir desigualdades em processos sensíveis como recrutamento, avaliação e promoção. IA não é “oráculo”: é ferramenta — e seus resultados devem ser sempre revisados com senso crítico, contexto e supervisão humana.

Em 2026, a IA não substitui o RH; ela o potencializa. Automatizar o operacional é o caminho mais curto para humanizar o estratégico — permitindo que a tecnologia cuide dos fluxos, enquanto as pessoas cuidam, de fato, de pessoas.

Ítalo Martins,
Diretoria de Impacto e Inovação da ABRH Brasil



CAPÍTULO 06

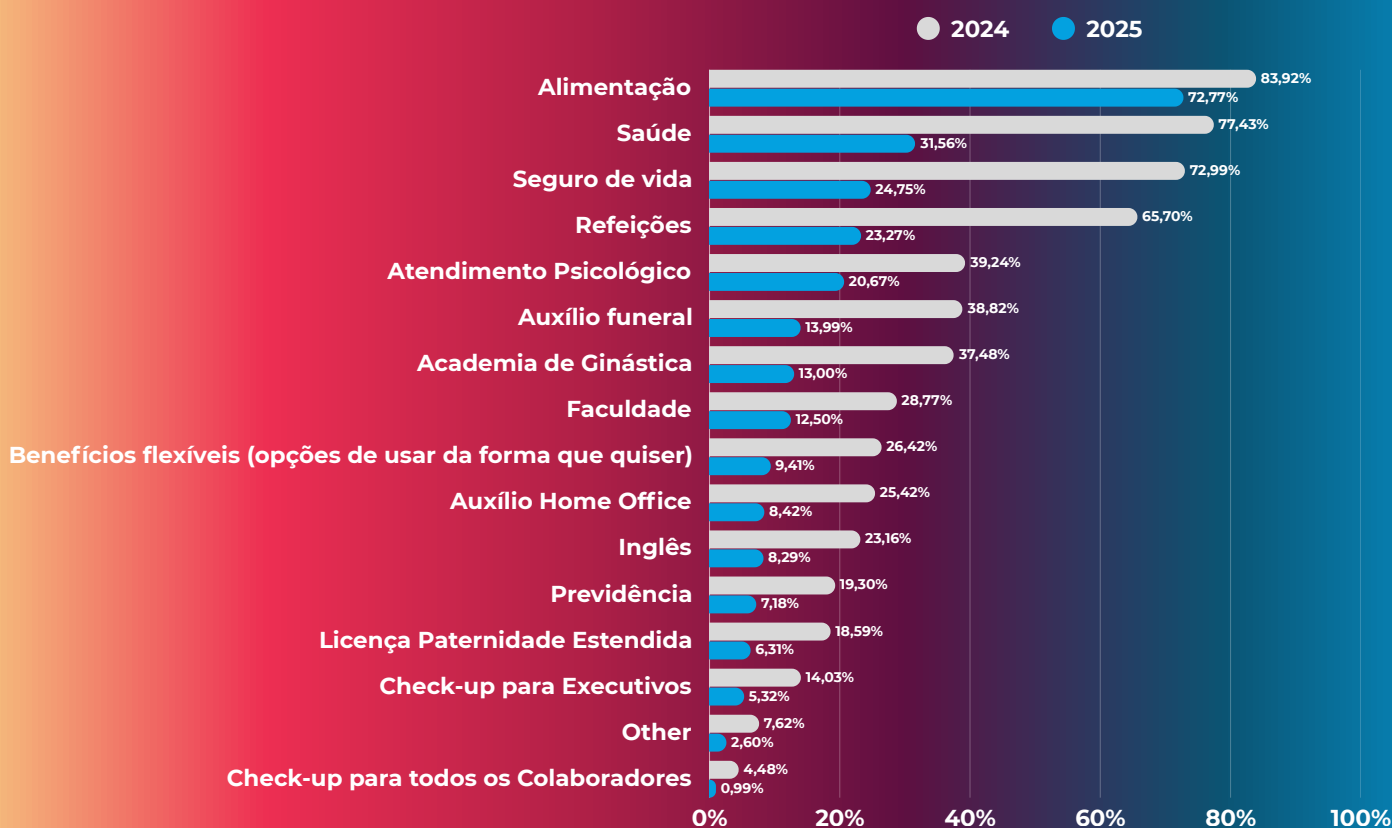
Experiência do Colaborador

Benefícios

A transição entre 2024 e 2025 revelou uma transformação profunda na estratégia de benefícios das empresas brasileiras. Enquanto o **ano de 2024** foi caracterizado por uma oferta robusta e diversificada, com **Saúde (77,43%)** e **Seguros de Vida (72,99%)** presentes na grande maioria das organizações, os dados de 2025 apontam para uma **concentração em itens essenciais**. A queda acentuada na oferta de assistência médica (**Saúde**), que recuou para **31,56%**, sugere que o RH está enfrentando o desafio de equilibrar **custos operacionais crescentes** com a manutenção do bem-estar básico dos colaboradores.

O movimento mais emblemático deste período é a resiliência da **saúde mental**. Embora o atendimento psicológico tenha registrado queda absoluta em relação a 2024, ele se manteve como um dos benefícios mais frequentes na amostra de 2025, evidenciando que o suporte emocional permanece como um **pilar de sustentabilidade do negócio**. Paralelamente, o declínio expressivo do **auxílio home office (de 25,42% para 8,29%)** acompanha uma tendência de mercado: o **retorno ao trabalho presencial**. Muitas empresas estão priorizando o modelo físico onde acreditam que isso fortalece a **cultura organizacional**, acelera a **inovação através da troca espontânea** e facilita a integração de novos talentos, o que justifica a redução de subsídios para o trabalho remoto.

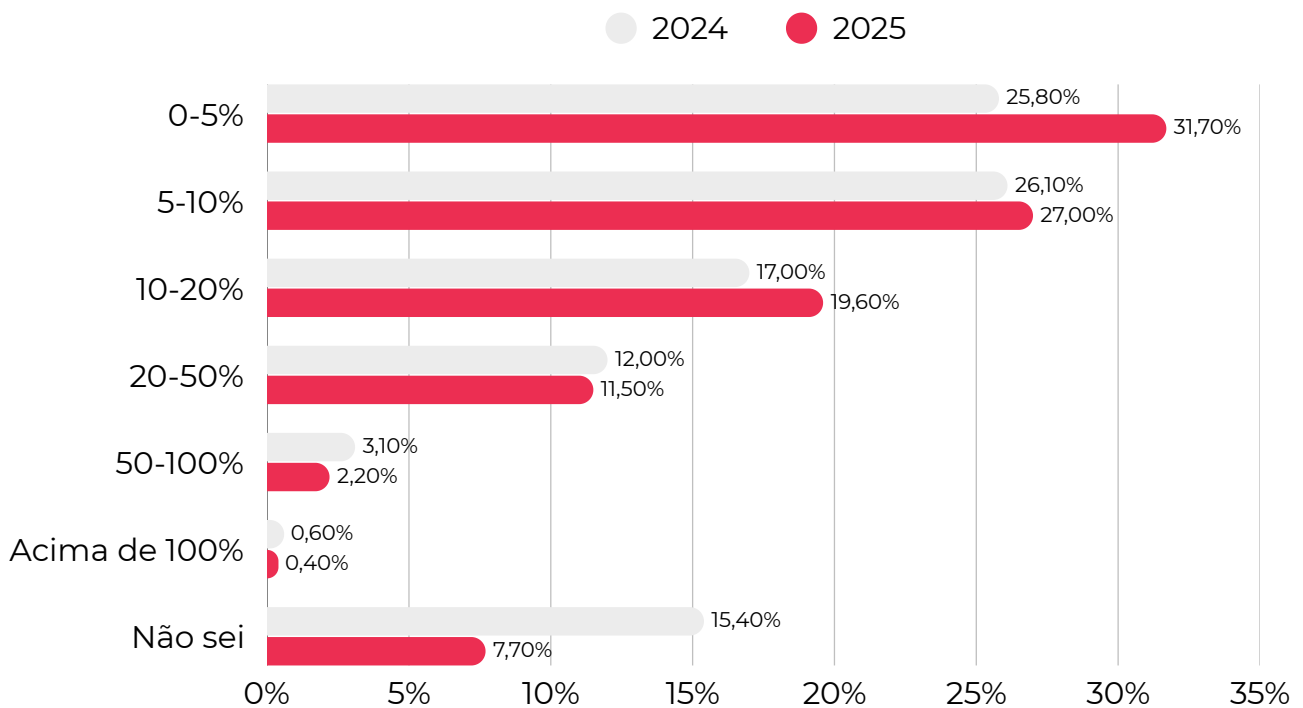
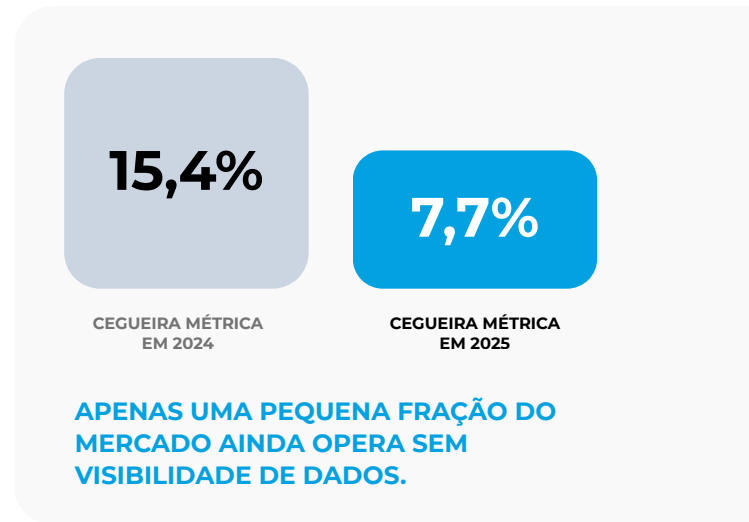
O cenário atual exige que o RH abandone a cultura do "pacote padrão" e adote uma postura de **curadoria estratégica**. Com orçamentos mais restritos, a **análise de dados** torna-se fundamental para identificar quais auxílios realmente geram impacto. O foco deve migrar para a **eficiência**: em vez de manter múltiplos benefícios com baixa adesão, a tendência é investir no fortalecimento do **Auxílio Alimentação** e no **suporte psicológico**, que se mostraram os itens mais estáveis. O gestor de 2026 precisa atuar como um **analista de valor**, garantindo que o investimento em capital humano seja otimizado frente à nova realidade do mercado brasileiro.



Turnover

Em 2025, o cenário de retenção no Brasil demonstra um amadurecimento na gestão de dados: o índice de empresas que não sabem informar seu turnover caiu drasticamente de 15,4% para 7,7%, indicando uma redução expressiva nas falhas de monitoramento.

Também houve uma melhora qualitativa, com **31,7% das empresas operando na faixa de 0% a 5%** de saída, contra 25,8% no ano anterior. O turnover entre 5% e 10% também subiu (de 26,1% para 27%), consolidando uma tendência de maior estabilidade nos quadros de funcionários.



O foco deixou de ser "o que está acontecendo" para "como otimizar". Com dados em mãos, o próximo passo é a análise preditiva: identificar padrões de saída antes que eles ocorram e investir em planos de carreira personalizados para as faixas que hoje estão estáveis, garantindo que a retenção não se torne estagnação.



Liderança Preparada

A confiança plena desmoronou: apenas 13,8% dos respondentes confiam totalmente no preparo dos seus líderes.

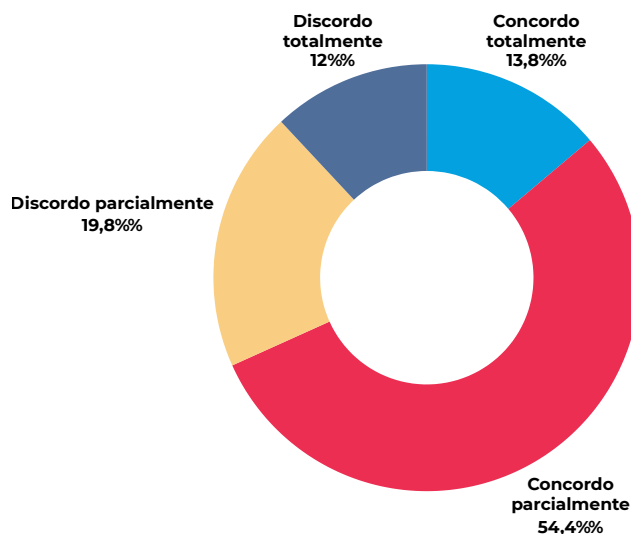
A percepção de preparo dos líderes sofreu um choque de realidade em 2025. Enquanto em 2024 a confiança plena (nota máxima) era de 33,3%, em 2025 apenas 13,8% dos respondentes afirmam "concordar totalmente" que seus líderes estão preparados. A grande massa migrou para uma zona de incerteza: 54,4% concordam apenas parcialmente, sinalizando que, embora a liderança execute o básico, ainda existem lacunas críticas em momentos de crise ou mudanças culturais.

A liderança "nota 5" está em escassez. O RH deve migrar de treinamentos genéricos para mentorias focadas em segurança psicológica e gestão de mudanças. O alto índice de concordância parcial mostra que o líder sabe "o que" fazer, mas ainda tem dificuldades no "como" fazer, exigindo um reforço urgente em soft skills e inteligência emocional.

54%

Zona de Incerteza

A concordância parcial reflete uma liderança que executa processos, mas carece de inteligência emocional.



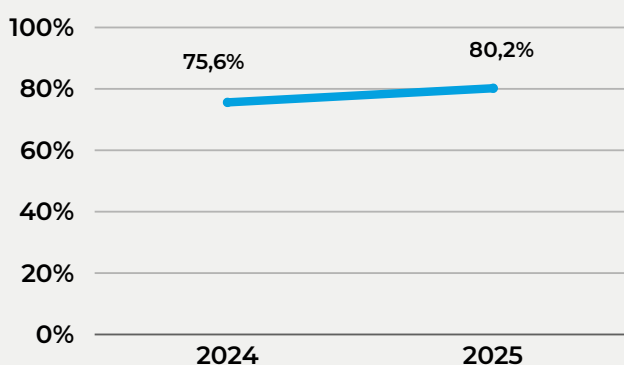
Políticas Internas

O comparativo entre os dois anos revela um **amadurecimento institucional**: a presença de políticas de cultura **subiu de 75,6% para 80,2% (somando a concordância total e parcial)**.

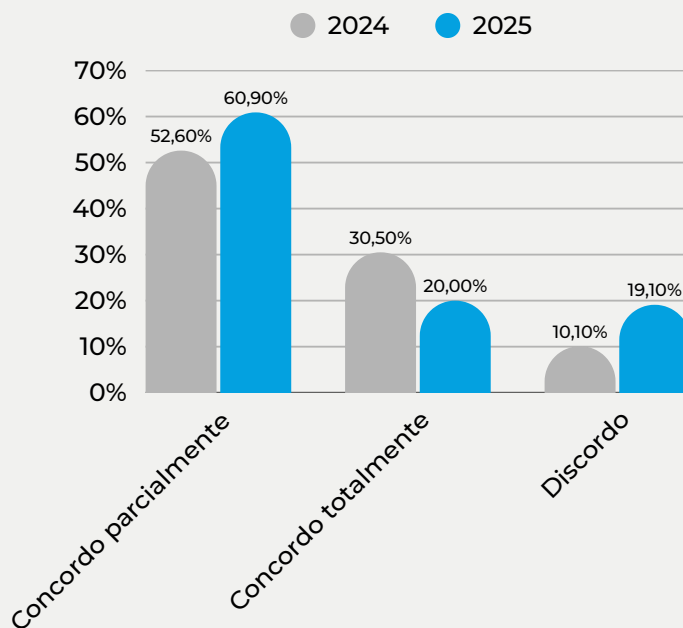
No entanto, a **"Alta Aderência"** dos colaboradores **recuou de 30,5% para 20%**, evidenciando que a formalização não garante a prática.

O grande volume de respondentes agora se concentra na **concordância parcial (60,9%)**, sinalizando um colaborador que reconhece as diretrizes, mas encontra **barreiras para vivê-las plenamente**.

Presença de Políticas Internas



Aderência



O cenário exige que o RH migre do foco na comunicação para o foco na **experiência real**. O crescimento da concordância parcial indica que o sucesso em 2026 depende de identificar as **lacunas entre o discurso e o cotidiano**, investindo em **lideranças que atuem como espelhos** da cultura e integrando os valores aos sistemas de reconhecimento. Para fechar o **"gap" de aderência**, a cultura deve deixar de ser um manual passivo e se tornar o **critério central** na tomada de decisão e na avaliação de desempenho.



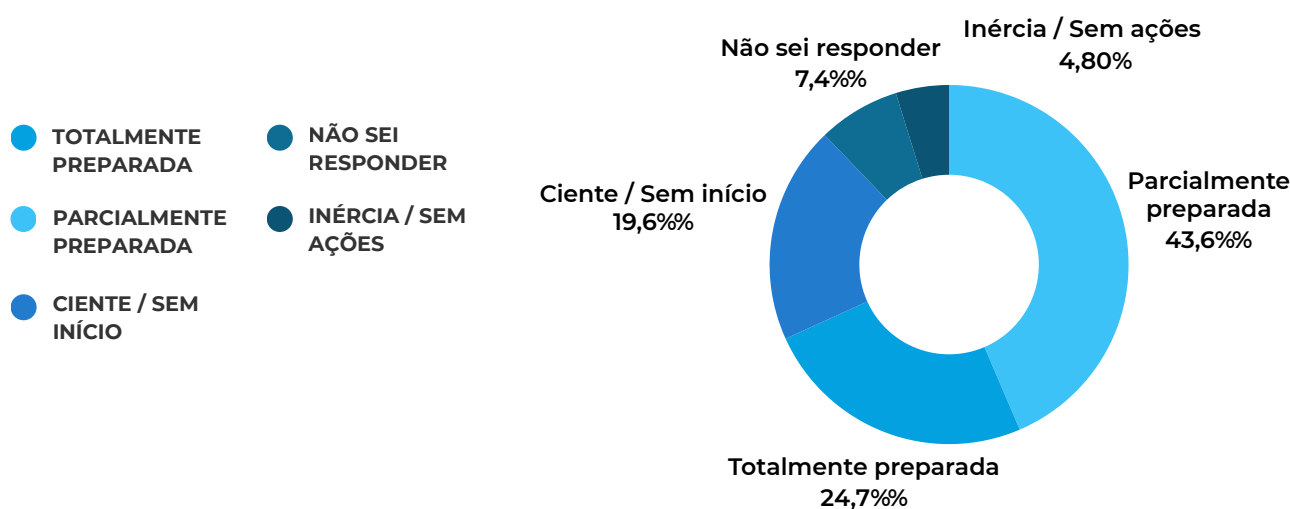


Saúde Mental

Requisitos NR1

A prontidão das empresas frente às novas exigências da **NR-1** revela um mercado em plena transição. Em 2025, embora apenas **24,7%** das organizações estejam em **total conformidade**, a grande massa crítica (**43,6%**) já se encontra "**parcialmente preparada**", com ações em andamento. O dado mais positivo é a **redução da inércia**: apenas **4,8%** admitem não ter ações previstas, sinalizando que a **gestão de riscos ocupacionais** entrou definitivamente na pauta operacional do RH e do SESMT.

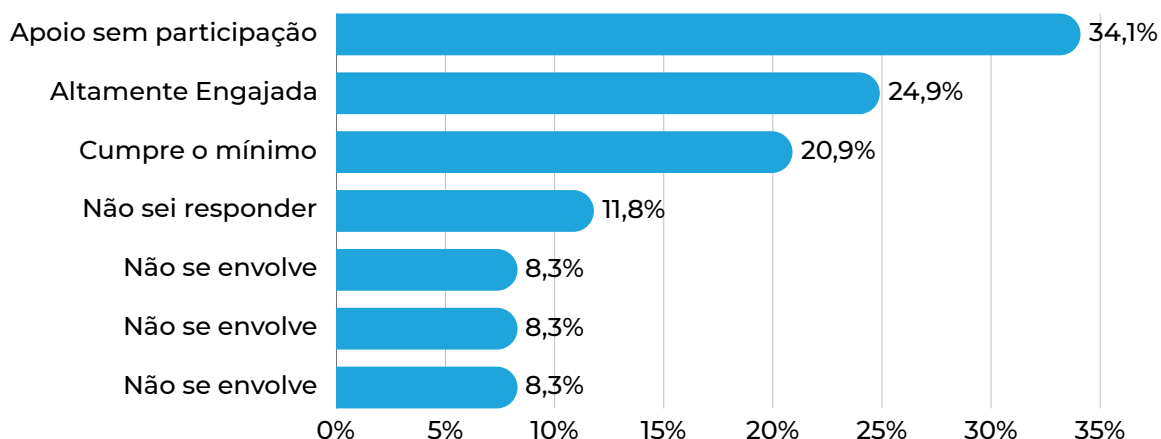
A meta agora é converter o "parcial" em "total". O gargalo para o fechamento desse ciclo não é mais a falta de conhecimento, mas a **velocidade de execução** das medidas de controle e prevenção.



Engajamento Liderança NRI

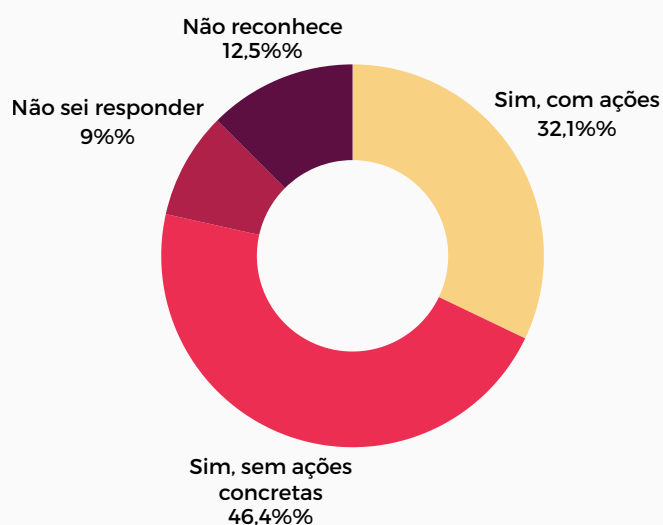
O novo tópico explorado na pesquisa mostra que a **cultura de segurança** ainda precisa de um catalisador: a **participação ativa da alta gestão**. Atualmente, o perfil predominante é o do **líder "apoio distante" (34,1%)**, que demonstra suporte moral, mas não participa diretamente das ações. O **engajamento real e participativo** é visto em apenas **24,9%** das lideranças, um número que se correlaciona quase perfeitamente com o índice de empresas totalmente preparadas na norma. Para avançar, o RH deve transformar a segurança do trabalho em um **valor de negócio**. O desafio é mover as lideranças do cumprimento burocrático para um **papel de protagonismo**, onde a segurança é liderada pelo exemplo, não apenas por normas.

O cenário atual aponta que a **adequação técnica** à NR-1 está avançando mais rápido do que a **mudança cultural** dos líderes. O sucesso da nova edição da norma não virá apenas de processos bem desenhados, mas da capacidade do RH em conectar a **conformidade legal ao propósito da liderança**, garantindo que a saúde e segurança sejam **pilares inegociáveis** da estratégia organizacional.



Endividamento

Em 2025, a gestão empresarial reconhece que o equilíbrio financeiro é vital para a produtividade, com **46,4% das organizações** já admitindo que o endividamento prejudica a saúde mental das equipes. Apesar de **32,1% das empresas** possuírem programas de apoio ativos, a lacuna de ação na maioria das instituições oferece ao RH a chance de inovar e reduzir o presenteísmo. Mesmo que **12,5% das empresas** ainda ignorem esse impacto, a tendência é clara: oferecer educação financeira como benefício estratégico é o caminho para combater o turnover e garantir uma performance sustentável, transformando o cuidado com o bolso em diferencial competitivo.





A pesquisa mostra avanços positivos no tema da saúde mental nas empresas. A pandemia de Covid teve forte impacto no bem-estar das pessoas e ampliou a preocupação das organizações com a saúde mental de suas equipes.

Ao mesmo tempo, cresceram os afastamentos do trabalho, gerando custos elevados para empresas e governo. Esse cenário levou o governo a atualizar a NR-1, cuja nova versão entra em vigor em 26.05.26, mobilizando as empresas para se adequarem às novas exigências. A principal mudança é a inclusão dos riscos psicossociais na gestão de riscos ocupacionais. Fatores como estresse excessivo, assédio moral e burnout passam a integrar o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais.

A pesquisa revela que cerca de um quarto das empresas já se considera preparada, enquanto a maioria está em fase de adaptação; só 5% não iniciaram ações. Mesmo assim, os esforços serão insuficientes sem o apoio efetivo da alta direção e líderes, que precisam estar capacitados para lidar com as complexas questões da saúde mental.

A pesquisa também aponta outro fator de risco: o alto endividamento das pessoas. Programas de educação financeira ajudam a enfrentar esse problema, mas apenas um terço das empresas oferece programas de apoio. Em síntese, houve avanços — mas ainda há muito a evoluir.

Luiz Edmundo,
Diretoria de Saúde e Bem-Estar da ABRH Brasil



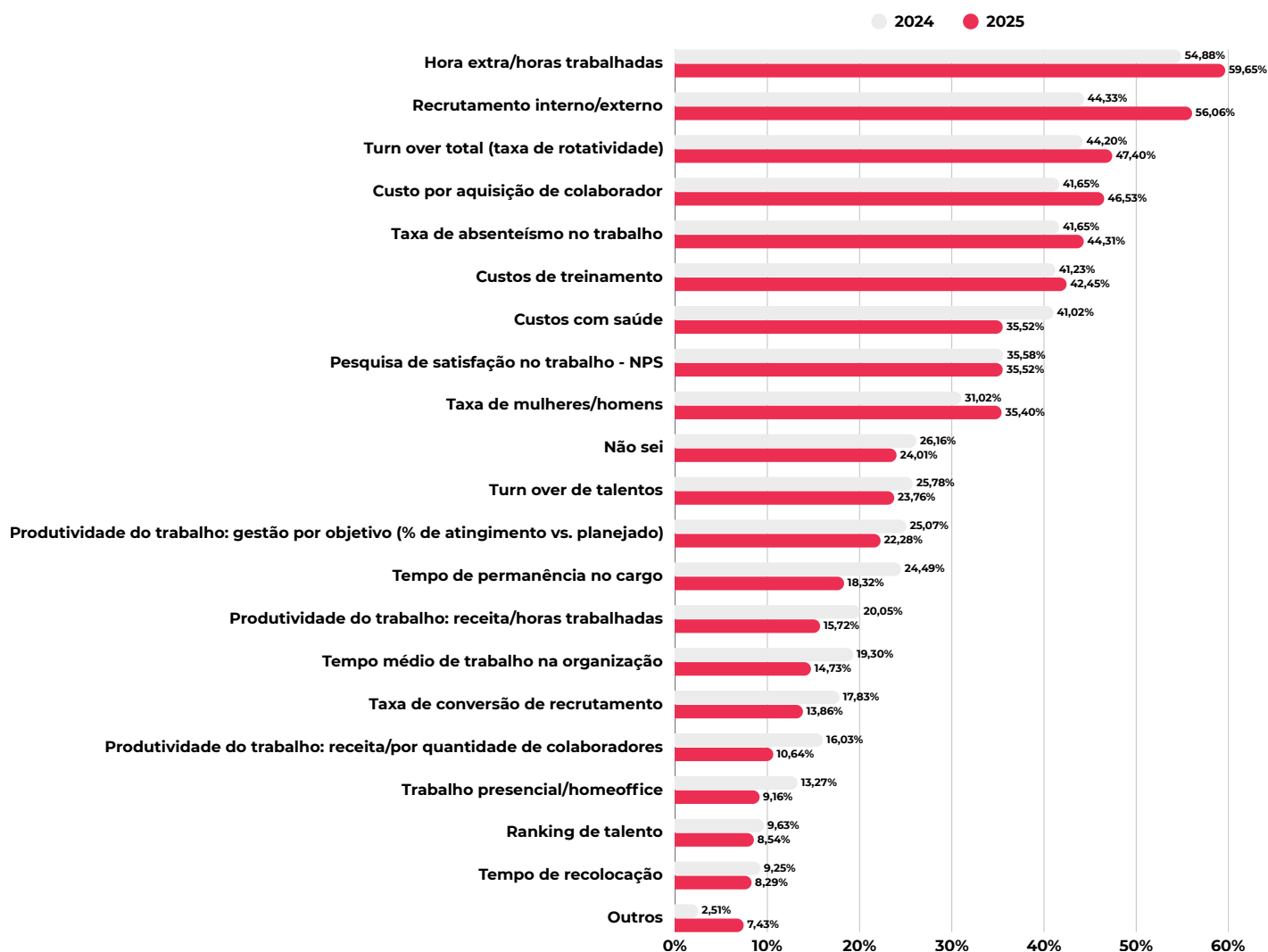
CAPÍTULO 07

Gestão de Performance

KPI's do RH

A transição para 2025 revelou um amadurecimento sem precedentes na gestão de pessoas no Brasil. O dado mais contundente dessa evolução é a **queda drástica no desconhecimento técnico**: a parcela de profissionais que não sabia identificar seus KPIs despencou de **26,1% para apenas 9,1%**. Isso prova que o RH brasileiro deixou de ser reativo para se tornar uma área verdadeiramente **guiada por dados (data-driven)**, onde o letramento em métricas se tornou um requisito básico para a estratégia organizacional.

Neste novo cenário, o foco na **eficiência operacional** permanece central, com o monitoramento de **horas extras** liderando o ranking (59,6%). No entanto, o grande destaque de 2025 é a **explosão no acompanhamento do turnover**, que saltou de **44,2% para 56%**. Esse movimento indica que as empresas elevaram a **retenção de talentos** ao status de prioridade máxima, compreendendo que a perda de capital intelectual é um risco financeiro direto. Em paralelo, o crescimento no monitoramento do **absenteísmo (47,4%)** sugere um olhar mais atento à saúde e ao engajamento como motores da produtividade.



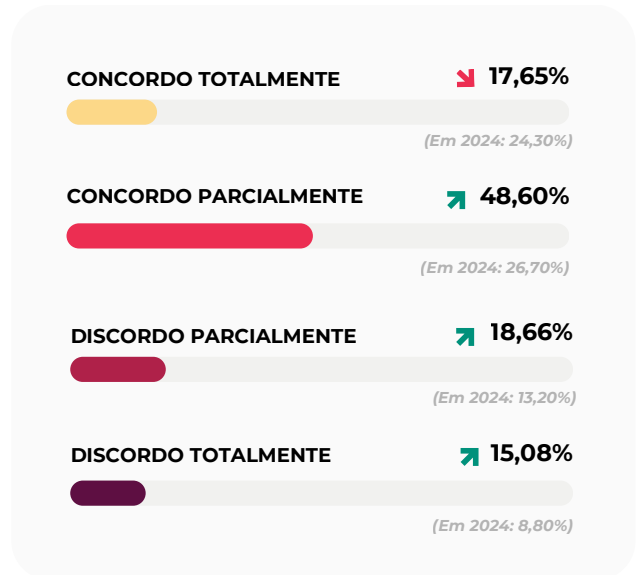
O insight fundamental para 2026 é a mudança de prioridade: o foco saiu do custo de contratação para o valor do ciclo de vida do colaborador. O RH deve utilizar indicadores como ferramentas de diagnóstico preditivo para antecipar crises de engajamento.

Avaliação Justa

A percepção de justiça nas avaliações de desempenho tornou-se o novo pilar da retenção. Sem transparência, o processo perde seu valor estratégico.

A comparação entre 2024 e 2025 mostra que a confiança do colaborador no Brasil está mudando. No ano de 2024, **24,3%** das pessoas acreditavam totalmente que as avaliações de suas empresas eram justas. E em 2025, esse número caiu para apenas **17,65%**. Isso significa que a confiança plena diminuiu consideravelmente, revelando um profissional muito mais crítico sobre como seu trabalho é medido.


Hoje, a grande maioria dos profissionais (**48,60%**) está em um "meio-termo": eles **concordam apenas em parte** com o modelo atual. Para o RH, isso é um sinal de alerta: o processo existe, mas ainda é visto como confuso ou incompleto. Quando o colaborador tem dúvidas sobre as regras do jogo, ele se sente desmotivado e deixa de ver a avaliação como uma chance de crescer, enxergando-a apenas como uma **burocracia da empresa**.



O índice de quem não concorda com o modelo subiu para **33,74% (somando os que discordam parcialmente e totalmente)**, o que reforça que a falta de **feedbacks claros** e a sensação de favoritismo estão prejudicando o clima organizacional. Um grande insight para o RH em 2026 é que não basta ter um sistema moderno, é preciso **treinar os líderes** para que eles saibam explicar o "porquê" de cada nota. A transparência precisa ser real e diária.

Para recuperar a confiança, as empresas precisam transformar a avaliação em uma conversa de desenvolvimento. O colaborador precisa sentir que o processo é um aliado da sua carreira. Afinal, quando o funcionário entende que as regras são justas e iguais para todos, o engajamento e a produtividade aparecem naturalmente.





Ao pensar em Avaliação Justa, nota-se que percepção de justiça está diretamente vinculada à vivência da avaliação como parte do processo de melhoria contínua do desempenho. Quando a avaliação é vivenciada como mero instrumento de correção ou etapa puramente burocrática, perde legitimidade e eficácia.

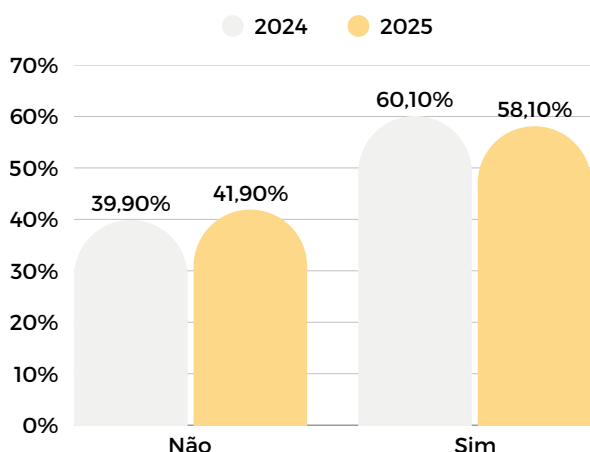
Para ser eficaz, os feedbacks que norteiam a avaliação precisam ser uma retroalimentação estratégica baseada em comportamentos observáveis, resultados e competências previamente definidas, por meio das quais os líderes avaliem não apenas o que é entregue, mas como é entregue. Dessa forma, são reduzidas as subjetividades e percepções de favoritismo. Competências organizacionais e funcionais atuam como bússola: tornam expectativas explícitas, alinham desempenho à estratégia e conferem transparência ao processo avaliativo.

O feedback é uma expressão prática da liderança: ouvir, reconhecer, orientar e inspirar. O líder que atua como treinador transforma a avaliação em diálogo de desenvolvimento. Ele reconhece pontos fortes, orienta ajustes com base em dados e cria segurança psicológica para que o colaborador compreenda impactos e oportunidades de crescimento. Avaliar deixa de ser um rito anual e passa a integrar a rotina, por meio de diálogos consistentes que fomentam a colaboração.

Juliana Sardinha,
Diretoria de Diálogos Organizacionais da ABRH Brasil

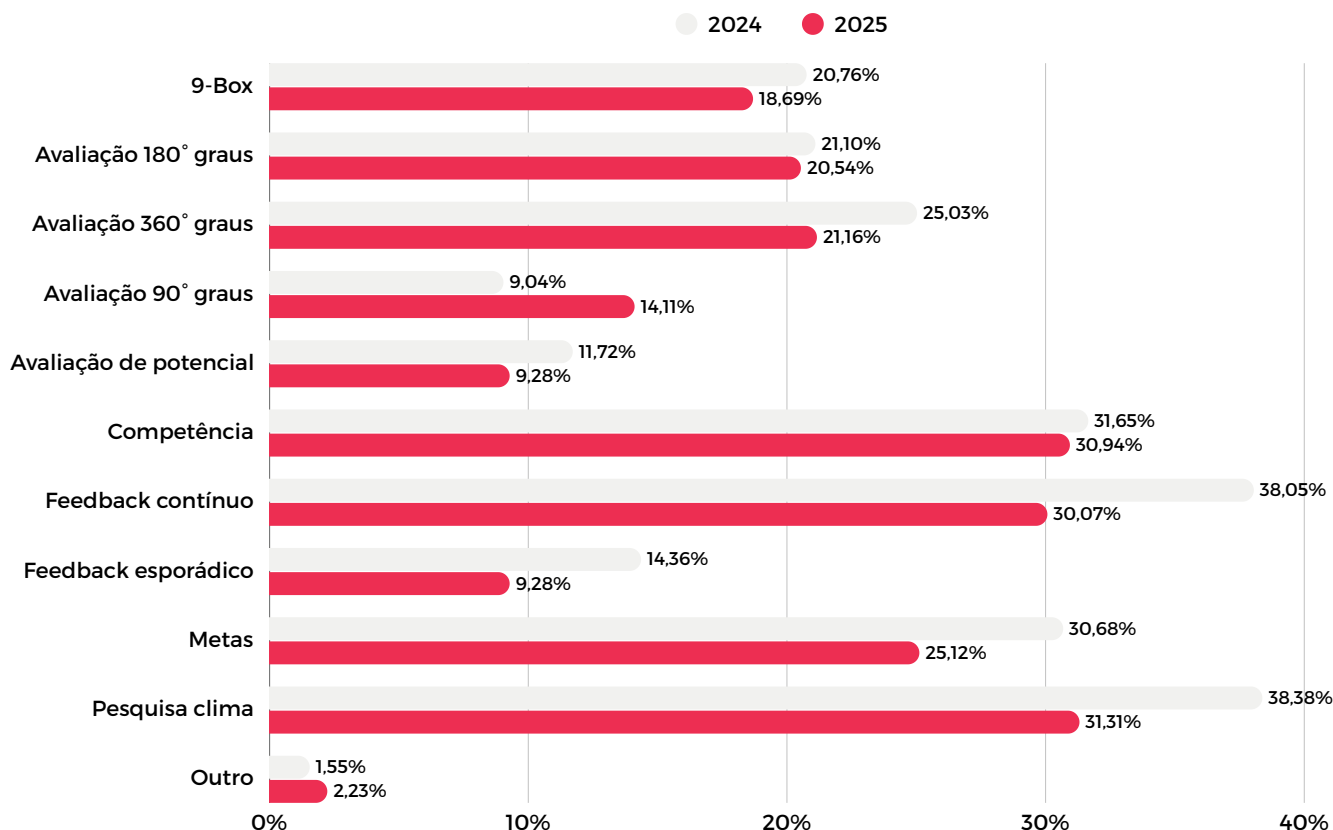


Avaliação de Performance



A comparação entre 2024 e 2025 revela um RH brasileiro em fase de **recálculo de rotas**, trocando o entusiasmo pela agilidade por uma **maior sustentabilidade operacional**. A adesão aos modelos formais de avaliação teve uma leve queda, de **60,1% para 58,1%**, evidenciando que a implementação de processos transparentes ainda é um desafio persistente.

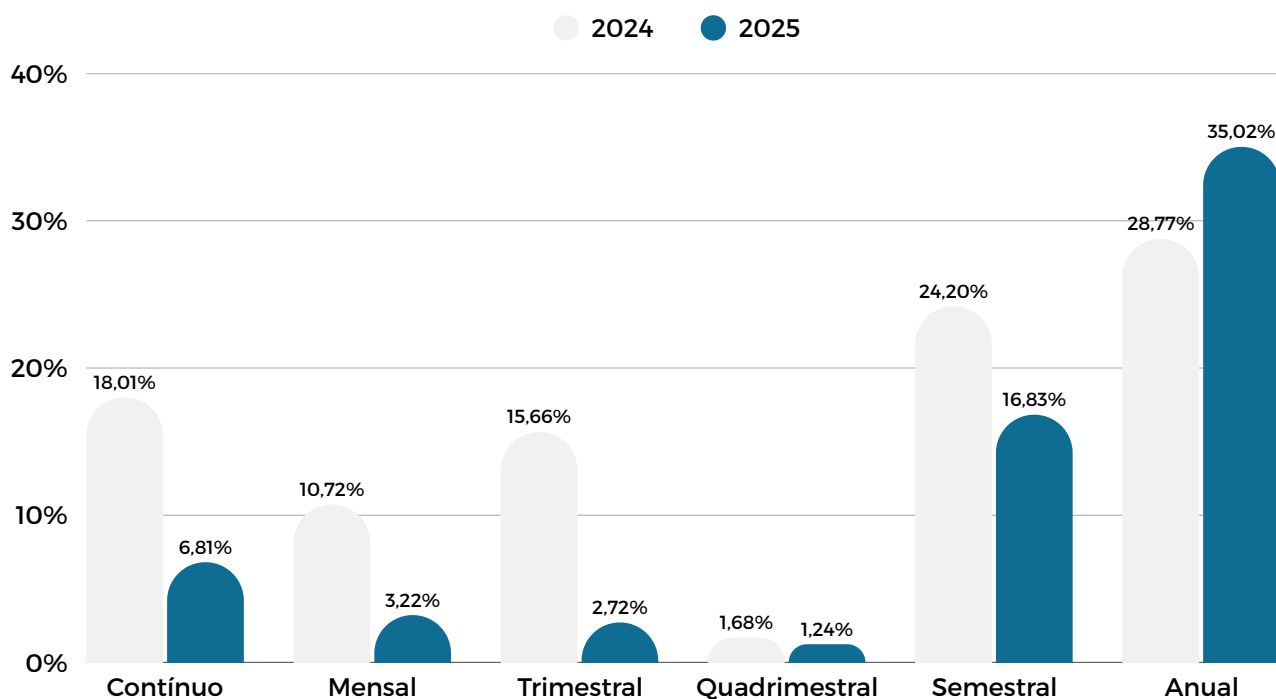
Quanto às ferramentas, observamos um recuo em modelos de alta complexidade: o **Feedback Contínuo caiu de 38% para 30%** e a **Pesquisa de Clima de 38,3% para 31,3%**. Em contrapartida, a **Avaliação 90° cresceu de 9% para 14%**, sinalizando um foco maior na **relação direta entre líder e liderado**. Para o RH, o cenário indica uma **priorização do essencial**. O desafio de 2025 será garantir que essa simplificação não sacrifique o engajamento, exigindo um investimento maior na **capacitação das lideranças**, que voltam a centralizar a responsabilidade pelo desenvolvimento das equipes.



Periodicidade Avaliativa

A mudança mais drástica ocorreu na periodicidade: o modelo de **Avaliação Contínua despencou de 18% para 6,8%**, enquanto a **Avaliação Anual saltou para 35%**. Esse "choque de realidade" sugere que as empresas optaram por um **ciclo anual mais gerenciável**.

O insight para o RH é o risco de tornar o processo burocrático, perdendo o timing do desenvolvimento em tempo real.

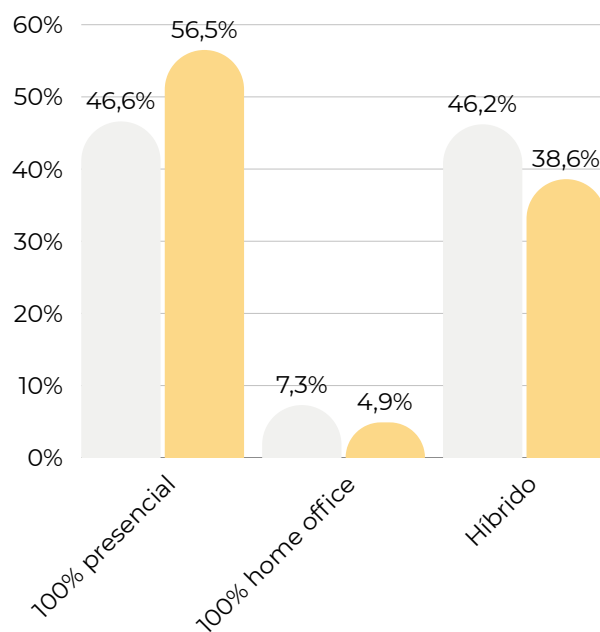


CAPÍTULO 08

Formatos de Trabalho

Regime de Trabalho

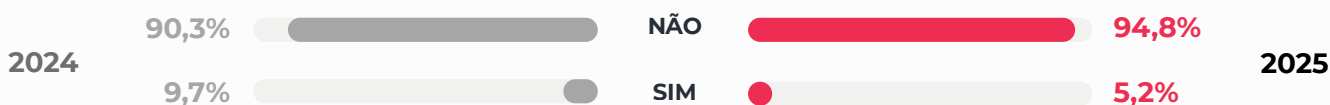
Em 2024, o mercado estava dividido entre o presencial e o híbrido, ambos com cerca de 46%. Em 2025, o cenário mudou com o **avanço do modelo 100% presencial**, que saltou para **56,5%**, enquanto o **híbrido recuou para 38,6%**. O home office total também perdeu espaço, caindo para **4,9%**, consolidando um movimento de **retorno aos escritórios** e uma busca maior pela interação física e fortalecimento da cultura organizacional. O RH agora enfrenta o **desafio da atratividade**. Em um cenário de menor flexibilidade geográfica, o ambiente de trabalho precisa oferecer **valor real e colaboração**, garantindo que o deslocamento presencial não se torne um fator de insatisfação ou aumento de *turnover*.



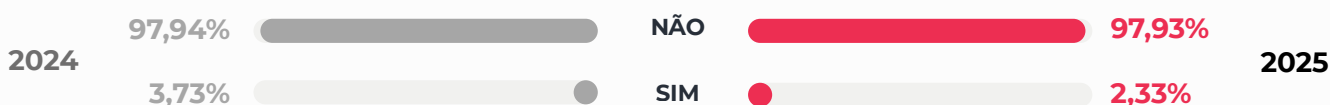
Jornada de 4 dias por Semana

A empolgação com a jornada reduzida, que em 2024 alcançava quase 10% de adesão, encontrou um **filtro de realidade em 2025**, recuando para **5,2%**. E além da queda, o desinteresse em novos projetos, que caiu de 3,73% para **2,33%**, sinaliza que as empresas priorizaram a **estabilização dos modelos tradicionais** antes de novas experimentações. A vasta maioria do mercado brasileiro ainda observa essa tendência global com **cautela e pragmatismo**. A ausência de uma jornada reduzida exige que o RH compense com **flexibilidade de rotina**. O foco deve ser a **entrega de resultados e a autonomia**, garantindo que a carga horária tradicional não sufoque a produtividade nem a saúde mental dos colaboradores.

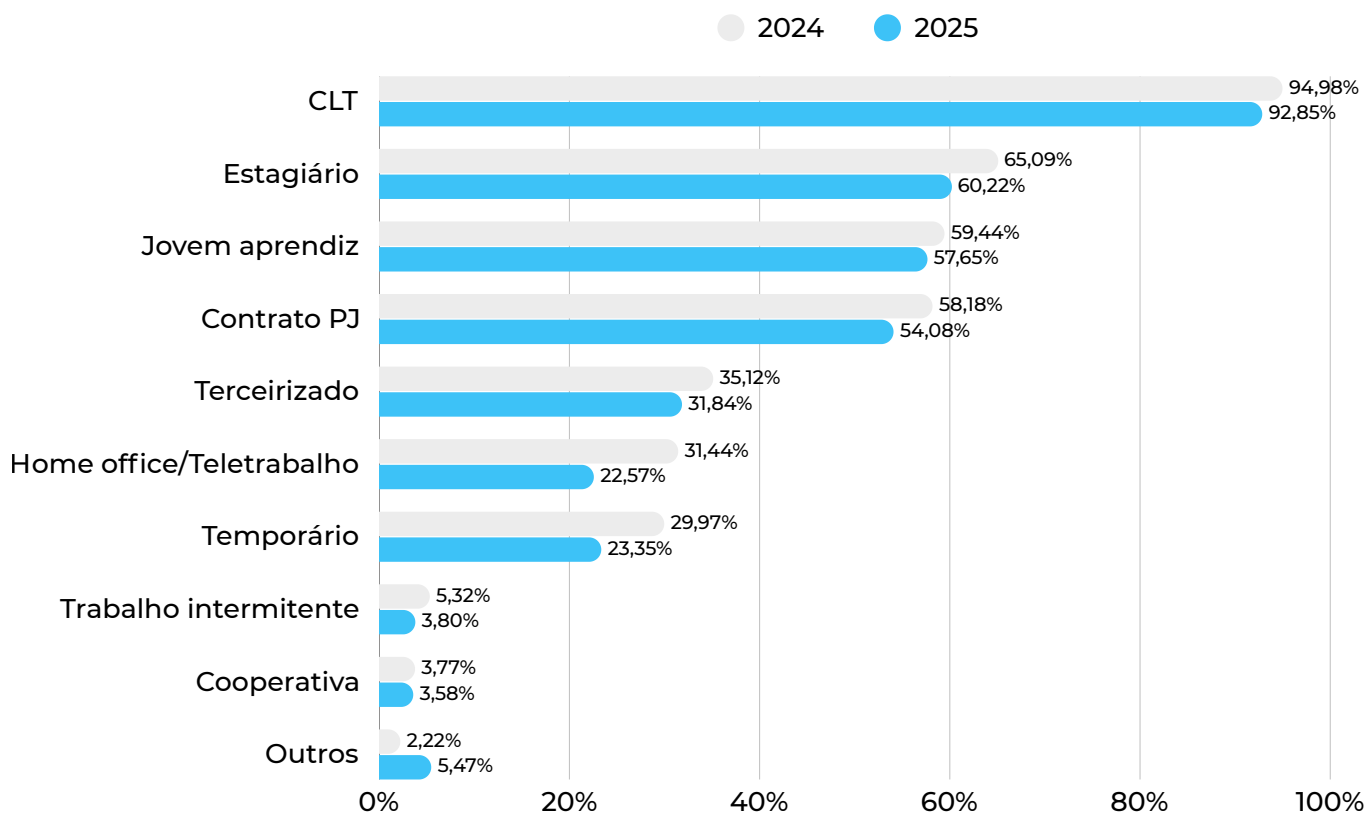
SUA EMPRESA ADOTA A JORNADA DE TRABALHO DE 4 DIAS POR SEMANA?



EXISTEM PROJETOS PARA ADOTAR A JORNADA DE TRABALHO DE 4 DIAS POR SEMANA?



O RH de 2025 demonstra um perfil mais **pragmático e focado na estabilidade**. Após anos de experimentações pós-pandemia, as organizações buscam um "novo normal" mais estruturado, onde a **presença física volta a ser o alicerce** da estratégia, exigindo do RH um esforço redobrado no **engajamento e na experiência do colaborador**.



Modelo de Contrato

A comparação entre as pesquisas de 2024 e 2025 revela uma mudança clara na postura das organizações brasileiras. A modalidade **CLT segue predominante em 92,85%** das empresas, enquanto o **Home Office sofreu uma queda drástica**, passando de **31,44% para 22,57%**. Esse recuo do trabalho remoto, somado à redução no uso de contratos **PJ (54,08%)**, indica que o mercado atravessa um momento de **centralização**, muitas vezes motivado por uma dificuldade em gerir entregas com autonomia e manter parcerias de longo prazo fora do regime tradicional.

Essa tendência de priorizar o presencial e converter modelos flexíveis em CLT levanta um alerta sobre a gestão de pessoas: o **aumento do microgerenciamento**. A redução na adesão ao contrato PJ sugere que as empresas podem estar enfrentando problemas em estabelecer parcerias baseadas em resultados, preferindo a **segurança do controle direto** sobre a jornada do colaborador.

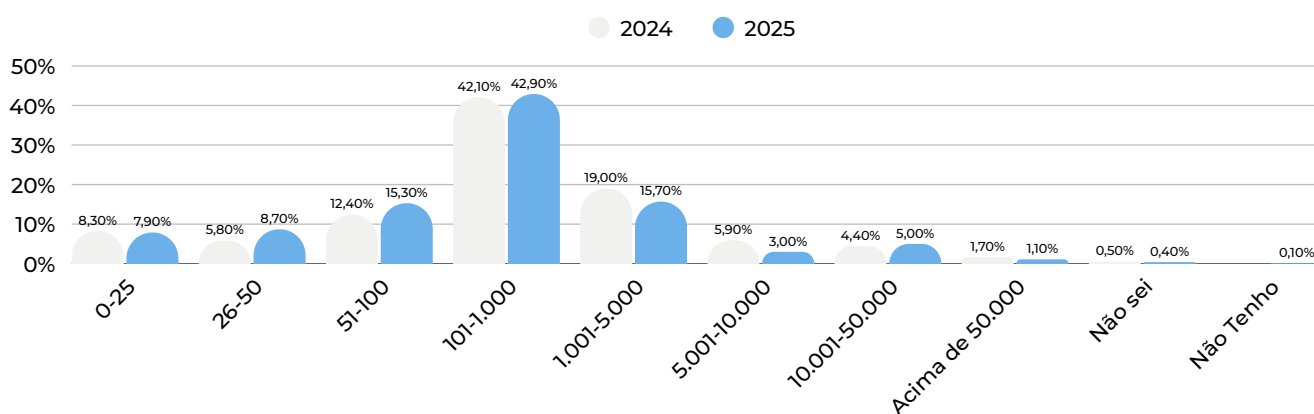
O RH precisa observar se esse movimento é uma escolha estratégica ou apenas uma **resposta à incapacidade de liderar sem a presença física constante**.

Para 2026, o insight fundamental é entender que a volta ao escritório não resolve, por si só, problemas de produtividade. Se o motivo dessa transição for o **excesso de controle**, o risco é o **sufocamento do talento** e a perda de agilidade. O desafio do RH será garantir que a estrutura atual não se torne um obstáculo para a inovação, transformando a presença física em **colaboração real, e não apenas em monitoramento**, recuperando a confiança que parece ter se desgastado nas relações de parceria anteriores.

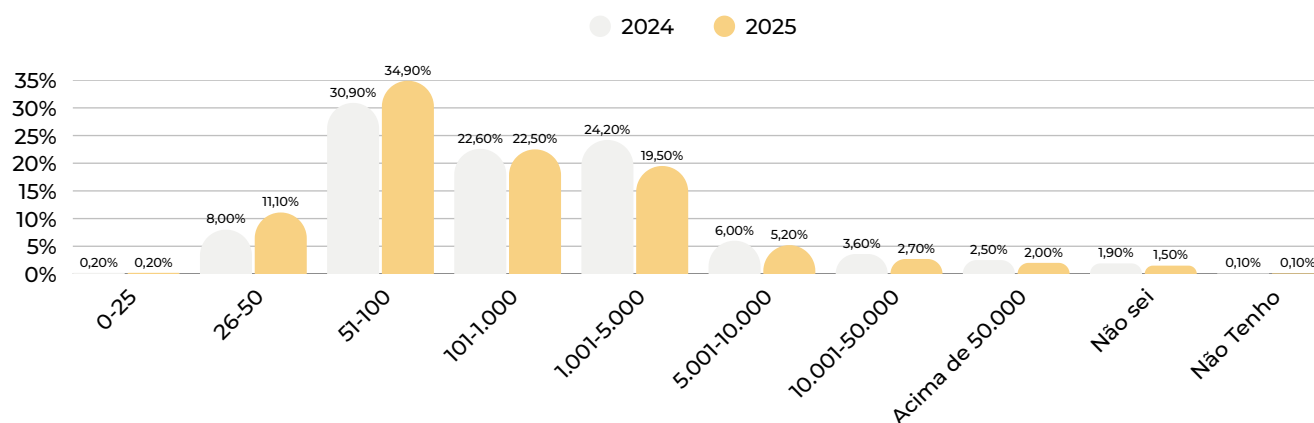
Total de Funcionários nas empresas e nos RHs

Entre as empresas participantes de 2025, a maioria consolidada permanece sendo de **porte médio**, com **43,9%** das organizações situadas na faixa de **101 a 1.000 colaboradores**. Nota-se um **recoo das grandes corporações** (acima de 1.000 funcionários), que representavam **20,9%** em 2024 e passaram para **16,1%** em 2025. No departamento de **RH**, a concentração em **equipes de 2 a 5 pessoas** tornou-se ainda mais evidente, crescendo de **30,9%** para **34,9%** da amostra. Esse movimento, somado ao aumento dos **RHs individuais** (de 1 funcionário), que subiram de **8,0%** para **11,1%**, reflete uma busca por **eficiência operacional** e estruturas mais enxutas.

Total de Funcionários nas Empresas



Total de Funcionários nos RHs



A distribuição atual revela um mercado adaptado a **estruturas ágeis**, onde equipes de RH robustas (10 a 50 pessoas) sofreram uma queda de **24,2% para 19,8%**. Este cenário de **"times de uma pessoa só"** exige que o profissional domine tecnologias que permitam a **escalabilidade do trabalho**. A redução das equipes médias sugere que a **automação** é a base necessária para que times reduzidos entreguem resultados estratégicos em empresas que continuam crescendo em complexidade.

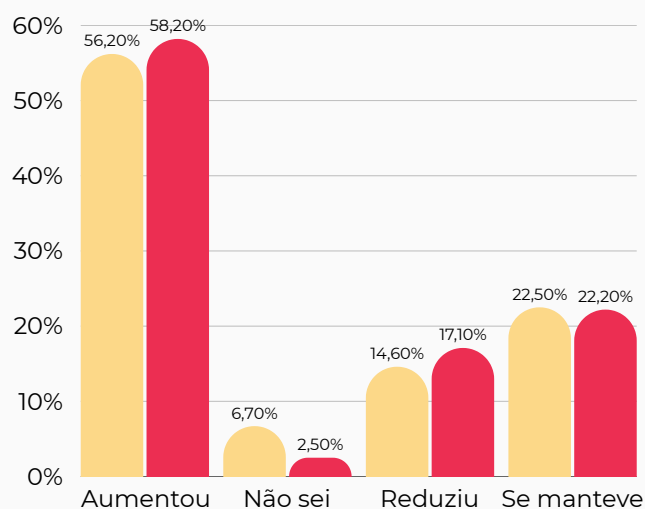
O fortalecimento de equipes enxutas sinaliza que o sucesso em 2025 depende da **tecnologia como aliada**. Para RHs individuais ou pequenos, o foco deve ser a implementação de **autosserviço e análise de dados (People Analytics)**. Em um mercado onde a estrutura física das equipes diminui, a **influência estratégica** do RH deve ser ampliada através de **processos digitais inteligentes** e uma governança clara de pessoas.

Total de Empregados nas empresas e nos RHs

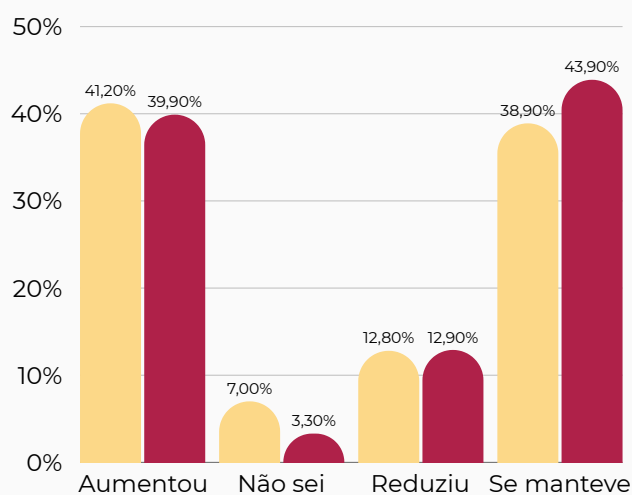
Em 2025, o mercado brasileiro transitou da expansão acentuada de 2024 para um cenário de **estabilização estratégica**. Conforme os indicadores visuais, no ano anterior **56,2% das empresas** ampliaram seus quadros, enquanto em 2025 esse movimento de alta foi observado por **58,2%** das organizações. Essa leve oscilação revela que, embora o crescimento continue, ele ocorre de forma mais consciente, com as empresas priorizando a **sustentabilidade operacional** e o refinamento de suas estruturas internas.

O departamento de **Recursos Humanos** é o maior reflexo dessa busca por eficiência: se em 2024 o setor apresentava um crescimento de 41,2%, em 2025 esse índice de expansão ajustou-se para **39,9%**. O dado mais relevante para o RH é a consolidação da **manutenção das equipes**, que saltou de 38,9% para **43,9%**. O insight estratégico é claro: o foco do gestor de pessoas para 2026 não é mais a contratação em massa, mas sim a **retenção e o desenvolvimento** do time atual, garantindo que a estrutura existente seja altamente produtiva.

Número de empregados



Número de empregados no RH



A maturidade das lideranças também se destaca na precisão das informações: o índice de incerteza ("**Não sei**") **caiu de 6,7% para apenas 2,5%** no quadro geral. Isso permite que o RH atue de forma mais **orientada a dados**, utilizando a clareza sobre o contingente de pessoal para investir em tecnologias e programas de liderança.

Em um cenário onde a maioria das empresas opta por manter ou crescer com cautela, o diferencial competitivo reside em **engajar talentos internos**, transformando a estabilidade em uma plataforma sólida para resultados sólidos e perenes.

CAPÍTULO 09

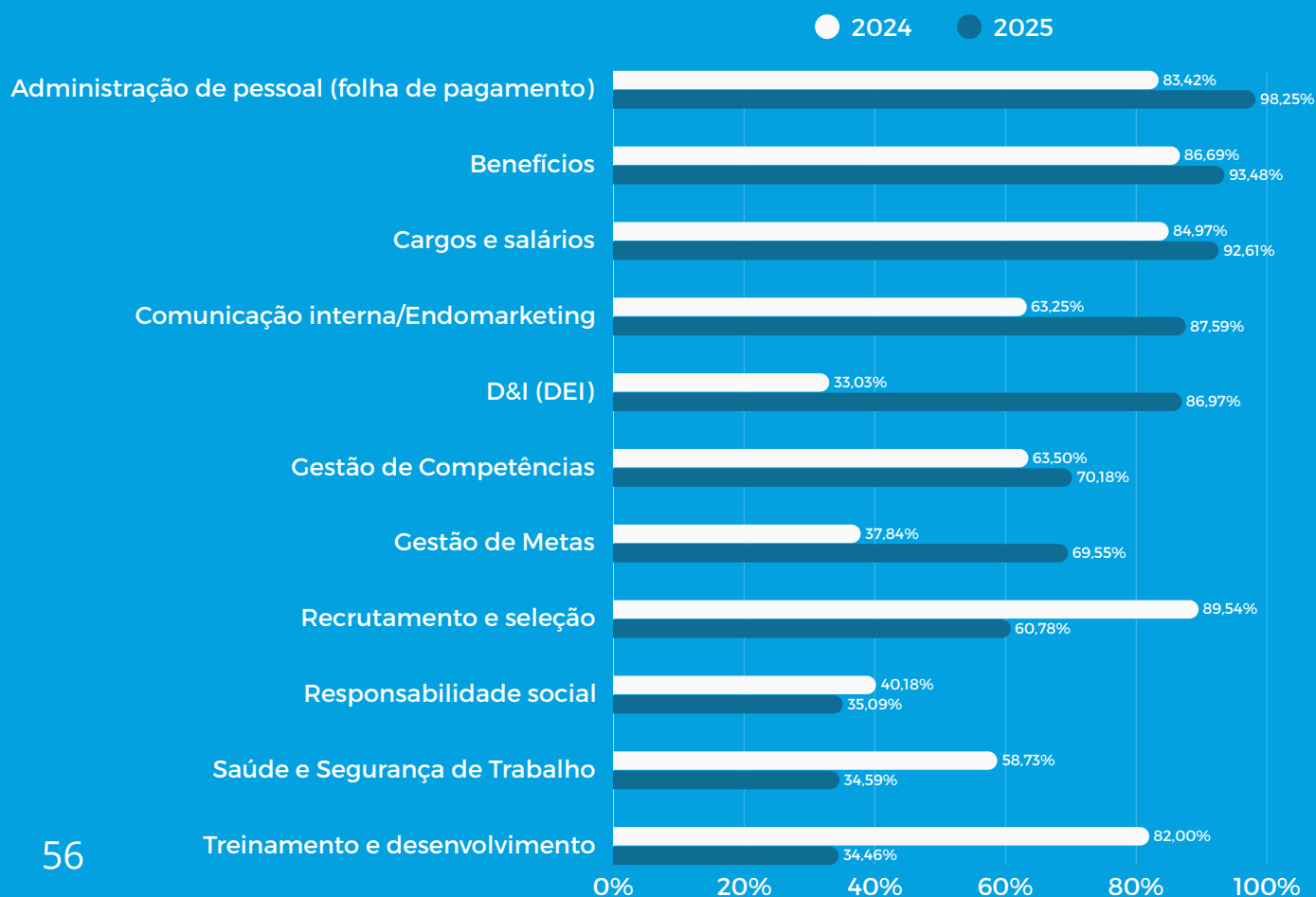
RH Estratégico

Responsabilidade RH

A comparação entre os dados de 2024 e 2025 revela que o RH brasileiro entrou em um ciclo de consolidação das suas bases fundamentais, fortalecendo a estrutura operacional enquanto tenta equilibrar pautas estratégicas. O salto mais expressivo ocorreu em **Recrutamento e Seleção**, que avançou de **89,54%** para **98,25%**, tornando-se a responsabilidade quase universal do setor. Esse movimento é acompanhado pela valorização da retenção, com **Cargos e Salários** atingindo **92,61%** e **Benefícios** subindo para **93,48%**, evidenciando que as empresas estão priorizando a segurança e a competitividade para manter seus talentos em um mercado cada vez mais disputado.

Por outro lado, áreas que ganharam destaque no passado recente agora apresentam sinais de estagnação ou leve recuo. A **Diversidade e Inclusão (D&I)**, que já preocupava em 2024 com **33,03%**, teve um crescimento tímido para **34,59%**, permanecendo como um dos maiores desafios de implementação prática. Paralelamente, a **Responsabilidade Social** sofreu uma queda, recuando de **40,18%** para **35,09%**. Esse cenário sugere que, diante de pressões econômicas, o RH voltou seu foco para o "core business", priorizando a eficiência da folha de pagamento e o desenvolvimento técnico através do **Treinamento e Desenvolvimento**, que agora alcança **87,59%** das organizações.

Para o profissional de RH, o principal insight deste novo cenário é a necessidade de **transformar a eficiência operacional em valor estratégico**. Não basta apenas contratar e remunerar com excelência; o desafio atual reside em integrar a **Gestão de Competências (69,55%)** e a **Comunicação Interna (70,18%)** para criar uma cultura organizacional resiliente. O RH que terá sucesso em 2025 é aquele que utiliza a robustez de seus processos básicos como alavanca para retomar pautas essenciais de impacto social e metas de longo prazo, garantindo que a operação não sufoque a visão humana e inclusiva que o futuro do trabalho exige.

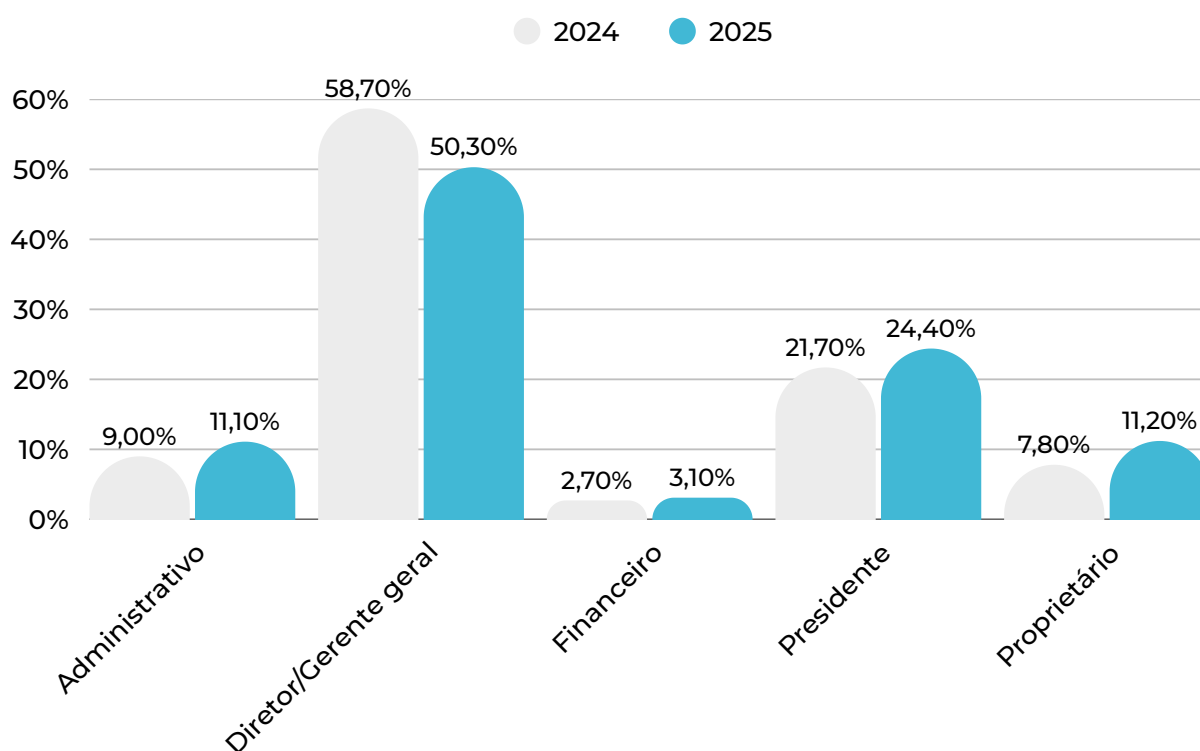




O RH reporta para...

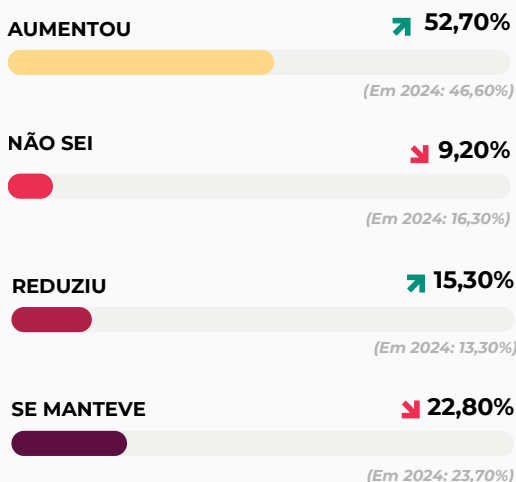
Em 2025, o mapa de reporte do RH brasileiro passou por uma redistribuição interessante. O destaque é a **queda no reporte ao Diretor ou Gerente Geral**, que recuou de **58,7% para 50,3%**. Esse movimento mostra que o RH está saindo de uma estrutura única e ganhando novos espaços. Por outro lado, a proximidade com o topo cresceu: o reporte ao **Presidente subiu para 24,4%** e o contato direto com o **Proprietário saltou para 11,2%**, sinalizando que a pauta de pessoas está cada vez mais sentada na mesa dos grandes tomadores de decisão.

Entretanto, o aumento do reporte ao setor **Administrativo (11,1%)** acende um alerta: parte das empresas ainda mantém o RH em uma caixinha operacional. Para o líder de RH, o grande insight de 2025 é a **proficiência em negócios**. Estar mais próximo do CEO exige falar a língua dos resultados e usar **dados para embasar decisões**. O desafio agora é transformar essa proximidade em **impacto financeiro e cultural**, garantindo que o RH não seja apenas um suporte, mas o **motor estratégico** que sustenta o crescimento da organização.



Orçamento Empresa & Orçamento RH

Orçamento Empresa

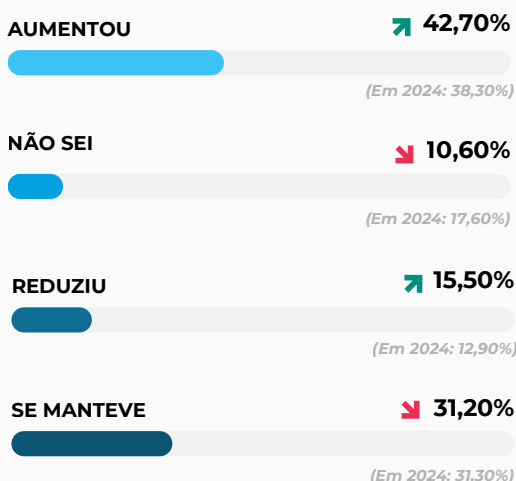


A confiança para investir cresceu, com o **aumento de orçamento saltando de 46,6% para 52,7%**. O RH finalmente conquistou o espaço (e a verba) que precisava para tirar os projetos do papel e focar no que realmente importa: **estratégia e pessoas**.

Uma das maiores vitórias de 2025 é a **queda da incerteza**. Aquela nuvem de dúvida que pairava sobre **16,3%** dos gestores no ano passado dissipou, caindo para apenas **9,2%**. O RH agora joga com **previsibilidade e dados nas mãos**. Com o orçamento definido mais cedo, o desafio vira outro: garantir que cada investimento em **tecnologia e cultura** traga um retorno visível para a empresa.

Mesmo com um leve crescimento nas reduções (de **13,3% para 15,3%**), o foco mudou. Para quem terá menos recursos, o segredo será a **eficiência operacional**.

Orçamento RH



O **insight estratégico para 2026** é transformar a tecnologia e a automação em aliadas para fazer mais com menos. É o ano de ser estratégico na prática, convertendo cada centavo em resultados reais para o negócio.

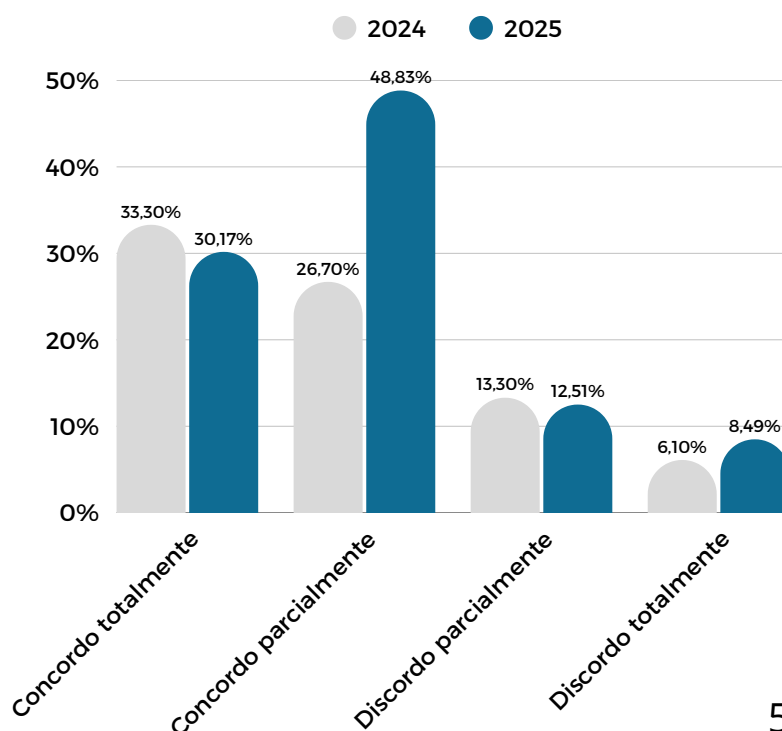



Participação do RH na Estratégia da Empresa

A análise dos dados revela que o RH consolidou sua presença na estratégia, mas o nível de exigência subiu. Em 2024, o setor vivia um momento de alta aprovação, com **46,04%** dos respondentes dando a nota máxima (5). Em 2025, o cenário mudou para uma visão mais detalhada: a maioria (**48,83%**) **concorda parcialmente** com essa atuação, enquanto **30,17%** **concordam totalmente**.

Essa transição mostra que, embora o RH tenha garantido seu lugar nas decisões, o mercado agora cobra **mais consistência**. O grupo que discorda da participação estratégica subiu de **15,78%** (notas 1 e 2 em 2024) para **21%** em 2025.

Nesse novo ciclo o importante é focar na **transformação da percepção parcial em confiança total**, utilizando **dados e indicadores** para provar seu impacto real no negócio. Para reduzir a resistência e aumentar a relevância, o setor deve priorizar a **execução ágil** e o alinhamento direto com as metas financeiras e operacionais da empresa, deixando para trás o papel puramente administrativo para se tornar um **parceiro de resultados**.





Quando o RH participa da construção da estratégia, ele deixa de reagir às decisões do negócio e passa a influenciá-las. Isso significa compreender o mercado, os desafios da organização e antecipar soluções que envolvam cultura, talentos e estrutura.

O RH estratégico faz perguntas fundamentais: Como as pessoas e a cultura podem acelerar a execução da estratégia? Quais competências serão necessárias para o futuro que a empresa deseja construir?

Essa atuação se apoia em três dimensões principais. A primeira é o uso de people analytics (dados e insights), que permite tomar decisões com base em evidências e não apenas em percepções. A segunda é a cultura organizacional: um RH estratégico ajuda a traduzir o propósito e os valores da empresa em comportamentos concretos, criando coerência entre discurso e prática. A terceira é o desenvolvimento da liderança, pois são os líderes que transformam planos em ação e inspiram suas equipes a entregar resultados sustentáveis.

Além disso, o RH tem um papel essencial como tradutor da estratégia. Ele conecta a visão de negócio com a realidade das pessoas, transformando metas em competências, estruturas e comportamentos necessários para alcançá-las. Quando a empresa decide expandir, inovar ou mudar seu modelo de operação, é o RH que garante que as pessoas estejam preparadas para essa transformação.

Gabrielle Botelho

Conselheira Estratégica Empresarial da ABRH Brasil



A stylized, light-colored outline of the Latin American continent is centered on the page. The background features a gradient from red at the top to blue at the bottom, with decorative white dots in the corners and layered, rounded geometric shapes.

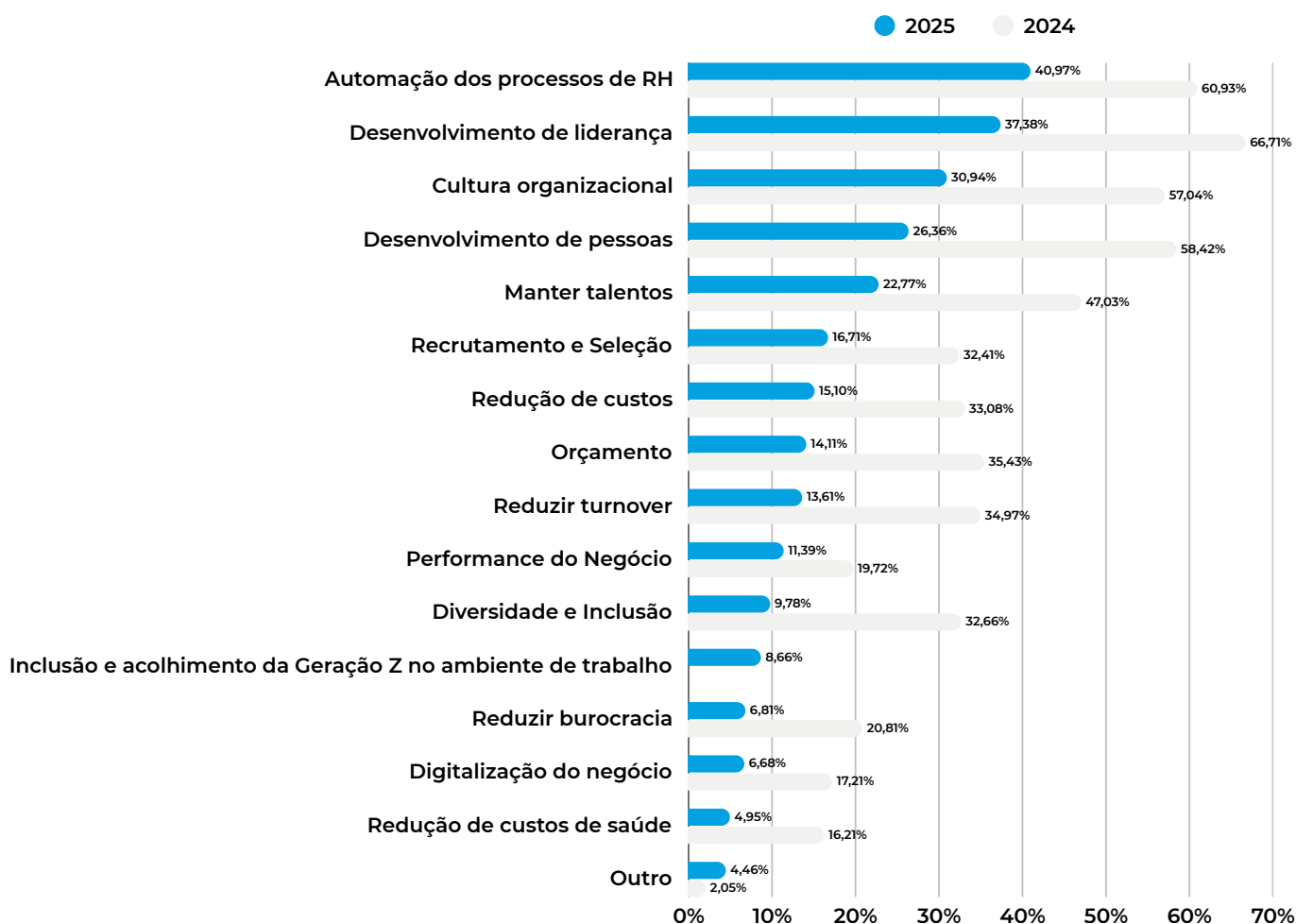
CAPÍTULO 10

Desafíos 2026

Mapeamento de Desafios para 2026

Esta seção apresenta a totalidade das dores e ambições capturadas para o ciclo 2026. A distribuição dos percentuais revela uma agenda densa e multifacetada, onde a eficiência tecnológica coexiste com a necessidade de transformação cultural.

PANORAMA COMPLETO DOS DESAFIOS



A análise macro evidencia uma transição clara: o RH deixou de ser uma área de suporte para se tornar o centro da transformação digital e humana. A proximidade dos percentuais sugere que as organizações estão lidando com um ecossistema de desafios simultâneos, exigindo uma visão holística e integrada.



Temas como *Diversidade e Inclusão* (que caiu de 32% para 9%) e *Redução de Custos com Saúde* perderam tração. **O alerta para 2026 é:** não deixe que a busca pela eficiência financeira apague as pautas sociais que constroem a reputação da sua marca empregadora a longo prazo.

Principais Desafios Identificados

A partir do panorama geral, foram extraídas as cinco maiores prioridades que sustentam o crescimento organizacional. Estas prioridades organizam-se em três pilares fundamentais.

ANÁLISE POR PILARES DE IMPACTO

DESENVOLVIMENTO HUMANO

Prioridade #1

Liderança & Colaboradores

O maior destaque para 2026 foca no capital humano. A soma dos esforços em Desenvolvimento de Liderança (37,38%) e Desenvolvimento de Pessoas (26,36%) mostra que o sucesso da automação depende diretamente da maturidade da gestão.

TECNOLOGIA

Prioridade #2

Automação & Digitalização

Em seguida, surgem os desafios tecnológicos. A Automação de Processos (40,97%) é o item individual mais citado, reforçada pela Digitalização do Negócio como base para a agilidade organizacional.

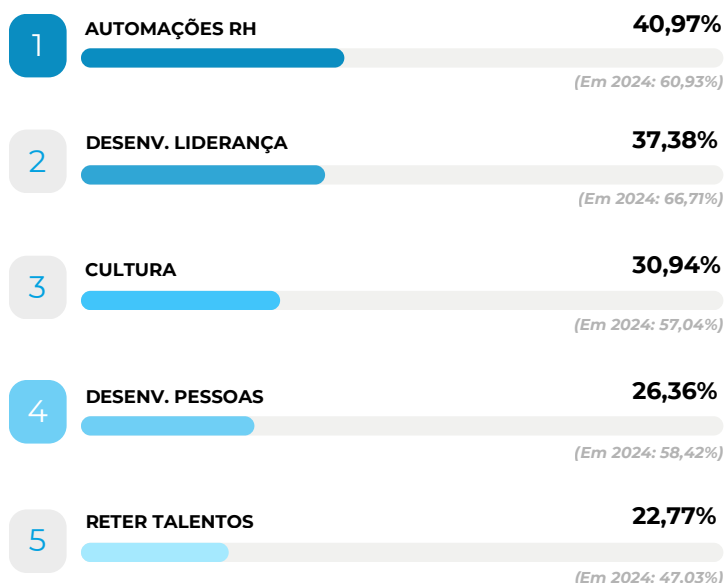
FINANÇAS

Prioridade #3

Gestão do Orçamento

Por fim, a Gestão do Orçamento (14,11%) aparece como o terceiro pilar do ranking estratégico, consolidando o RH como uma unidade que preza pelo rigor financeiro e redução de custos operacionais.

TOP 5 MAIORES DESAFIOS PARA 2026



O grande risco é automatizar processos ruins: antes de comprar o software, redesenhe a jornada para que a tecnologia liberte o seu time para o que é humano.

Eliane Aere,
CEO Umanni



Demais Desafios Destaque

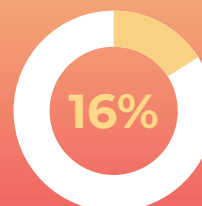
Embora não figurem no topo da pirâmide estratégica, os desafios abaixo são vitais para a sustentação financeira e a saúde cultural da empresa. São temas que garantem a viabilidade das prioridades principais.

A pesquisa aponta para um RH mais atento à saúde financeira e à agilidade, mostrando que o setor está falando mais a "língua do negócio":

- **Recrutamento e Seleção (16,71%):** A busca por talentos qualificados agora é guiada pela assertividade, focando em quem já chega pronto para o novo cenário digital.
- **Redução de custos (15,10%) e Orçamento (14,11%):** Pela primeira vez, o RH olha para a planilha com o mesmo rigor que olha para as pessoas. Eficiência financeira não é mais opcional.
- **Reduzir turnover (13,61%):** Uma preocupação que se estabilizou, indicando um mercado de trabalho menos volátil do que no ciclo anterior.

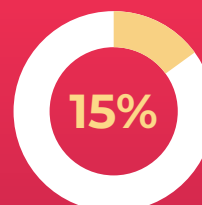
O sucesso em 2026 depende da harmonia entre a estratégia agressiva (Top 5) e a excelência operacional (Desafios Complementares). A baixa dispersão entre os temas de sustentação indica que a gestão de RH precisa ser resiliente e adaptável em múltiplas frentes simultaneamente.

Recrutamento e Seleção



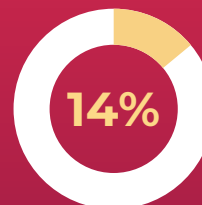
2024: 32,41%

Redução de custos



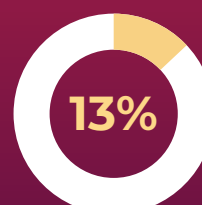
2024: 33,08%

Orçamento



2024: 35,43%

Reduzir turnover



2024: 34,97%

Conclusão

O Cenário do RH no Brasil em 2025 confirma uma virada definitiva: a área de Pessoas deixou de ser apenas suporte operacional para se consolidar como um dos principais motores estratégicos das organizações. Ao longo desta 5ª edição da pesquisa, observamos um RH mais orientado a dados, mais próximo da alta liderança e mais consciente do seu impacto direto nos resultados do negócio. Ao mesmo tempo, o estudo revela um setor em transição, equilibrando eficiência operacional, tecnologia e o desafio permanente de manter a humanização das relações de trabalho.

Os dados mostram um mercado mais pragmático, focado em automação, produtividade e controle, mas também exposto a riscos importantes: a perda de cadência no desenvolvimento de pessoas, a redução de iniciativas de diversidade, a simplificação de processos de performance e a crescente exigência por lideranças mais preparadas e humanizadas. Em um contexto de retorno ao presencial, orçamentos mais controlados e times de RH mais enxutos, o desafio deixa de ser apenas inovar e passa a ser sustentar a inovação de forma estruturada e escalável.

Para 2026, o recado é claro: tecnologia sem estratégia não gera impacto, e eficiência sem cultura não sustenta crescimento. O RH que se destacará será aquele capaz de integrar automação, dados e inteligência artificial com uma jornada de colaborador coerente, lideranças preparadas e uma cultura viva, que se traduz em decisões, rituais e experiências reais no dia a dia.

Na Umanni, acreditamos que a gestão de pessoas precisa ser fluida, conectada ao negócio e centrada no desenvolvimento humano contínuo. Este estudo reforça nossa visão de que performance não é apenas medir, mas orientar, desenvolver e alinhar talentos a uma estratégia clara de crescimento. O futuro do RH não é apenas digital; é integrado, humano e estratégico.

Que este relatório sirva como um guia prático para líderes, gestores e profissionais de RH que desejam construir organizações mais inteligentes, mais humanas e preparadas para os desafios do novo mundo do trabalho.

Eliane Aere, CEO Umanni e Presidente da ABRH-SP

UMA PESQUISA

