

2ª EDIÇÃO

# Engaja S/A

Um retrato do engajamento de funcionários no Brasil

flash

FGV EAESP

Talenses Group



Clique nos tópicos para acessar as páginas correspondentes

# O que nós descobrimos na 2ª edição do **Engaja S/A?**

**Engajamento corporativo oscila nas cinco regiões do país**

Norte e Nordeste lideram como as regiões mais engajadas do país; já a Sul é onde há maior número de profissionais desengajados.

**Guinada para o presencial já traz reflexos no engajamento**

Hoje, 54% dos profissionais que atuam no modelo híbrido, desfrutando de flexibilidade, estão engajados. É o formato de trabalho com o maior percentual de trabalhadores motivados.

**Desengajamento pode levar a demissões**

Seis em cada 10 brasileiros pensou em pedir demissão nos últimos três meses; entre os que estão ativamente desengajados, esse número é maior, com 9 em cada dez considerando deixar a empresa.

**A família tem peso para engajar as pessoas**

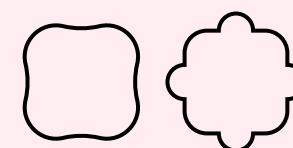
Profissionais com filhos são mais engajados. De acordo com o estudo, 50% dos funcionários que são pais e mães estão engajados. Entre aqueles que não possuem descendentes, o número é 35%.

**Brasileiros estão levemente mais motivados**

O engajamento dos brasileiros aumentou quatro pontos percentuais de 2023 para 2024. Ainda assim, o cenário é desafiador, com quase seis em cada dez trabalhadores desengajados com seus empregos.

**Folga no dia do aniversário está no topo das práticas de RH**

Dar folga no dia do aniversário é a ação que mais engaja brasileiros. As outras são PLR (Planos de participação nos lucros e resultados) e benefício de short friday.

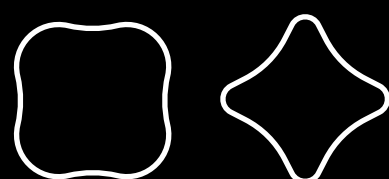


# Sumário



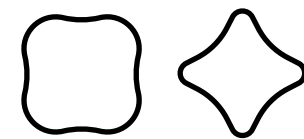
Este índice é navegável. **Clique nos tópicos** para acessar as páginas correspondentes

<b>Sumário executivo</b> .....	<b>04</b>
<b>Perfil da amostra</b> .....	<b>10</b>
<b>O atual cenário do engajamento organizacional no Brasil</b> .....	<b>20</b>
1. Mais da metade dos trabalhadores segue desengajada no país .....	<b>21</b>
2. Posição na hierarquia: cargo influencia nível do engajamento dos brasileiros .....	<b>22</b>
3. Nordeste é a região mais engajada do país, Sul é onde os profissionais estão mais insatisfeitos .....	<b>26</b>
4. O peso da Confiança na Liderança para o engajamento .....	<b>30</b>
5. 75% dos brasileiros dizem ter praticado <i>quiet quitting</i> .....	<b>32</b>
6. 66% dos brasileiros já pensaram em abandonar os seus empregos .....	<b>34</b>
7. Fator família: casados e com filhos são mais engajados no trabalho .....	<b>37</b>
8. O peso das gerações para o engajamento .....	<b>39</b>
9. Híbrido é modelo com mais funcionários engajados no país .....	<b>40</b>
10. Relacionamento de longo prazo com a empresa gera mais engajamento .....	<b>43</b>
11. Pessoas com deficiência são mais engajadas .....	<b>44</b>
<b>Práticas de engajamento</b> .....	<b>45</b>
Há um descompasso entre empresa e profissionais .....	<b>46</b>
Mulheres preferem flexibilidade, homens valorizam mais remuneração .....	<b>48</b>
Peso das práticas varia conforme grupo étnico-racial .....	<b>49</b>
Líderes valorizam Remuneração, enquanto colaboradores preferem ações para Ambiente de Trabalho Positivo .....	<b>50</b>
Uma nova fase da vida, uma nova prática que engaja .....	<b>51</b>
Quem tem flexibilidade valoriza .....	<b>52</b>
<b>As seis dimensões do engajamento</b> .....	<b>53</b>
Ambiente de Trabalho Positivo .....	<b>58</b>
Significado no Trabalho .....	<b>66</b>
Confiança na Liderança .....	<b>74</b>
Boas Práticas de Gestão .....	<b>82</b>
Crescimento e Desenvolvimento .....	<b>90</b>
Remuneração e Benefícios .....	<b>98</b>
<b>Considerações finais</b> .....	<b>106</b>
<b>Quem somos</b> .....	<b>109</b>



# Sumário executivo

Por dentro da metodologia do **Engaja S/A**



# Sobre o estudo

O ano de 2024 foi uma espécie de calmaria pós-tempestade. Depois de um período de mudanças profundas nas relações entre profissionais e empresas, marcado por uma pandemia inesperada, uma reacomodação das tensões no mundo do trabalho parece estar em curso.

Manchetes sobre *The Great Resignation* (movimento traduzido por aqui como a Grande Renúncia) deram lugar ao *The Big Stay* (grande permanência), sinalizando que a fase de recordes em pedidos de demissão nos Estados Unidos e na Europa havia ficado para trás, mesmo com o retorno ao trabalho presencial em grandes empresas.

Já no Brasil, a melhora no cenário econômico<sup>1</sup> e a queda no número de desempregados<sup>2</sup> parecem ter se refletido em maior satisfação entre os profissionais. Dados da 2ª edição do **Engaja S/A**, índice nacional de engajamento de funcionários no Brasil, idealizado pela Flash em parceria com a FGV-EAESP e o Grupo Talenses, mostram que os brasileiros estão quatro pontos percentuais mais engajados em 2024 do que estavam em 2023.

## Recorte brasileiro

O número está alinhado com o estudo *State of the Global Workplace 2024*, da consultoria Gallup, um dos mais tradicionais do mundo, que mostra os brasileiros três pontos percentuais mais engajados e quatro pontos percentuais mais otimistas com suas vidas daqui a cinco anos. Se a Gallup se propõe a mapear o engajamento dos trabalhadores globalmente, o **Engaja S/A tem a ambição de fazer isso no Brasil** — ouvindo, pelo segundo ano consecutivo, brasileiros de todos os cantos do país para entender o envolvimento deles com seus empregos.

Reforçando o compromisso de trazer uma perspectiva ampla e acionável, a pesquisa traz novidades em relação ao último ano (leia mais sobre a metodologia a seguir).

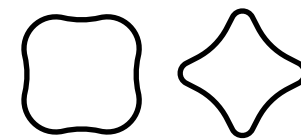
As mudanças têm como objetivo tornar este índice uma bússola para que líderes e empresários evoluam suas práticas de gestão em nosso país.

Boa leitura!

<sup>1</sup> De acordo com dados do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), no segundo trimestre deste ano, o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro teve um crescimento de 3,3% em comparação ao mesmo período do ano anterior, acima da previsão dos economistas.

<sup>2</sup> Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), divulgada em agosto de 2024, o desemprego no Brasil no trimestre encerrado em julho, o desemprego no Brasil era de 6,8. Trata-se do melhor resultado para o período desde 2014, que registrou uma taxa de desemprego de 7%.





# Metodologia

O modelo de engajamento organizacional proposto pelo **Engaja S/A** parte da análise de seis dimensões, compostas por 33 atributos (veja detalhes na *pág. 08*). Para chegar a esse conjunto de fatores que ajudam a manter os trabalhadores envolvidos com os objetivos da empresa, analisamos e revisamos sistematicamente a literatura sobre engajamento e realizamos uma série de discussões e validações com grupos focais.

A partir disso, desenvolvemos um questionário em que os respondentes puderam avaliar os 33 atributos do engajamento e as 40 práticas de RH, indicando quais são realizadas por suas empresas e, posteriormente, o quanto elas têm impacto em seu próprio engajamento.

A coleta aconteceu durante o mês de agosto de 2024.

## Esta pesquisa quantitativa possibilitou:

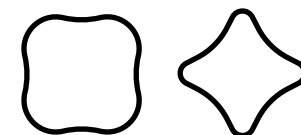
- ↘ Medir o nível de engajamento dos brasileiros em seis diferentes dimensões, determinando uma média final de profissionais que estão efetivamente engajados com seus trabalhos em nosso país.
- ↘ Mensurar o impacto do engajamento (ou a falta dele) no desejo de pedir demissão e fazer o mínimo possível no trabalho (*quiet quitting*).
- ↘ Elencar as práticas mais comuns nas empresas brasileiras e mapear aquelas que mais engajam na visão dos próprios profissionais.

## Quer descobrir o nível de engajamento dos seus colaboradores?

Com a Flash, você pode! Clientes da nossa solução de Gestão de Pessoas têm acesso ao **Engaja S/A** diretamente na nossa plataforma. Quer testar? Entre em contato com nosso time de especialistas!

Fale com  
a Flash





# Revisão metodológica

Conforme mencionado na introdução deste estudo, a segunda edição do **Engaja S/A** passou por uma revisão metodológica com o objetivo de trazer dados ainda mais acionáveis. As principais mudanças foram:



## Atualização de níveis hierárquicos

Para oferecer uma visão mais granular da influência da hierarquia no engajamento, incluímos um terceiro nível na classificação dos cargos. Nesta edição, portanto, mapeamos o engajamento da alta liderança, da média gerência e de colaboradores que não ocupam cargos de gestão.



## Inclusão de novos atributos

Dois novos atributos foram incorporados à dimensão de Ambiente de Trabalho Positivo, sendo eles: apoio à Saúde Mental e à Neurodiversidade.



## Avaliação de impacto das práticas de RH

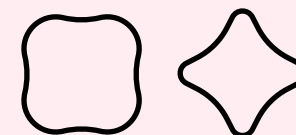
A partir de grupos focais e pesquisa quantitativa com profissionais de RH, mapeamos 40 práticas corporativas usadas para engajar pessoas e as organizamos dentro das seis dimensões de engajamento que compõem este índice. Depois, medimos a presença delas dentro das organizações brasileiras e seu impacto no engajamento dos trabalhadores.



## Correlação entre engajamento, demissão e *quiet quitting*

Neste ano, foram incluídas perguntas para medir o impacto do engajamento em indicadores como desejo de pedir demissão e frequência com que se faz apenas o mínimo no trabalho. Para isso, cruzamos dados de engajamento dos respondentes com sua propensão a pedir demissão e fazer *quiet quitting*.

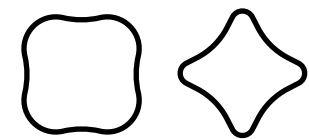




## Nosso modelo de engajamento organizacional

Conheça as seis dimensões e os 33 atributos avaliados em nosso índice:





# Engajados, desengajados e ativamente desengajados

Ao responder ao questionário, os participantes eram convidados a avaliar, em uma escala de 1 a 5\*, seu nível de satisfação com os 33 atributos ligados a cada uma das dimensões, considerando as empresas em que trabalham atualmente. Sendo que 1 significa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”. A partir das notas atribuídas, os trabalhadores foram divididos em três grupos:

## **>=4: engajados**

Estão comprometidos com os objetivos e valores da empresa, motivados e dispostos a contribuir para o sucesso organizacional.

## **>2 e <4: desengajados**

Tendem a cumprir as tarefas exigidas, mas não estão plenamente comprometidos com os objetivos e os valores da organização; não fazem esforço extra para que a empresa atinja suas metas.

## **=<2: ativamente desengajados**

Estão insatisfeitos, desmotivados e desconectados dos objetivos e valores da empresa. Por isso, não dedicam nenhuma energia para contribuir com o sucesso organizacional.

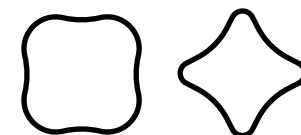
\* A avaliação foi feita por meio da escala Likert de cinco pontos.





# Perfil da amostra

Descubra quem são os respondentes  
da 2ª edição do **Engaja S/A**



# Um panorama fiel dos trabalhadores no Brasil

A 2ª edição do **Engaja S/A** tem como objetivo refletir uma amostra de respondentes alinhada à Rais (Relação Anual de Informações Sociais, 2022), fonte estatística oficial dos trabalhadores CLT e estatutários no país.

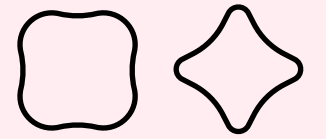
Diferentemente de 2023, em que 69% dos entrevistados ganhavam entre R\$ 3.000 e R\$ 22.000 e 59% possuíam pós-graduação, neste ano, quase metade dos respondentes (48%) não possui diploma de ensino superior e 41% têm renda bruta familiar de menos de três salários mínimos (R\$ 3.900).

Deste modo, fruto de um esforço intencional para aumentar a representatividade deste índice, o Engaja S/A deixou de ser um retrato apenas dos profissionais do conhecimento (do inglês *knowledge worker*) e passou a retratar de forma mais fiel o trabalhador médio nas empresas do Brasil.

## Alcance

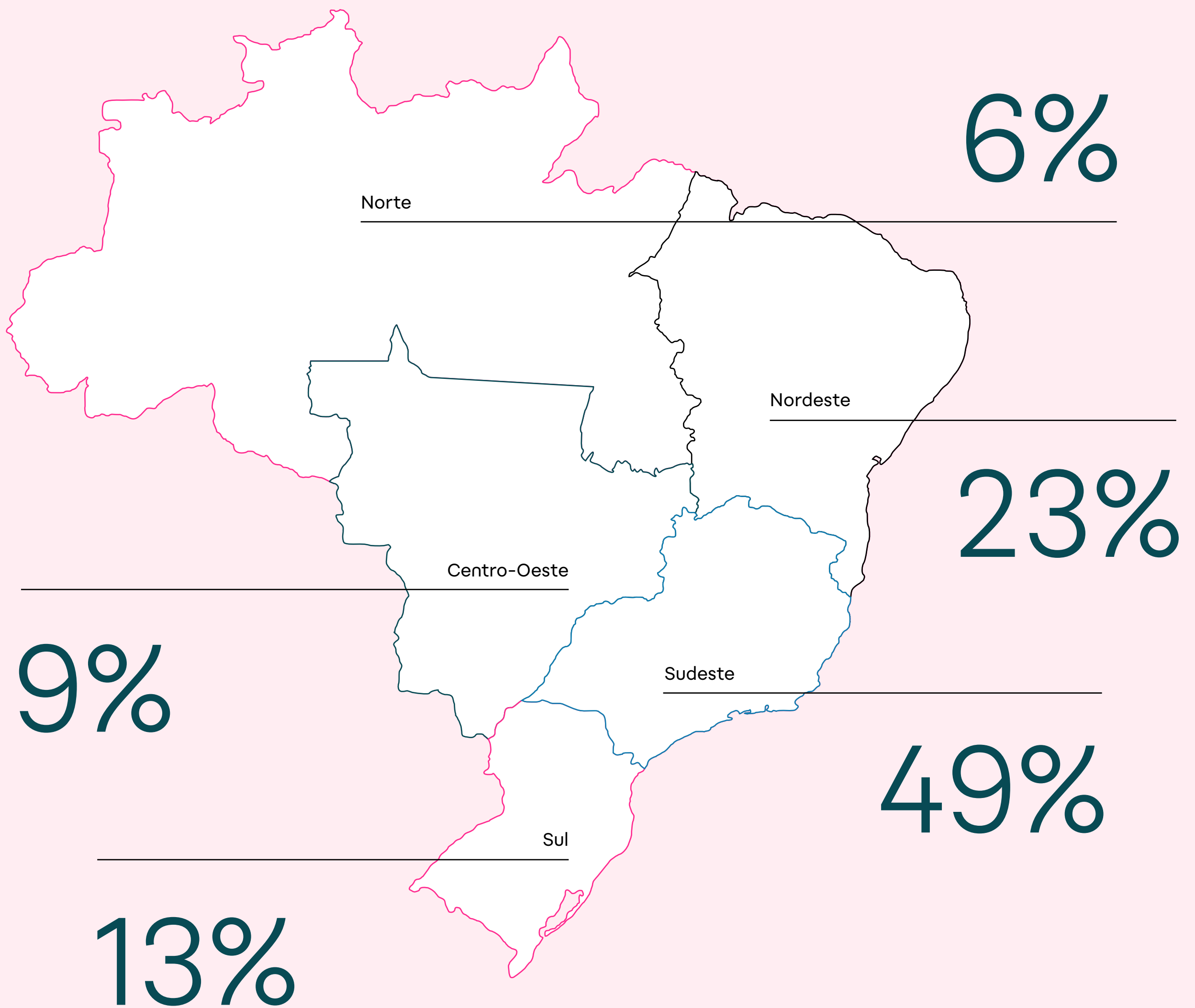
2.736

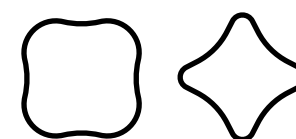
↗ trabalhadores foram ouvidos na 2ª edição do **Engaja S/A**



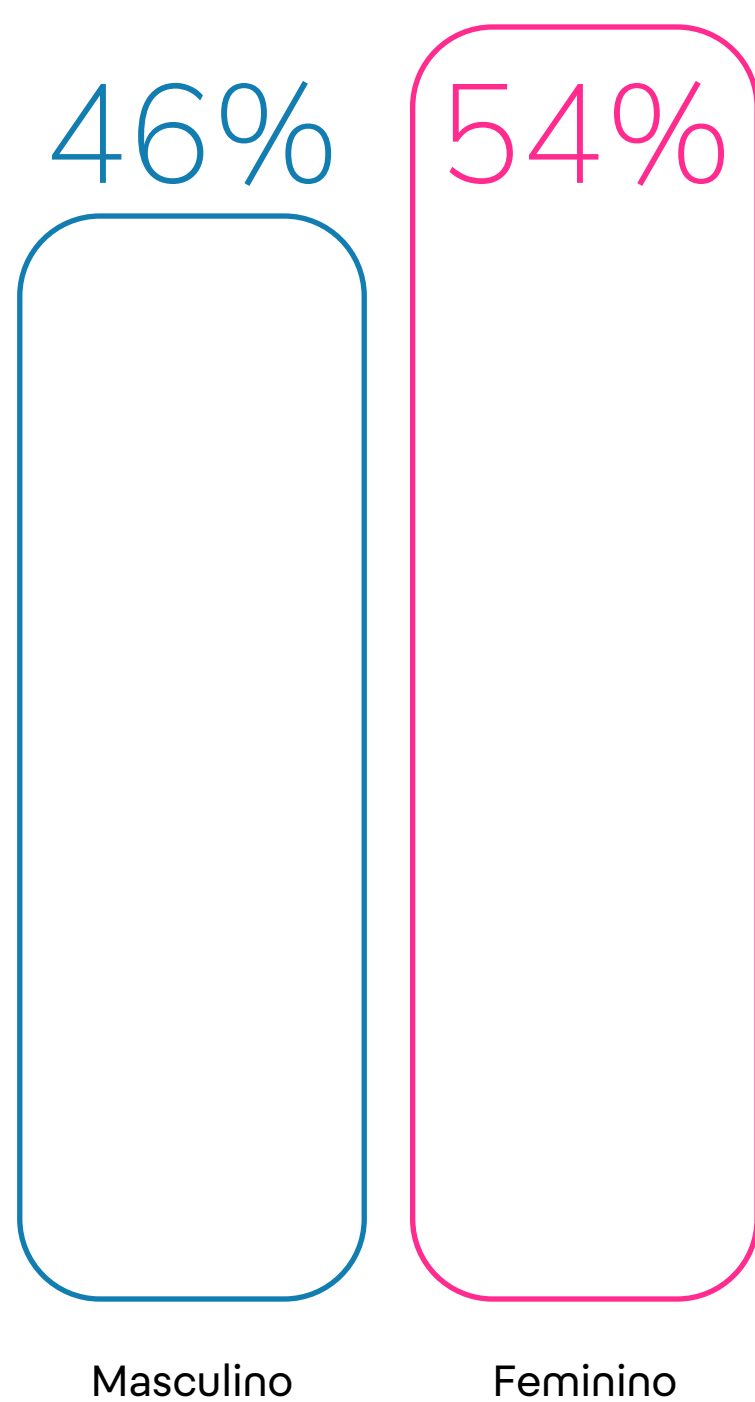
# Dados demográficos da amostra

## Região

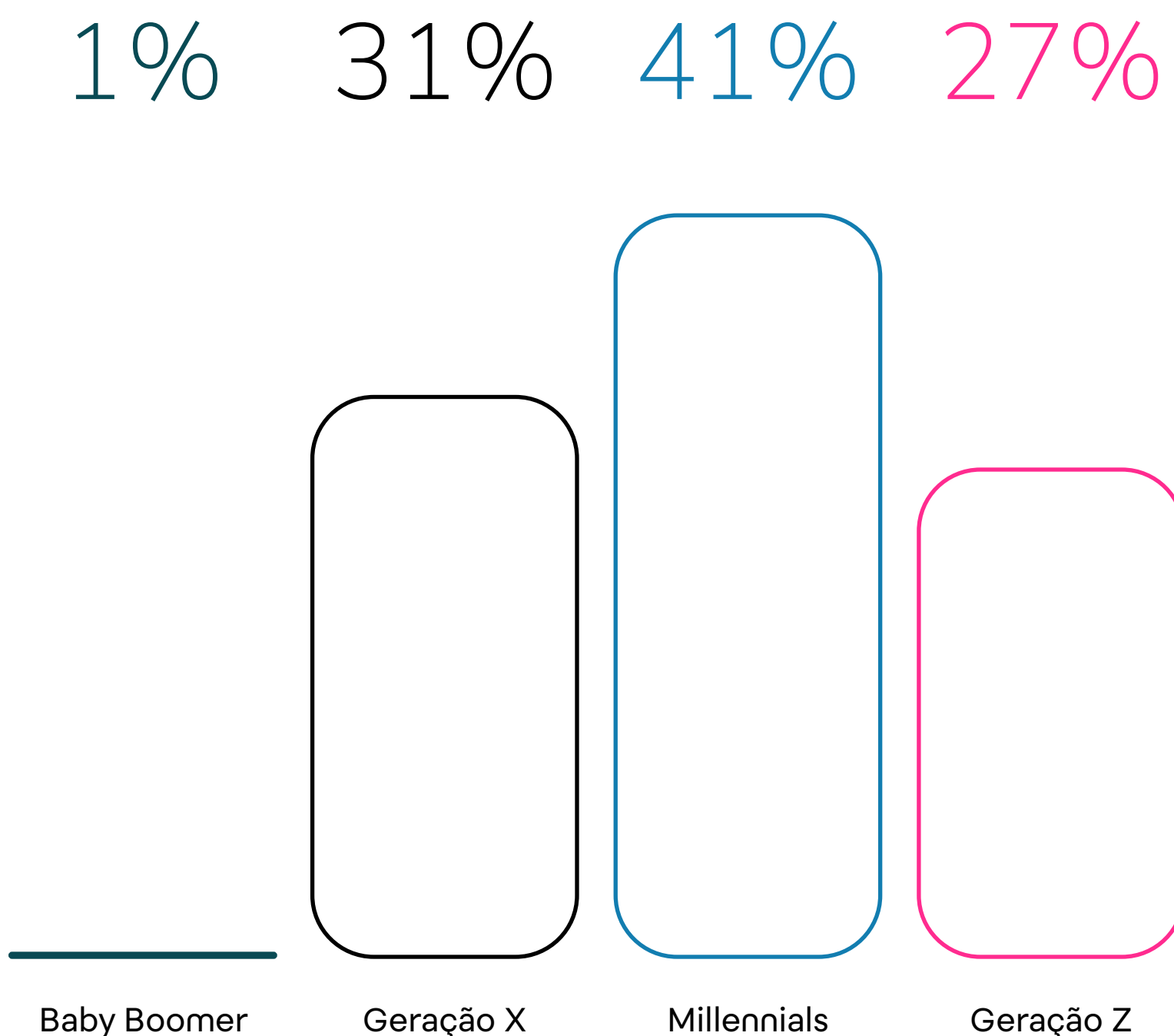




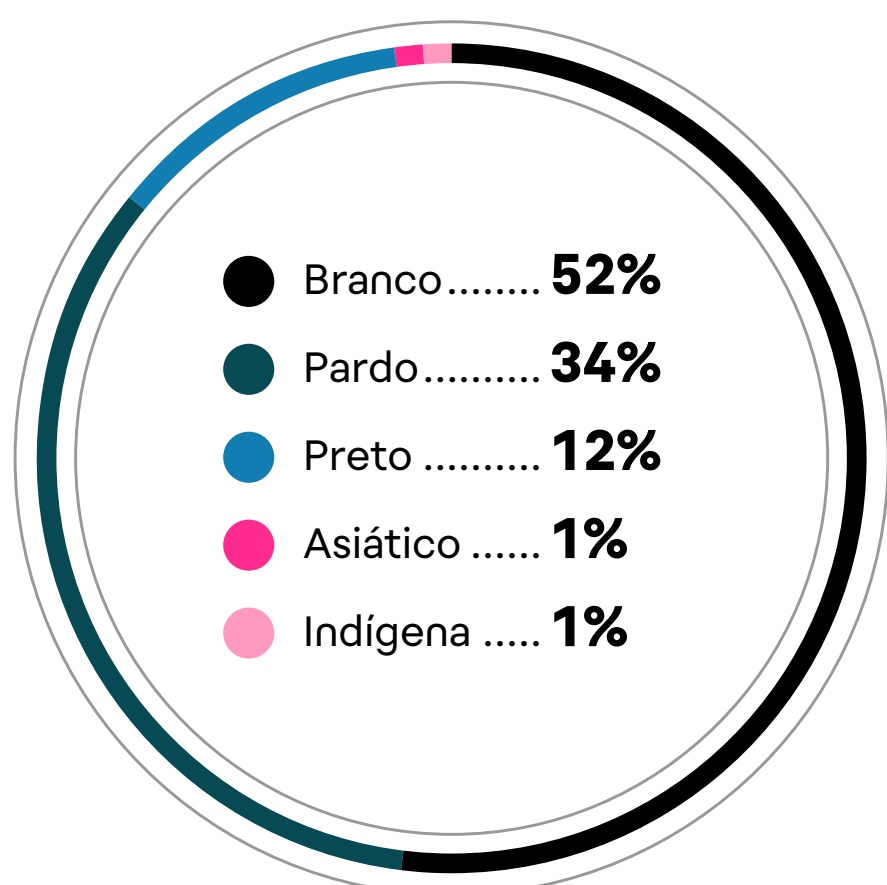
## Gênero



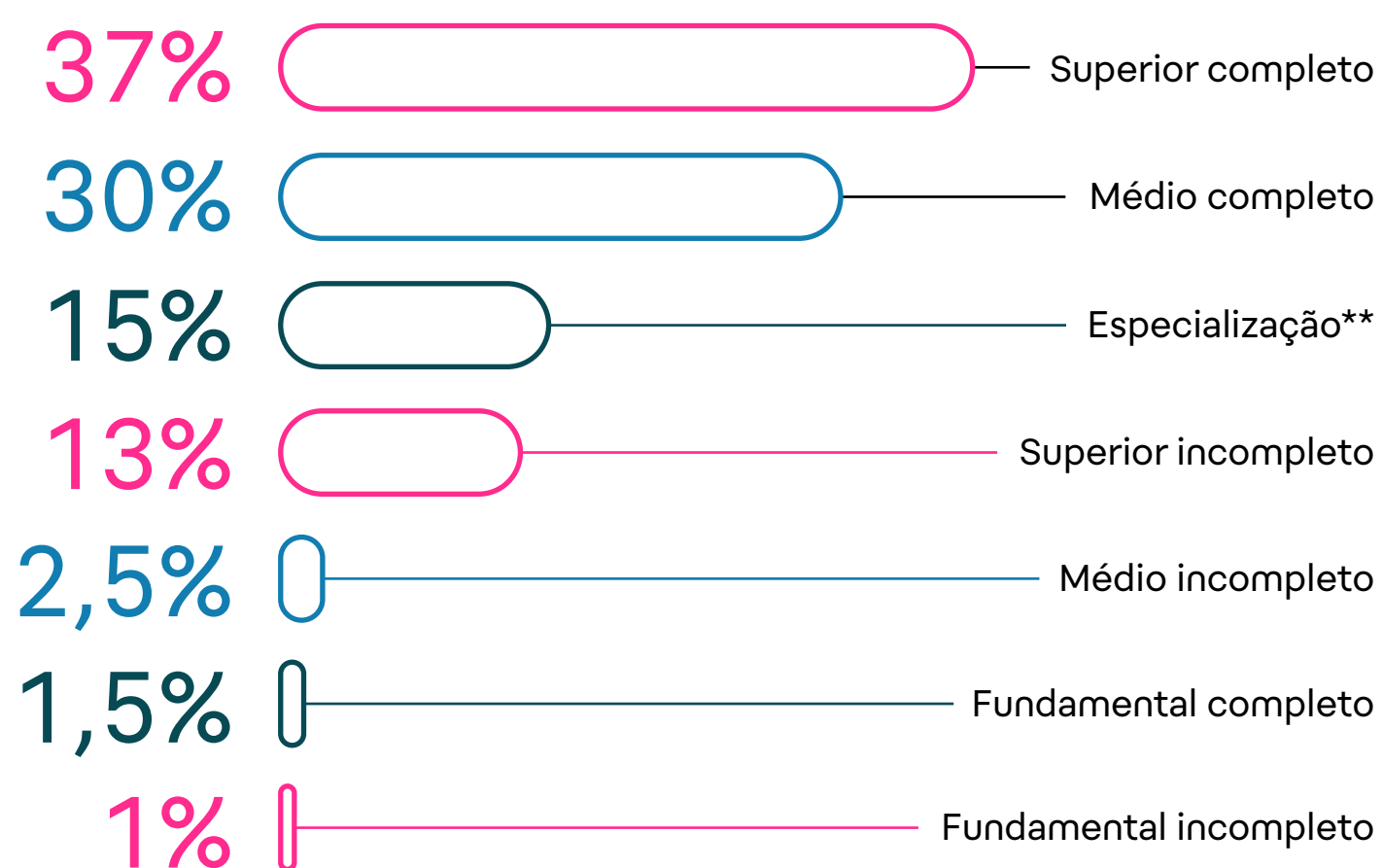
## Geração\*



## Raça

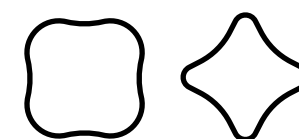


## Grau de instrução



\* Consideramos: Geração Z (18 a 29 anos), Millennials (30 a 43 anos), Geração X (44 a 64 anos) e Baby Boomers (65 a 79 anos)

\*\* Considera-se especialização, MBA, pós-graduação, mestrados, doutorados e pós-doutorados



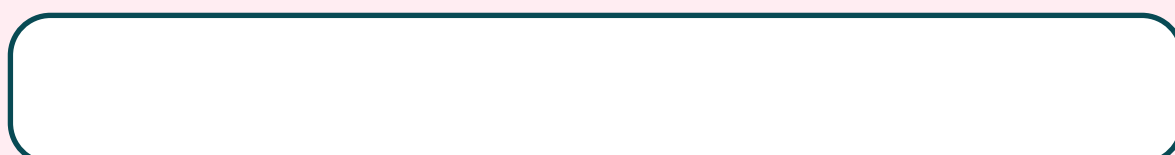
## Renda mensal bruta (familiar)

Menos de R\$ 2.400



17%

Entre R\$ 2.400 e R\$ 3.900



24%

Entre R\$ 3.900 e R\$ 7.000



36%

Entre R\$ 7.000 e R\$ 12.000



3%

Entre R\$ 12.000 e R\$ 26.000



3%

Entre R\$ 26.000 e R\$ 50.000



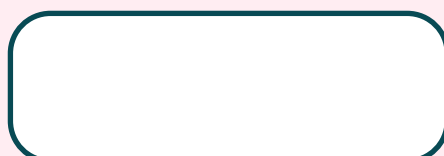
2%

Entre R\$ 50.000 e R\$ 100.000



1%

Mais de R\$ 100.000



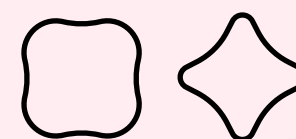
9%

Prefiro não responder

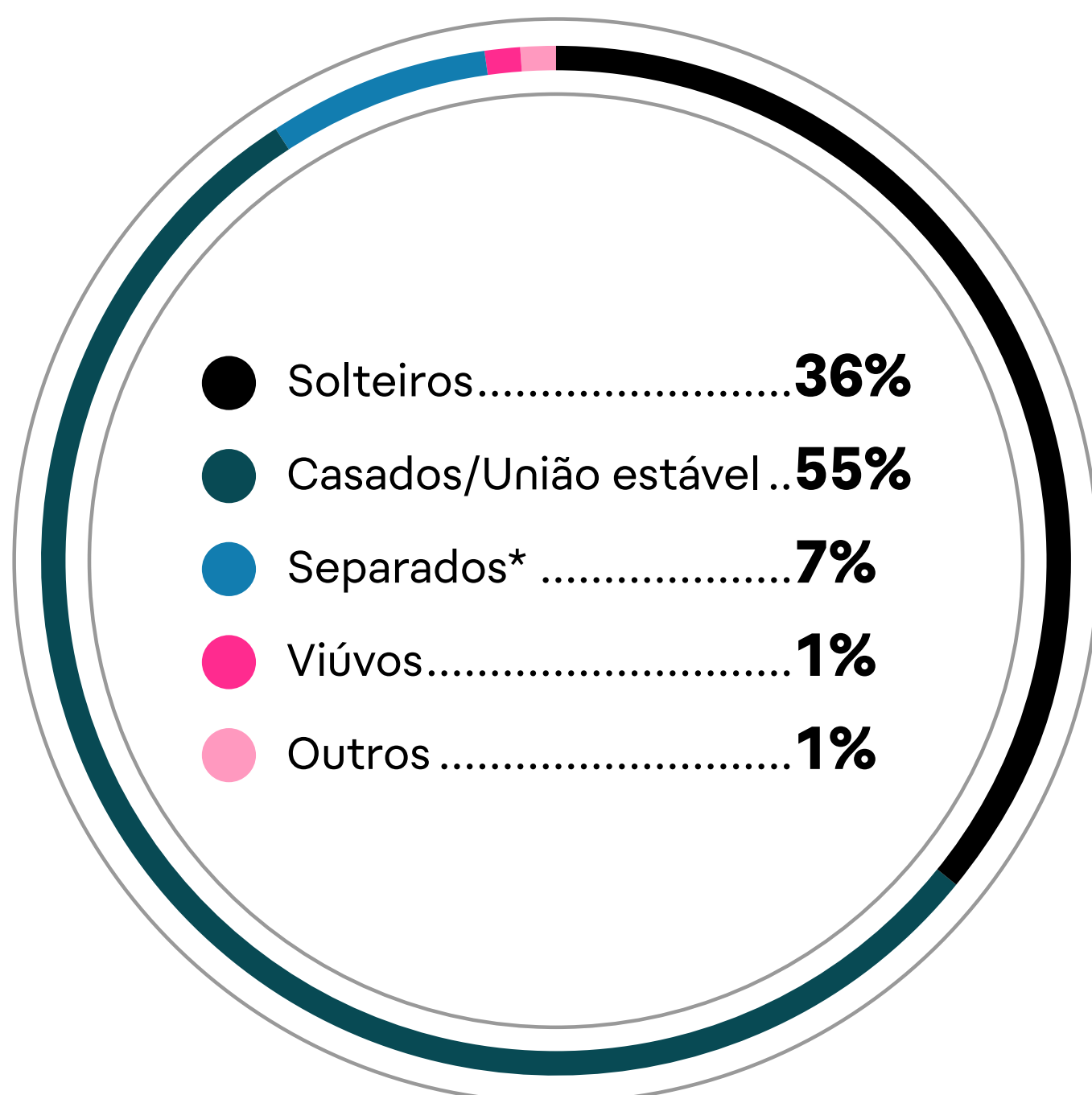


5%

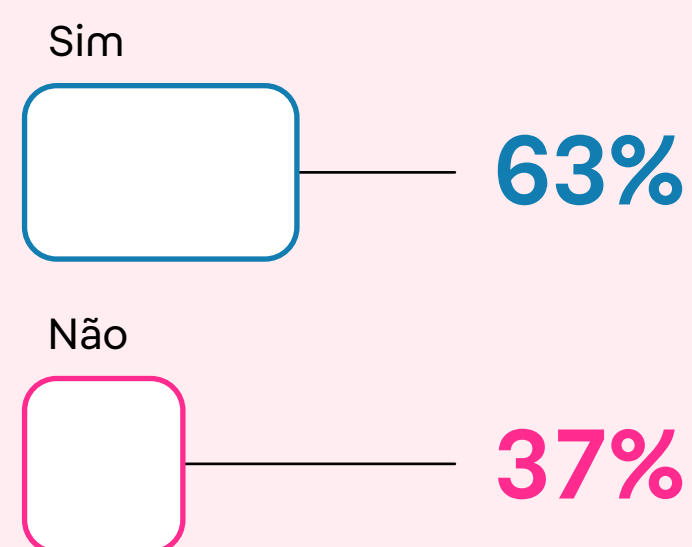




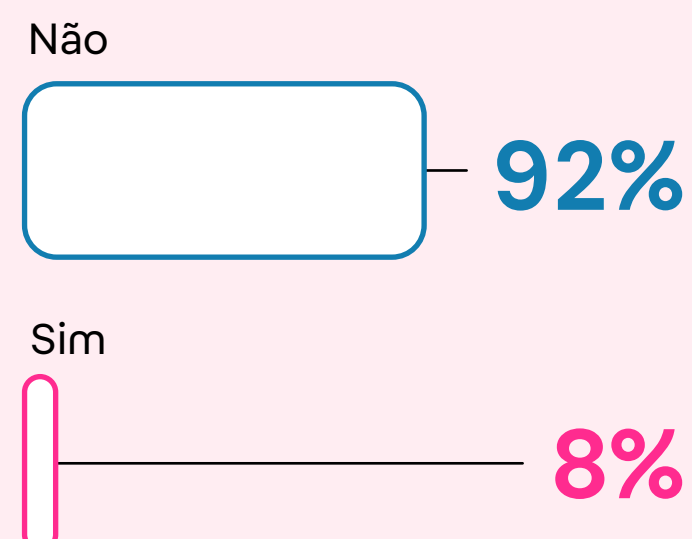
## Estado civil



## Tem filhos

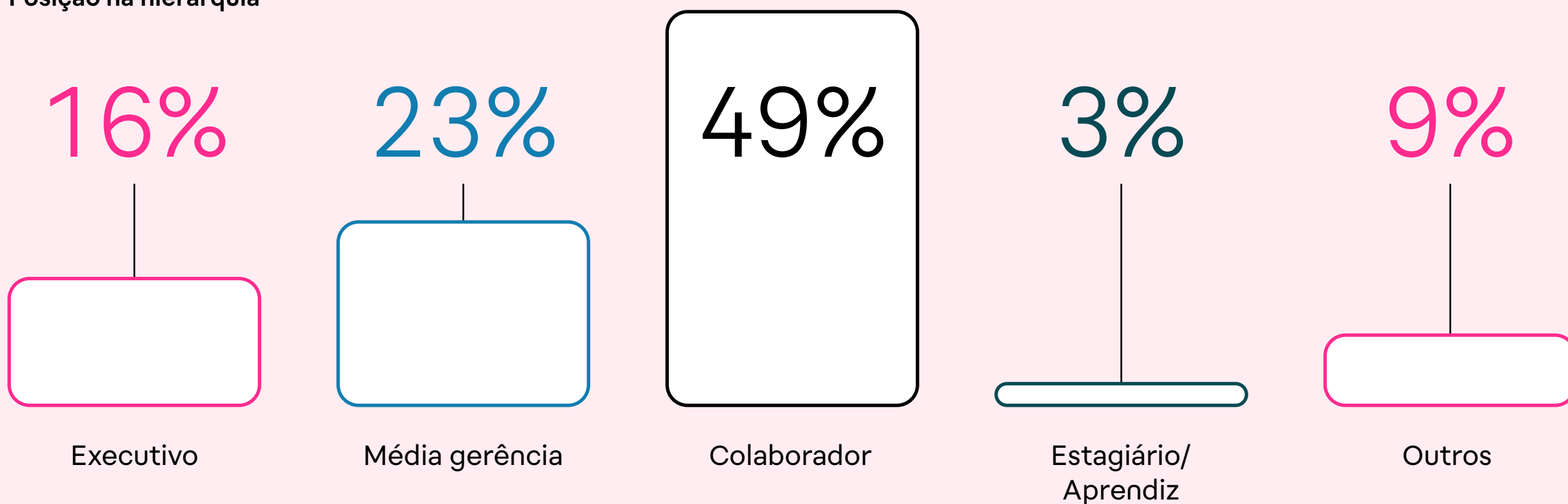


## Possui algum tipo de deficiência



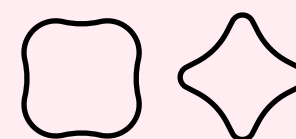
## Perfil profissional

Posição na hierarquia\*\*



\*Contempla os separados, desquitados e divorciados

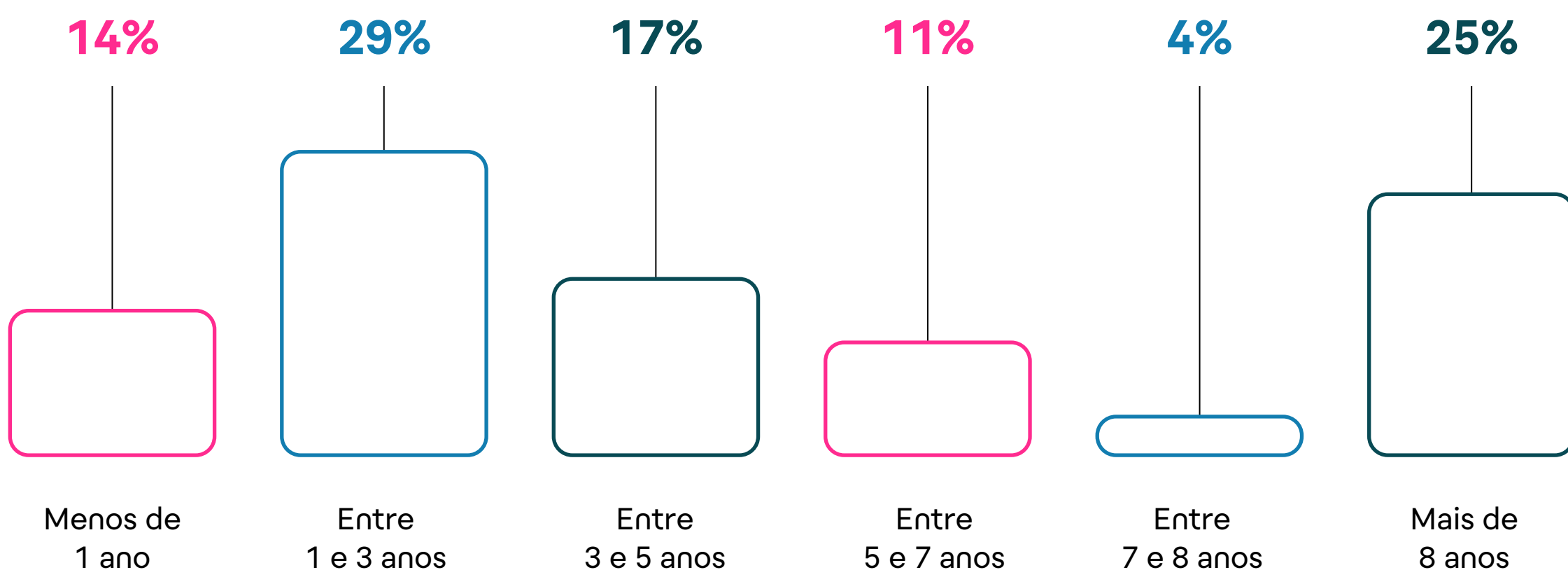
\*\*Para esta pesquisa, consideramos: executivos (aqueles que ocupam postos de alta liderança, tais como C-Level, diretores e semelhantes), média gerência (pessoas com a função de gerenciar equipes, como supervisores, coordenadores e gerentes) e colaboradores (profissionais que ocupem as demais funções). A categoria Outros contempla profissionais freelancers e consultores autônomos, por exemplo.



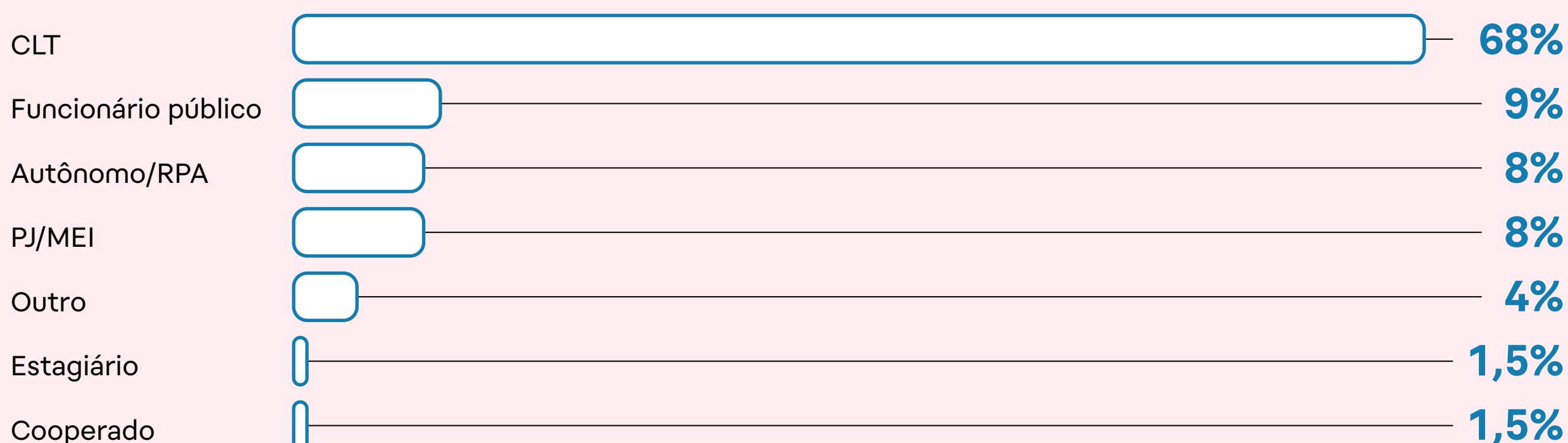
## Modelo de trabalho

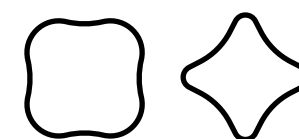


## Tempo de empresa

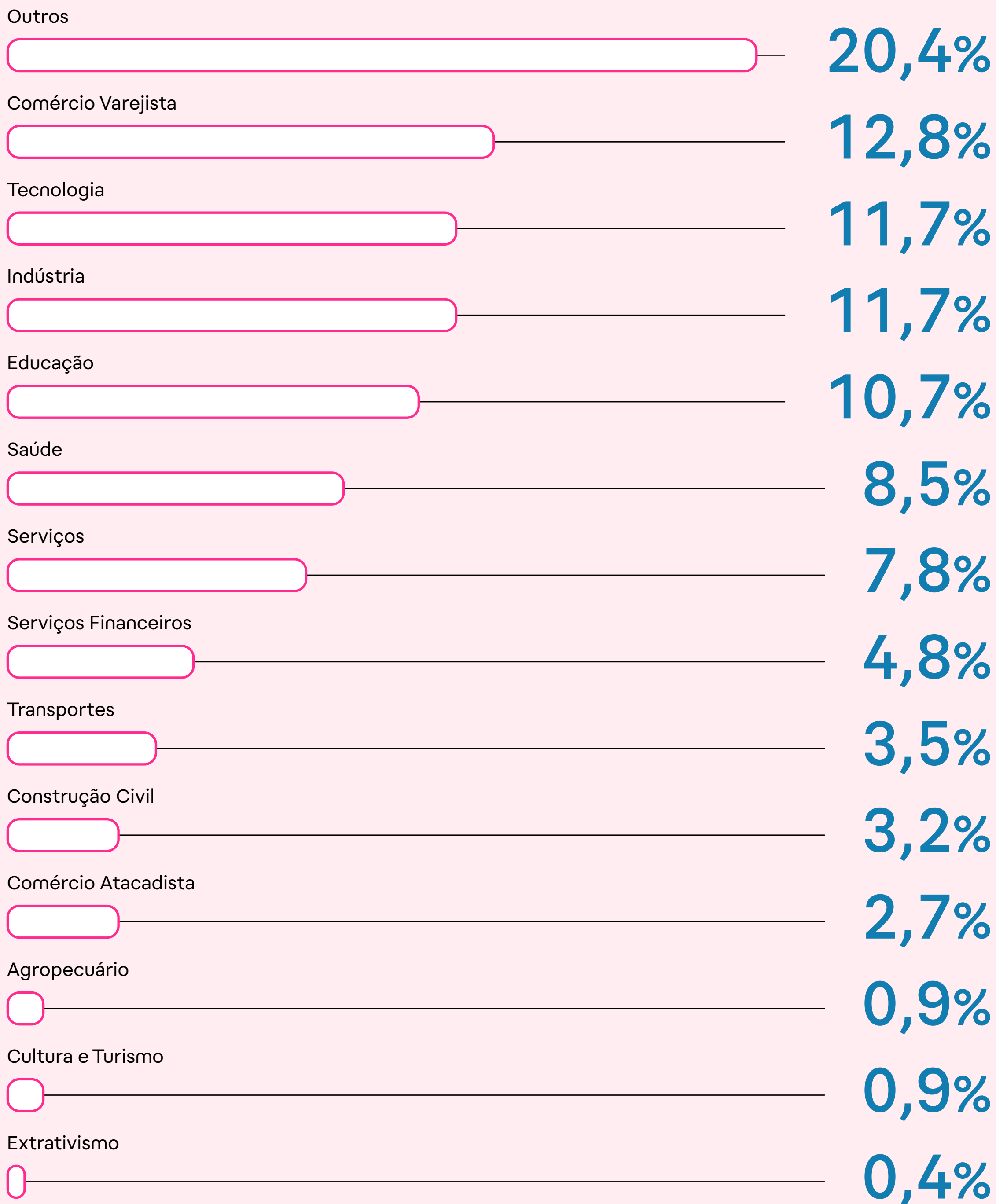


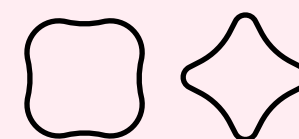
## Regime de contratação





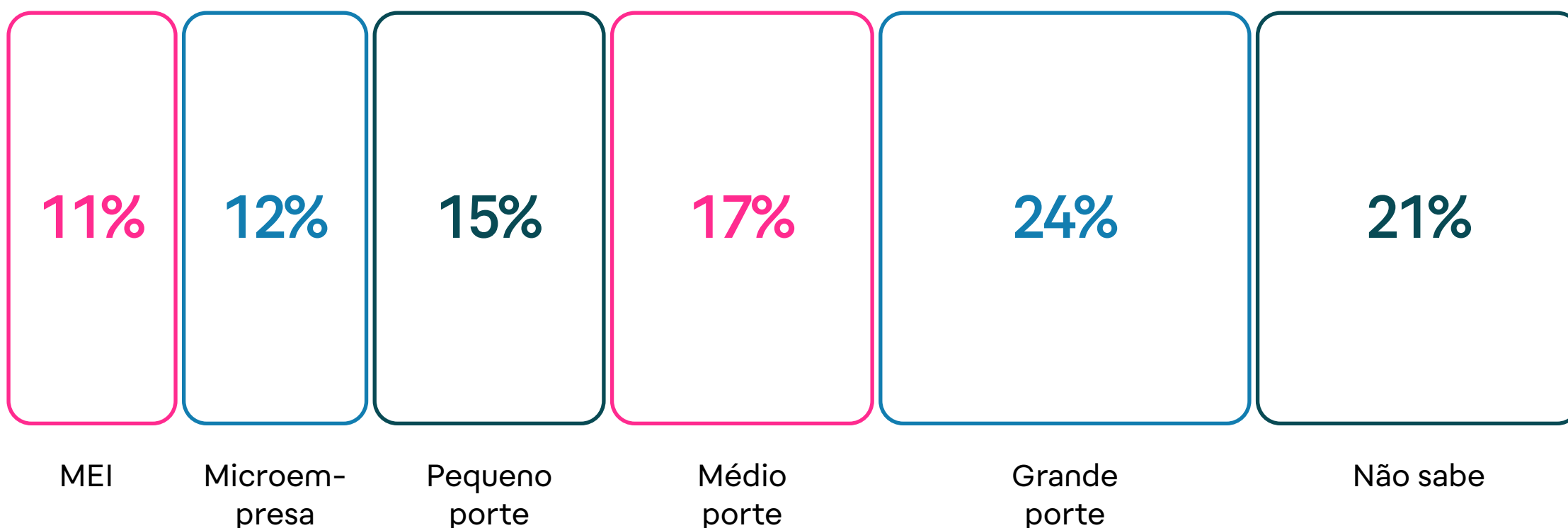
## Segmento de atuação da empresa





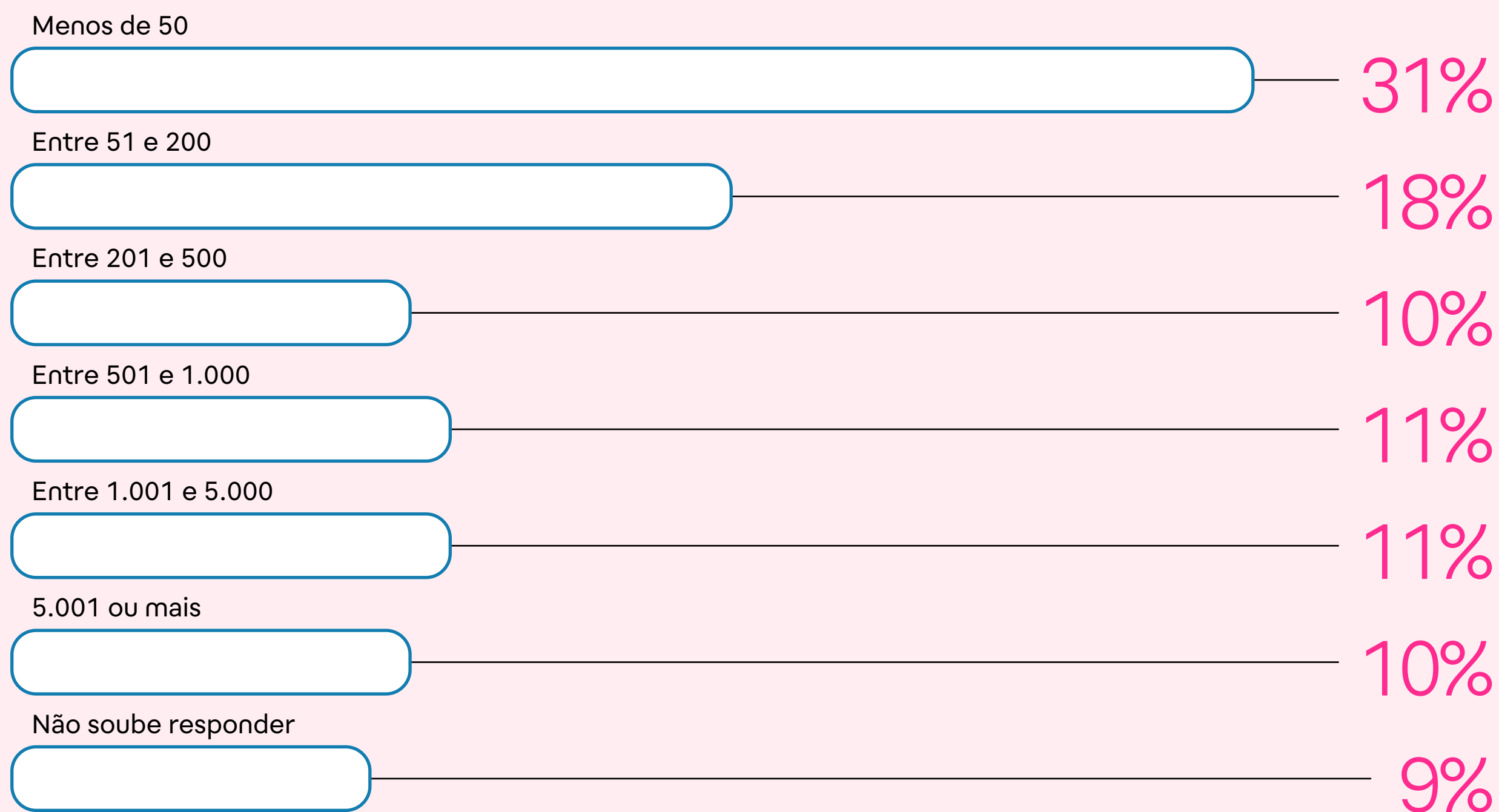
## Porte da empresa\*

(Por faturamento)

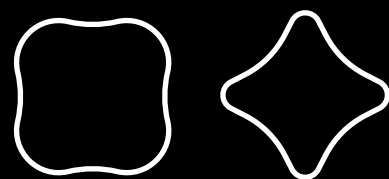


## Porte da empresa

(Número de funcionários)

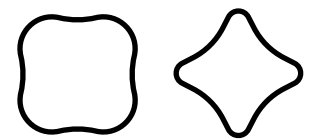


\*De acordo com o faturamento, considerando os seguintes limites de faturamento anual para cada faixa: MEI (R\$ 81 mil), Microempresa (R\$ 360 mil), Pequeno porte (R\$ 4,8 milhões), Médio porte (R\$ 300 milhões) e Grande porte (acima de R\$ 300 milhões)



# O atual cenário do engajamento organizacional no Brasil

A quantas anda a motivação  
dos brasileiros com seus empregos



# Engajamento do brasileiro aumenta ligeiramente, mas cenário continua desafiador

## O ano de 2024 foi um ano de estabilidade.

Segundo o Banco Mundial, após os choques que marcaram o pós-pandemia, a economia mundial se encaminha para um ponto de maior equilíbrio. No Brasil, todas as variáveis econômicas melhoraram: PIB em crescimento, inflação desacelerando e queda nas taxas de juros e no desemprego.

No que aparenta ser um reflexo da recuperação da economia, dados do **Engaja S/A** mostram que o envolvimento dos brasileiros com seus empregos melhorou quatro pontos percentuais no último ano. Para os responsáveis pelo estudo, mais do que um incremento significativo, a variação representa uma estabilidade no cenário geral do engajamento no país.

Isso quer dizer que, assim como o contexto econômico, apesar do sinal positivo, ainda existem muitos desafios pela frente. Prova disso é que 56% dos brasileiros continuam desengajados com seus empregos. O

*gap* entre líderes e liderados também se aprofundou. De um lado, o engajamento dos executivos cresceu 11 pontos percentuais no último ano, enquanto o envolvimento dos colaboradores diminuiu 1 ponto percentual.

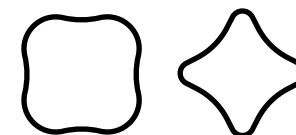
Para completar, de 2023 para cá, dimensões que abrangem aspectos motivacionais, como Ambiente de Trabalho Positivo e Significado no Trabalho, tiveram uma queda, enquanto as demais cresceram. Isso sinaliza que, ainda que os fatores higiênicos<sup>3</sup> para a satisfação tenham melhorado, as empresas estão falhando em equilibrá-los com os aspectos que, de fato, impulsionam o engajamento.

Nas próximas páginas, você terá acesso a essa e outras descobertas e irá entender como elas se relacionam com indicadores de negócio, como turnover e produtividade, além de descobrir quais são as práticas que realmente movem o ponteiro do engajamento.

**NOTA TÉCNICA:** as diferenças no engajamento de acordo com raça ou gênero não foram estatisticamente relevantes. Por isso, não serão encontradas informações referentes a esses recortes demográficos neste capítulo.

<sup>3</sup>De acordo com a "Teoria dos Dois Fatores", do psicólogo Frederick Herzberg, o engajamento é composto por fatores higiênicos (salários, benefícios, condições do ambiente de trabalho etc.) e motivacionais (reconhecimento, lideranças preparadas, oportunidades de crescimento etc.). Segundo ele, apesar de a falta dos fatores higiênicos causarem insatisfação, sozinhos eles não são capazes de promover o engajamento, sendo fundamental a existência dos motivacionais.





# 1. Mais da metade dos trabalhadores segue desengajada no país

Quase seis em cada 10 brasileiros (56%) estão desengajados ou ativamente desengajados com as empresas para as quais trabalham. No ano passado, esse número era 60%. Apesar da falta de envolvimento dos trabalhadores ser alta, o Engaja S/A mostra que uma parcela significativa dos profissionais desengajados está no que os especialistas chamam de *tipping point* do engajamento. A expressão, que significa “ponto de virada”, refere-se a contextos em que pequenas mudanças fazem grandes diferenças qualitativas.

Ao analisar os dados, observa-se que as avaliações dos profissionais desengajados estão em um patamar limitrofe para que, de acordo com a escala adotada pelo **Engaja S/A**, sejam considerados engajados (notas iguais ou maiores que quatro). Isso indica que, com pequenas melhorias em políticas de reconhecimento, bem-estar e autonomia, as empresas poderiam levá-los a níveis mais elevados de envolvimento.

## Grau de engajamento

● 2023 ● 2024

Engajados

40%

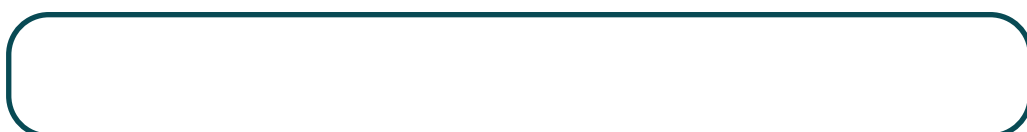


44%



Desengajados

53%



50%



Ativamente desengajados

7%



6%



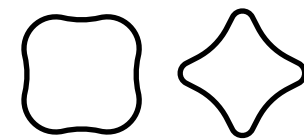
“

Pequenas variações, como quatro pontos percentuais registrados no **Engaja S/A**, costumam ser vistas em momentos de recuperação pós-crise. Não é uma mudança transformadora no comportamento. Mas podem, sim, refletir uma melhoria nos níveis gerais.

”

**Paul Ferreira**, professor da FGV-EAESP





## 2. Posição na hierarquia: cargo influencia nível do engajamento dos brasileiros

Para oferecer um retrato mais preciso do engajamento organizacional, nesta edição do **Engaja S/A** os respondentes deixaram de ser divididos em dois grupos e passaram a ser categorizados em três níveis hierárquicos. Agora, além de executivos e colaboradores, também analisamos o envolvimento dos profissionais que atuam na média gerência, sendo eles coordenadores, supervisores ou gerentes.

Assim como mostrou a primeira edição do estudo, quanto mais próximos do centro de poder, mais engajados estão os profissionais. Enquanto quase **sete em cada 10 colaboradores estão desengajados**, entre os líderes do alto escalão o cenário se inverte: **sete em cada 10 executivos estão engajados**, número 11 pontos percentuais maior em relação a 2023. Espremidos entre o alto escalão e a base da pirâmide está a média gerência, com **54% dos líderes engajados**.

Remuneração e Benefícios e Confiança na Liderança são os aspectos que tanto os líderes intermediários quanto os colaboradores mais discordam em relação à alta liderança. Nestas dimensões, os executivos estão cerca de 30 pontos percentuais mais engajados que seus colaboradores e quase 20 pontos percentuais mais envolvidos que a média gerência.

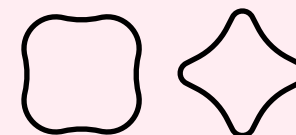
Mais próximos dos processos de tomada de decisão e com salários e bônus mais altos, há uma tendência natural de que os executivos estejam mais satisfeitos nestas duas dimensões. Entretanto, a discordância em relação às outras camadas mostra que as empresas estão falhando em aspectos como percepção de valor sobre os pacotes remuneratórios e senso de justiça, além de não conseguirem criar uma experiência uniforme para todos. Também o alto escalão parece ter visão distorcida da própria gestão, dificultando a alteração desta realidade.

“

O acesso a recursos e ao poder de decisão tornam os executivos mais conectados aos resultados da organização, enquanto os colaboradores muitas vezes enfrentam limitações de autonomia, o que mantém seus níveis de engajamento mais baixos. ”

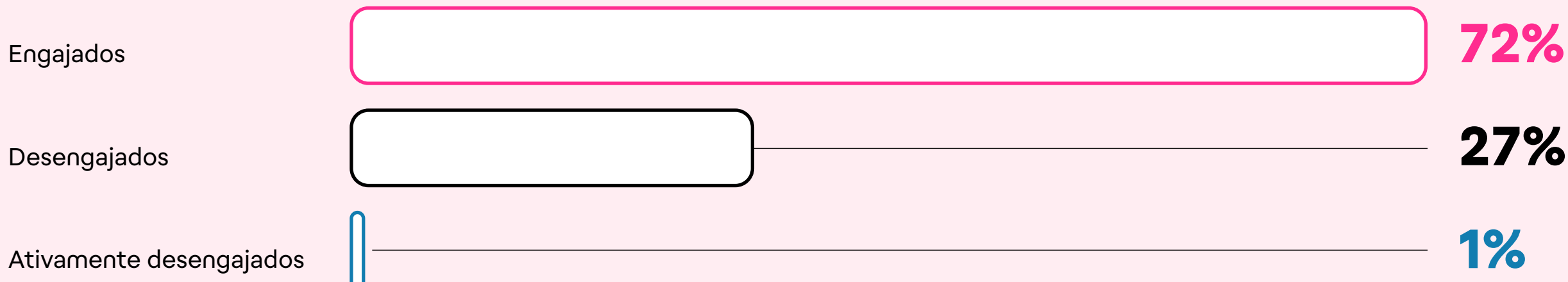
Paul Ferreira, professor da FGV-EAESP



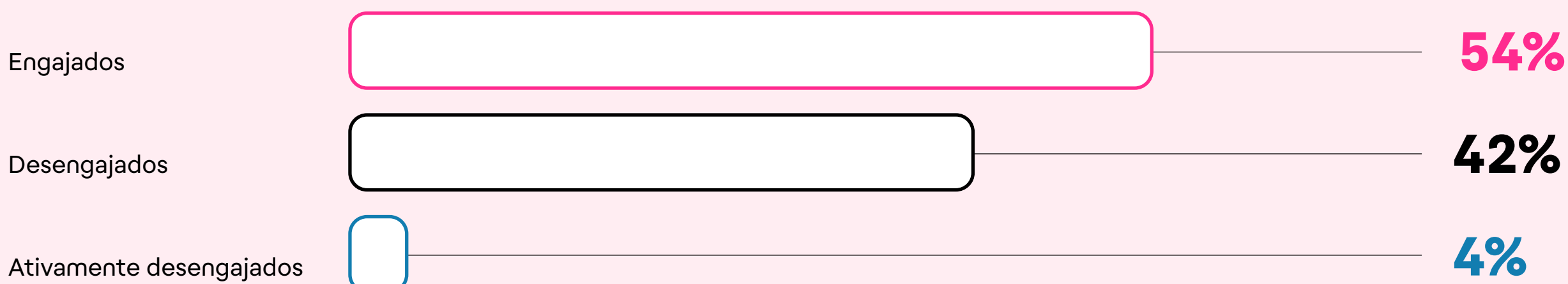


## Nível de engajamento de acordo com a posição na hierarquia \*

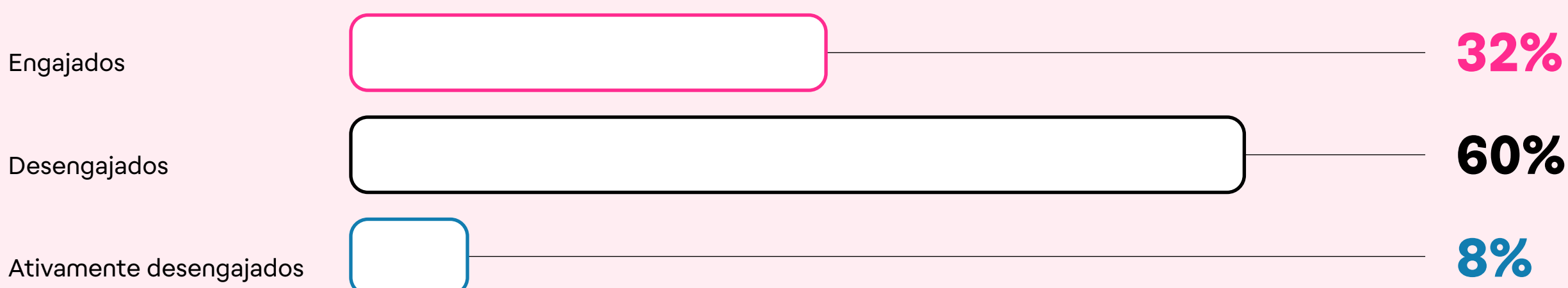
### Executivo



### Média gerência



### Colaborador



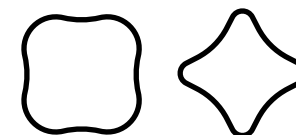
### Nota média de engajamento

Hierarquia	Engajamento Média
Executivo	4,24
Média gerência	3,88
Colaboradores	3,46



Os executivos estão **40 pontos percentuais** mais engajados do que os colaboradores





# Entenda o que faz a diferença entre as várias camadas da organização

A análise por níveis hierárquicos demonstra discrepâncias significativas em praticamente todos os aspectos analisados no **Engaja S/A**.

## Executivo

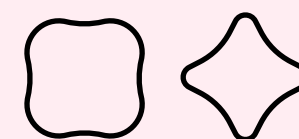
### Atributos mais bem avaliados

Camaradagem (Ambiente de Trabalho Positivo).....	<b>4,44</b>
Objetivos Claros, Simples e Transparentes (Boas Práticas de Gestão).....	<b>4,43</b>
Senso de Propósito (Confiança na Liderança).....	<b>4,42</b>
Impacto (Significado do Trabalho) .....	<b>4,41</b>
Fit com o Perfil (Significado do Trabalho).....	<b>4,40</b>

### Atributos mais mal avaliados

Equipes Pequenas e Empoderadas (Significado do Trabalho).....	<b>4,09</b>
Apoio à Neurodiversidade (Ambiente de Trabalho Positivo) .....	<b>4,09</b>
Mobilidade Interna (Crescimento e Desenvolvimento).....	<b>4,08</b>
Benefícios Financeiros (Remuneração e Benefícios).....	<b>4,08</b>
Tempo para Projetos Pessoais (Significado do Trabalho) .....	<b>3,80</b>





## Média gerência

### Atributos mais bem avaliados

Camaradagem (Ambiente de Trabalho Positivo) .....	<b>4,33</b>
Fit com Perfil (Significado do Trabalho) .....	<b>4,23</b>
Relacionamentos (Ambiente de Trabalho Positivo).....	<b>4,19</b>
Objetivos Claros, Simples e Transparentes (Boas Práticas de Gestão) .....	<b>4,17</b>
Ambiente Diverso, Aberto e Igualitário (Ambiente de Trabalho Positivo).....	<b>4,15</b>

### Atributos mais mal avaliados

Apoio à Saúde Mental (Ambiente de Trabalho Positivo) .....	<b>3,74</b>
Benefícios Financeiros (Remuneração e Benefícios) .....	<b>3,71</b>
Mobilidade Interna (Crescimento e Desenvolvimento).....	<b>3,59</b>
Bônus e Remuneração Variável (Remuneração e Benefícios) .....	<b>3,56</b>
Tempo para Projetos Pessoais (Significado do Trabalho) .....	<b>3,33</b>



## Colaborador

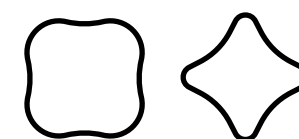
### Atributos mais bem avaliados

Camaradagem (Ambiente de Trabalho Positivo) .....	<b>4,16</b>
Minhas Opiniões São Valorizadas (Ambiente de Trabalho Positivo).....	<b>3,99</b>
Fit com o Perfil (Significado do Trabalho) .....	<b>3,97</b>
Relacionamentos (Ambiente de Trabalho Positivo).....	<b>3,89</b>
Objetivos Claros, Simples e Transparentes (Boas Práticas de Gestão) .....	<b>3,82</b>

### Atributos mais mal avaliados

Valorização do Colaborador (Boas Práticas de Gestão) .....	<b>3,24</b>
Capacitação e Desenvolvimento (Crescimento e Desenvolvimento) .....	<b>3,23</b>
Mobilidade Interna (Crescimento e Desenvolvimento).....	<b>3,14</b>
Bônus e Remuneração Variável (Remuneração e Benefícios) .....	<b>2,96</b>
Tempo para Projetos Pessoais (Significado do Trabalho) .....	<b>2,90</b>





### 3. Nordeste é a região mais engajada do país, Sul é onde os profissionais estão mais insatisfeitos

Pelo segundo ano consecutivo, o **Engaja S/A** mostrou que há uma variação importante no engajamento dos trabalhadores de acordo com a região do país. Enquanto no Nordeste se concentra o maior percentual de profissionais engajados (**49%**), no Sul está o maior patamar de desengajados (**60%**).

O mercado de trabalho historicamente menos dinâmico e o maior índice de pobreza tornam as oportunidades para nordestinos mais escassas. Isso ajuda a explicar por que eles são mais engajados com as empresas quando acessam o mercado formal. Já a insatisfação entre os sulistas pode ser reflexo dos impactos na economia da tragédia que afetou o Rio Grande do Sul entre os meses de abril e maio de 2024, quando inundações em diversas cidades deixaram milhares de pessoas desabrigadas ou feridas.

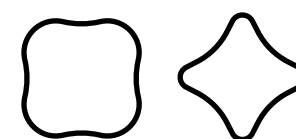
Dados do Caged (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados) mostram que em maio de 2024 o estado gaúcho foi o único no Brasil a registrar saldo de vagas negativo, com 22,1 mil pessoas demitidas no período - estoque de empregos que ainda não foi recuperado meses após as enchentes.

“

Questões externas às empresas, como a tragédia do Rio Grande do Sul, afetam o cenário econômico e impactam o engajamento dos profissionais. Algumas pessoas podem estar desmotivadas com a economia local e outras preocupadas com a estabilidade do próprio emprego. ”

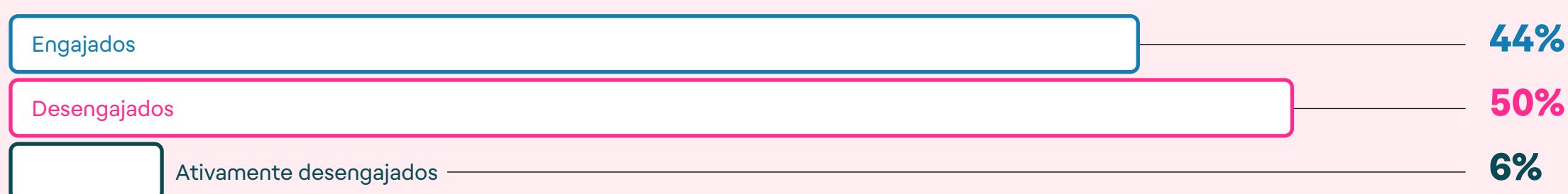
Janaína Feijó, pesquisadora da área de Economia Aplicada do FGV-IBRE



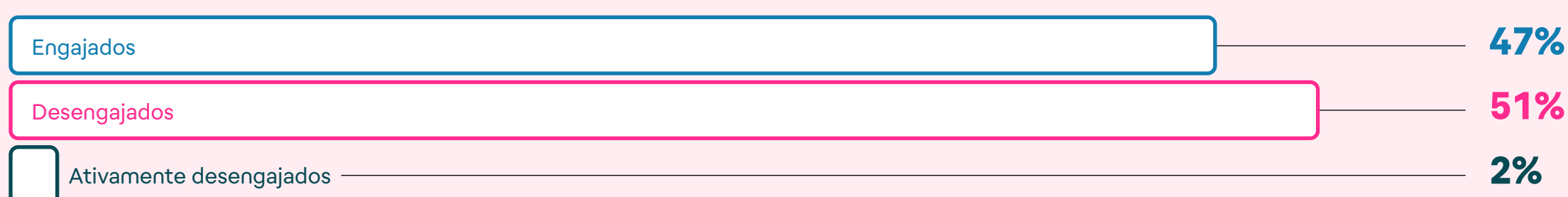


## Engajamento por região

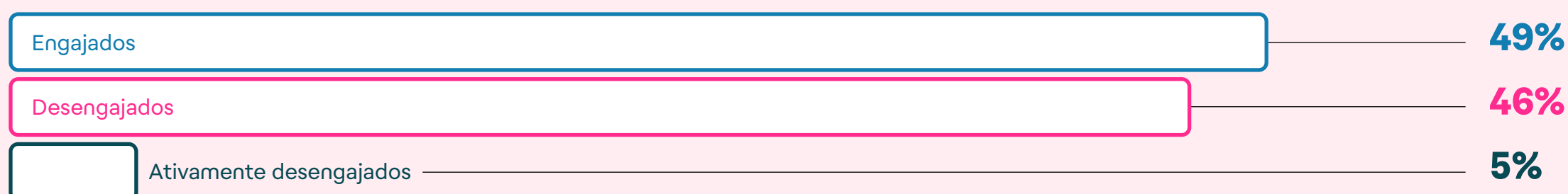
### Brasil



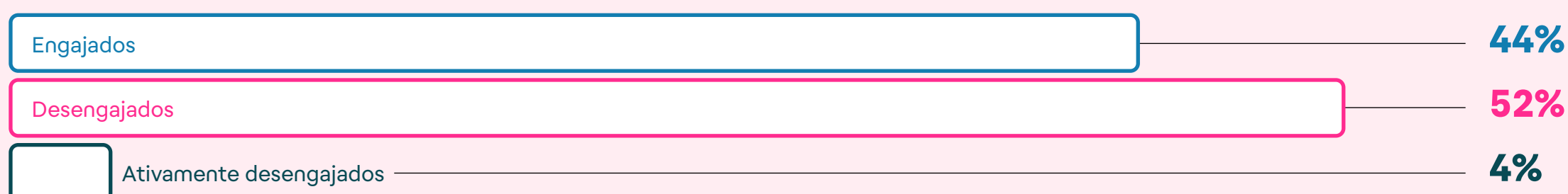
### Norte



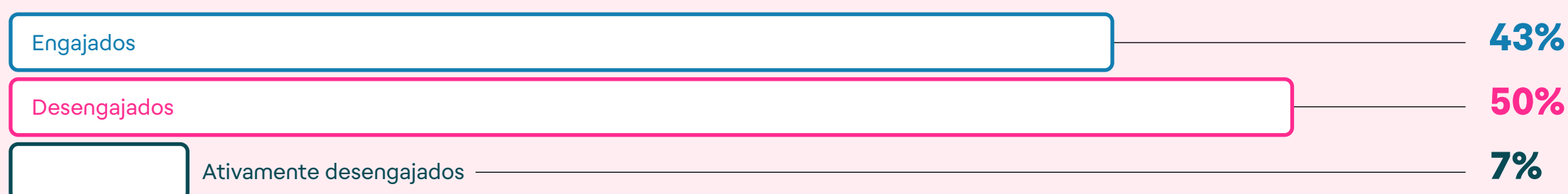
### Nordeste



### Centro-Oeste

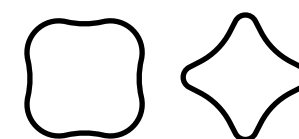


### Sudeste



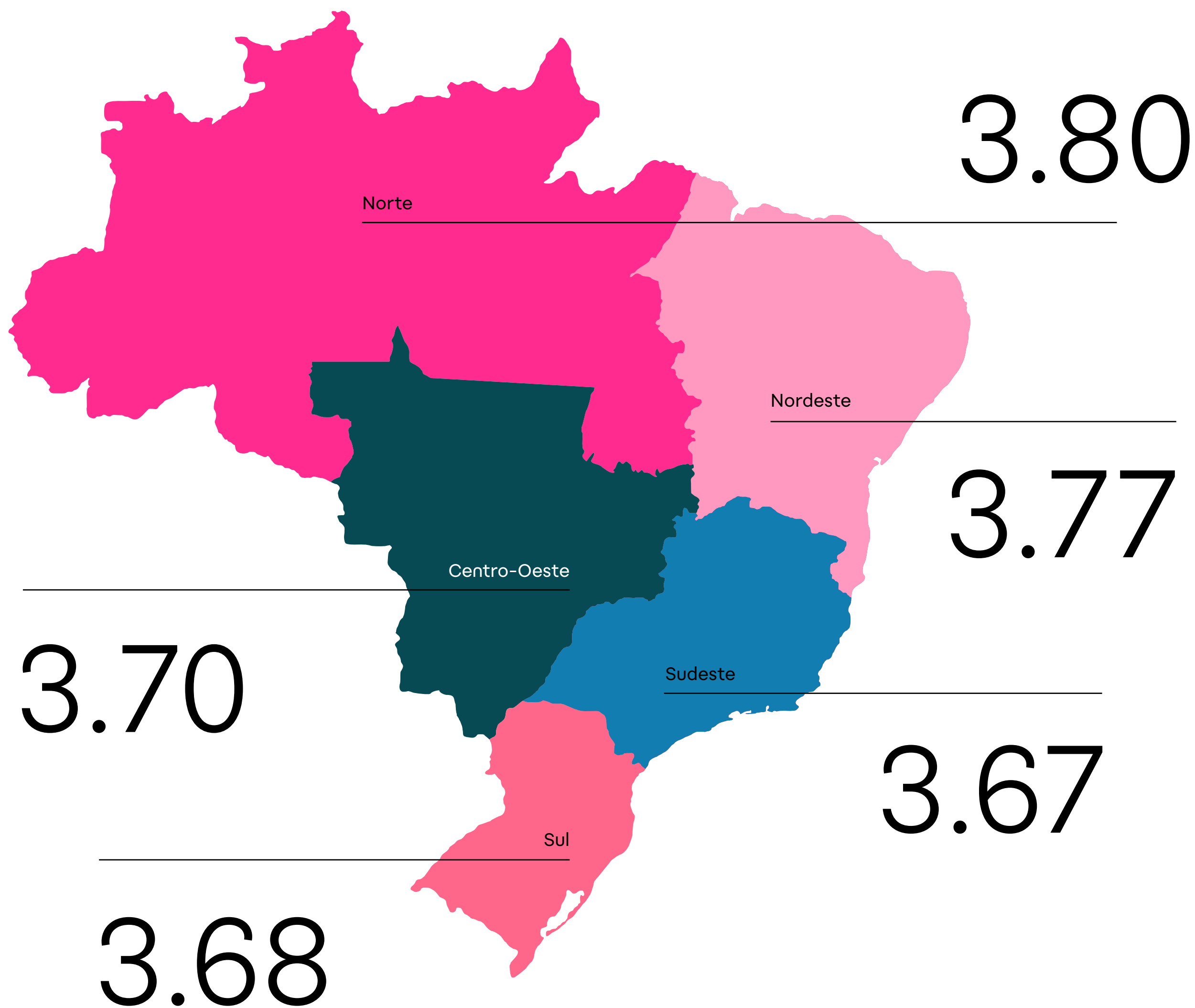
### Sul

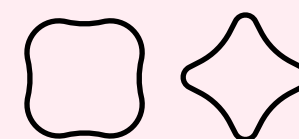




# Média de engajamento por região brasileira

O Norte tem a nota média de engajamento mais alta do país.

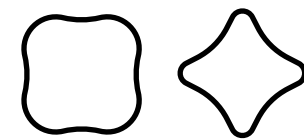




## Confira o engajamento por Estado\*

	Engajados		Desengajados		Ativamente Desengajados
AC.....	75%		25%		-
AL.....	52%		43.5%		4.5%
BA.....	56.5%		40.5%		3%
CE.....	48.5%		44.5%		7%
DF.....	39%		55%		6%
ES.....	46%		46%		8%
GO.....	49%		50%		1%
MA.....	24,5%		70%		5.5%
MG.....	38.5%		54.5%		7%
MS.....	31%		65%		4%
MT.....	52%		44%		4%
PA.....	52.5%		44%		3.5%
PB.....	50%		46%		4%
PE.....	48.5%		44%		7.5%
PR.....	40%		55%		5%
RJ.....	45%		49%		6%
RN.....	34.5%		65.5%		-
RO.....	33.5%		66.5%		-
RS.....	43%		51%		6%
SC.....	27%		73%		-
SE.....	41%		59%		-
SP.....	43,5%		49,5%		7%
TO.....	26,5%		67%		6,5%

\* AM, PI e RR não atingiram número de respondentes significativos.



## 4. O peso da Confiança na Liderança para o engajamento

A partir de análises estatísticas foi possível determinar quais das seis dimensões que compõem o **Engaja S/A** (veja mais na *pág. 08*) possuem maior impacto no engajamento, sendo as duas principais **Confiança na Liderança e Crescimento e Desenvolvimento**. Para chegar a essa conclusão, foi utilizado um modelo estatístico<sup>4</sup> que calculou o quanto o aumento de um ponto em cada dimensão é capaz de influenciar o crescimento das demais, elevando a média geral de engajamento.

Uma das possíveis razões para que Confiança na Liderança mexa tanto o ponteiro do engajamento é o fato de que, de maneira geral, para o brasileiro é mais difícil estar próximos das camadas mais altas, como sugere o psicólogo Geert Hofstede por meio do Índice de Distância do Poder (IDP).

Segundo a métrica<sup>5</sup>, o Brasil é mais hierarquizado e, por isso, espera-se uma disparidade de poder maior em comparação com países como Reino Unido ou Alemanha. Nesse contexto, então, é natural que quando há mais maior transparência e coerência por parte dos líderes, os colaboradores tenham a tendência de valorizar e se engajar com seus empregos.

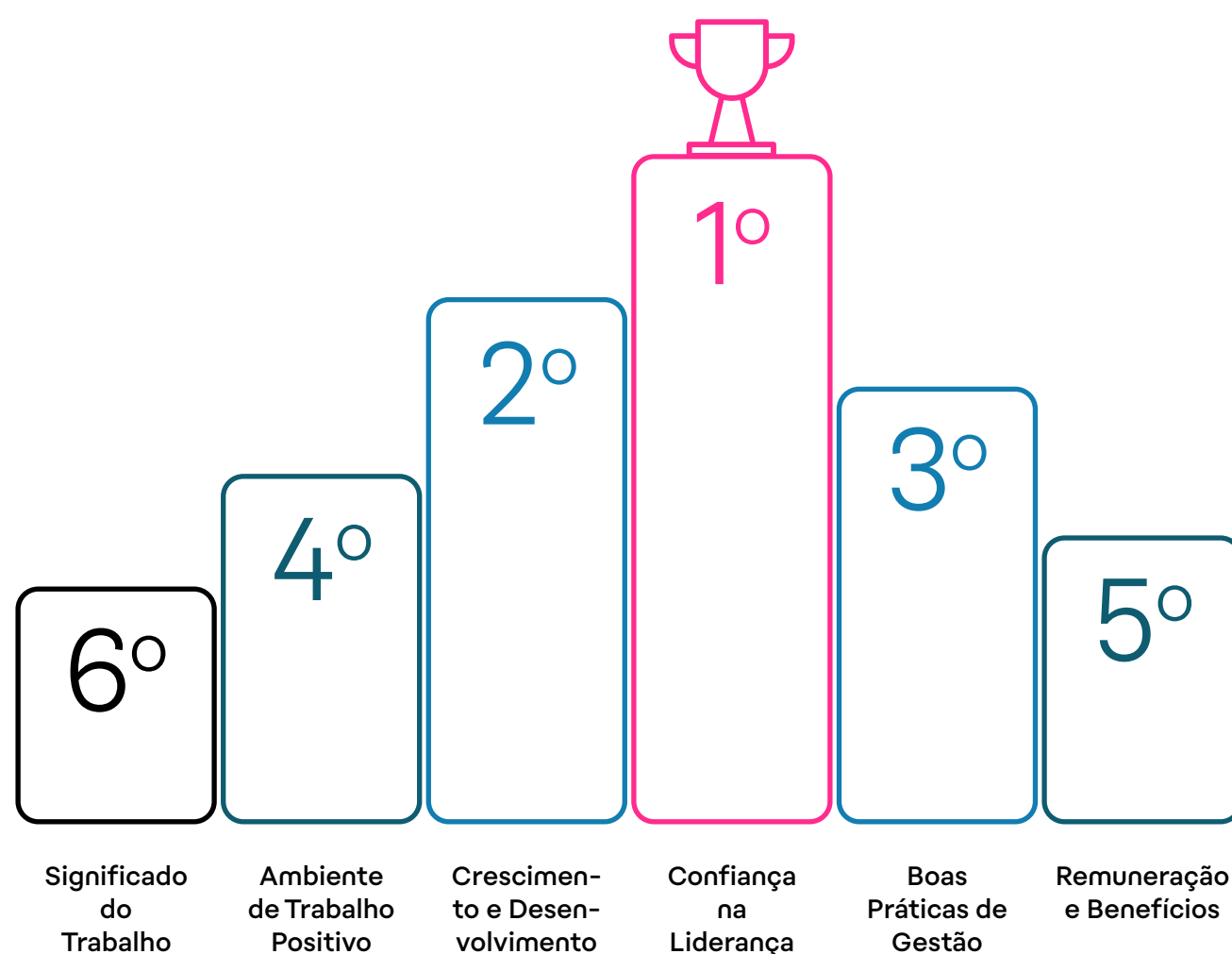


As duas dimensões com maior influência sobre o engajamento têm em comum o fato de estarem conectadas à alta hierquização das empresas brasileiras. Justamente pelo papel exercido pelos líderes, o impacto sobre esses índices é proporcionalmente maior que o de outras dimensões.

Paul Ferreira, professor da FGV-EAESP

### Ranking

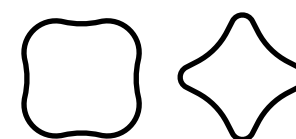
O impacto das dimensões sobre o engajamento



<sup>4</sup>Análise do tipo Random Forest, um método estatístico de machine learning que usa múltiplas árvores de decisão para fazer previsões mais precisas e estáveis.

<sup>5</sup>The 6 dimensions model of national culture by Geert Hofstede. [online] Disponível em: <http://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> [Acessado em 15 de Out de 2024].

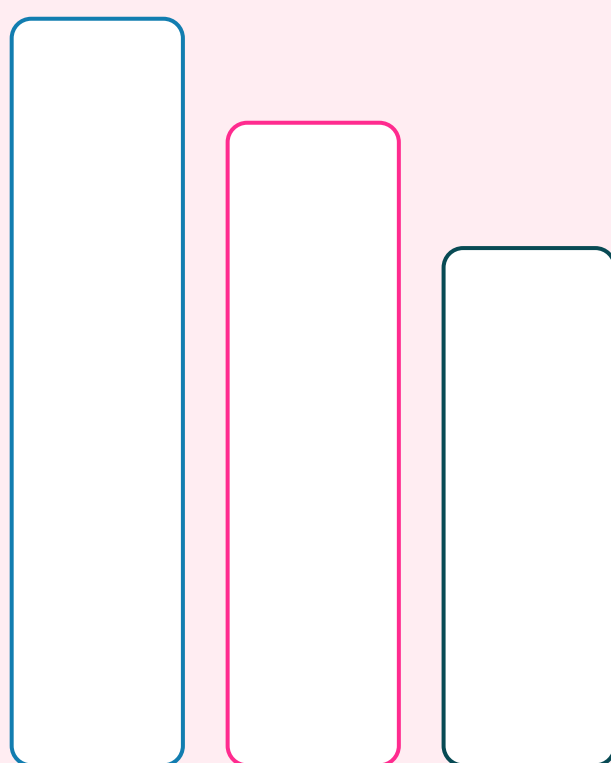




# Notas em cada dimensão por hierarquia

## Confiança na Liderança

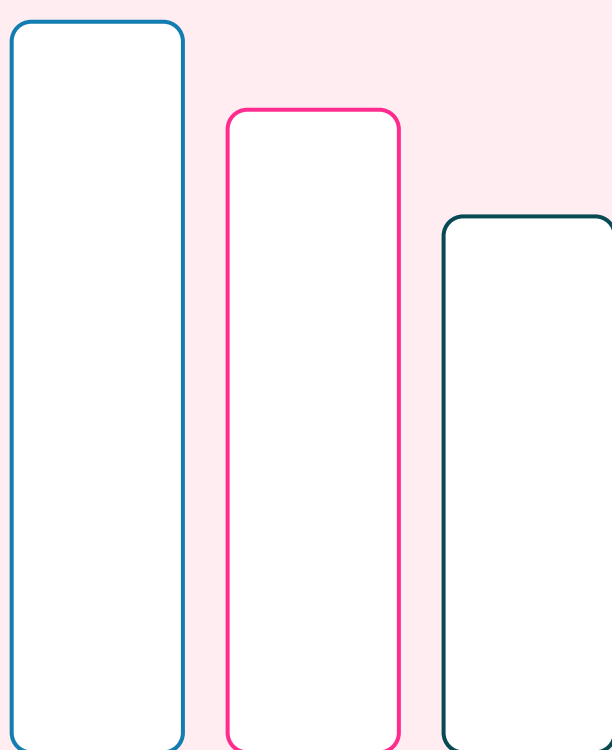
Nota  
4,31 3,92 3,45



Executivos Média gerência Colaboradores

## Boas Práticas de Gestão

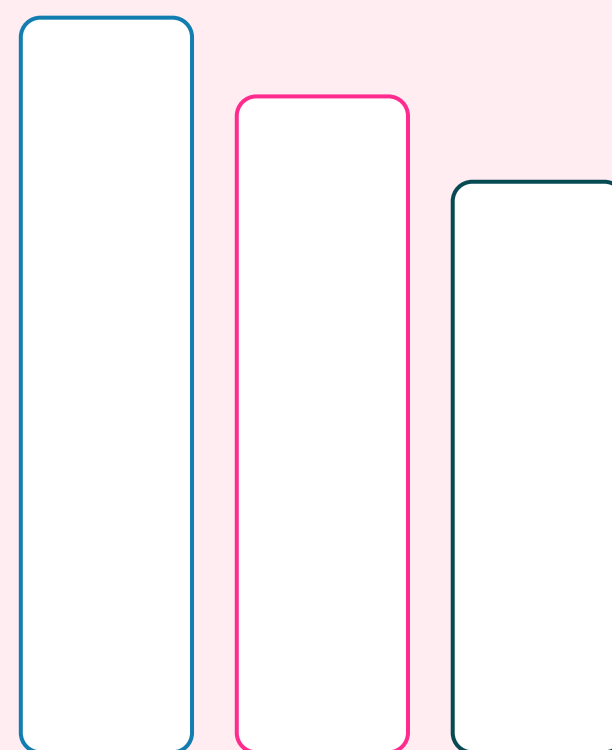
Nota  
4,25 3,92 3,52



Executivos Média gerência Colaboradores

## Ambiente de Trabalho Positivo

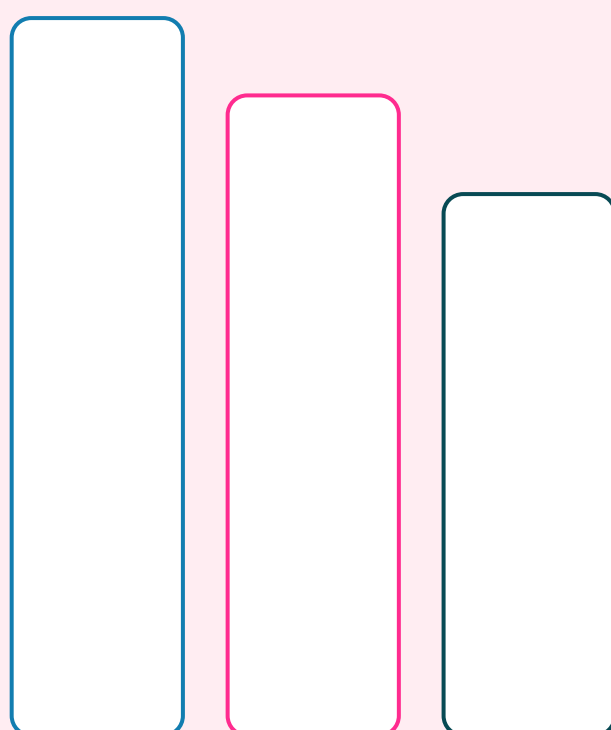
Nota  
4,28 3,97 3,65



Executivos Média gerência Colaboradores

## Significado do Trabalho

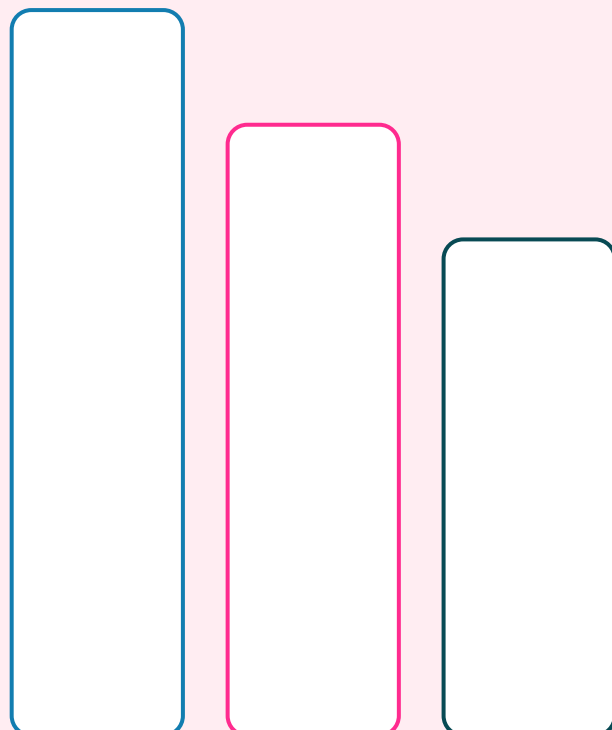
Nota  
4,20 3,91 3,54



Executivos Média gerência Colaboradores

## Crescimento e Desenvolvimento

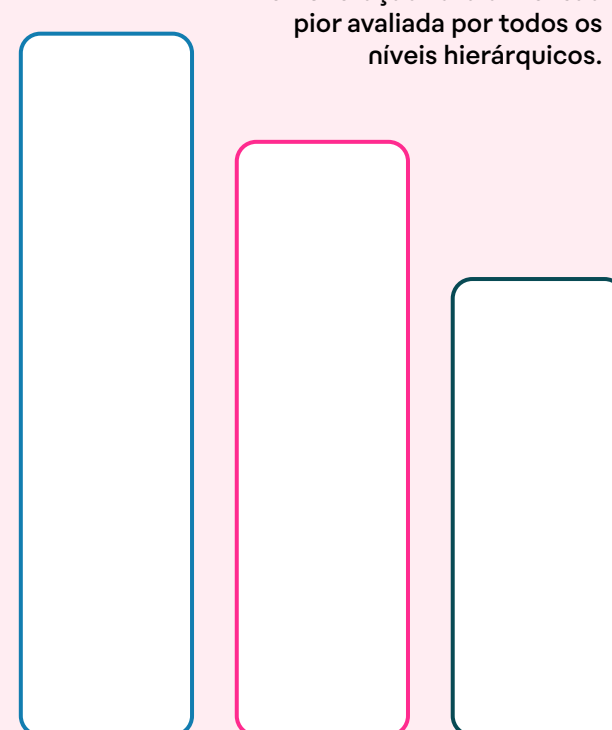
Nota  
4,23 3,80 3,37



Executivos Média gerência Colaboradores

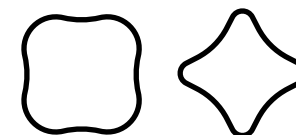
## Remuneração e Benefícios

Nota  
4,17 3,76 3,24



Remuneração foi a dimensão pior avaliada por todos os níveis hierárquicos.

Executivos Média gerência Colaboradores



## 5. 75% dos brasileiros dizem ter praticado *quiet quitting*

Em 2022, após um vídeo viralizar no TikTok, o *quiet quitting* virou uma preocupação entre as lideranças de RH. O termo, também chamado de demissão silenciosa, diz respeito aos profissionais que deixaram de se esforçar para ir além no trabalho. Algo que, segundo a pesquisa *State of the Global Workplace*, da Gallup, era a realidade de 59% dos profissionais mundialmente em 2023.

De acordo com o **Engaja S/A**, mais de sete em cada 10 brasileiros (75%) afirmaram que praticaram o *quiet quitting* nos últimos três meses, ainda que raramente. Além disso, um quarto dos brasileiros (23%) admite que realizou apenas o mínimo de forma frequente ou muito frequente no período.

Ao analisar os números é possível identificar uma correlação direta entre o engajamento e a propensão à prática do *quiet quitting*. Isso porque 49% dos profissionais ativamente desengajados dizem fazer apenas o mínimo de forma frequente, número que é duas vezes maior do que entre os profissionais engajados (22%).

### Frequência de *quiet quitting* entre os brasileiros nos últimos 3 meses

#### Geral

Muito frequentemente

10%

Frequentemente

13%

Ocasionalmente

20%

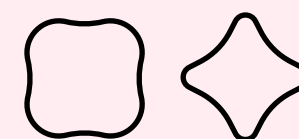
Raramente

32%

Nunca

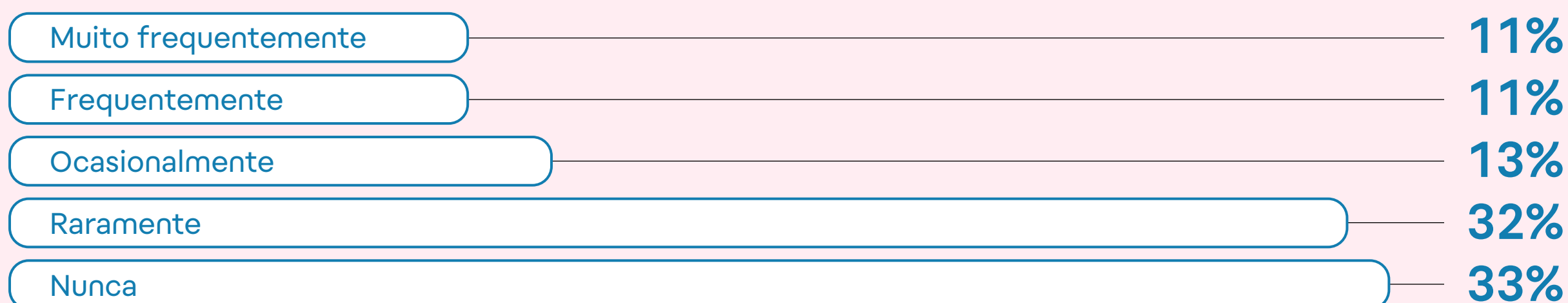
25%



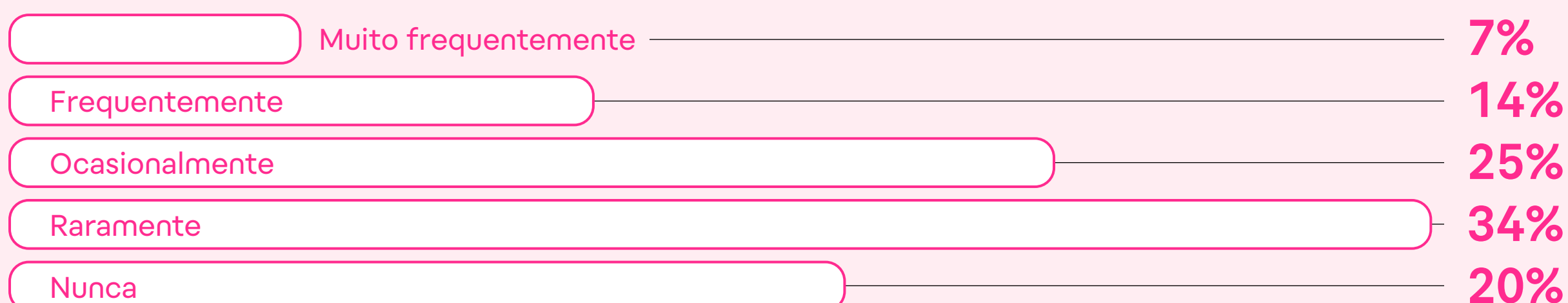


## Tendência a praticar *quiet quitting* por nível de engajamento

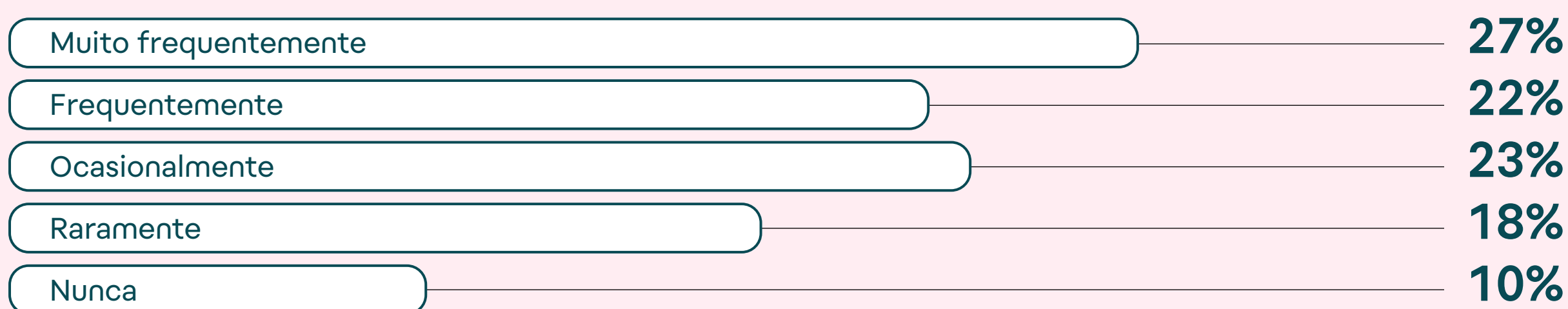
### Engajados



### Desengajados



### Ativamente desengajados

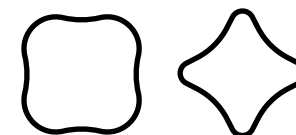


# 90%

dos profissionais ativamente desengajados praticaram *quiet quitting* com alguma frequência nos últimos 3 meses.

**Entre os engajados, o patamar cai para 67%.**





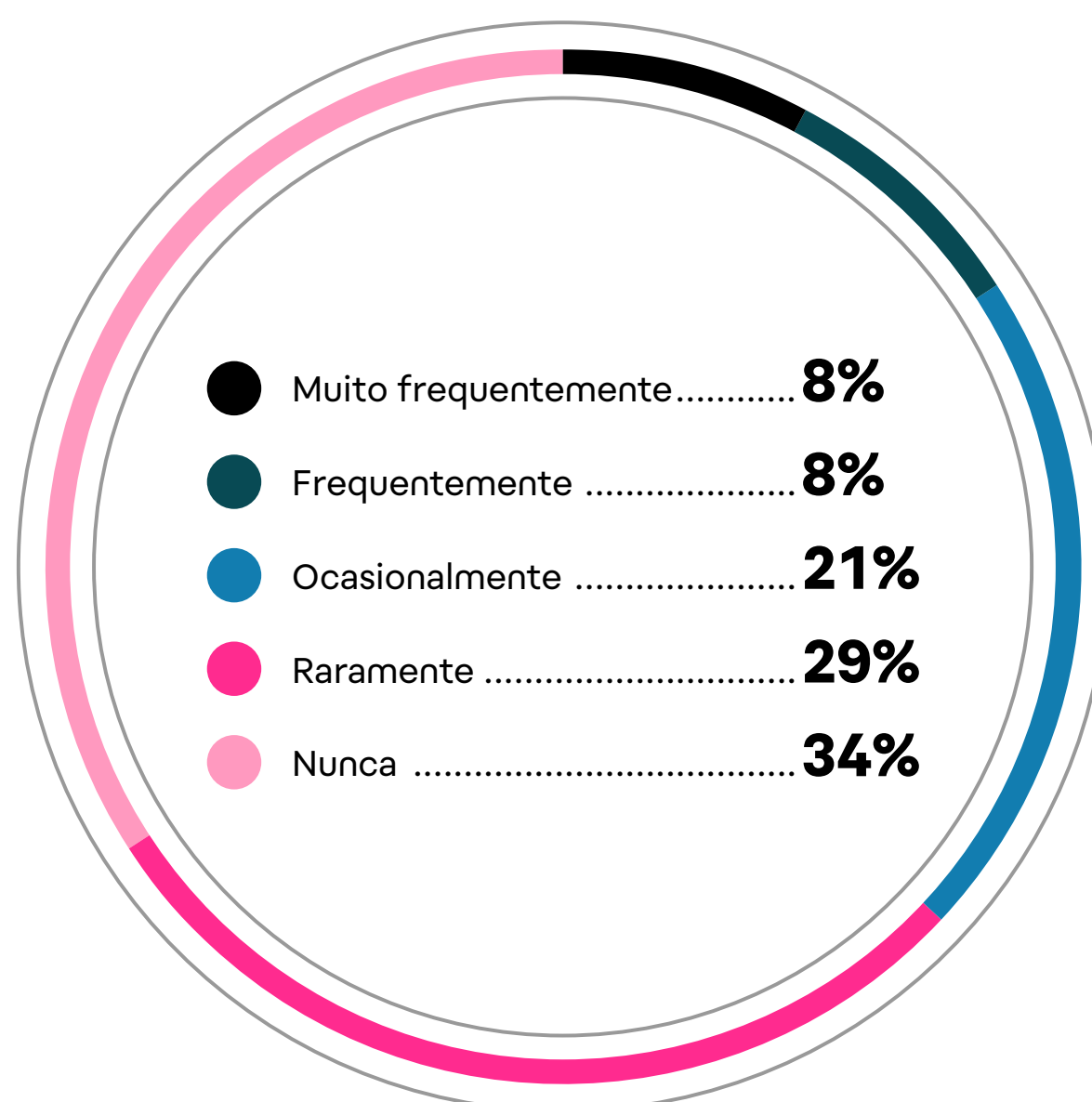
## 6. 66% dos brasileiros já pensaram em abandonar os seus empregos

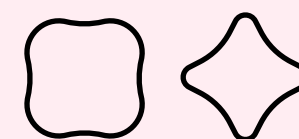
Quase 7 em cada 10 brasileiros (66%) pensaram em pedir demissão com alguma regularidade nos últimos três meses. Sendo que 16% dos profissionais admitem ter a intenção de se demitir de forma frequente. Os resultados do **Engaja S/A** estão alinhados com os registrados pelo Ministério do Trabalho e Emprego (de julho de 2024), que apontaram que as demissões voluntárias atingiram o recorde de mais de 747 mil pedidos.

“ No ano de 2024, o mercado de trabalho formal reagiu de forma muito positiva. Com isso, estamos testemunhando um aumento da rotatividade de profissionais e salários mais elevados. ”

**Janaína Feijó**, pesquisadora da área de Economia Aplicada do FGV-IBRE

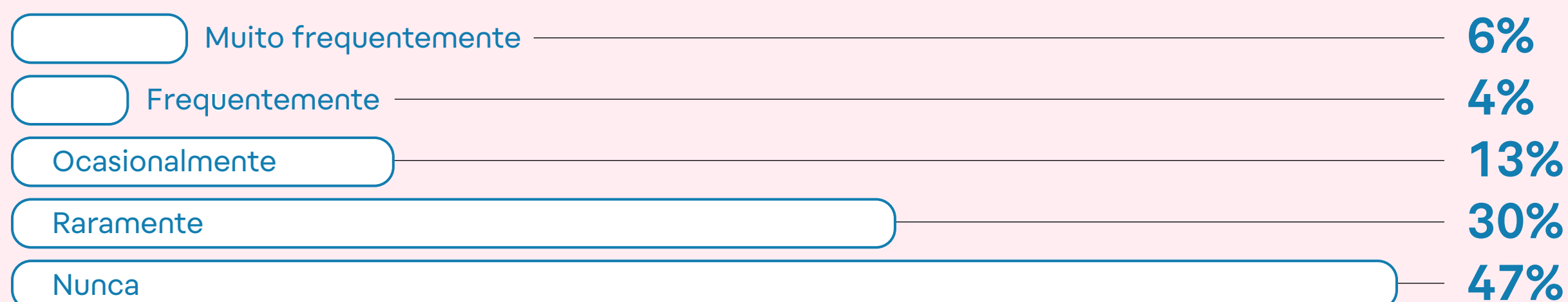
**Desejo de pedir demissão entre os brasileiros nos últimos 3 meses**



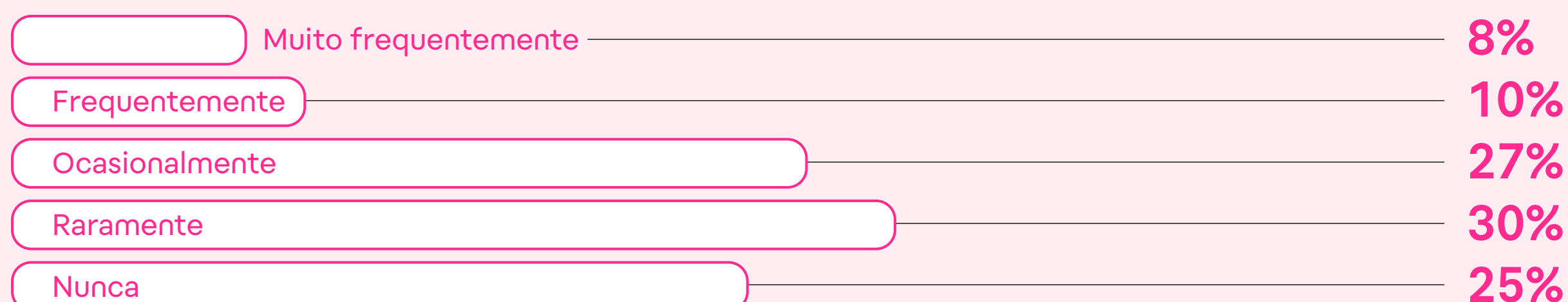


## Frequência com que pensa em pedir demissão, por nível de engajamento

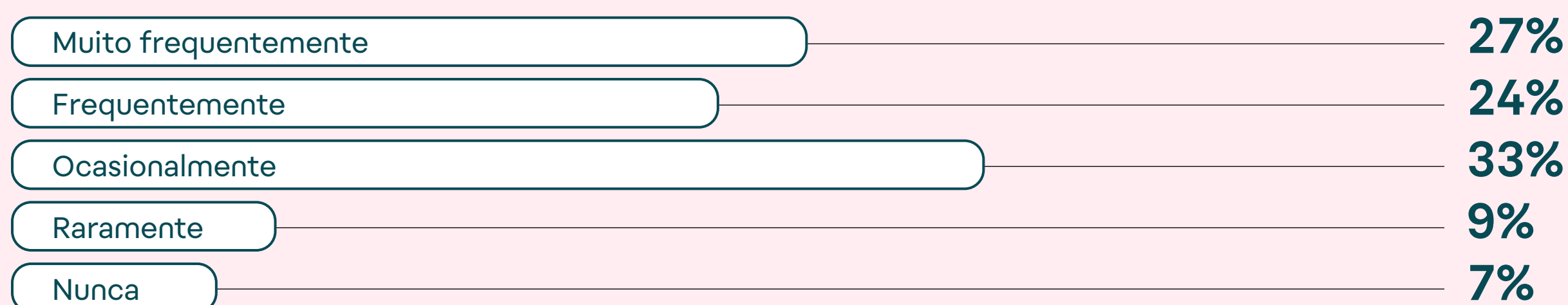
### Engajados



### Desengajados

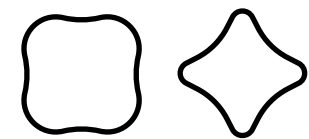


### Ativamente desengajados



Profissionais ativamente desengajados pensam **4 vezes mais** em pedir demissão com frequência do que quem está engajado.



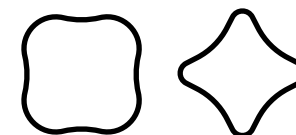


## Mais motivação, menos turnover: probabilidade de pedir demissão diminui entre os profissionais engajados

Ao analisar os dados do **Engaja S/A** é possível notar que, quanto maior a falta de engajamento, maior a probabilidade de um trabalhador pensar em pedir demissão. Isso porque 93% dos profissionais ativamente desengajados pensaram em deixar o emprego nos últimos três meses, número que cai para 53% entre quem está engajado.

Por outro lado, investir em uma boa gestão reduz o turnover das organizações. Por meio de análises estatísticas, chegamos à conclusão de que o aumento de um ponto no engajamento em Boas Práticas de Gestão pode diminuir em 39% a chance de um trabalhador pensar mais frequentemente em pedir demissão. Ambiente de Trabalho Positivo também contribui, com uma redução de 36,5% nessa intenção a cada ponto crescente no envolvimento dos profissionais.





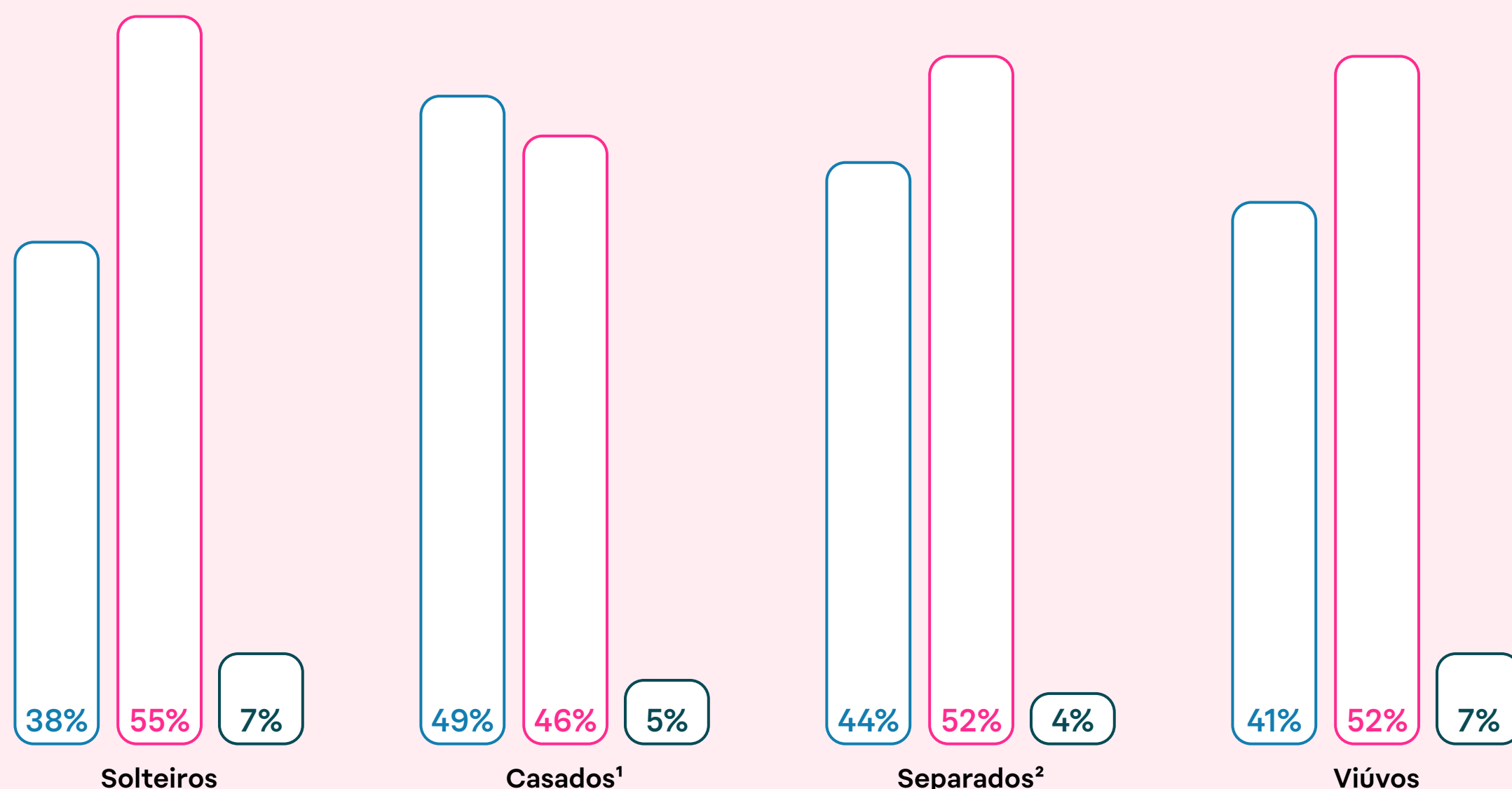
## 7. Fator família: casados e com filhos são mais engajados no trabalho

Ainda que conciliar carreira e parentalidade seja um desafio na maioria das empresas, o **Engaja S/A** mostra uma diferença significativa entre os níveis de engajamento dos brasileiros que têm família constituída. Por um lado, 49% dos profissionais casados e 50% dos que são pais e mães estão engajados. Por outro, apenas 38% dos solteiros e 35% daqueles que não possuem filhos estão envolvidos com seus empregos.

“Pais e mães tendem a valorizar a segurança e os benefícios, principalmente aqueles voltados à família. Eles também buscam estabilidade e apoio do empregador, fatores que aumentam sua conexão com a empresa. Casados, de maneira semelhante, podem se sentir mais comprometidos com o trabalho por desejarem mais estabilidade”, diz o professor Paul Ferreira, da FGV-EAESP.

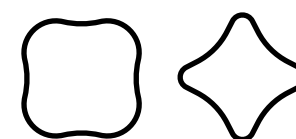
### Engajamento de acordo com o estado civil

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



<sup>1</sup> Inclui também união estável <sup>2</sup> Inclui também divorciados e desquitados





## Nota média de engajamento

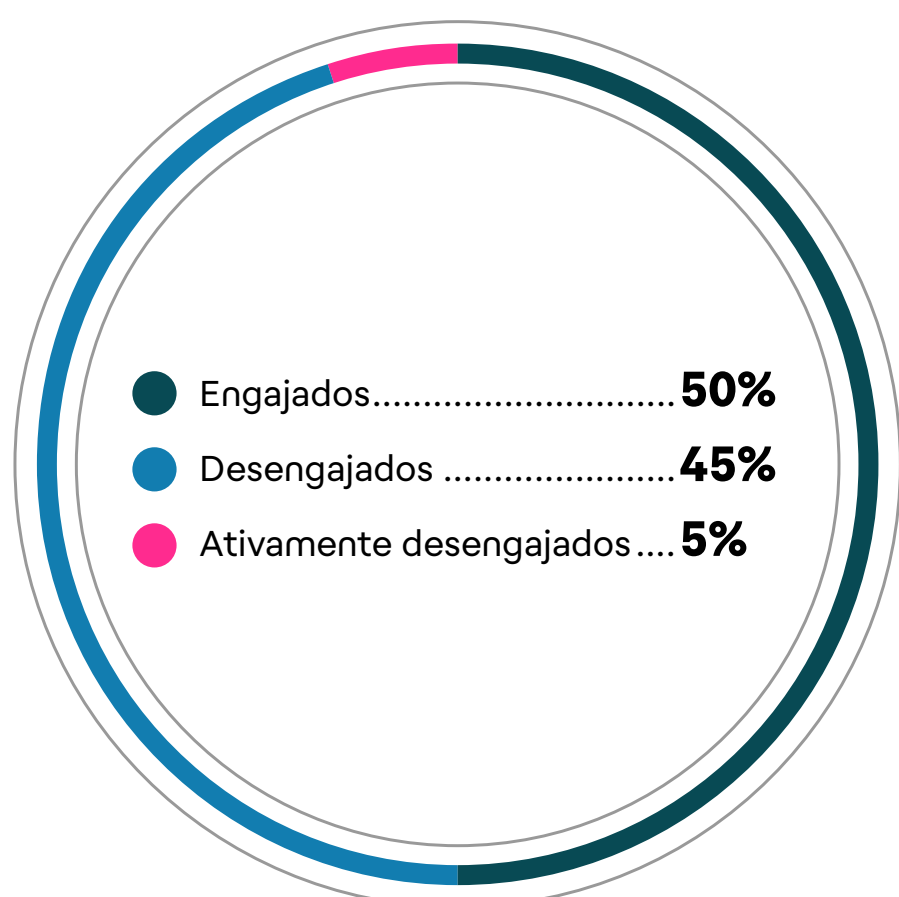
	Engajamento
	Média
Solteiros	3,57
Casados <sup>1</sup>	3,78
Separados <sup>2</sup>	3,76
Viúvos	3,84



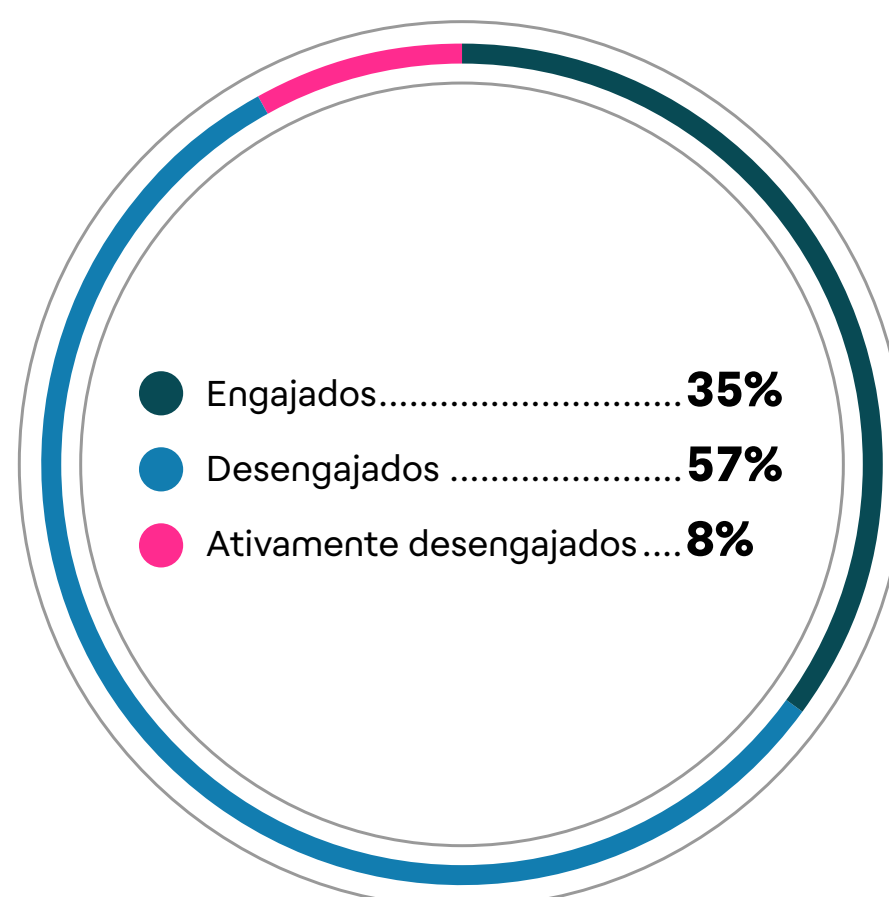
Profissionais solteiros estão **11 pontos percentuais** menos engajados que os casados

## Engajamento por parentalidade

### Possuem filhos



### Não possuem filhos



## Nota média de engajamento por parentalidade

### Não tem filhos

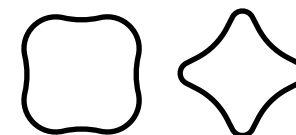
**3.54**

### Tem filhos

**3.80**

<sup>1</sup> Inclui também união estável <sup>2</sup> Inclui também divorciados e desquitados





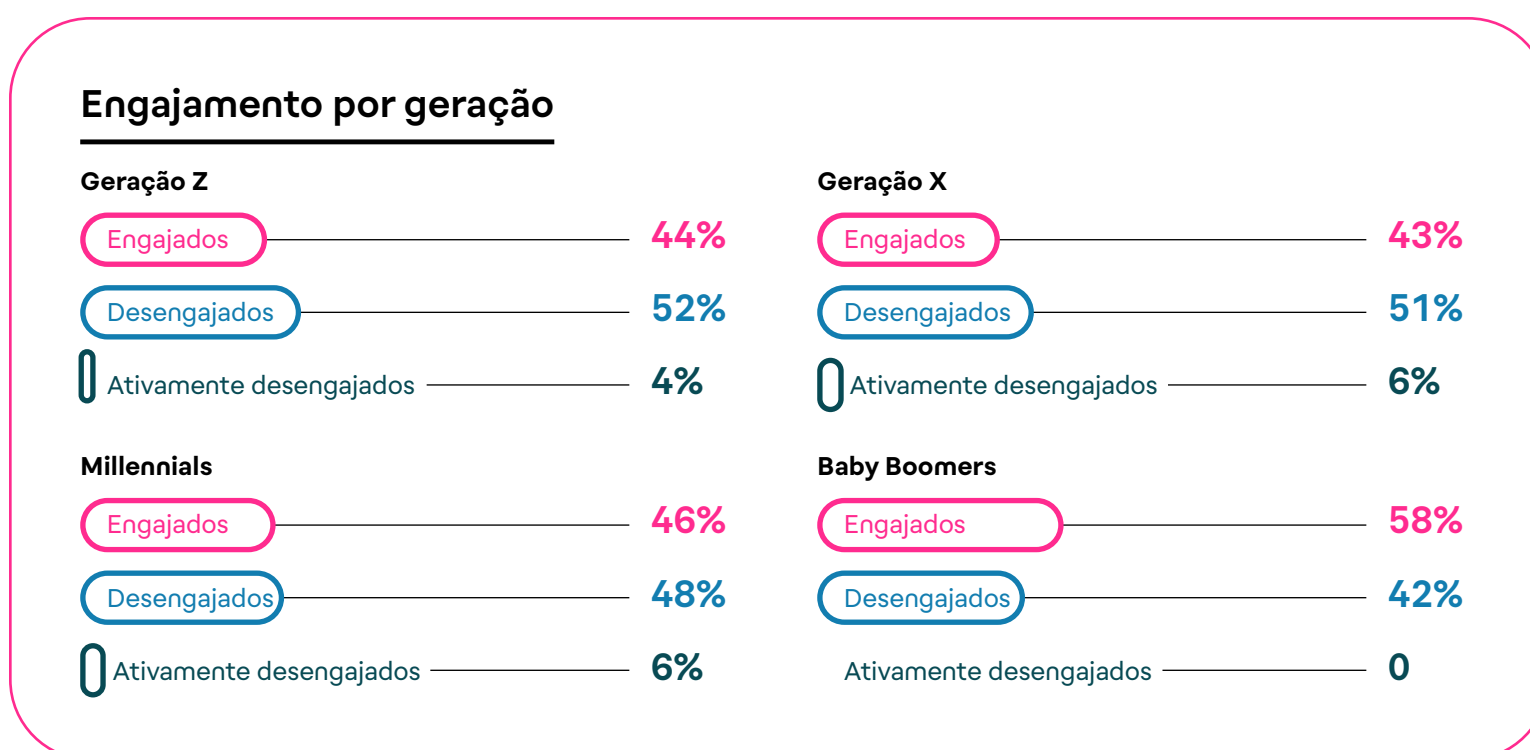
# 8. O peso das gerações para o engajamento

Pela primeira vez na história, quatro gerações fazem parte da força de trabalho das empresas. O equilíbrio entre as demandas e expectativas destes grupos diversos não é algo trivial e se tornou um desafio para os RHs. Entretanto, há algo que parece superar as divergências e unir profissionais de diferentes idades: a falta de engajamento.

Dados do **Engaja S/A** mostram que mais de cinco em cada 10 brasileiros que fazem parte da Geração X (57%), Geração Z (56%) e Millennials (54%) estão desengajados ou ativamente desengajados. A exceção a esse cenário são os Baby Boomers, em que acontece exatamente o oposto e quase seis em cada 10 (58%) estão envolvidos com seus empregos.

“  
Em geral, os Baby Boomers se sentem mais engajados tanto pelas questões profissionais, quanto por aspectos pessoais, como planos de aposentadoria ou de mudanças de carreira. Eles têm expectativas mais ‘ajustadas’ sobre os próximos passos, diferente das demais gerações.”

**Luiz Valente**, Founder & CEO do Talenses Group



## Nota média de engajamento

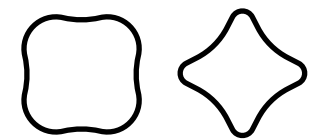
Geração	Engajamento Média
Baby Boomers	4,02
Geração X	3,64
Millennials	3,72
Geração Z	3,74



Baby Boomers estão **14 pontos percentuais** mais engajados que a Geração Z

\* Consideramos: Geração Z (18 a 29 anos), Millennials (30 a 43 anos), Geração X (44 a 64 anos) e Baby Boomers (65 a 79 anos)





## 9. Híbrido é modelo com mais funcionários engajados no país

No último ano, o mundo do trabalho assistiu a um movimento crescente de empresas que decidiram abandonar o modelo remoto e voltar ao trabalho presencial. Prova disso é que, de acordo com a pesquisa CEO Outlook 2024, da consultoria KPMG, 83% dos líderes empresariais preveem o retorno ao presencial de forma integral nos próximos três anos.

Apesar disso, dados do **Engaja S/A** revelam que o modelo que possui mais profissionais engajados é o formato híbrido de trabalho, em que 54% estão envolvidos com seus empregos. O patamar é 12 pontos percentuais mais alto em comparação aos colegas que atuam presencialmente. Ao lado de Confiança na Liderança, Ambiente de Trabalho (que engloba os atributos de flexibilidade) é a dimensão em que os profissionais do modelo híbrido estão mais engajados.

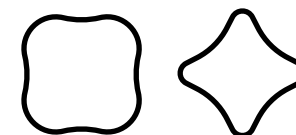
A valorização dos modelos de trabalho flexíveis fica evidente quando analisamos os dados referentes às práticas de engajamento. Tanto para quem atua em home office quanto para quem vai ao escritório apenas alguns dias, a prática que mais contribui para a motivação é o formato de trabalho que a empresa oferece, seja ele remoto ou híbrido.

“

O modelo híbrido combina o melhor dos dois mundos: oferece a flexibilidade do remoto com a interação social e a colaboração do presencial. Isso se tornou mais atrativo à medida que as pessoas perceberam as desvantagens do trabalho home office, como isolamento e dificuldades de comunicação. ”

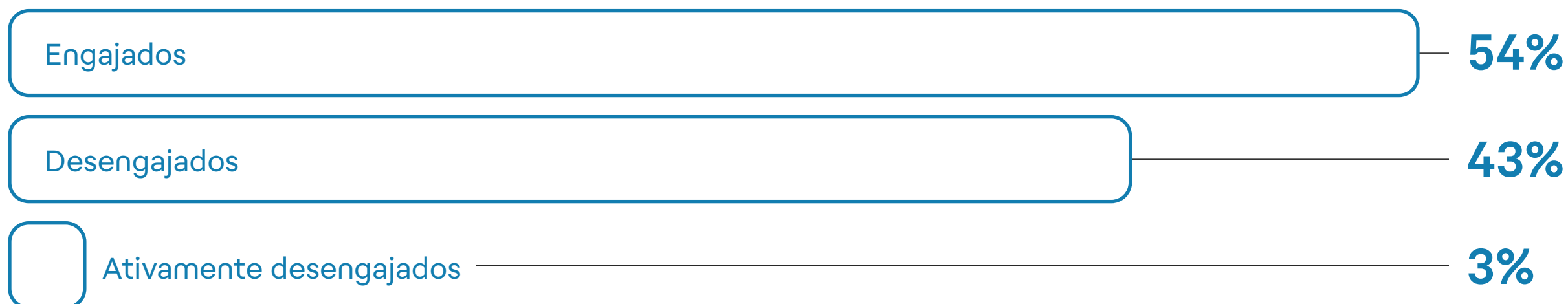
**Paul Ferreira**, professor da FGV-EAESP



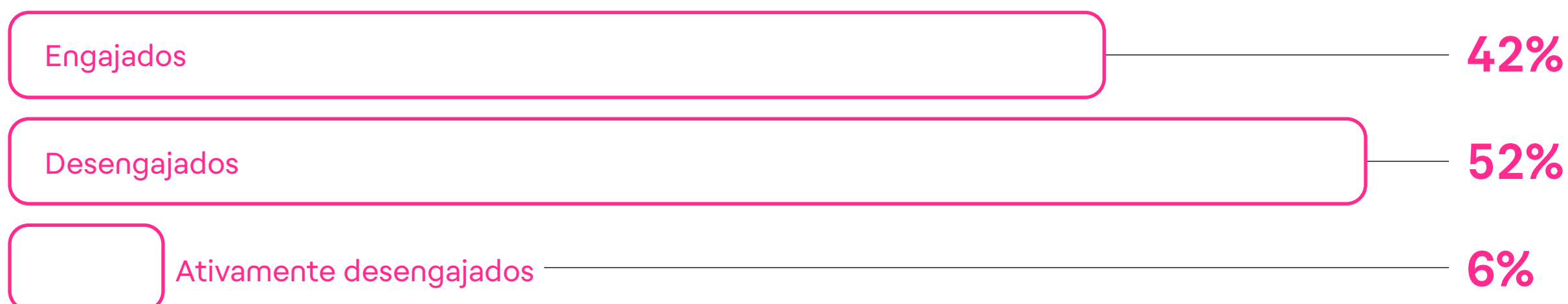


## Engajamento por modelo de trabalho

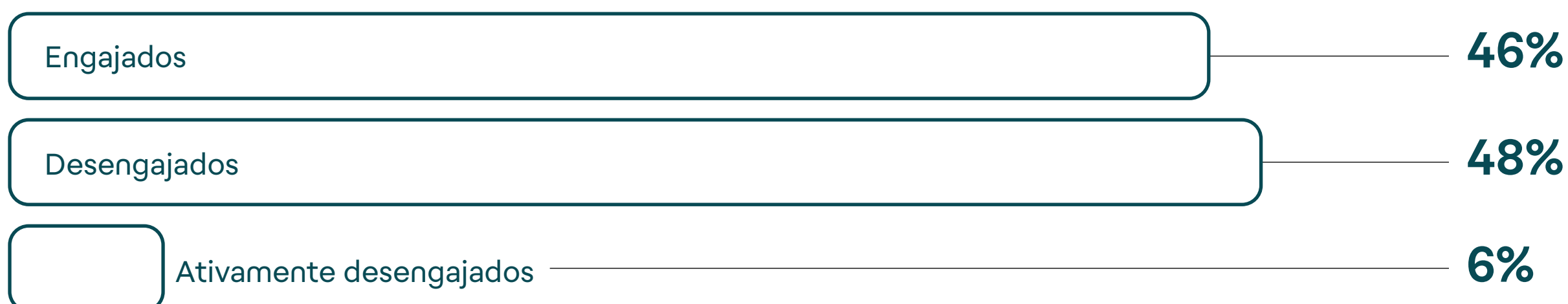
### Híbrido



### Presencial



### Remoto



### Nota média de engajamento

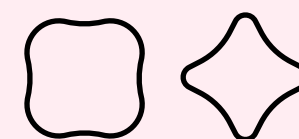
	Engajamento
	Média
Híbrido	3,90
Presencial	3,65
Remoto	3,73

### Quer descobrir o nível de engajamento dos seus colaboradores?

Com a Flash, você pode! Clientes da nossa solução de Gestão de Pessoas têm acesso ao **Engaja S/A** diretamente na nossa plataforma. Quer testar? Entre em contato com nosso time de especialistas!

**Fale com a Flash**





## Engajamento por modelo de trabalho, de acordo com a geração

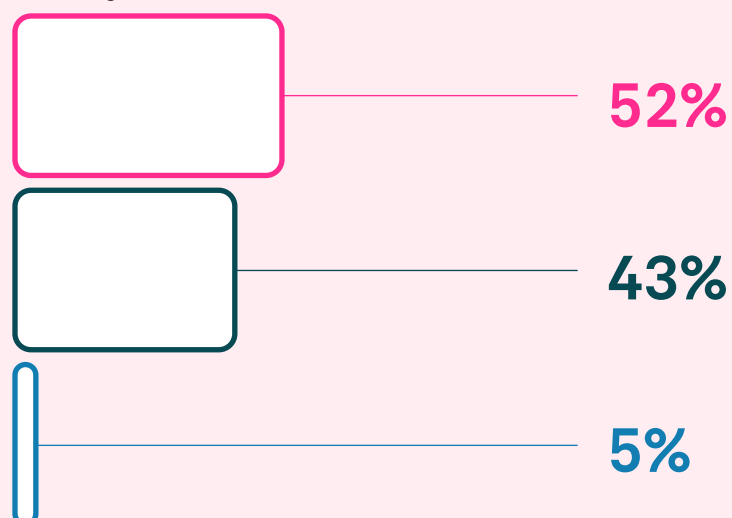
● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados

### Híbrido

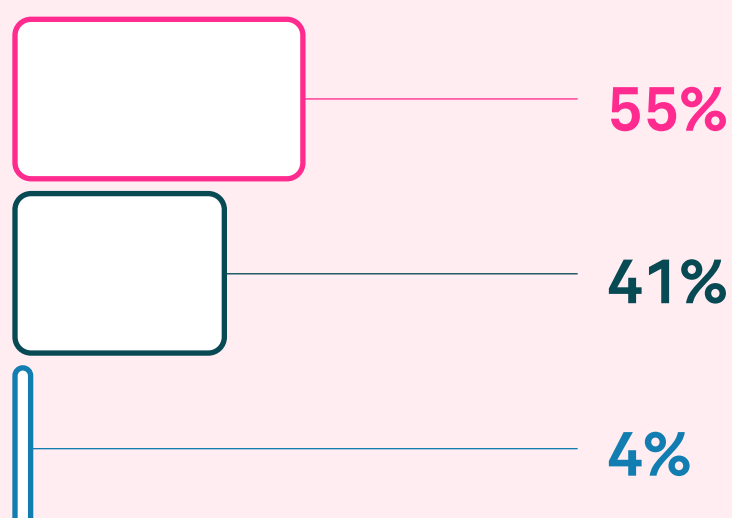
Baby Boomers



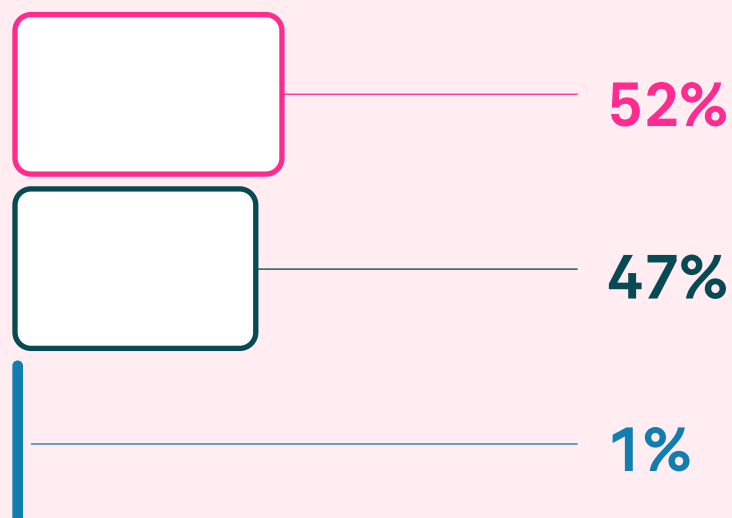
Geração X



Millennials

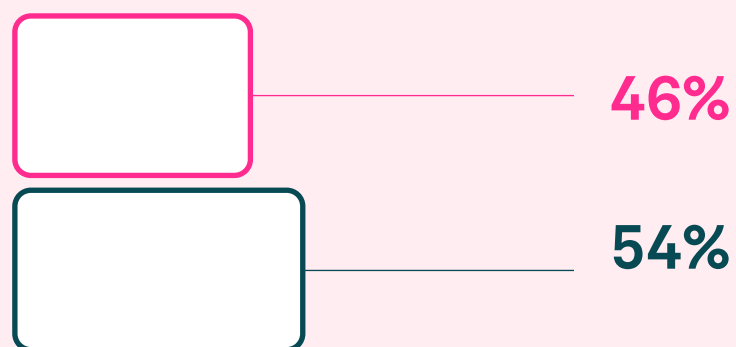


Geração Z

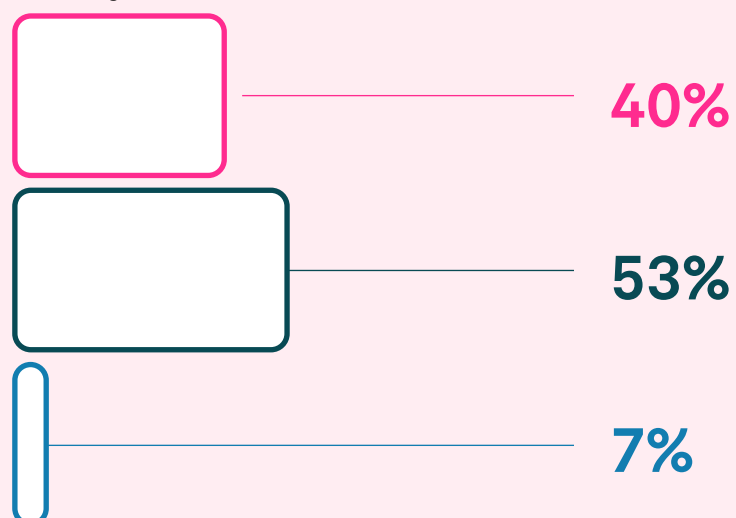


### Presencial

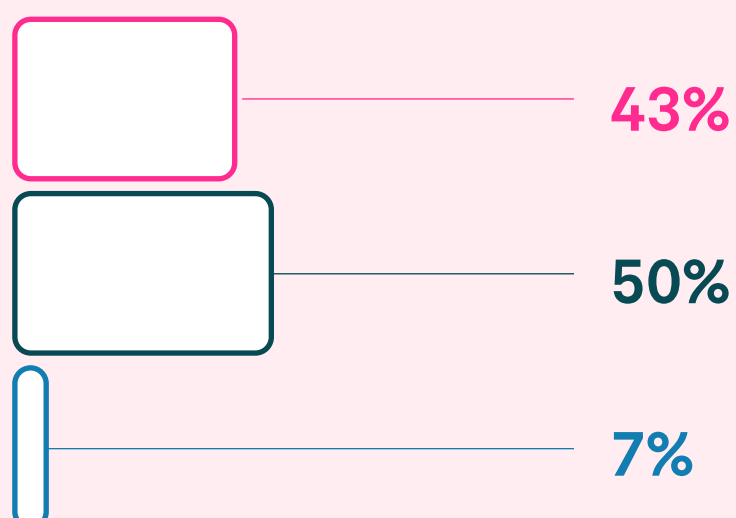
Baby Boomers



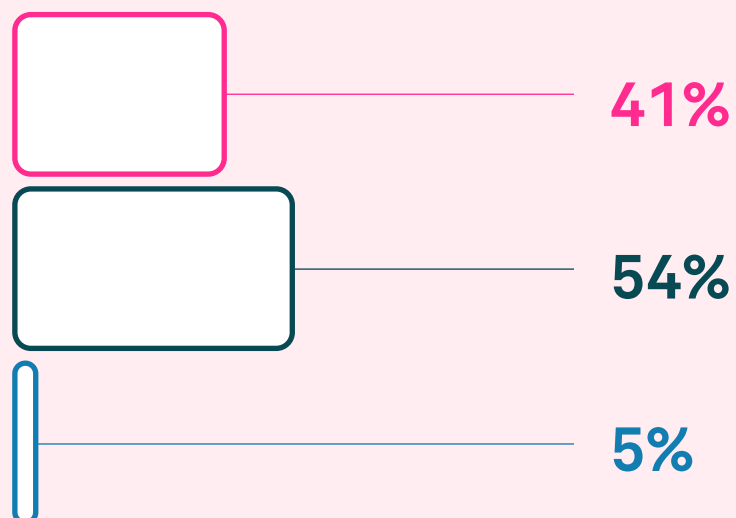
Geração X



Millennials



Geração Z

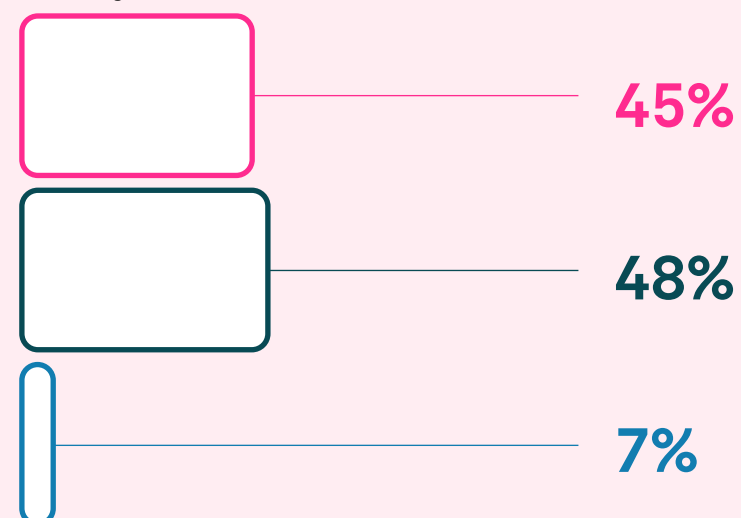


### Remoto

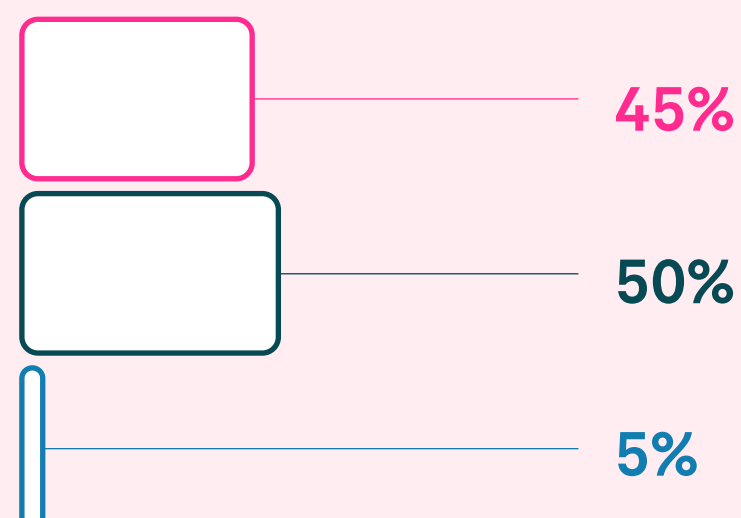
Baby Boomers



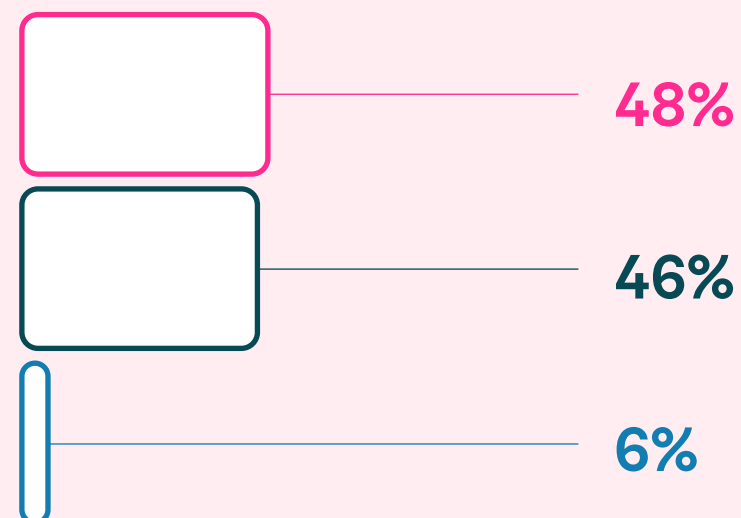
Geração X



Millennials

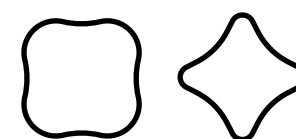


Geração Z



Millennials e Boomers são os mais engajados no modelo híbrido





# 10. Relacionamento de longo prazo com a empresa gera mais engajamento

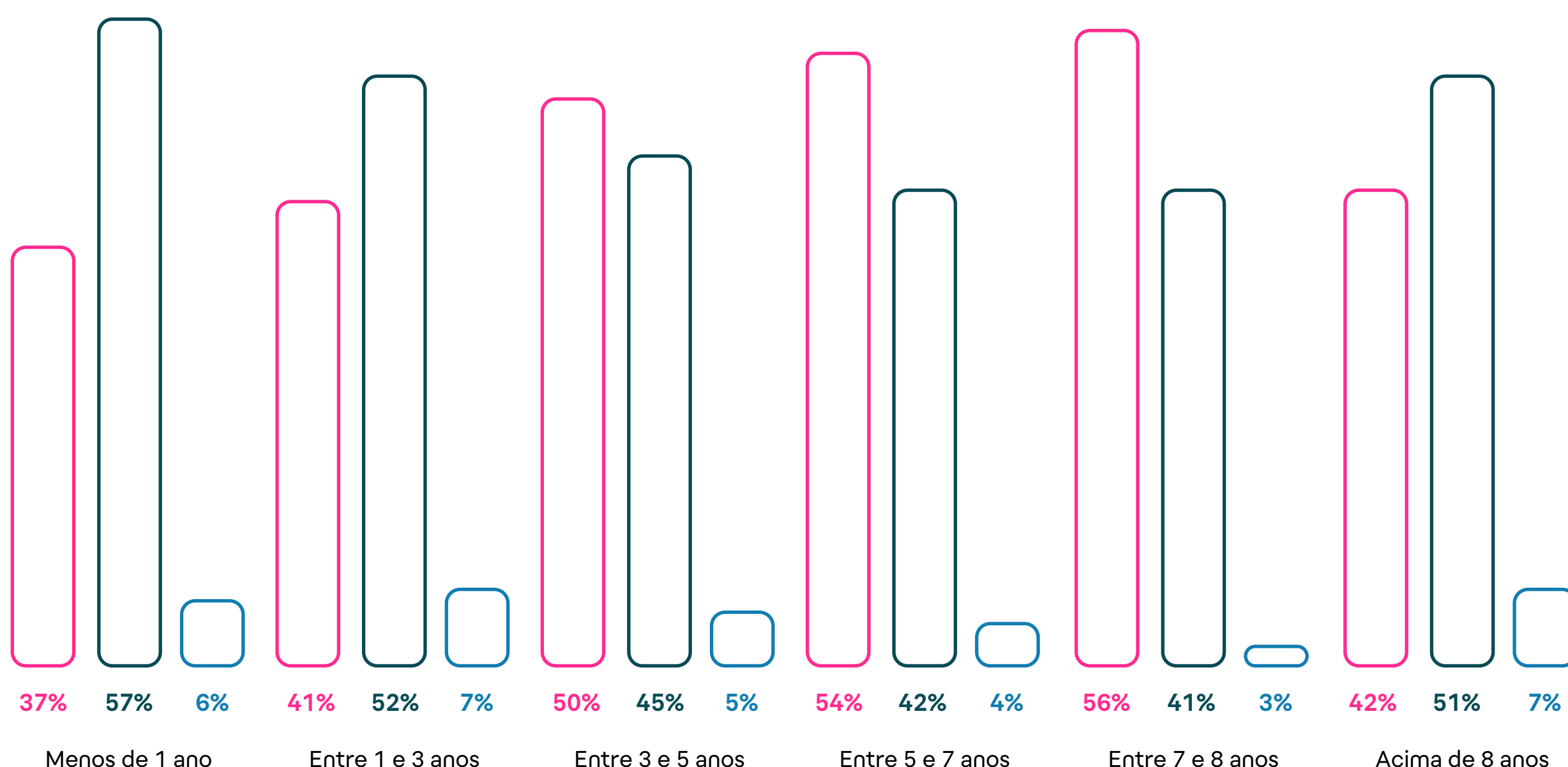
O envolvimento dos brasileiros com as empresas parece se tornar mais sólido com o passar dos anos. Entre os profissionais com menos de um ano de casa, apenas 37% estão envolvidos com seus empregos. Já para aqueles que têm entre sete e oito anos na empresa, este percentual sobe para 56%.

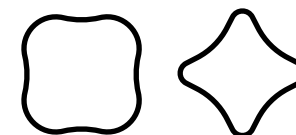
Apesar disso, há um ponto de inflexão para os trabalhadores que estão há mais de oito anos na mesma empresa, com uma queda de 14 pontos percentuais no engajamento (42%). Os dados indicam que, a partir deste período, pode ter início um processo de desgaste na relação entre empresas e funcionários.

“Alguns atributos importantes para o engajamento só são percebidos pelo profissional depois que ele já está há algum tempo na organização. Isso explica a importância dos laços mais longos evidenciados pelo **Engaja S/A**”, diz o professor Paul Ferreira, da FGV-EAESP

## Engajamento por tempo de casa

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados





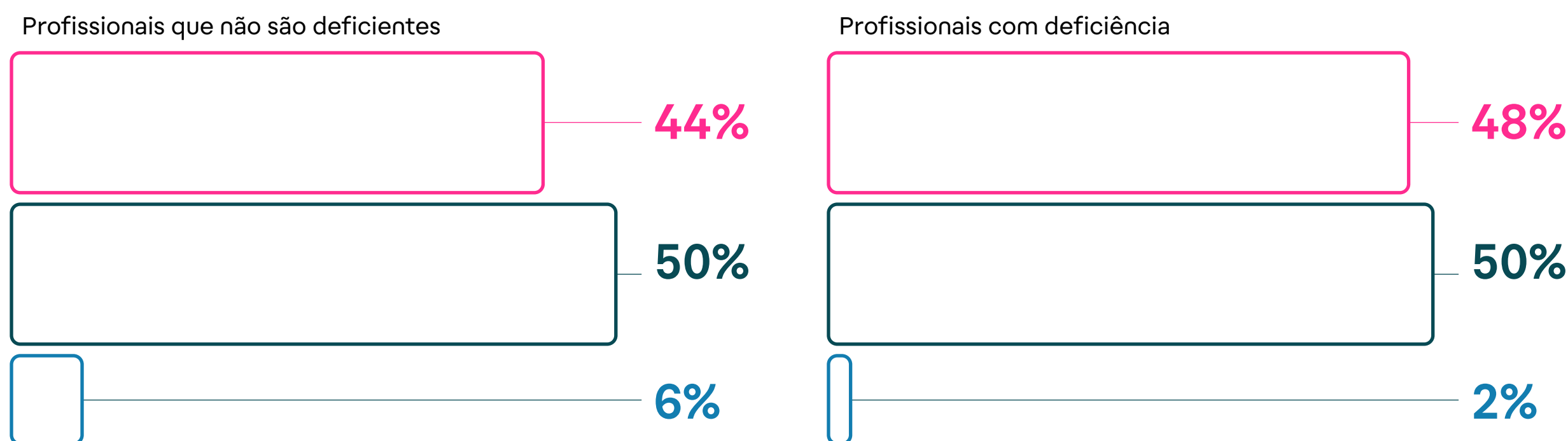
# 11. Pessoas com deficiência são mais engajadas

Segundo o IBGE, quase 46 milhões de pessoas possuem algum tipo de deficiência no Brasil. Apesar disso, dados do eSocial mostram que apenas 550 mil profissionais com deficiência estão empregados no país.

A falta de acesso ao mercado formal, entretanto, não é impeditivo para o engajamento desses profissionais. De acordo com o **Engaja S/A**, os profissionais com deficiência (física, visual, auditiva, intelectual ou psicossocial) são quatro pontos percentuais mais engajados do que o restante dos trabalhadores. Além disso, o percentual de ativamente desengajados também é três vezes menor entre as pessoas com deficiência.

## Engajamento por presença de deficiência

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



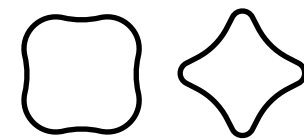
### Nota média de engajamento

	Engajamento Média
Profissionais com deficiência	3.85
Profissionais que não são deficientes	3.69

↘ PCDs raramente estão entre os ativamente desengajados

# Práticas de engajamento

As ações capazes de mexer o ponteiro da gestão de pessoas



# Práticas que impulsionam o engajamento: há um descompasso entre empresa e profissionais

As ações de engajamento nas quais as empresas investem são aquelas que motivam os profissionais? Foi com essa pergunta em mente que ouvimos dezenas de líderes de recursos humanos, por meio de pesquisa qualitativa e grupos focais, para revisar a metodologia do **Engaja S/A**.

Como resultado, nesta edição, mapeamos as 40 práticas de engajamento mais comuns nas organizações brasileiras e mostramos o quanto os próprios funcionários enxergam que elas contribuem para mantê-los envolvidos. A análise inédita reforça o papel acionável deste índice e traz uma descoberta e tanto: as práticas que mais engajam os profissionais não são aquelas que as organizações estão investindo esforços.

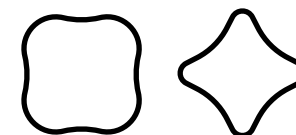
As ações mais comuns das empresas hoje incluem iniciativas como Treinamentos e capacitações, Reuniões de resultado e Programa de ideias. Já o que os profissionais apontam como práticas que mais engajam são Folga de aniversário, Planos de participação nos lucros e resultados (PLR) e Short friday. Ainda no Top 5 das iniciativas que os profissionais mais valorizam, aparecem Modelos remoto ou híbrido de trabalho e Benefícios flexíveis. Os resultados são um chamado para as empresas darem mais espaço para os trabalhadores serem ouvidos e joga luz para o fato de que ações de alto impacto podem ser aquelas de menor custo para as organizações.

“

A falta de um diagnóstico assertivo por parte das organizações mostra que ainda há muito a evoluir para que a liderança tenha mais clareza sobre as preferências de seus funcionários. É essencial buscar um equilíbrio entre o que é desejado e o que é de fato viável. ”

Isadora Gabriel, CHRO da Flash



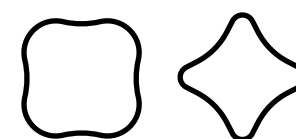


## As 10 práticas de engajamento mais presentes nas empresas

1º Treinamentos e capacitações (Crescimento e Desenvolvimento)	2º Reuniões de resultado (Confiança na Liderança)	3º Programas de ideias (Significado do Trabalho)	4º Recrutamento interno (Crescimento e Desenvolvimento)	5º Desenvolvimento pessoal e profissional (Boas Práticas de Gestão)
6º Avaliações de desempenho (Boas Práticas de Gestão)	7º Sistema de sugestões de melhoria (Boas práticas de Gestão)	8º Eventos presenciais (Ambiente de Trabalho Positivo)	9º Programa de feedback contínuo (Boas Práticas de Gestão)	10º Atividades de celebração de conquista (Ambiente de Trabalho Positivo)

## As 10 práticas que mais engajam os brasileiros

1	Folga de aniversário (Ambiente de Trabalho Positivo).....	4.53
2	Planos de participação nos lucros (Remuneração e Benefícios) .....	4.50
3	Short friday (Ambiente de Trabalho Positivo) .....	4.45
4	Modelo remoto ou híbrido de trabalho (Ambiente de Trabalho Positivo) .....	4.44
5	Benefícios flexíveis (Remuneração e Benefícios).....	4.43
6	Horário flexível (Ambiente de Trabalho Positivo).....	4.41
7	Atividades de celebração de conquistas (Ambiente de Trabalho Positivo) .....	4.41
8	Plano de carreira (Crescimento e Desenvolvimento) .....	4.41
9	Líderes preparados psicologicamente (Boas Práticas de Gestão).....	4.40
10	Mentoria (Confiança na Liderança).....	4.40



## Gênero

# Mulheres preferem flexibilidade, homens valorizam mais remuneração

Segundo dados do IBGE, as mulheres dedicam 6,8 horas a mais aos afazeres domésticos que os homens e ainda são as principais responsáveis pelo cuidado da casa e dos filhos. Não por acaso, as práticas que as profissionais mais valorizam estão ligadas à flexibilidade no trabalho e fazem parte da dimensão

Ambiente de Trabalho Positivo (como Folga de aniversário, Short friday e Modelo remoto ou híbrido de trabalho). Para os homens, a preferência é maior para as iniciativas financeiras, como Planos de participação nos lucros e resultados (PLR), Previdência privada e Benefícios flexíveis.

## Top 5 práticas que mais engajam por gênero

### Mulheres

**1º** Folga de aniversário  
(Ambiente de Trabalho Positivo)

**2º** Short friday  
(Ambiente de Trabalho Positivo)

**3º** Planos de participação nos lucros  
(Remuneração e Benefícios)

**4º** Benefício de reprodução assistida  
(Remuneração e Benefícios)

**5º** Modelo remoto ou híbrido de trabalho  
(Ambiente de Trabalho Positivo)

### Homens

**1º** Planos de participação nos lucros  
(Remuneração e Benefícios)

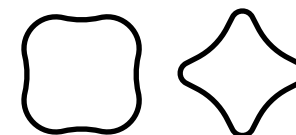
**2º** Previdência privada  
(Remuneração e Benefícios)

**3º** Folga de aniversário  
(Ambiente de Trabalho Positivo)

**4º** Benefícios flexíveis  
(Remuneração e Benefícios)

**5º** Modelo remoto ou híbrido de trabalho  
(Ambiente de Trabalho Positivo)





## Raça

# Peso das práticas varia conforme grupo étnico-racial

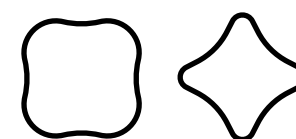
Fruto de uma marginalização histórica, mesmo nos dias atuais, profissionais negros não possuem as mesmas oportunidades no ambiente corporativo que os brancos. Também por isso, tendem a valorizar aspectos diferentes que seus pares

de outros grupos. Os profissionais pretos valorizam mais as ações ligadas à dimensão Ambiente de Trabalho Positivo, já brancos e pardos se dizem mais engajados pelas iniciativas relacionadas à Remuneração e Benefícios.

## Top 5 práticas que mais engajam por raça

Pretos	Pardos	Brancos	Asiáticos	Indígenas
1º <b>Folga de aniversário</b> (Ambiente de Trabalho Positivo)	1º <b>Folga de aniversário</b> (Ambiente de Trabalho Positivo)	1º <b>Planos de participação nos lucros</b> (Remuneração e Benefícios)	1º <b>Líderes preparados</b> (Boas Práticas de Gestão)	1º <b>Horários flexíveis</b> (Ambiente de Trabalho Positivo)
2º <b>Atividades de celebração de conquistas</b> (Ambiente de Trabalho Positivo)	2º <b>Short friday</b> (Ambiente de Trabalho Positivo)	2º <b>Modelo remoto ou híbrido de trabalho</b> (Ambiente de Trabalho Positivo)	2º <b>Sistema de sugestões de melhoria</b> (Boas práticas de Gestão)	2º <b>Previdência privada</b> (Remuneração e Benefícios)
3º <b>Team building</b> (Ambiente de Trabalho Positivo)	3º <b>Benefício de reprodução assistida</b> (Remuneração e Benefícios)	3º <b>Folga de aniversário</b> (Ambiente de Trabalho Positivo)	3º <b>Conscientização sobre propósito da empresa</b> (Confiança na Liderança)	3º <b>Subsídio academia</b> (Remuneração e Benefícios)
4º <b>Bolsas de estudo e subsídios educacionais</b> (Crescimento e Desenvolvimento)	4º <b>Planos de participação nos lucros</b> (Remuneração e Benefícios)	4º <b>Benefícios flexíveis</b> (Remuneração e Benefícios)	4º <b>Mentoria</b> (Confiança na Liderança)	4º <b>Universidade corporativa</b> (Crescimento e Desenvolvimento)
5º <b>Mentoria reversa</b> (Confiança na Liderança)	5º <b>Previdência privada</b> (Remuneração e Benefícios)	5º <b>Plano de carreira</b> (Crescimento e Desenvolvimento)	5º <b>Participação em comitês estratégicos</b> (Confiança na Liderança)	5º <b>Mentoria</b> (Confiança na Liderança)





## Nível hierárquico

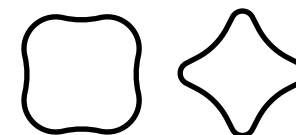
# Líderes valorizam Remuneração e Benefícios, enquanto colaboradores preferem ações para Ambiente de Trabalho Positivo

O Modelo remoto ou híbrido de trabalho aparece no Top 5 das ações que mais engajam colaboradores e altos executivos, porém, para a média gerência, a prática figura no nono lugar das mais engajadoras. As diferenças seguem: enquanto a alta liderança prefere, majoritariamente, iniciativas relacionadas à Remuneração e Benefícios, os colaboradores tendem

a valorizar mais aquelas ligadas à dimensão Ambiente de Trabalho Positivo. Já a média gerência fica no meio do caminho valorizando práticas em ambas as dimensões. Entretanto, o grupo de líderes médios se destaca por ser a única camada que coloca no seu Top 5 iniciativas relacionadas a Crescimento e Desenvolvimento.

## Top 5 práticas que mais engajam por nível hierárquico

Executivos	Média gerência	Colaboradores
1º <b>Benefícios parentais</b> (Remuneração e Benefícios)	1º <b>Planos de participação nos lucros</b> (Remuneração e Benefícios)	1º <b>Folga de aniversário</b> (Ambiente de Trabalho Positivo)
2º <b>Planos de participação nos lucros</b> (Remuneração e Benefícios)	2º <b>Folga de aniversário</b> (Ambiente de Trabalho Positivo)	2º <b>Planos de participação nos lucros</b> (Remuneração e Benefícios)
3º <b>Mentoria</b> (Confiança na Liderança)	3º <b>Plano de carreira</b> (Crescimento e Desenvolvimento)	3º <b>Benefício de reprodução assistida</b> (Remuneração e Benefícios)
4º <b>Benefícios flexíveis</b> (Remuneração e Benefícios)	4º <b>Auxílio-farmácia</b> (Remuneração e Benefícios)	4º <b>Short friday</b> (Ambiente de Trabalho Positivo)
5º <b>Modelo remoto ou híbrido de trabalho</b> (Ambiente de Trabalho Positivo)	5º <b>Atividades de celebração de conquistas</b> (Ambiente de Trabalho Positivo)	5º <b>Modelo remoto ou híbrido de trabalho</b> (Ambiente de Trabalho Positivo)



## Geração

# Uma nova fase da vida, uma nova prática que engaja

Ao analisar as práticas por geração, fica evidente que há uma heterogeneidade de acordo com a fase da vida do trabalhador.

A Geração Z se engaja mais com ações ligadas à dimensão Confiança na Liderança, mostrando uma tendência desses profissionais em valorizar a

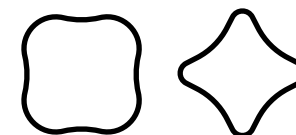
transparência dentro das empresas.

Por outro lado, diferentemente dos Millennials e dos Xs, os Baby Boomers não valorizam nenhuma prática ligada à Remuneração e Benefícios. Para esse grupo de profissionais sêniores, as iniciativas de Significado no Trabalho são as mais relevantes.

## Top 5 práticas que mais engajam por geração

Geração Z	Millennials	Geração X	Baby Boomers
1º <b>Folga de aniversário</b> (Ambiente de Trabalho Positivo)	1º <b>Folga de aniversário</b> (Ambiente de Trabalho Positivo)	1º <b>Planos de participação nos lucros</b> (Remuneração e Benefícios)	1º <b>Feedback contínuo</b> (Boas Práticas de Gestão)
2º <b>Mentoria</b> (Confiança na Liderança)	2º <b>Planos de participação nos lucros</b> (Remuneração e Benefícios)	2º <b>Short friday</b> (Ambiente de Trabalho Positivo)	2º <b>Equipes autogerenciadas</b> (Significado do Trabalho)
3º <b>Bolsas de estudo e subsídios educacionais</b> (Crescimento e Desenvolvimento)	3º <b>Horários flexíveis</b> (Ambiente de Trabalho Positivo)	3º <b>Previdência privada</b> (Remuneração e Benefícios)	3º <b>Tempo para projetos pessoais</b> (Significado do Trabalho)
4º <b>Short friday</b> (Ambiente de Trabalho Positivo)	4º <b>Plano de carreira</b> (Crescimento e Desenvolvimento)	4º <b>Modelo remoto ou híbrido de trabalho</b> (Ambiente de Trabalho Positivo)	4º <b>Atividades de celebração de conquistas</b> (Ambiente de Trabalho Positivo)
5º <b>Participação em comitês estratégicos</b> (Confiança na Liderança)	5º <b>Benefícios flexíveis</b> (Remuneração e Benefícios)	5º <b>Team building</b> (Ambiente de Trabalho Positivo)	5º <b>Mentoria reversa</b> (Confiança na Liderança)





## Modelo de trabalho

# Quem tem flexibilidade valoriza

No momento em que a volta aos escritórios é a grande tendência do mundo corporativo, os trabalhadores parecem ter uma posição clara na discussão sobre esse retorno: flexibilidade faz diferença. Entre os grupos que atuam no formato remoto ou híbrido, a

adoção desses modelos flexíveis de trabalho é a prática que mais engaja os trabalhadores. Em contrapartida, para os profissionais que estão no formato presencial, a ação mais bem avaliada é Folga de aniversário, prática que sequer aparece no Top 5 dos demais grupos.

## Top 5 práticas que mais engajam por modelo de trabalho

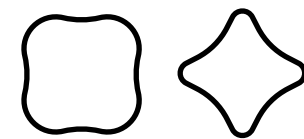
Presencial	Híbrido	Remoto
<p><b>1º</b> Folga de aniversário (Ambiente de Trabalho Positivo)</p>	<p><b>1º</b> Modelo remoto ou híbrido de trabalho (Ambiente de Trabalho Positivo)</p>	<p><b>1º</b> Modelo remoto ou híbrido de trabalho (Ambiente de Trabalho Positivo)</p>
<p><b>2º</b> Planos de participação nos lucros (Remuneração e Benefícios)</p>	<p><b>2º</b> Planos de participação nos lucros (Remuneração e Benefícios)</p>	<p><b>2º</b> Benefícios parentais (Remuneração e Benefícios)</p>
<p><b>3º</b> Líderes preparados (Boas Práticas de Gestão)</p>	<p><b>3º</b> Short friday (Ambiente de Trabalho Positivo)</p>	<p><b>3º</b> Horários flexíveis (Ambiente de Trabalho Positivo)</p>
<p><b>4º</b> Benefícios flexíveis (Remuneração e Benefícios)</p>	<p><b>4º</b> Desenvolvimento profissional (Boas Práticas de Gestão)</p>	<p><b>4º</b> Planos de participação nos lucros (Remuneração e Benefícios)</p>
<p><b>5º</b> Atividades de celebração de conquistas (Ambiente de Trabalho Positivo)</p>	<p><b>5º</b> Horários flexíveis (Ambiente de Trabalho Positivo)</p>	<p><b>5º</b> Benefícios de reprodução assistida (Remuneração e Benefícios)</p>





# As seis dimensões do engajamento

Os aspectos que motivam ou desmotivam  
os brasileiros no trabalho



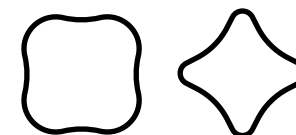
# Profissionais desejam melhores salários e mais oportunidades de desenvolvimento

O brasileiro está satisfeito com seu ambiente de trabalho, mas gostaria de melhores remunerações e oportunidades de crescimento. Dos cinco atributos com as maiores notas entre os profissionais brasileiros, três estão na dimensão de Ambiente de Trabalho Positivo: Camaradagem, Ambiente Aberto, Diverso e Igualitário e Relacionamentos. Assim como em 2023, o sentimento de companheirismo entre os colegas é o item com a maior nota entre os 33 que compõem este índice, independentemente do nível hierárquico.

Na outra ponta, alguns atributos também mantiveram suas posições em 2024 — mas como os piores avaliados. Capacitação e Desenvolvimento; Benefícios Financeiros; Mobilidade Interna; Bônus

e Remuneração Variável continuam na lista dos aspectos com as piores notas. Em comum, todos se concentram nas dimensões de Remuneração e Benefícios e Crescimento e Desenvolvimento.

E, se a recorrência na insatisfação com esses aspectos já seria motivo de alerta, o fato de Crescimento e Desenvolvimento ser a segunda dimensão com maior impacto no engajamento (ver *pág. 30*) reforça a importância de as empresas olharem atentamente para os aspectos de progressão de carreira. Além disso, quando consideramos a “Teoria dos Dois Fatores”, do psicólogo Frederick Herzberg, percebemos que esses aspectos são higiênicos, ou seja, itens básicos para manter o nível de satisfação dos trabalhadores.



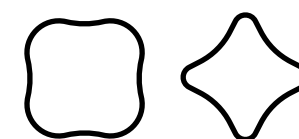
# GPS do engajamento

Confira os atributos melhores e piores avaliados por cada um dos níveis hierárquicos e veja onde sua empresa deve adaptar estratégias para aumentar o grau de envolvimento do time

## Executivos

Camaradagem .....	4.44
Objetivos Claros, Simples e Transparentes .....	4.43
Senso de Propósito .....	4.42
Impacto.....	4.41
Fit com o Perfil .....	4.40
Minhas opiniões são Valorizadas .....	4.39
Confiança nas Decisões da Liderança .....	4.36
Ambiente Aberto, Diverso e Igualitário .....	4.34
Treinamento e Suporte no Trabalho .....	4.32
Cultura de Aprendizagem .....	4.32
Relacionamentos .....	4.30
Autonomia .....	4.28
Processos de Trabalho.....	4.27
Transparência e Coerência da Liderança .....	4.27
Salário Adequado à Posição .....	4.27
Qualidade de Vida (equilíbrio) .....	4.26
Senso de Inspiração.....	4.25
Avaliação de Desempenho .....	4.23
Reconhecimento .....	4.23
Apoio à Saúde Mental.....	4.22
Flexibilidade (geográfica e/ou temporal).....	4.21
Investimento nos Colaboradores .....	4.21
Valorização do Colaborador.....	4.21
Capacitação e Desenvolvimento .....	4.21
Salário na Média do Mercado.....	4.20
Benefícios Ligados à Saúde .....	4.17
Bônus e Remuneração Variável .....	4.11
Cultura de Feedback e Coaching.....	4.10
Apoio à Neurodiversidade.....	4.09
Equipes Pequenas e Empoderadas .....	4.09
Benefícios Financeiros .....	4.08
Mobilidade Interna.....	4.08
Tempo para Projetos Pessoais .....	3.80





### Média gerência

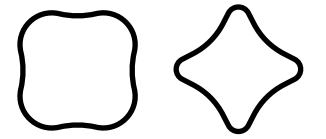
Camaradagem .....	4.33
Fit com o Perfil .....	4.23
Relacionamento .....	4.19
Objetivos Claros, Simples e Transparentes .....	4.17
Ambiente Aberto, Diverso e Igualitário .....	4.15
Impacto .....	4.14
Senso de Propósito .....	4.10
Minhas Opiniões são Valorizadas .....	4.03
Treinamento e Suporte no Trabalho .....	3.98
Processos de Trabalho .....	3.96
Confiança nas Decisões da Liderança .....	3.95
Autonomia .....	3.93
Avaliação de Desempenho .....	3.93
Equipes Pequenas e Empoderadas .....	3.91
Qualidade de Vida (equilíbrio) .....	3.89
Senso de Inspiração .....	3.89
Cultura de Aprendizagem .....	3.88
Salário Adequado à Posição .....	3.88
Flexibilidade .....	3.88
Salário na Média do Mercado .....	3.87
Transparência e Coerência da Liderança .....	3.84
Investimento nos Colaboradores .....	3.81
Benefícios Ligados à Saúde .....	3.80
Valorização do Colaborador .....	3.78
Cultura de Feedback e Coaching .....	3.78
Apoio à Neurodiversidade .....	3.78
Reconhecimento .....	3.76
Capacitação e Desenvolvimento .....	3.76
Apoio à Saúde Mental .....	3.74
Benefícios Financeiros .....	3.71
Mobilidade Interna .....	3.59
Bônus e Remuneração Variável .....	3.56
Tempo para Projetos Pessoais .....	3.33

### Colaborador

Camaradagem .....	4.16
Ambiente Aberto, Diverso e Igualitário .....	3.99
Fit com o Perfil .....	3.97
Relacionamento .....	3.89
Objetivos Claros, Simples e Transparentes .....	3.82
Impacto .....	3.81
Senso de Propósito .....	3.68
Processos de Trabalho .....	3.66
Qualidade de Vida (equilíbrio) .....	3.65
Treinamento e Suporte no Trabalho .....	3.58
Autonomia .....	3.57
Avaliação de Desempenho .....	3.54
Apoio à Neurodiversidade .....	3.54
Flexibilidade .....	3.53
Confiança nas Decisões da Liderança .....	3.52
Minhas Opiniões são Valorizadas .....	3.51
Cultura de Aprendizagem .....	3.51
Equipes Pequenas e Empoderadas .....	3.46
Salário Adequado à Posição .....	3.39
Transparência e Coerência da Liderança .....	3.39
Senso de Inspiração .....	3.38
Cultura de Feedback e Coaching .....	3.36
Salário na Média do Mercado .....	3.33
Apoio à Saúde Mental .....	3.33
Benefícios Ligados à Saúde .....	3.28
Reconhecimento .....	3.27
Investimento nos Colaboradores .....	3.26
Benefícios Financeiros .....	3.25
Valorização do Colaborador .....	3.24
Capacitação e Desenvolvimento .....	3.23
Mobilidade Interna .....	3.14
Bônus e Remuneração Variável .....	2.96
Tempo para Projetos Pessoais* .....	2.90

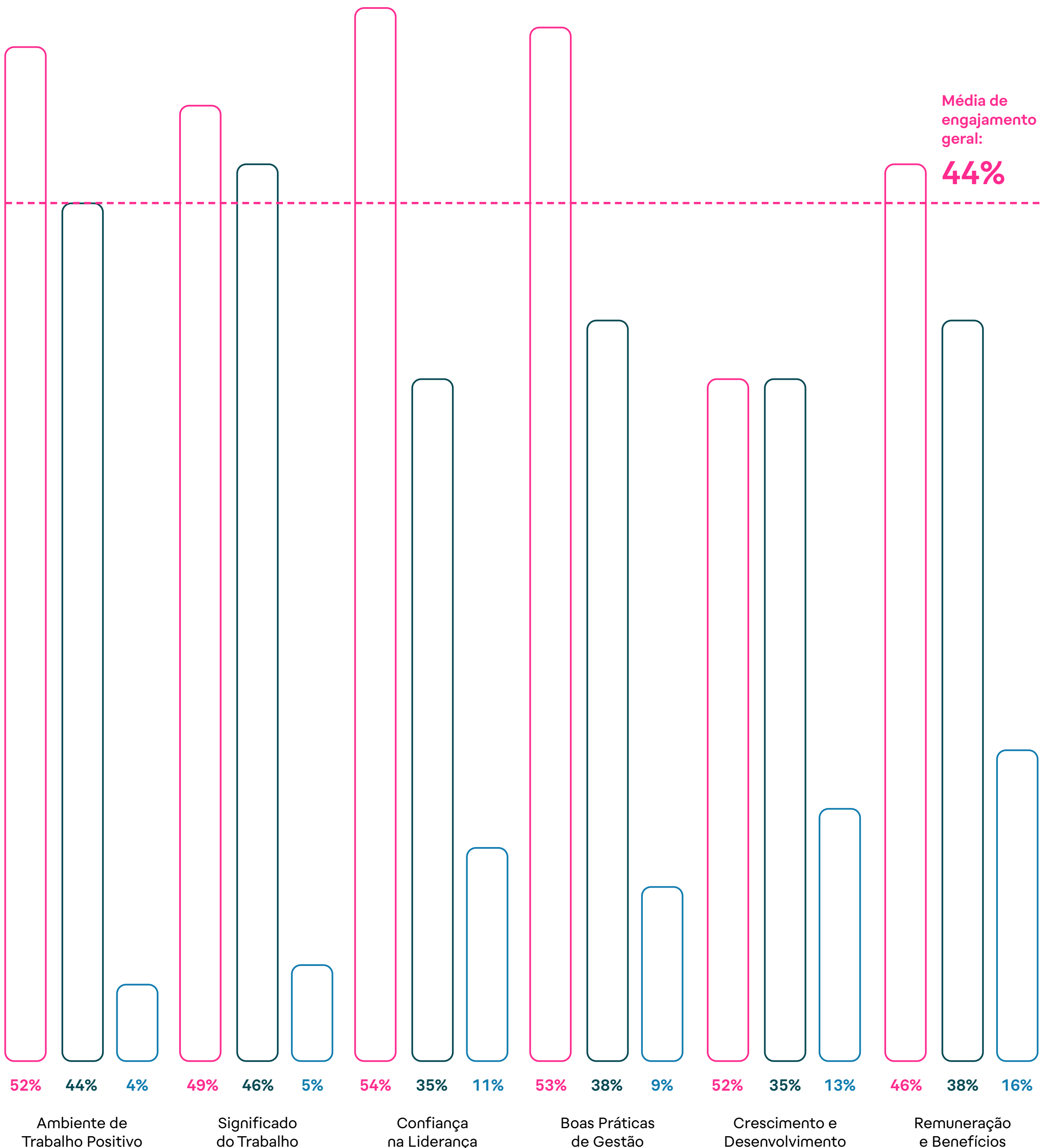
\* Em 2024, após uma revisão metodológica, o nome da dimensão Tempo para Ócio Criativo foi alterado para Tempo para Projetos Pessoais, para maior compreensão e clareza





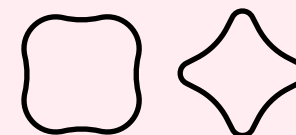
## O engajamento dos brasileiros em cada dimensão

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



# 01 Ambiente de Trabalho Positivo





# Empresas falham em reconhecer trabalhadores e apoiar saúde mental

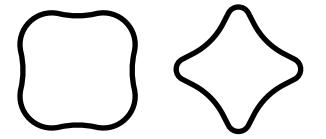
Dentro de Ambiente de Trabalho Positivo, avaliamos o quanto os ambientes organizacionais favorecem as conexões humanas, seja a partir de políticas que garantam um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, seja por meio da criação de uma cultura que respeita a diversidade e a colaboração.

Em 2024, 52% dos profissionais estão engajados em Ambiente de Trabalho Positivo, o que representa uma diminuição de cinco pontos percentuais em relação ao ano anterior. Como reflexo dessa queda, a dimensão caiu da primeira para a terceira posição entre as dimensões com o maior número de profissionais engajados.

## Raio-x desta dimensão

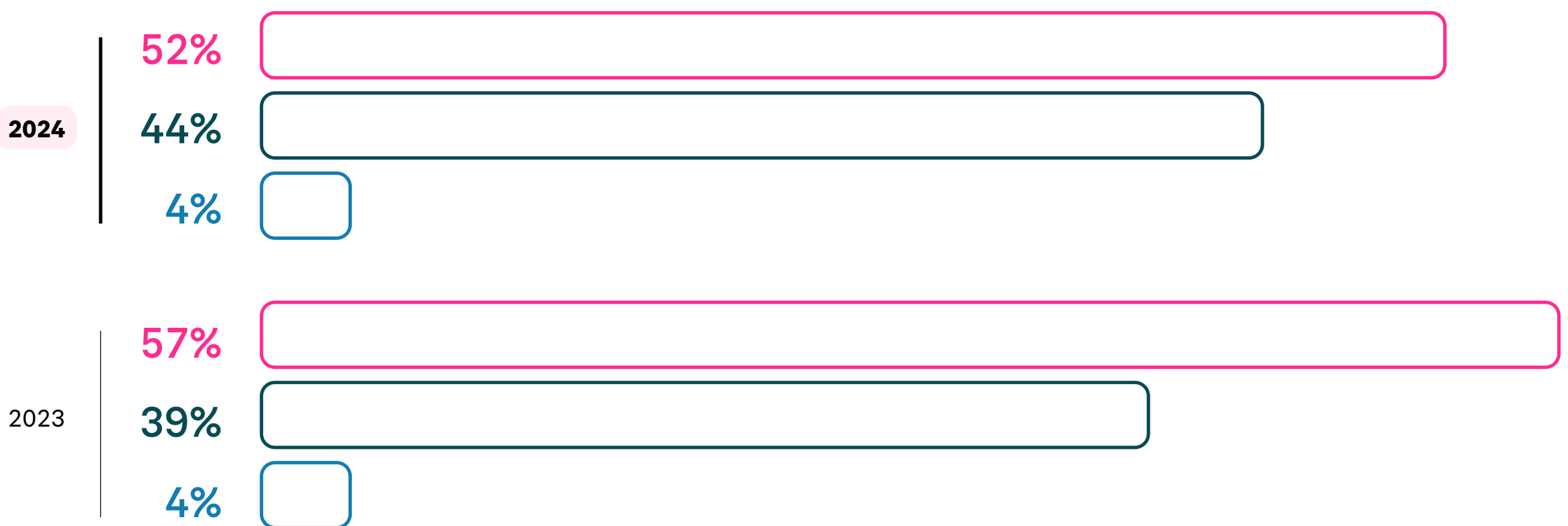
Atributos avaliados pelos respondentes em **Ambiente de Trabalho Positivo**:

- ↘ **Flexibilidade:** liberdade de trabalhar onde, como e quando quiser
- ↘ **Qualidade de Vida:** equilíbrio entre trabalho e vida pessoal
- ↘ **Reconhecimento:** há senso de reconhecimento pelas contribuições e realizações para além de salário e benefícios
- ↘ **Minhas Opiniões são Valorizadas:** minhas opiniões e ideias parecem ser levadas em consideração
- ↘ **Ambiente Aberto, Diverso e Igualitário:** ambiente de trabalho que aceita as diferenças individuais (raça, gênero, orientação sexual, neurodiversidade, PCDs)
- ↘ **Camaradagem:** meus colegas de trabalho me tratam com respeito e camaradagem
- ↘ **Relacionamentos:** o relacionamento com colegas de trabalho aumenta minha probabilidade de permanecer na organização
- ↘ **Apoio à Neurodiversidade:** eu sinto que meu trabalho acomoda minhas necessidades relacionadas às minhas condições neurológicas
- ↘ **Apoio à Saúde Mental:** sinto que meu trabalho promove e apoia minha saúde mental



## O engajamento nesta dimensão

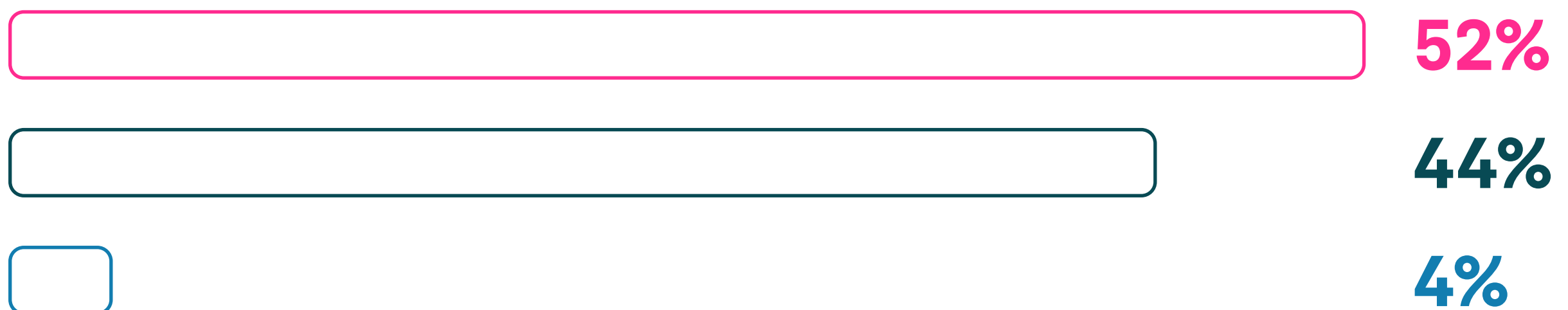
- Engajados
- Desengajados
- Ativamente desengajados



## Engajamento em Ambiente de Trabalho Positivo por gênero

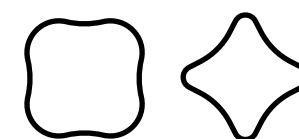
- Engajados
- Desengajados
- Ativamente desengajados

Feminino



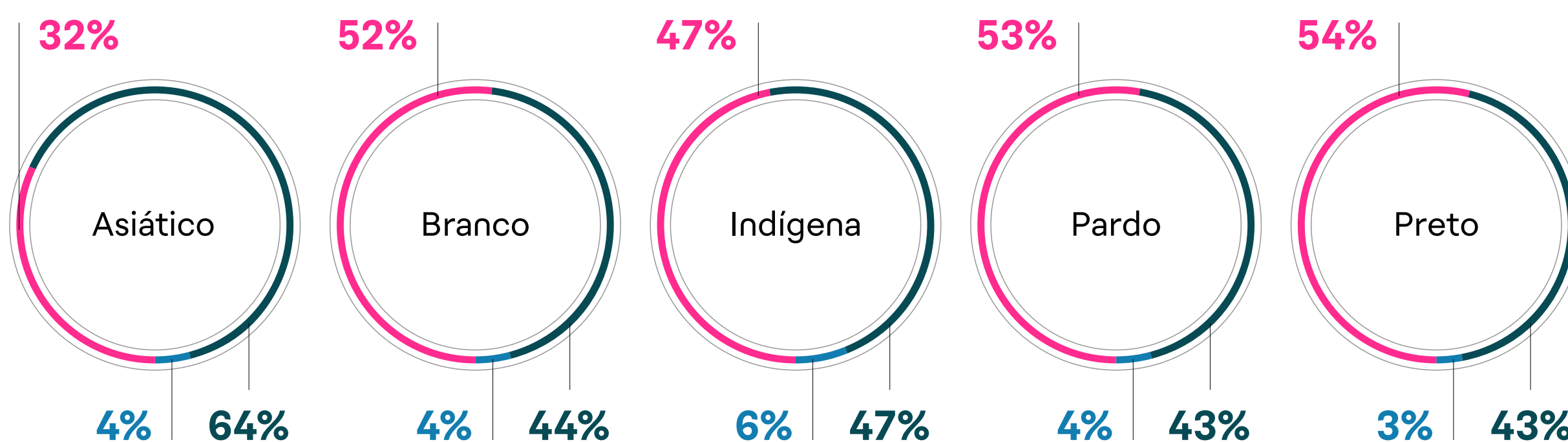
Masculino





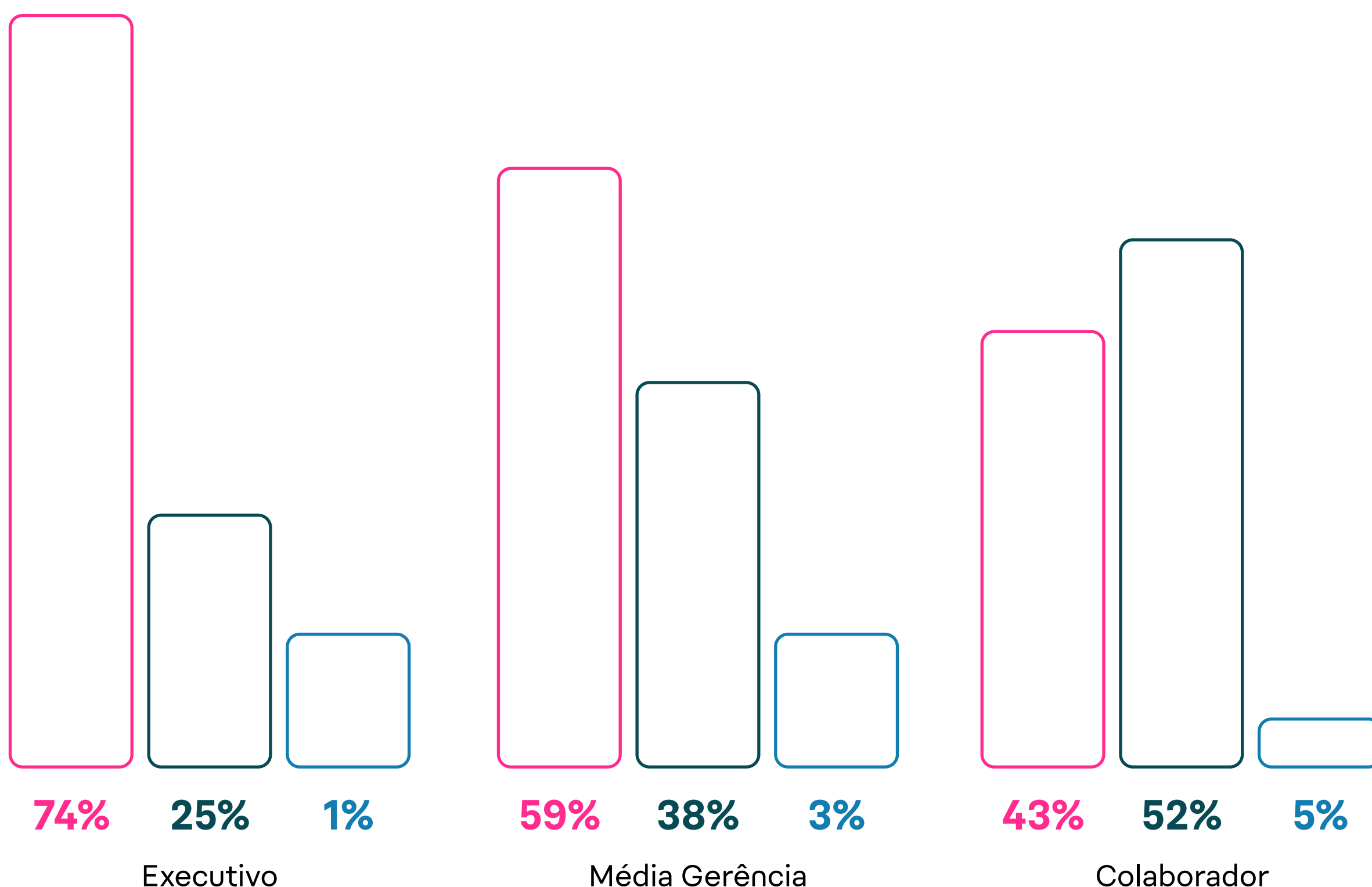
## Engajamento em Ambiente de Trabalho Positivo por raça

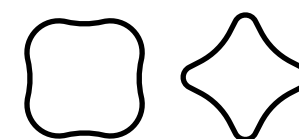
- Engajados
- Desengajados
- Ativamente desengajados



## Engajamento em Ambiente de Trabalho Positivo por nível hierárquico

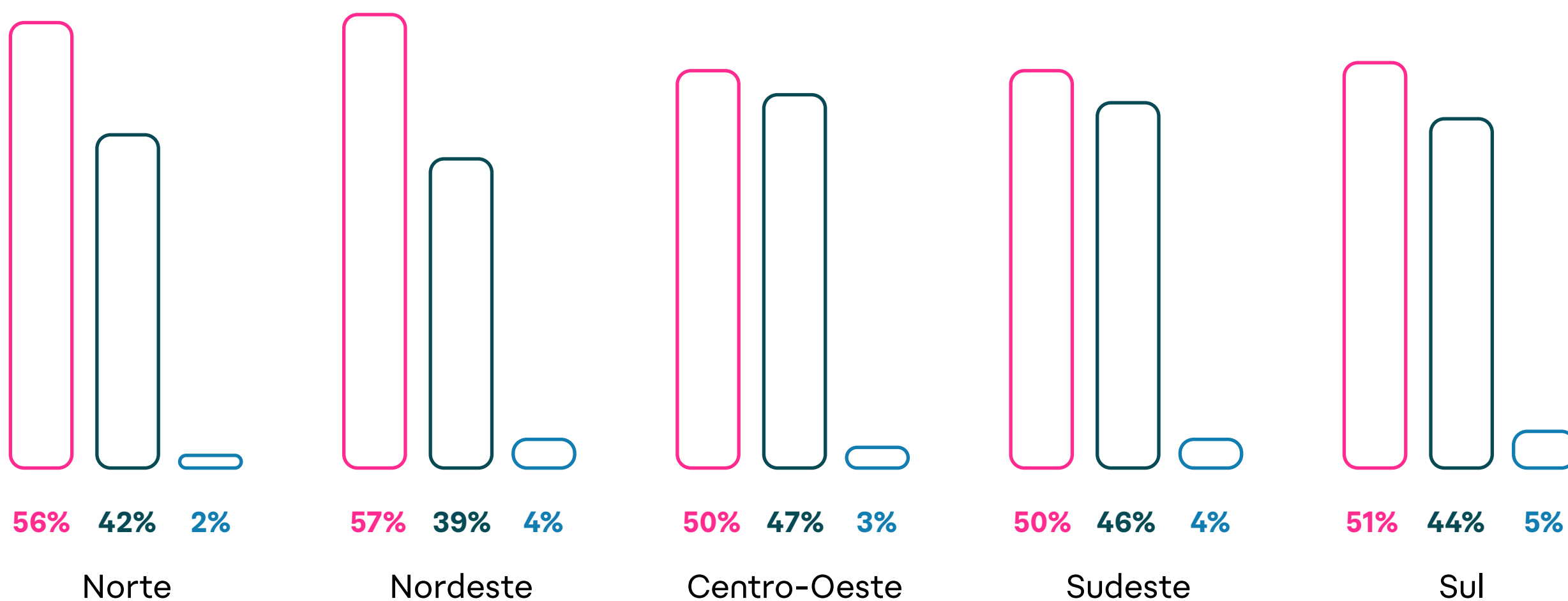
- Engajados
- Desengajados
- Ativamente desengajados





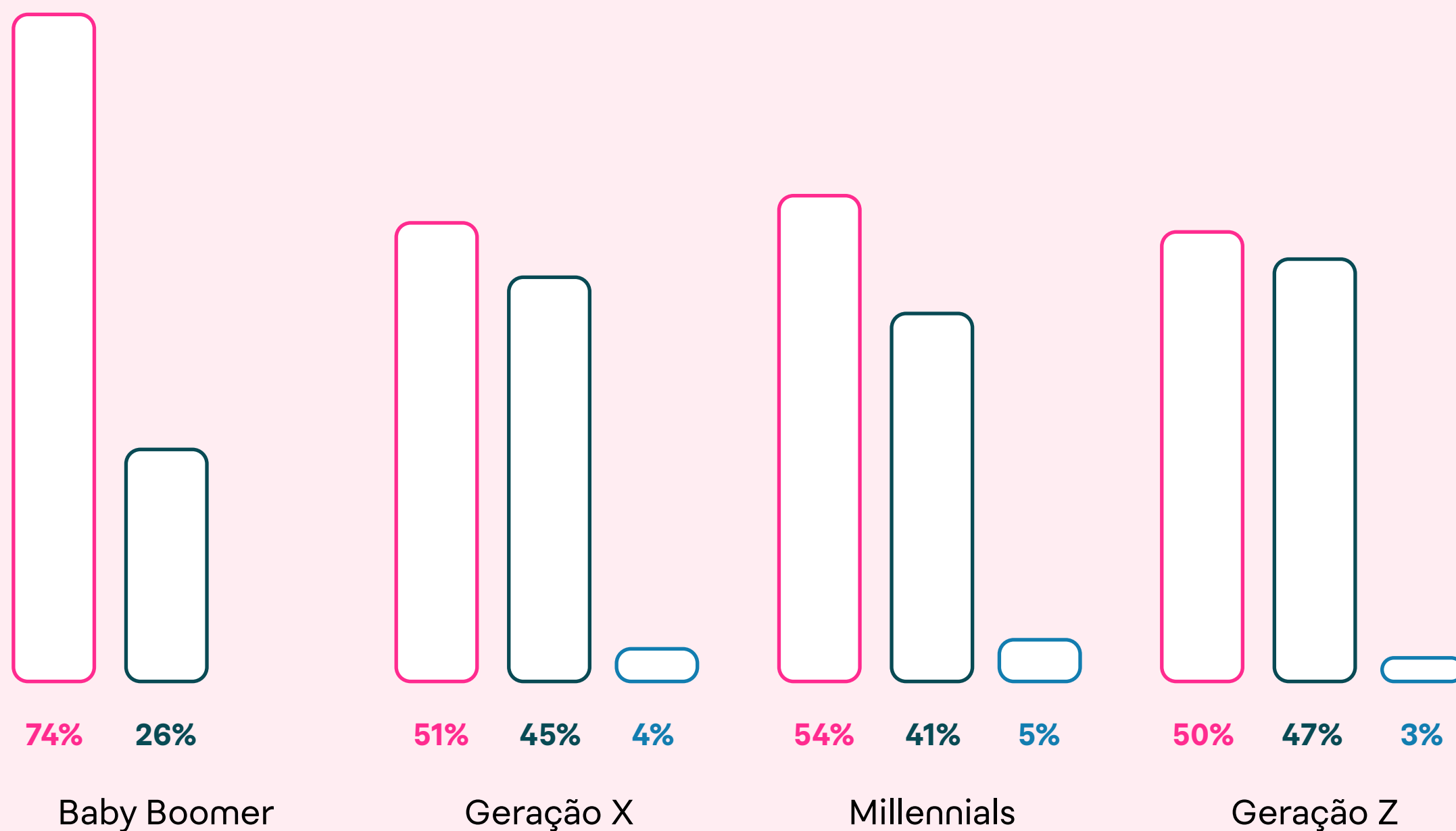
## Engajamento no Ambiente de Trabalho Positivo por região

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados

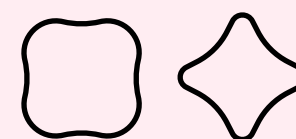


## Engajamento no Ambiente de Trabalho Positivo por geração

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados

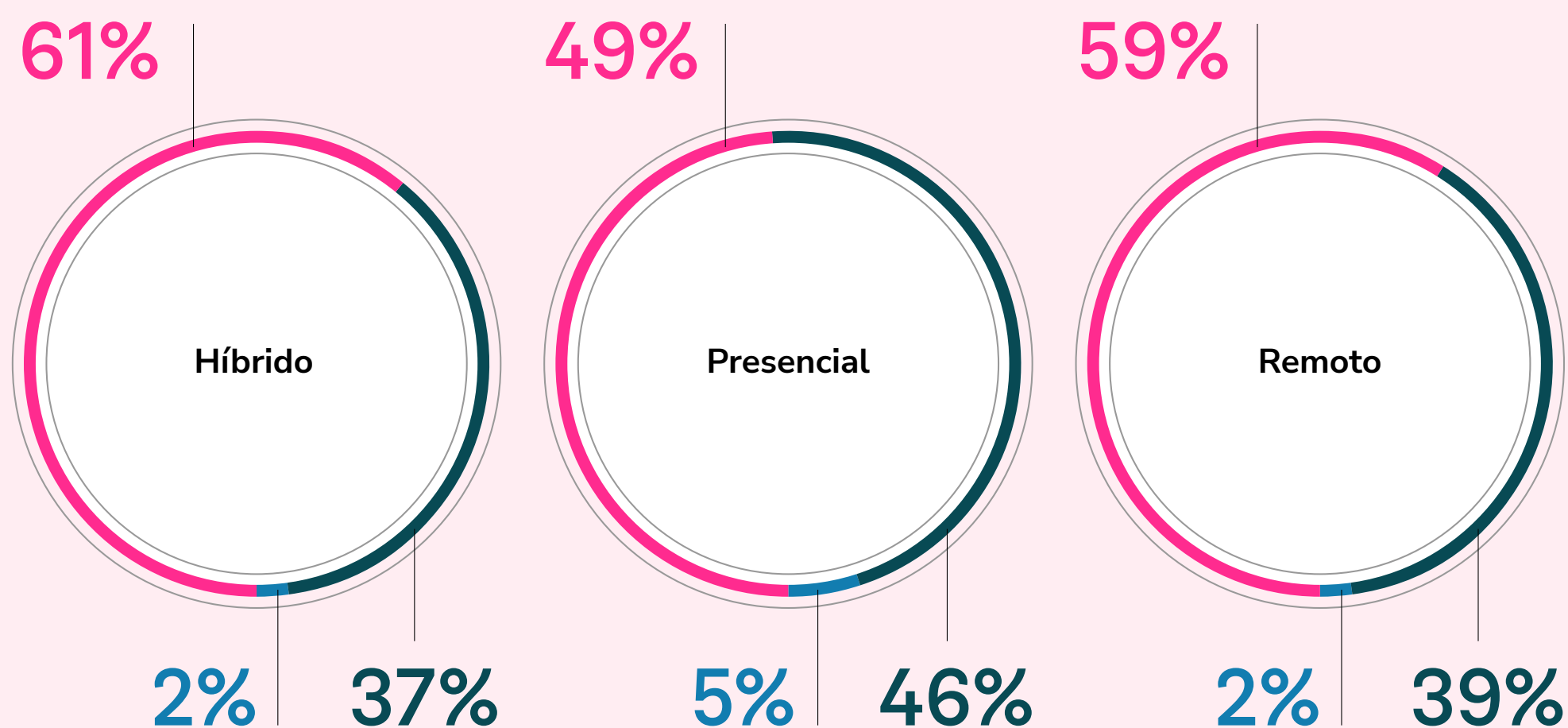


\* Consideramos: Geração Z (18 a 29 anos), Millennials (30 a 43 anos), Geração X (44 a 64 anos) e Baby Boomers (65 a 79 anos)



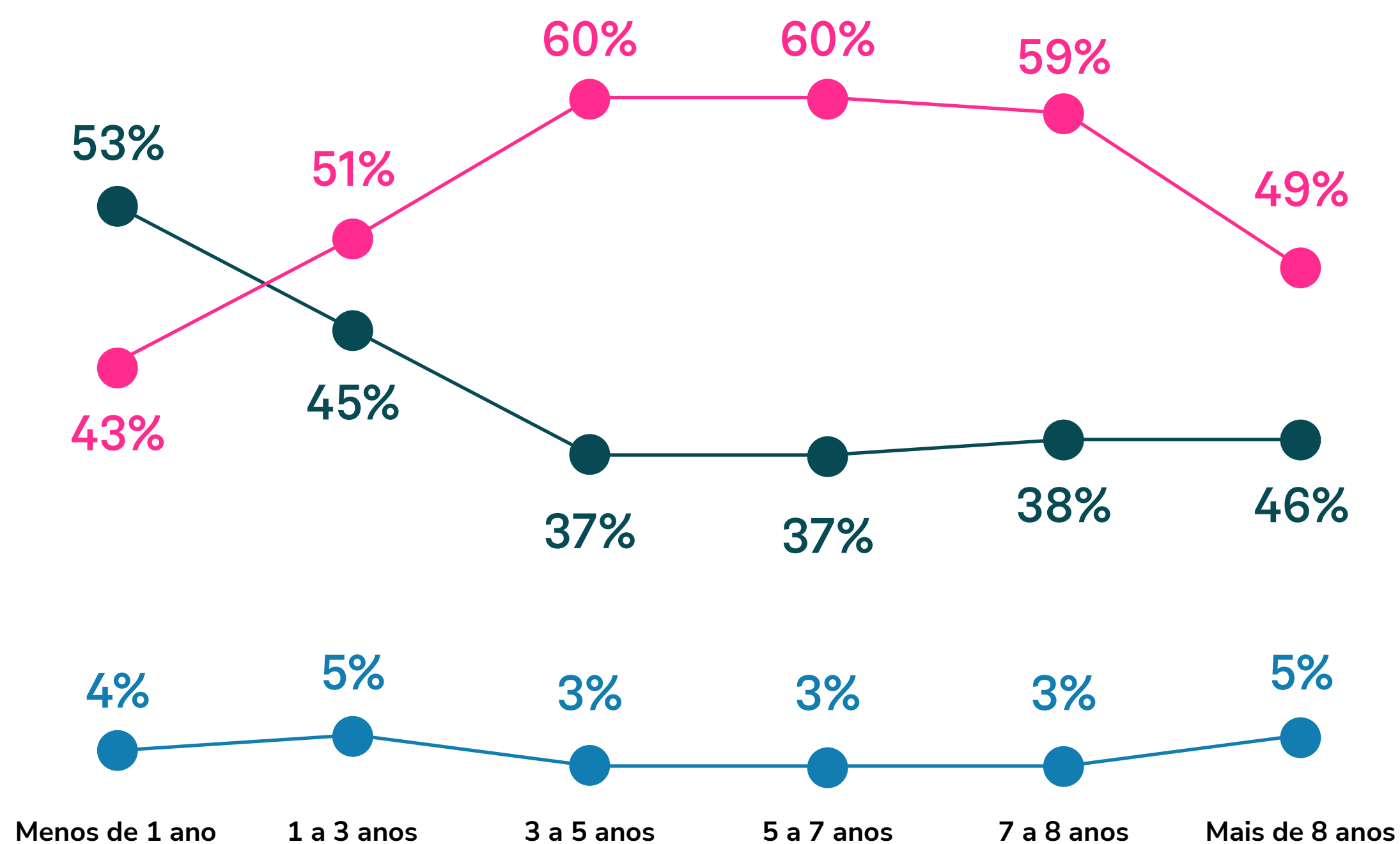
## Engajamento em Ambiente de Trabalho Positivo por modelo de trabalho

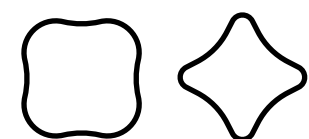
● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



## Engajamento em Ambiente de Trabalho Positivo por tempo na empresa

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados





# Como os profissionais avaliam os atributos de Ambiente de Trabalho Positivo?

Pelo segundo ano consecutivo, Reconhecimento é o pior aspecto avaliado nesta dimensão. Ao aparecer na lanterna repetidamente, ele sinaliza que empresas e lideranças talvez estejam falhando na concessão de méritos e na criação de mecanismos para valorizar as contribuições dos profissionais.

Outro destaque negativo é Apoio à Saúde Mental. Apesar da relevância que o assunto ganhou dentro das organizações, o atributo é o segundo pior avaliado pelos profissionais nesta dimensão, especialmente por aqueles que ocupam a média gerência. Entre os gestores intermediários, o suporte às questões emocionais aparece como um dos cinco aspectos pior avaliados entre todo o índice.

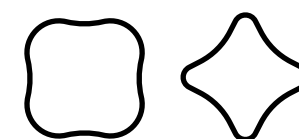
“

Embora a questão de saúde mental tenha ganhado relevância, pesquisas mostram que os trabalhadores ou não sabem da existência das práticas relacionadas ao tema — ou gostariam de receber outro tipo de apoio. Ou seja, falta comunicar melhor as ações de saúde mental e se conectar com o que realmente importa para o funcionário.

**Paul Ferreira**, professor da FGV-EAESP

”





## Avaliação geral dos fatores que influenciam em Ambiente de Trabalho Positivo

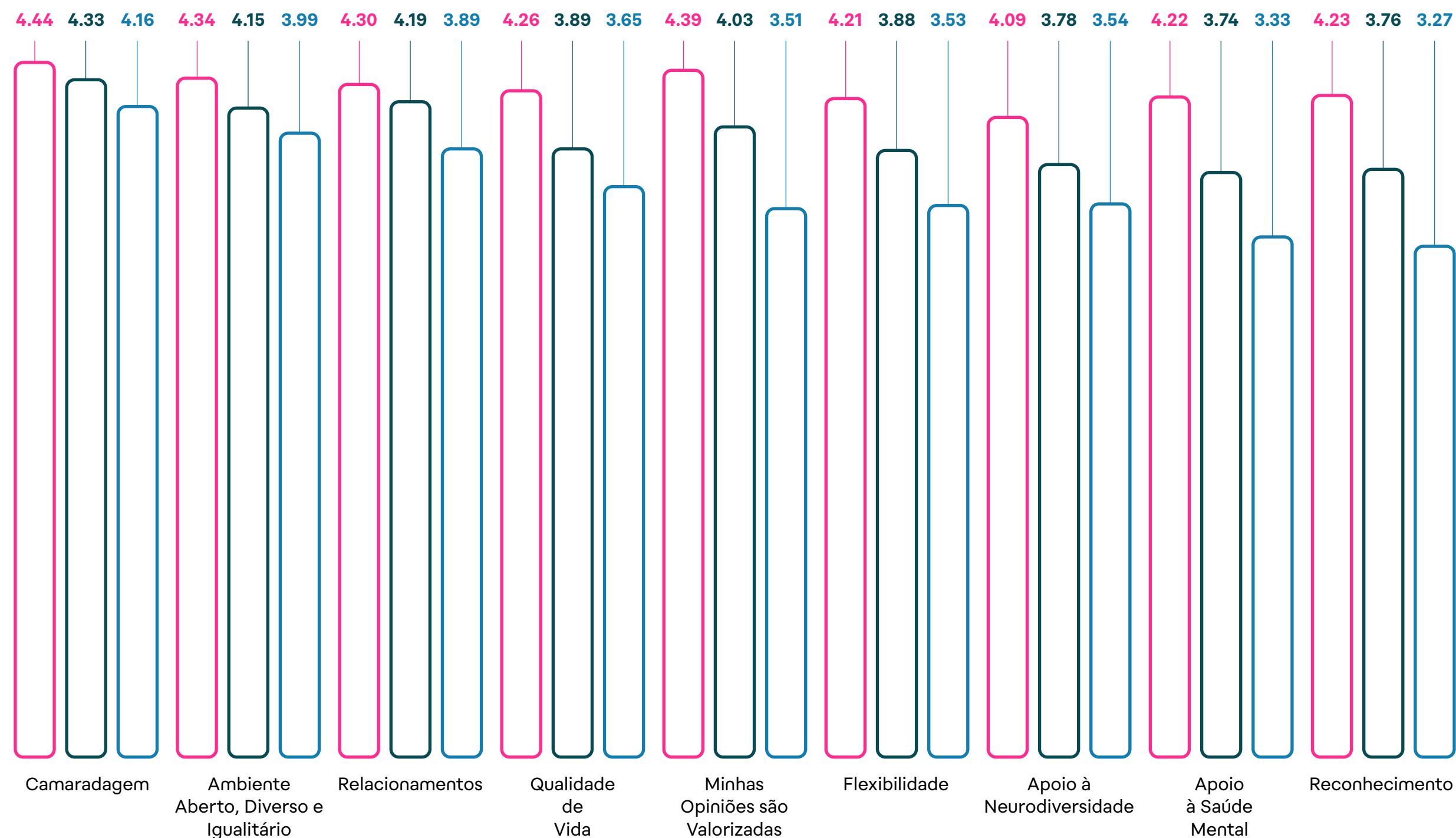
De 1 a 5, como os profissionais avaliam os seguintes aspectos:

	2024	2023
Camaradagem	▼ 4.24	4.36
Ambiente Aberto, Diverso e Igualitário	▲ 4.09	4.07
Relacionamentos	▲ 4.03	3.99
Qualidade de Vida	▼ 3.83	3.85
Minhas Opiniões são Valorizadas	▼ 3.79	3.85
Flexibilidade	▼ 3.75	3.79
Apoio à Neurodiversidade	3.70	*
Apoio à Saúde Mental	3.61	*
Reconhecimento	▲ 3.58	3.47
Média geral	▼ 3.84	3.91

Apesar de seguir como o item melhor avaliado, a dimensão de Camaradagem foi a que teve a maior queda em comparação a 2023

## Avaliação dos fatores de Ambiente de Trabalho Positivo conforme o nível hierárquico

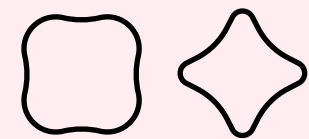
● Executivos ● Média gerência ● Colaborador



\* Novos atributos adicionados na pesquisa deste ano

# 02 Significado do Trabalho





# Para os trabalhadores, falta tempo para projetos pessoais

Tempo para Projetos Pessoais foi o atributo pior avaliado não só nesta dimensão, mas entre todas as pesquisadas no **Engaja S/A**, o que indica que os profissionais estão enfrentando dificuldades em conciliar vida pessoal e profissional.

Os brasileiros não estão conseguindo enxergar o impacto do trabalho que realizam. Significado do Trabalho é a segunda dimensão com o maior número de profissionais insatisfeitos: 51% estão desengajados, número que é seis pontos percentuais mais alto que no ano passado.

O cenário é preocupante para as empresas, uma vez que esta dimensão avalia o envolvimento dos profissionais com seus empregos para além dos aspectos financeiros. Questões como a percepção do impacto no trabalho, autonomia e adequação com a posição foram atributos que tiveram uma piora na avaliação dos trabalhadores no último ano.

## Raio-x desta dimensão

Atributos avaliados pelos respondentes em **Significado do Trabalho:**

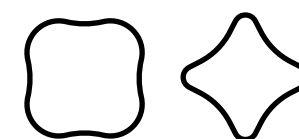
↘ **Autonomia:** eu tenho liberdade para realizar meu trabalho que tem a minha marca/do meu jeito

↘ **Equipes Pequenas e Empoderadas:** com poder de decisão

↘ **Fit com o Perfil:** minhas habilidades e competências se encaixam bem com meu trabalho (ou me identifico com o meu trabalho)

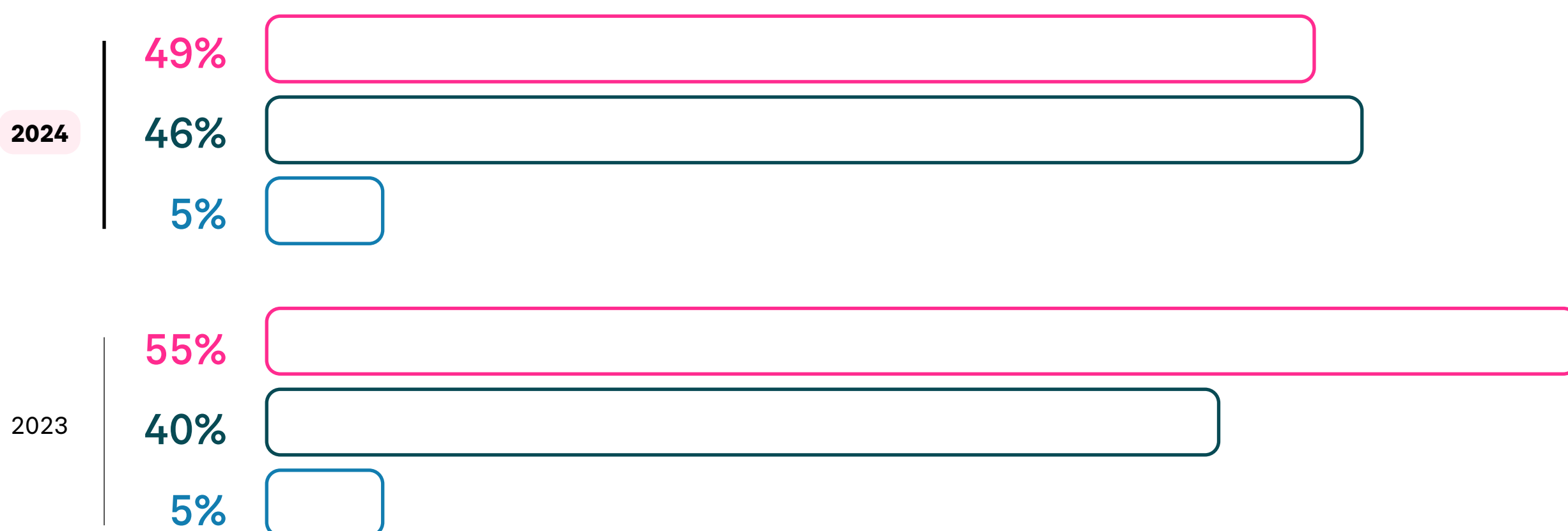
↘ **Tempo para Projetos Pessoais:** tempo para pensar, criar e descansar

↘ **Impacto:** estou contribuindo para algo que impacta minha empresa e/ou além dela



## O engajamento nesta dimensão

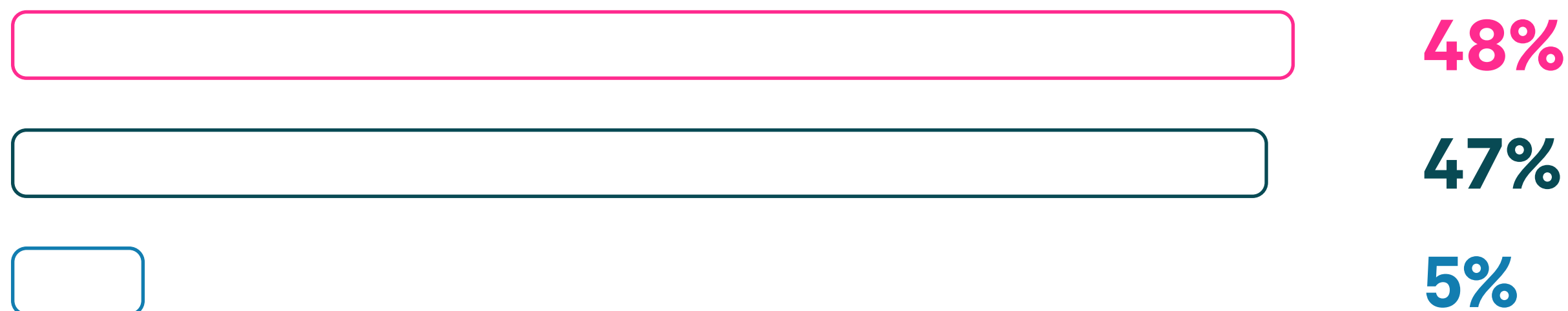
- Engajados
- Desengajados
- Ativamente desengajados



## Engajamento em **Significado do Trabalho** por gênero

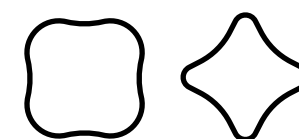
- Engajados
- Desengajados
- Ativamente desengajados

Feminino



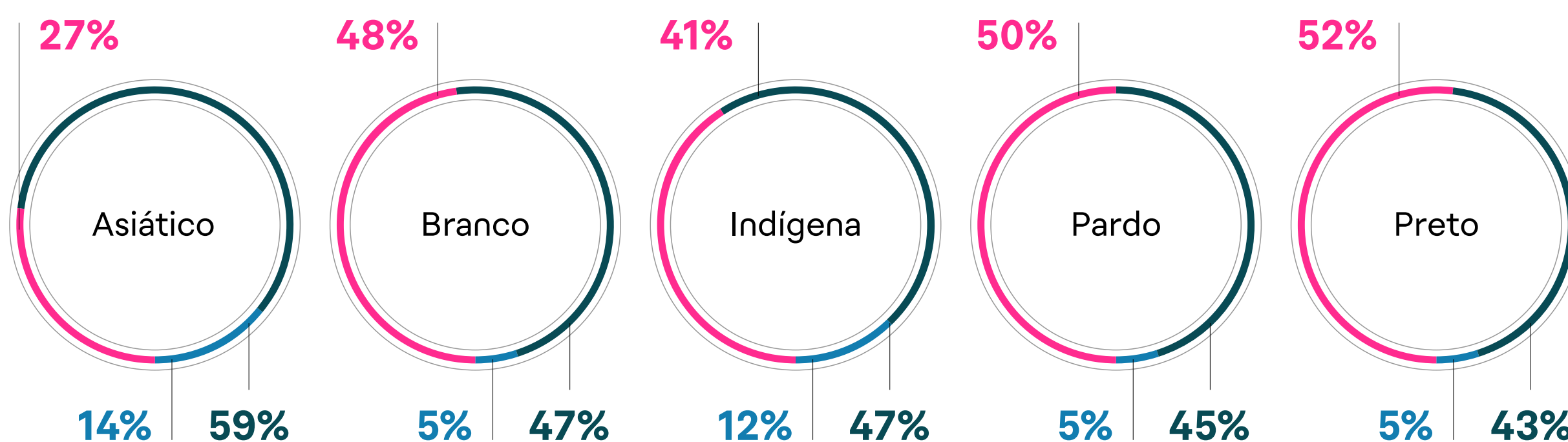
Masculino





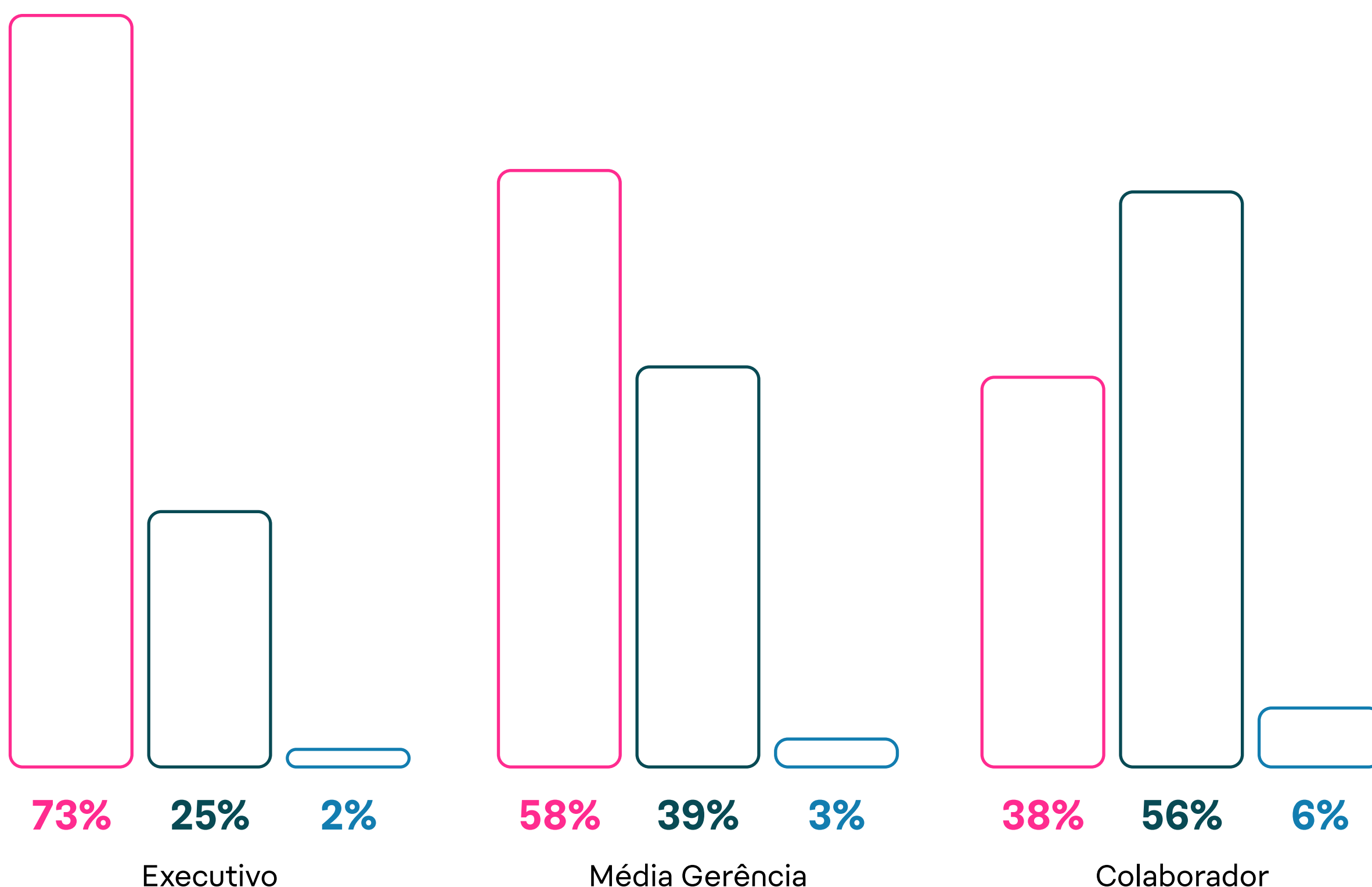
## Engajamento em **Significado do Trabalho** por raça

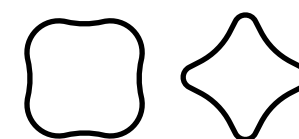
- Engajados
- Desengajados
- Ativamente desengajados



## Engajamento em **Significado do Trabalho** por nível hierárquico

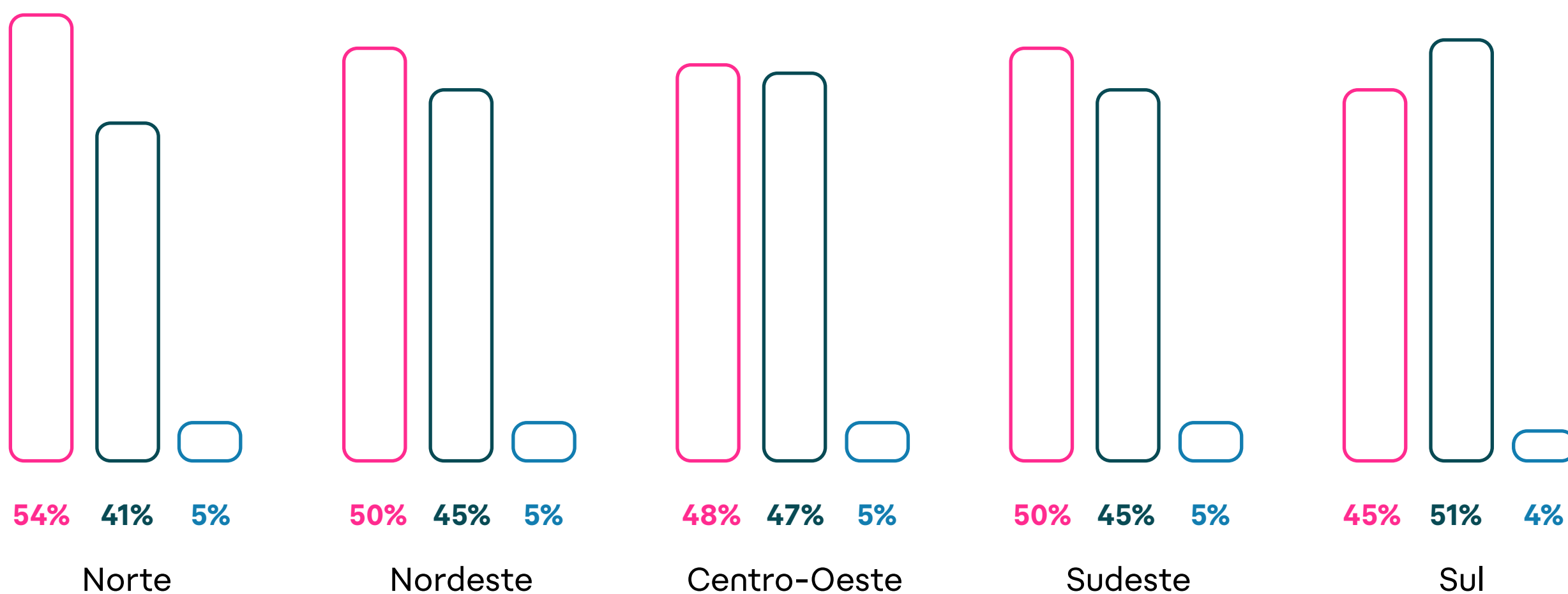
- Engajados
- Desengajados
- Ativamente desengajados





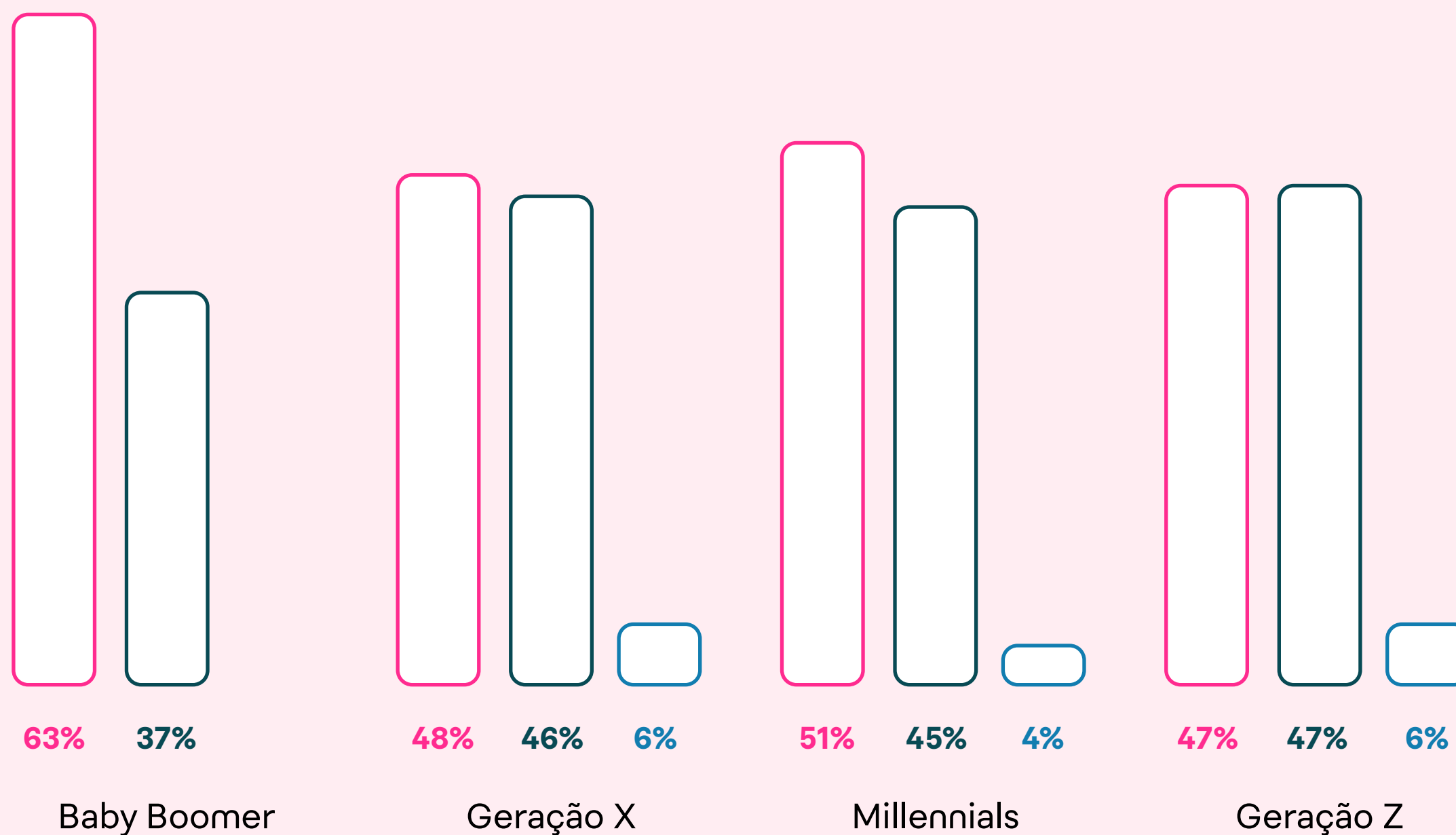
## Engajamento no Significado do Trabalho por região

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



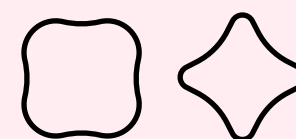
## Engajamento no Significado do Trabalho por geração

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



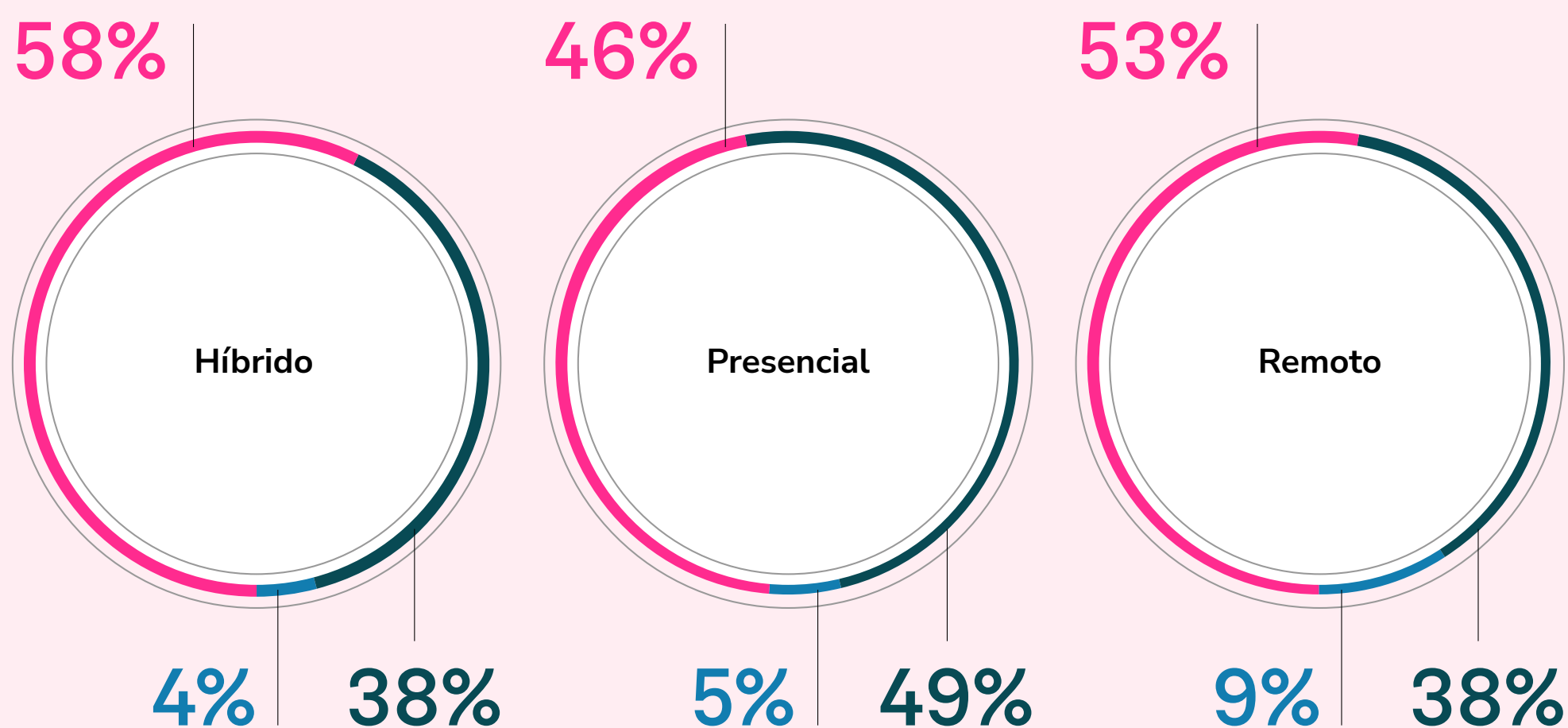
\* Consideramos: Geração Z (18 a 29 anos), Millennials (30 a 43 anos), Geração X (44 a 64 anos) e Baby Boomers (65 a 79 anos)





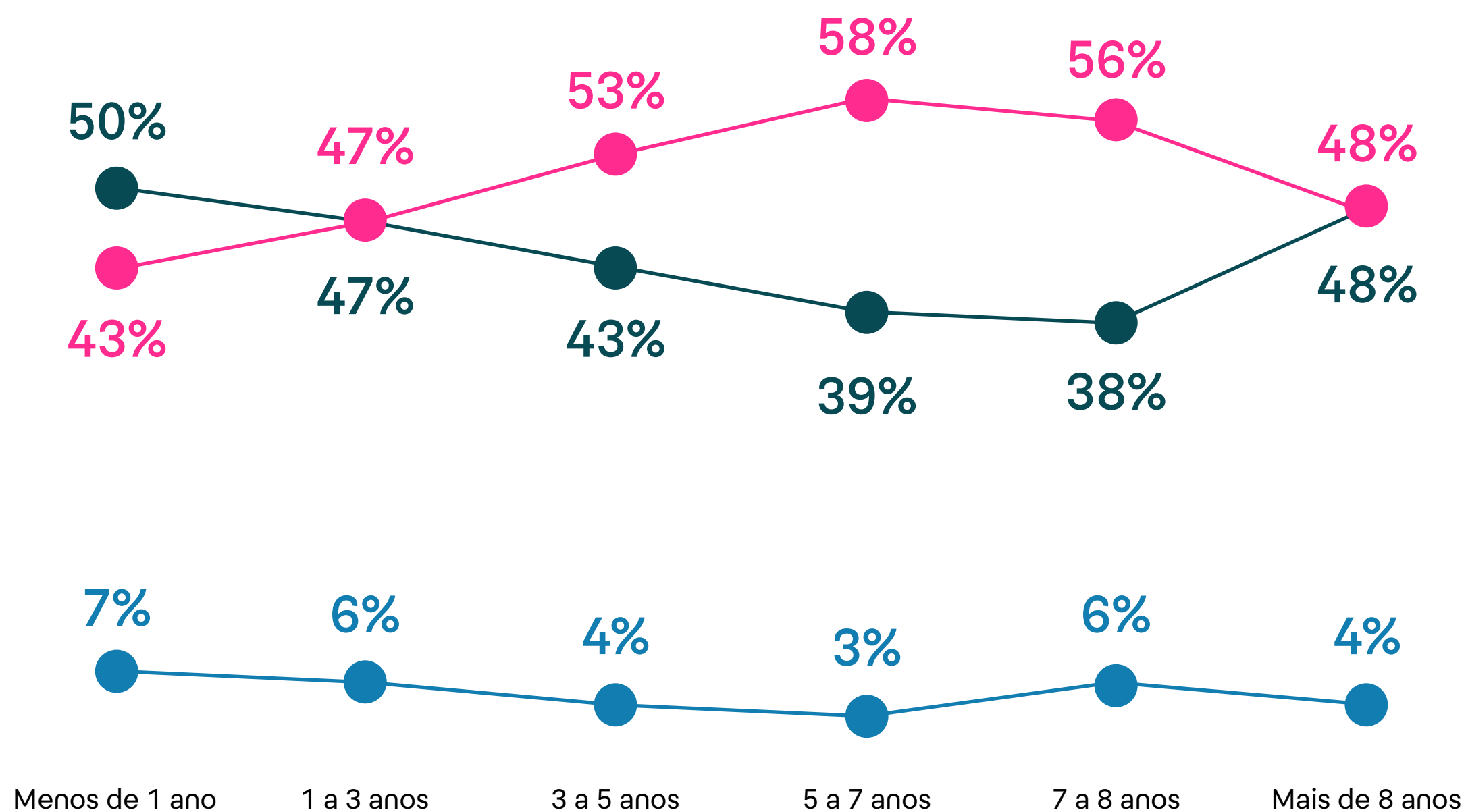
## Engajamento em **Significado do Trabalho** por modelo de trabalho

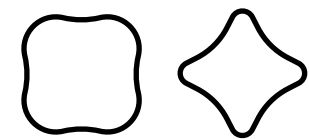
● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



## Engajamento em **Significado do Trabalho** por tempo na empresa

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados





# Como os profissionais avaliam os atributos de Significado do Trabalho?

Fit com o Perfil é o atributo mais bem avaliado pelos profissionais brasileiros quando o tema é o Significado do Trabalho, o que indica que as empresas estão acertando em recrutar as pessoas certas para os lugares certos.

Todos os atributos da dimensão Significado do Trabalho tiveram queda em relação à edição anterior do Engaja S/A, a exceção disso é Equipes Pequenas e Empoderadas.

Como mencionado no início deste capítulo, apesar da piora generalizada, um atributo se destaca negativamente nesta dimensão: Tempo para Projetos Pessoais é o pior avaliado por todos os profissionais, independentemente do nível hierárquico.

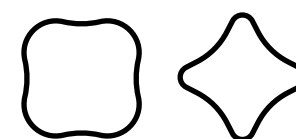
“

Globalmente, os profissionais têm enfrentado uma sobrecarga de trabalho e uma dificuldade em equilibrar vida pessoal e profissional. As empresas precisam criar mecanismos para possibilitar que as pessoas tenham mais tempo e deixem de viver apenas para trabalhar.

”

**Paul Ferreira**, professor da FGV-EAESP





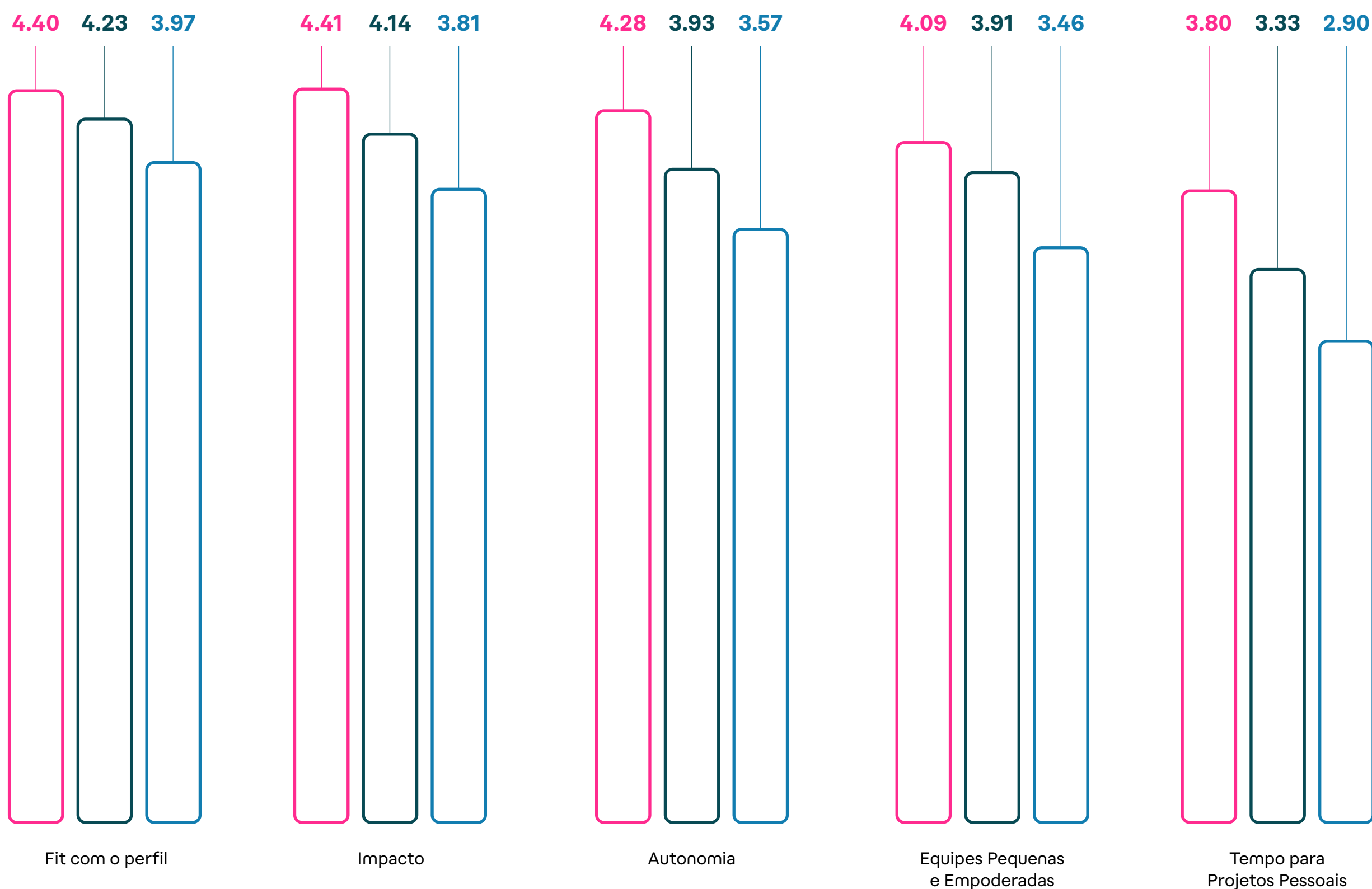
## Avaliação geral dos fatores que influenciam o **Significado do Trabalho**

De 1 a 5, como os profissionais avaliam os seguintes aspectos:

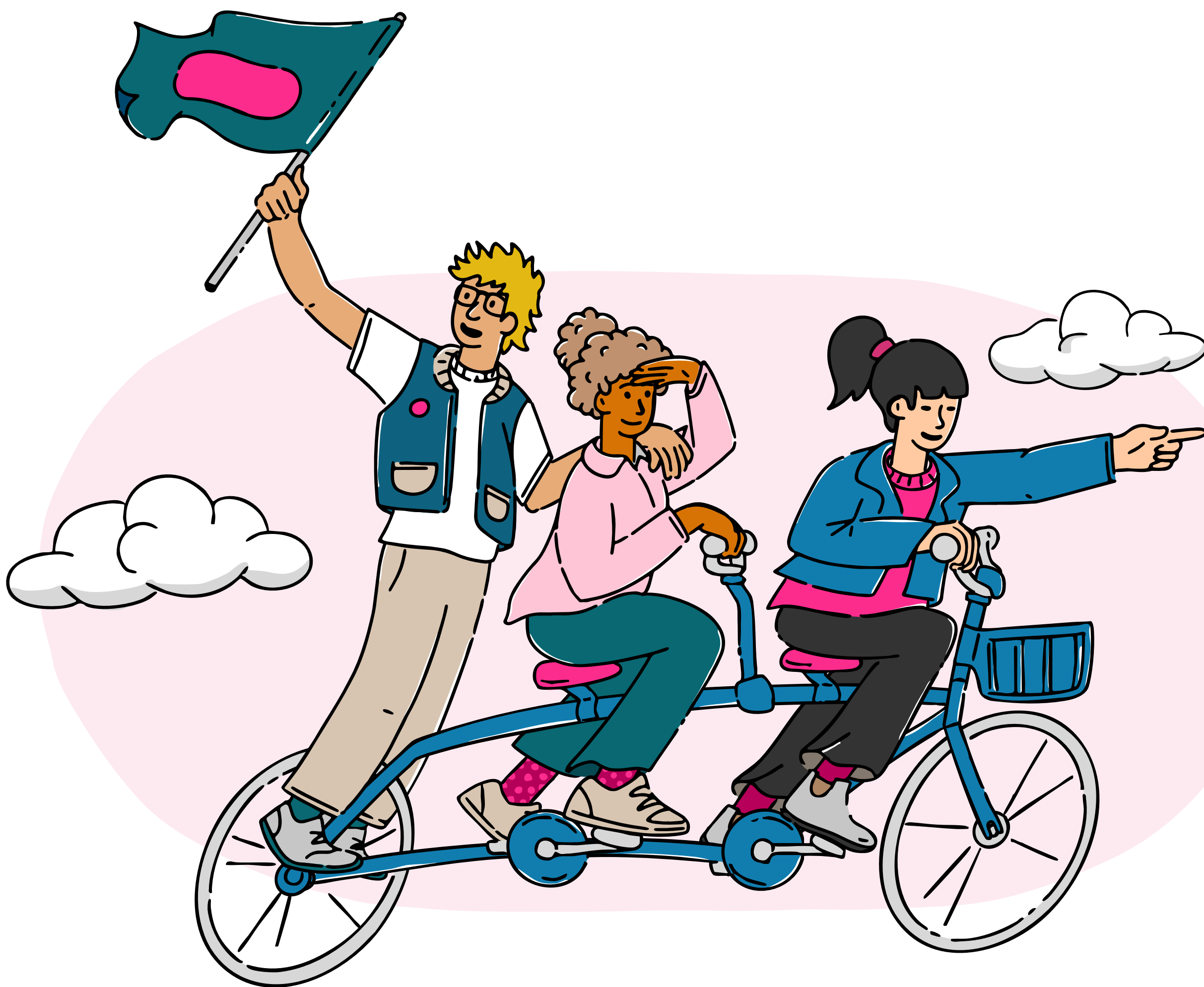
	2024	2023
Fit com o perfil .....	▼ 4.09	4.19
Impacto .....	▼ 3.99	4.05
Autonomia .....	▼ 3.78	3.90
Equipes Pequenas e Empoderadas .....	▲ 3.67	3.61
Tempo para Projetos Pessoais .....	▼ 3.19	3.48
Média geral .....	▼ 3.74	3.85

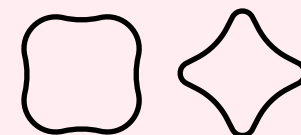
## Avaliação dos fatores de **Significado do Trabalho**

● Executivos ● Média gerência ● Colaborador



# 03 Confiança na Liderança





# Confiança nos líderes é a base para profissionais engajados

Segundo a pesquisa *Edelman Trust Barometer, de 2024*, os brasileiros confiam mais nos CEOs das empresas em que trabalham do que no governo ou na mídia. Nossos dados também indicam que os executivos estão inspirando credibilidade: 54% dos profissionais estão engajados em Confiança na Liderança, o maior patamar entre todas as seis dimensões.

Porém, apesar de menos crítica que as demais dimensões, não significa que as empresas devem diminuir os esforços em relação a este aspecto. Primeiro, porque como mostramos esta é a dimensão que mais impacta o engajamento, com potencial de alavancar a motivação geral dos trabalhadores. Segundo, porque Confiança na Liderança, ao lado de Remuneração e Benefícios, é a segunda dimensão em que líderes mais discordam dos seus liderados, com executivos 35 pontos percentuais mais engajados do que seus colaboradores.

Ou seja, apesar de a dimensão ser bem avaliada, os executivos podem estar com uma visão distorcida da própria liderança e os colaboradores desejando que seus gestores demonstrem mais coerência e senso de inspiração.

## Raio-x desta dimensão

Atributos avaliados pelos respondentes em **Confiança na Liderança**:

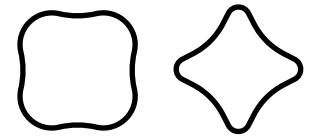
↳ **Senso de Propósito:** a missão ou propósito da minha empresa faz sentir que meu trabalho é importante

↳ **Confiança nas Decisões da Liderança:** confio nas decisões tomadas pela liderança

↳ **Transparência e Coerência da Liderança:** a liderança faz o que prega

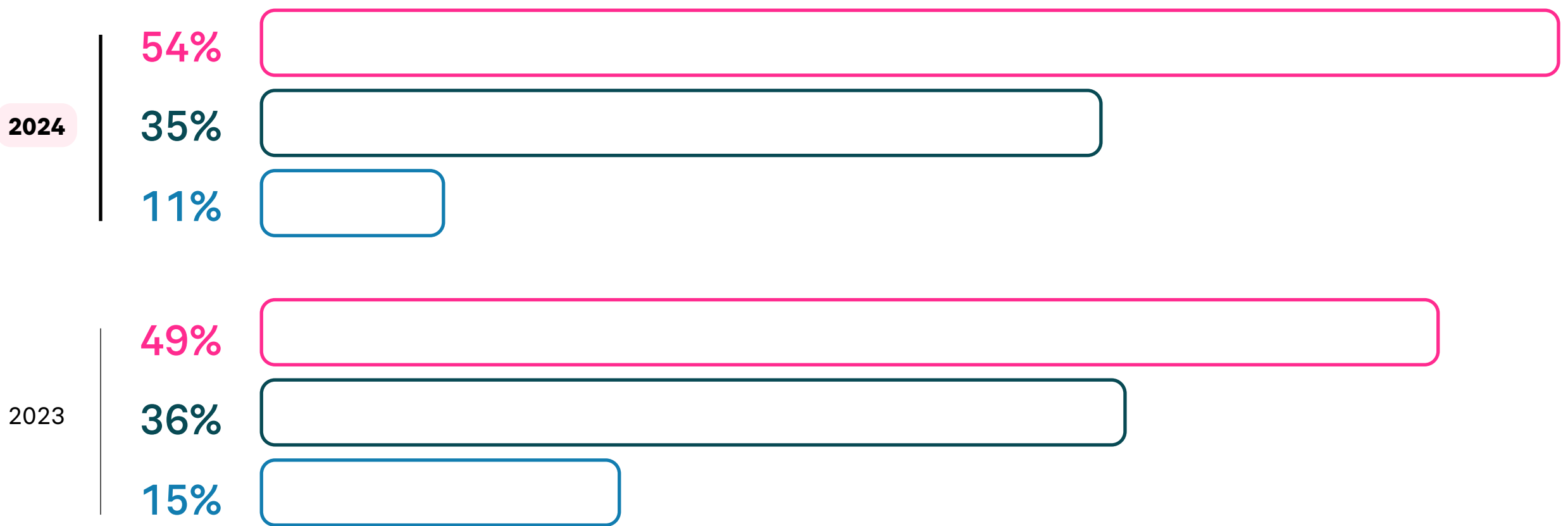
↳ **Senso de Inspiração:** admiro a liderança da empresa

↳ **Investimento nos Colaboradores**



## O engajamento nesta dimensão

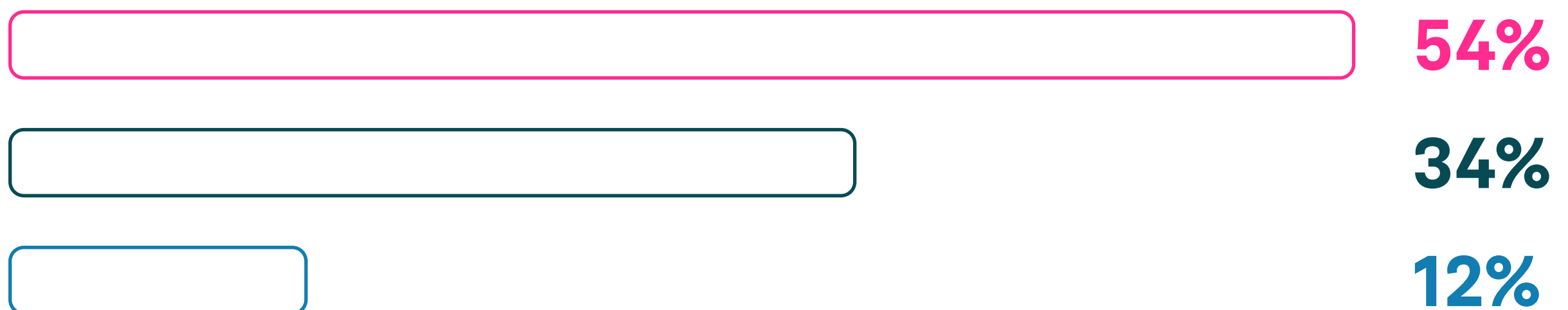
- Engajados
- Desengajados
- Ativamente desengajados



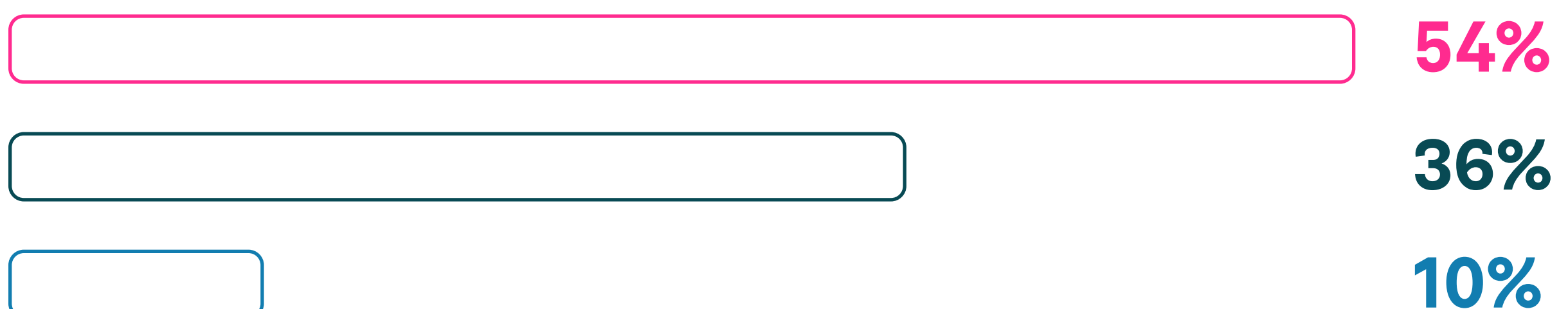
## Engajamento em **Confiança na Liderança** por gênero

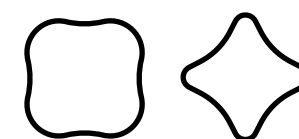
- Engajados
- Desengajados
- Ativamente desengajados

Feminino



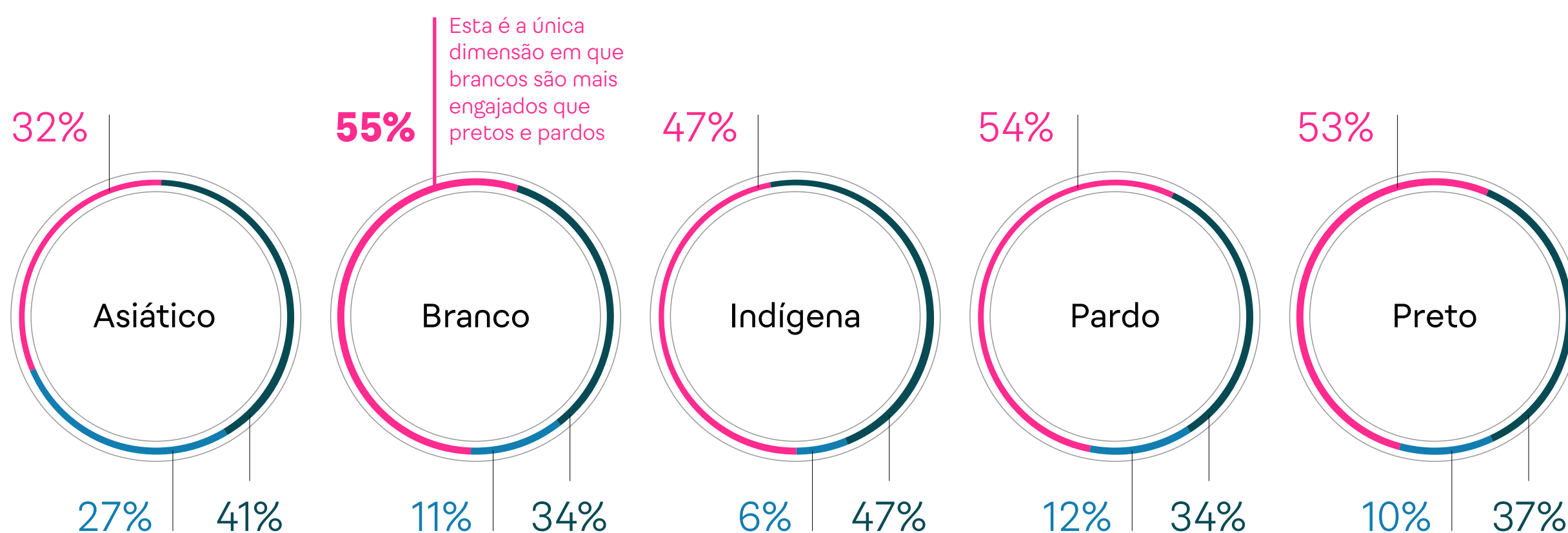
Masculino





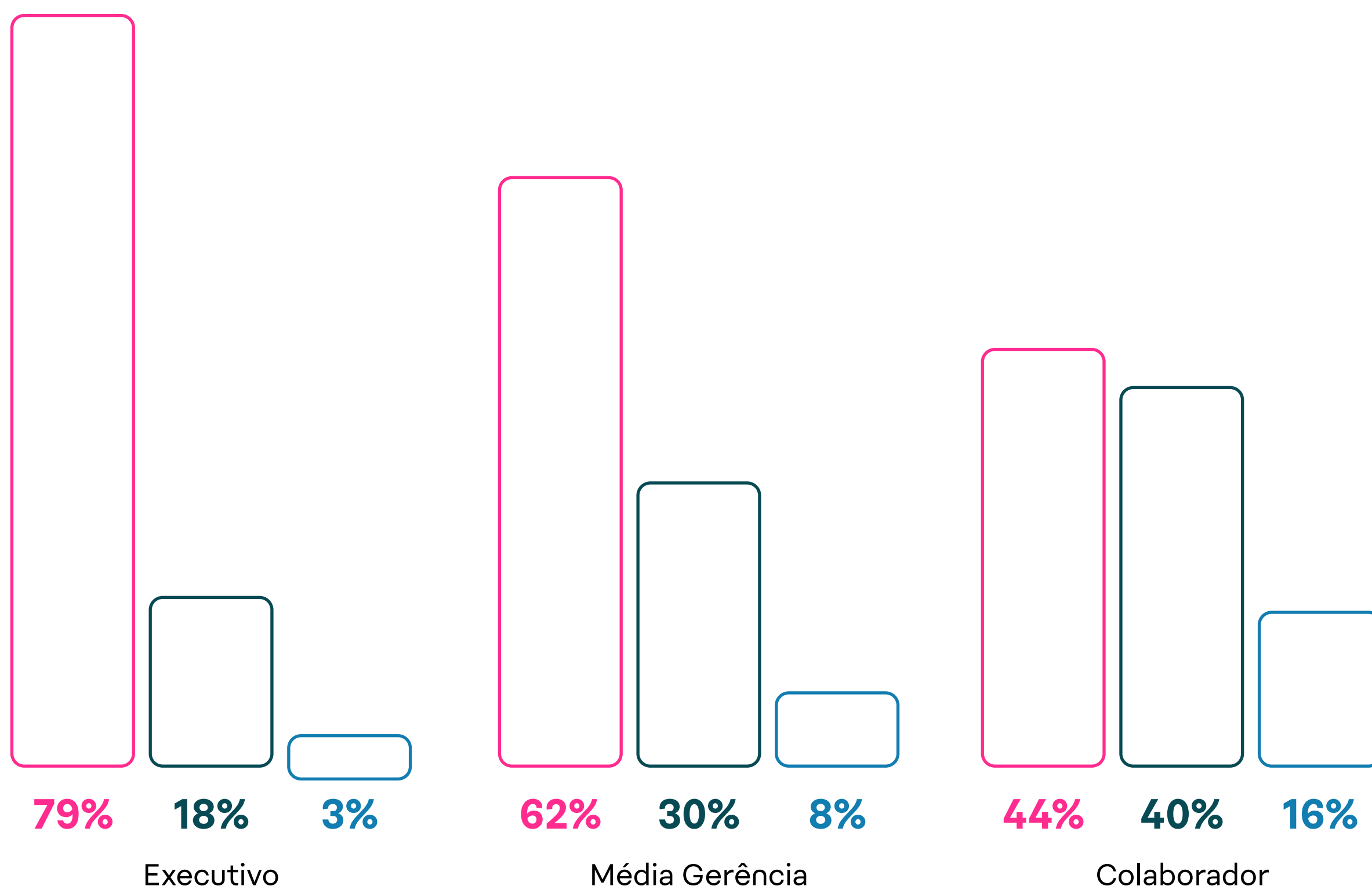
## Engajamento em **Confiança na Liderança** por raça

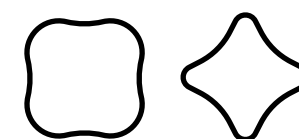
● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



## Engajamento em **Confiança na Liderança** por nível hierárquico

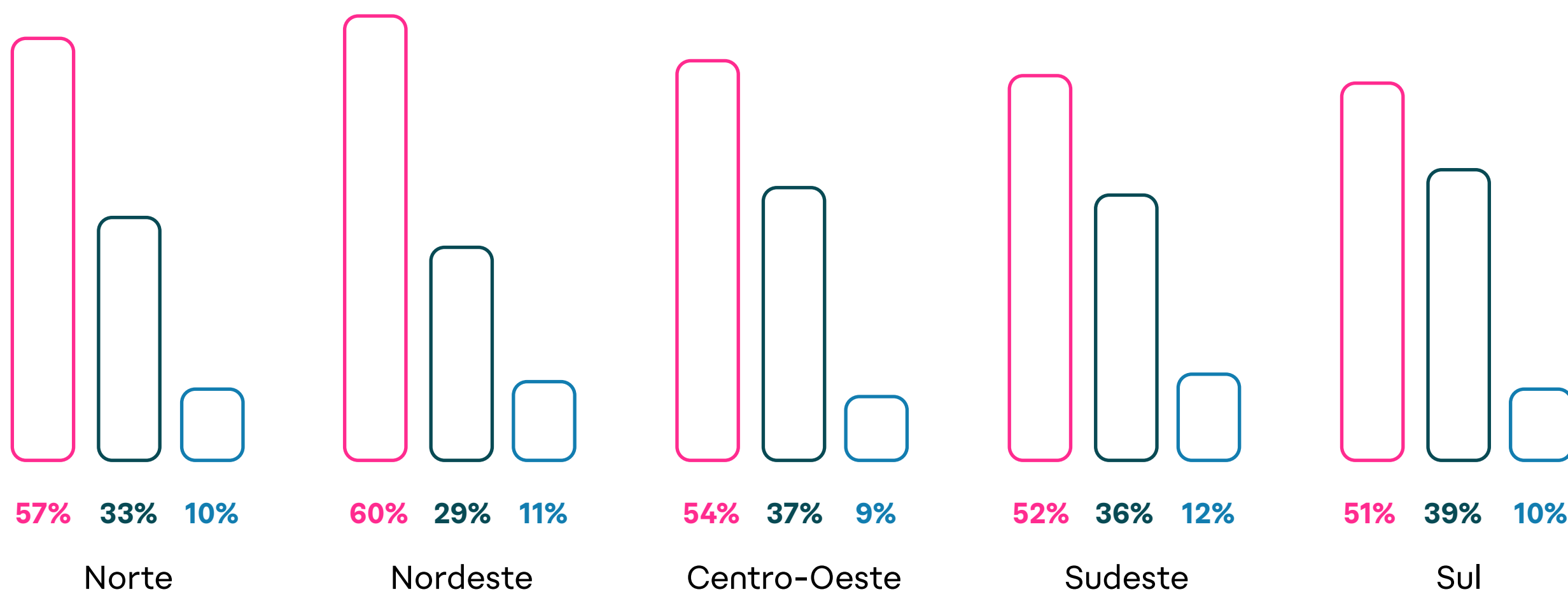
● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados





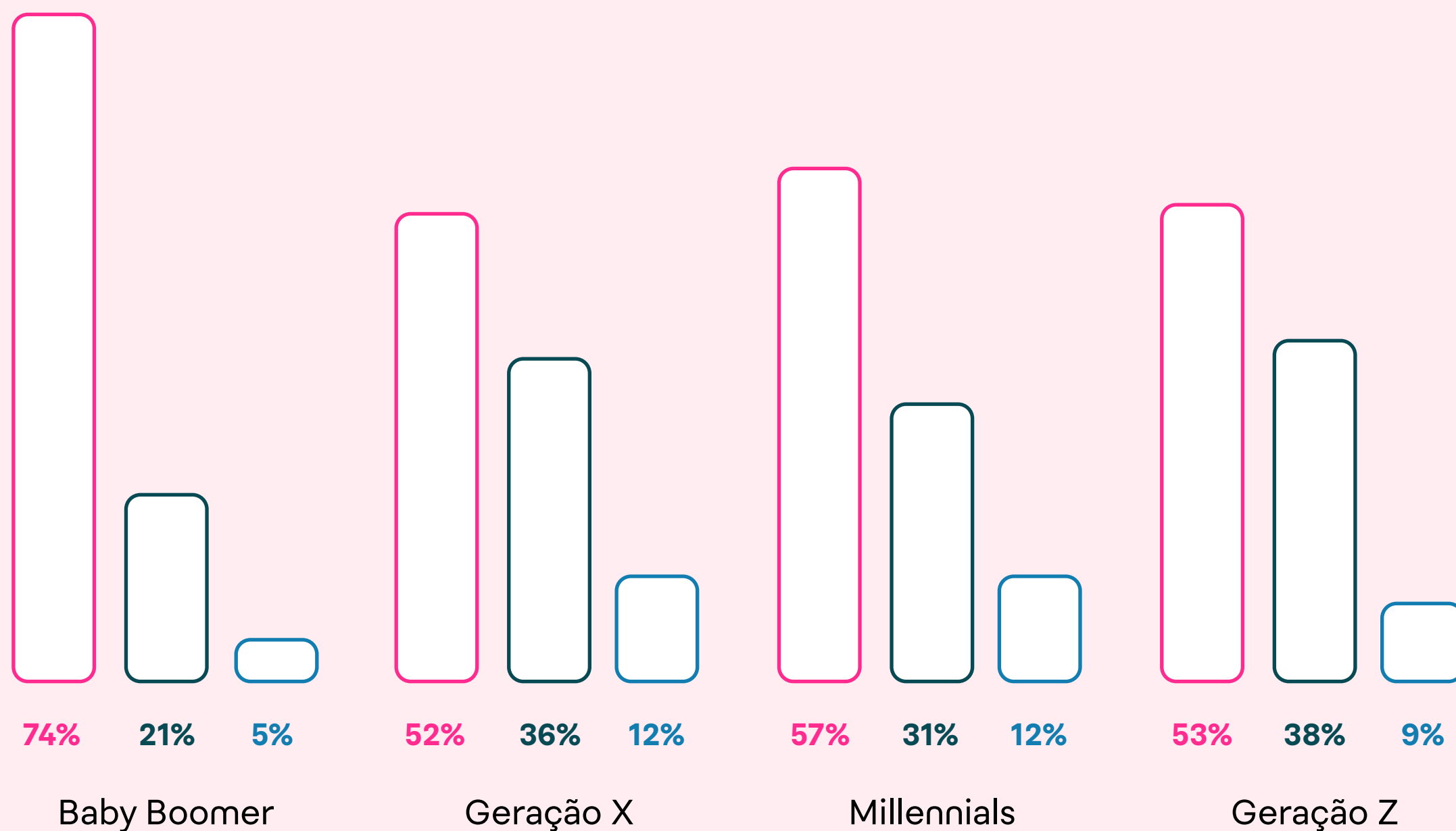
## Engajamento em **Confiança na Liderança** por região

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



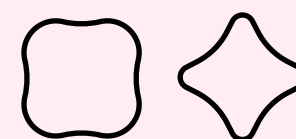
## Engajamento em **Confiança na Liderança** por geração

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



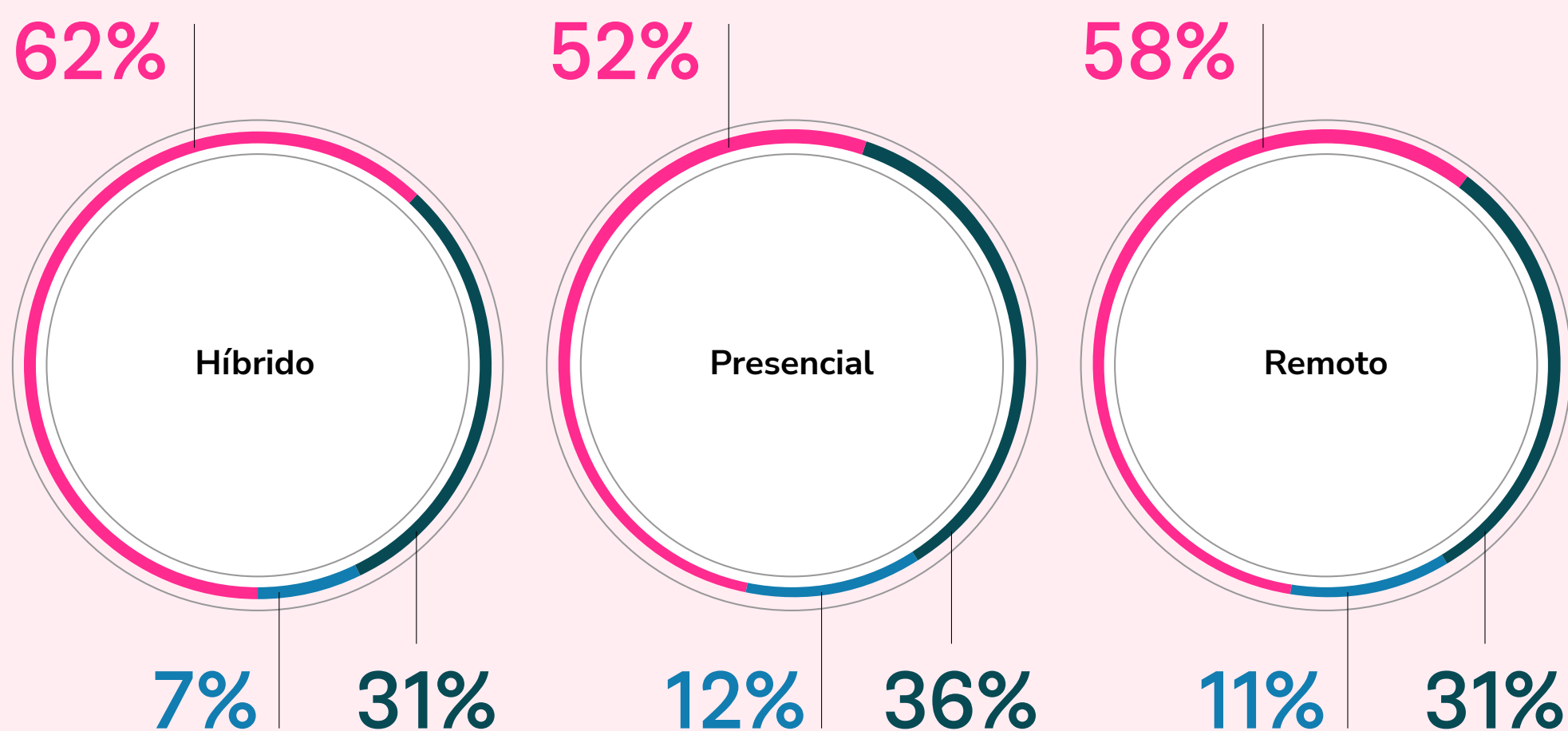
\* Consideramos: Geração Z (18 a 29 anos), Millennials (30 a 43 anos), Geração X (44 a 64 anos) e Baby Boomers (65 a 79 anos)





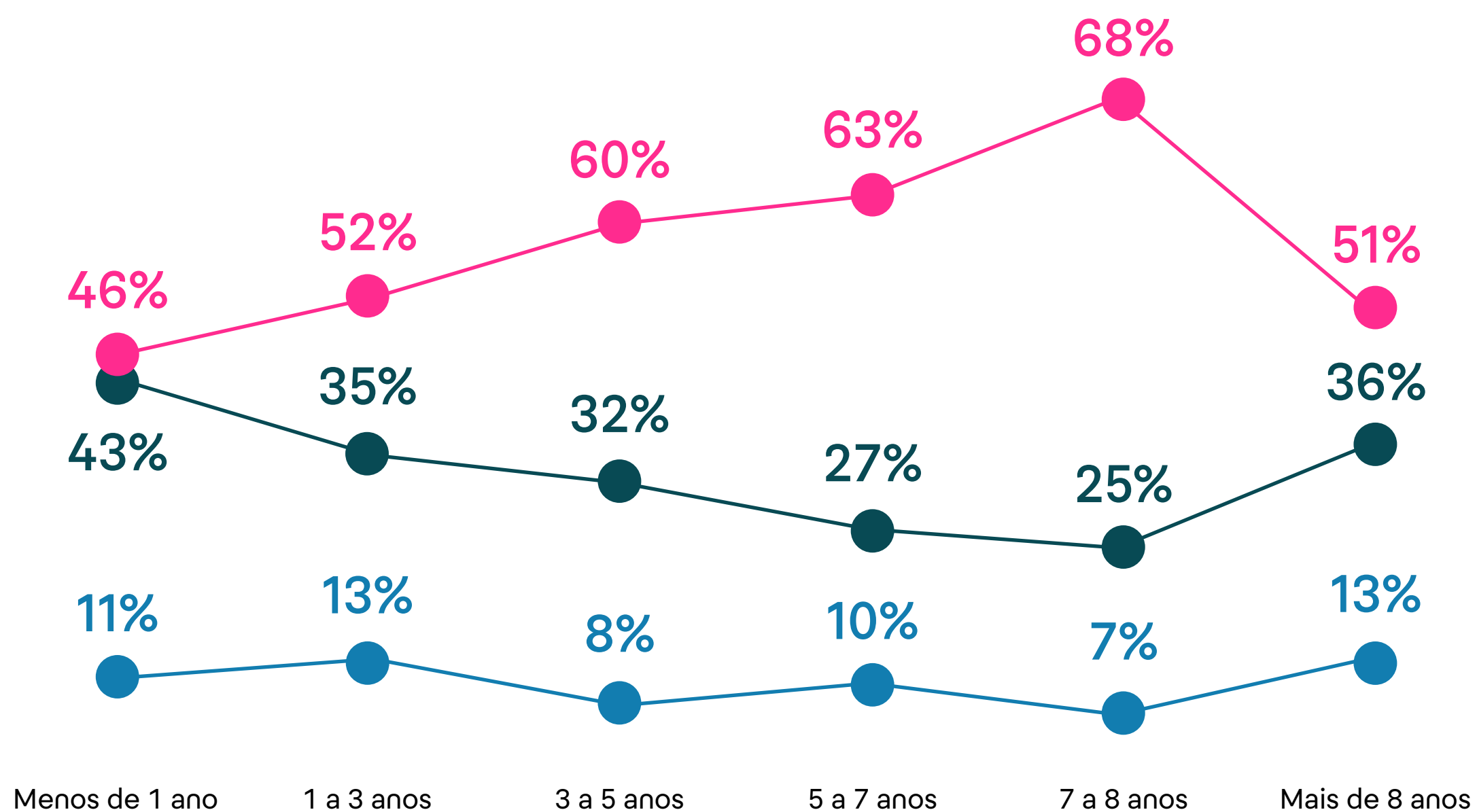
## Engajamento em **Confiança na Liderança** por modelo de trabalho

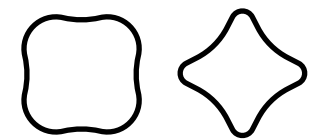
● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



## Engajamento em **Confiança na Liderança** por tempo na empresa

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados





# Como os profissionais avaliam os atributos de **Confiança na Liderança?**

A sensação de ter um propósito alinhado com o da organização foi o atributo com a maior nota entre todos os avaliados nesta dimensão. A descoberta é uma boa notícia para líderes de RH, uma vez que a identificação com os valores das organizações tem se tornado algo preponderante para os profissionais, especialmente os mais jovens.

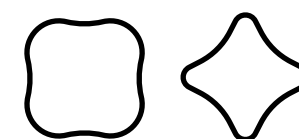
Por outro lado, Investimento nos Colaboradores está deixando a desejar. O atributo foi o pior avaliado, tanto por colaboradores quanto por líderes intermediários. A exceção são os executivos, mais críticos em relação ao Senso de Inspiração.

“

Esta dimensão é importante porque ela não fala apenas da confiança nos líderes em si, mas do quanto os profissionais acreditam que há processos claros, transparência e justiça na forma como as decisões são tomadas na empresa. ”

**Paul Ferreira**, professor da FGV-EAESP





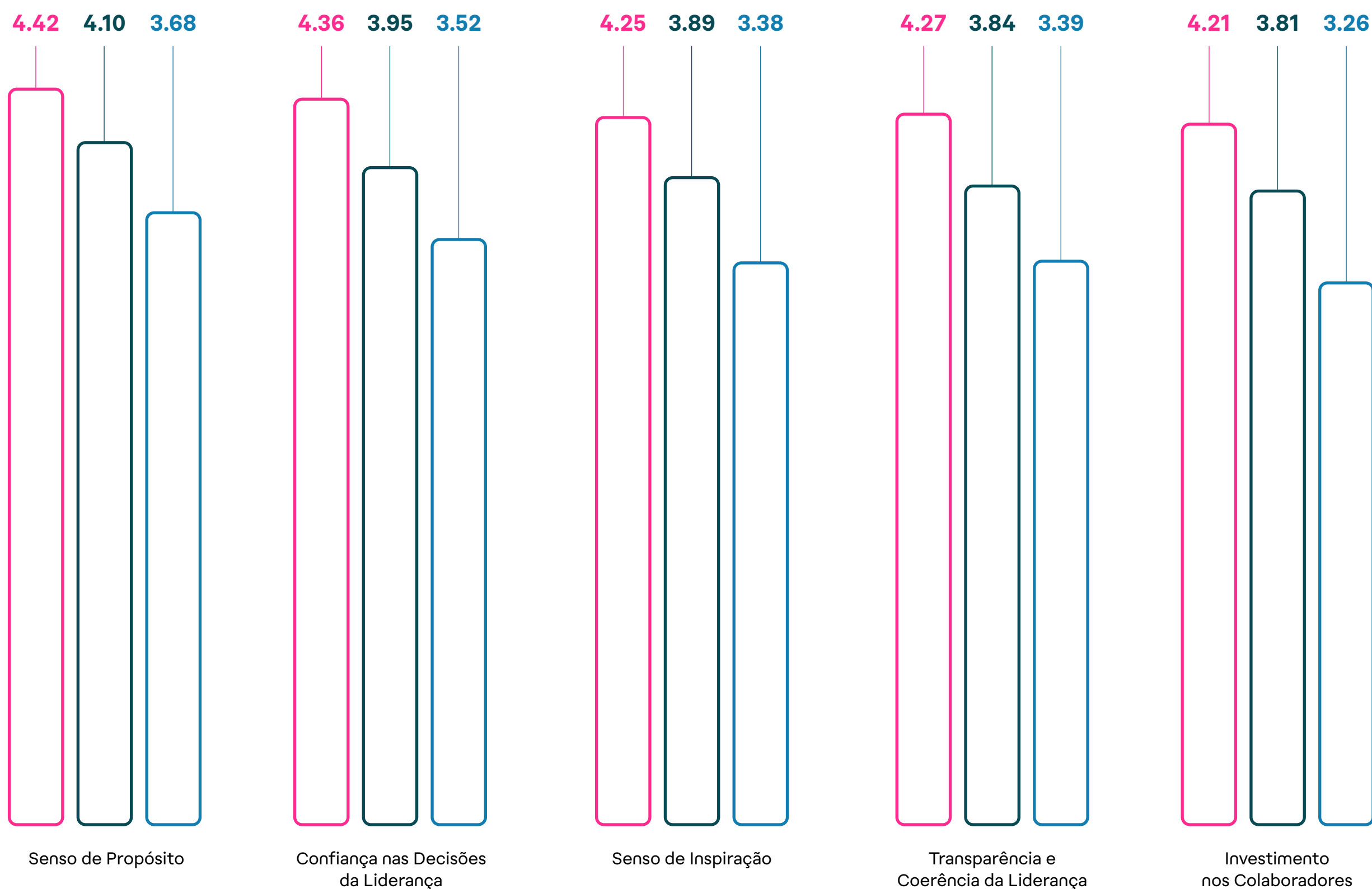
## Avaliação geral dos fatores que influenciam a **Confiança na Liderança**

De 1 a 5, como os profissionais avaliam os seguintes aspectos:

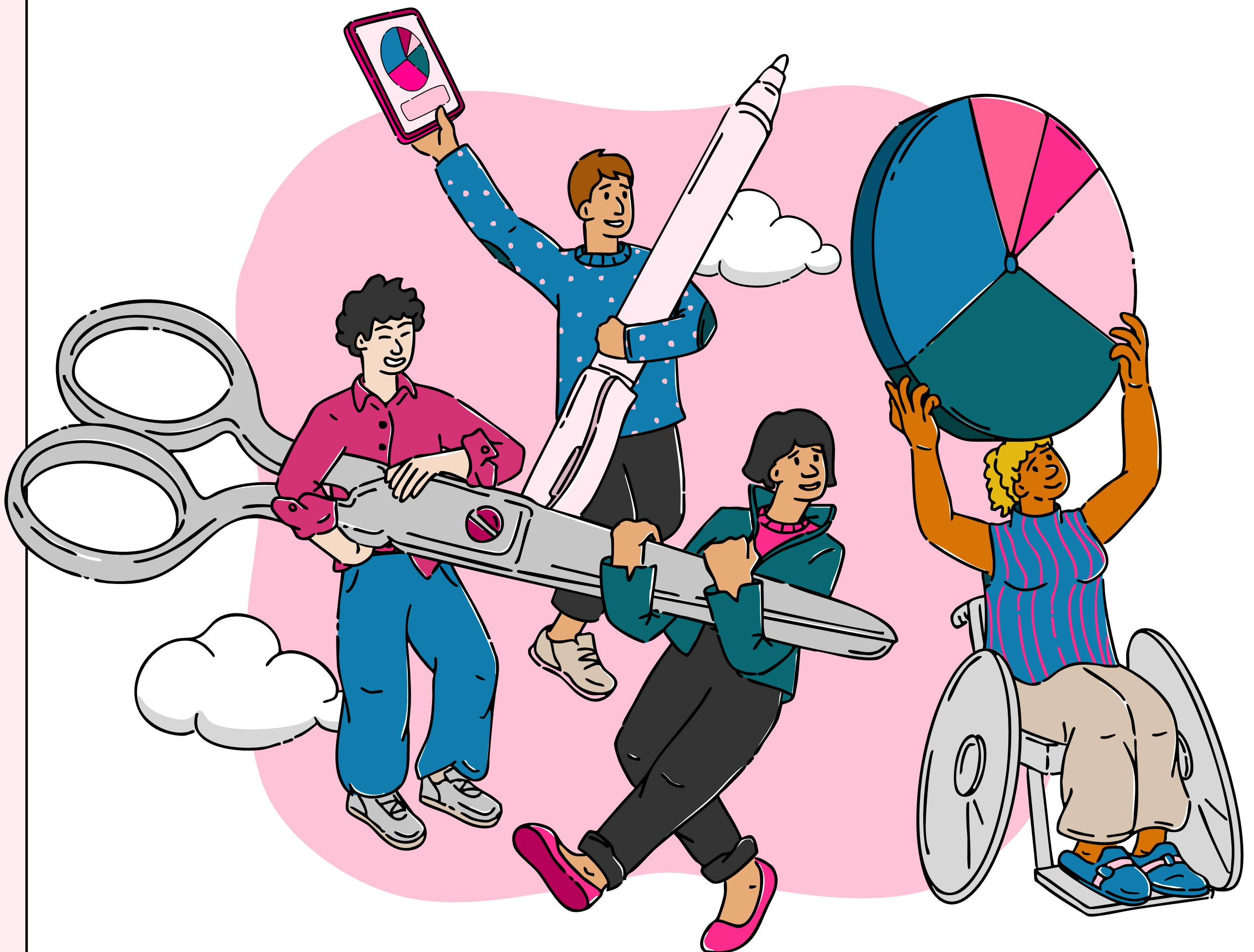
	2024	2023
Senso de Propósito .....	▲ 3.90	3.88
Confiança nas Decisões da Liderança .....	▲ 3.79	3.66
Senso de Inspiração.....	▲ 3.67	3.51
Transparência e Coerência da Liderança .....	▲ 3.66	3.53
Investimento nos Colaboradores.....	▲ 3.56	3.39
Média geral .....	▲ 3.72	3.59

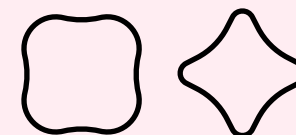
## Avaliação dos fatores de **Confiança na Liderança** conforme o nível hierárquico

● Executivos ● Média gerência ● Colaborador



# 04 Boas Práticas de Gestão





# É preciso ter clareza de onde se quer chegar: objetivos claros e simples engajam mais

Esta dimensão joga luz para o quanto as empresas possuem práticas que trazem clareza e transparência para os trabalhadores, ao mesmo tempo em que estabelecem as bases para que cada um busque o seu desenvolvimento.

Em 2024, 53% dos profissionais estão engajados em Boas Práticas de Gestão, número que é cinco pontos percentuais maior que no último ano, o que torna a dimensão a segunda com maior proporção de brasileiros envolvidos. Também este é o aspecto em que os líderes intermediários e altos executivos mais concordam, com os executivos apenas 13 pontos percentuais mais engajados do que gerentes e coordenadores.

Isso é algo positivo para as empresas, uma vez que Boas Práticas de Gestão abrange aspectos higiênicos e básicos para influenciar positivamente a percepção do time, como processos de trabalho eficientes, avaliações de desempenho assertivas e objetivos de negócio claros para todos.

## Raio-x desta dimensão

Atributos avaliados pelos respondentes em **Boas Práticas de Gestão**:

↳ **Objetivos Claros, Simples e Transparentes**

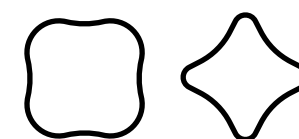
↳ **Processos de Trabalho:** definição de metas e prioridades, planejamento de projetos e controle de qualidade permitem que eu seja o mais produtivo possível

↳ **Cultura de Feedback e Coaching:** meu gestor me fornece feedback contínuo que me ajuda a melhorar meu desempenho

↳ **Valorização do Colaborador:** a gestão investe em desenvolvimento pessoal e profissional

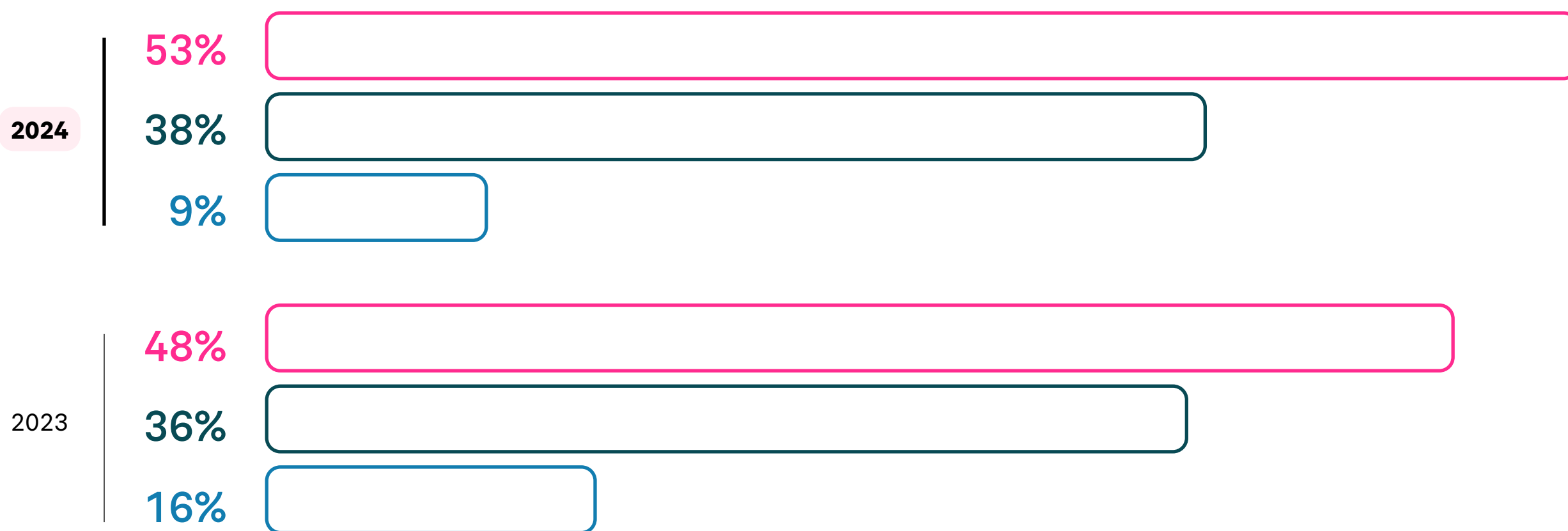
↳ **Avaliação de Desempenho:** acredito que minha última avaliação de desempenho reflete com precisão meu desempenho no trabalho





## O engajamento nesta dimensão

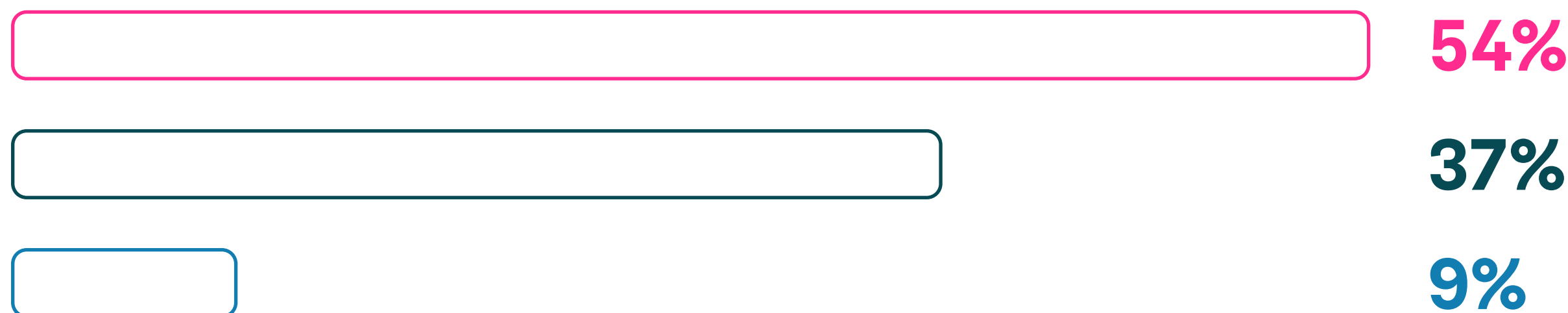
- Engajados
- Desengajados
- Ativamente desengajados



## Engajamento em Boas Práticas de Gestão por gênero

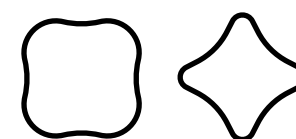
- Engajados
- Desengajados
- Ativamente desengajados

Feminino



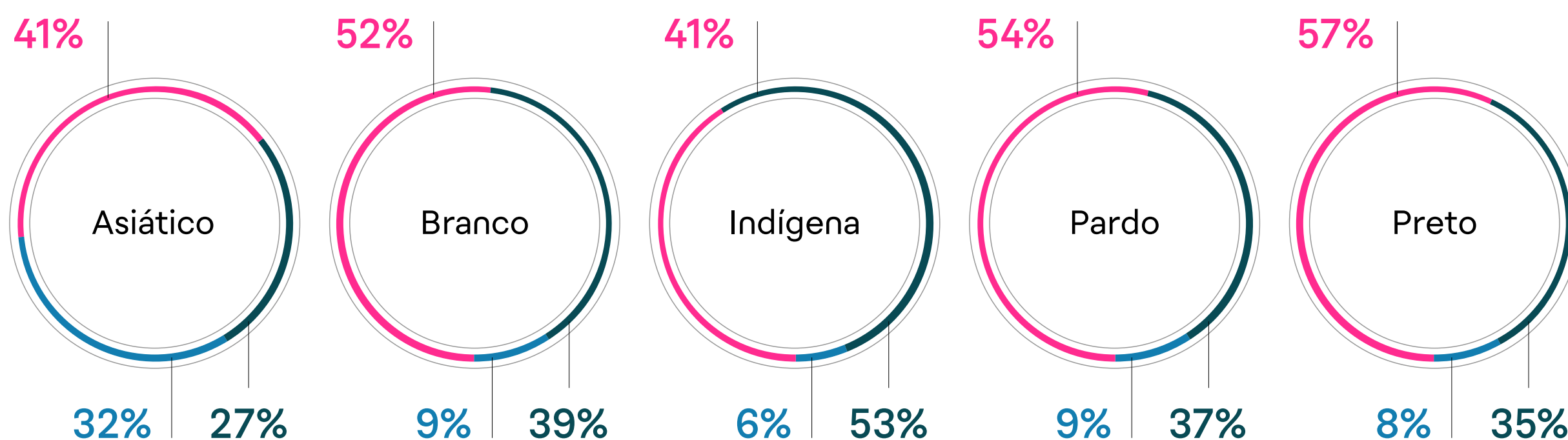
Masculino





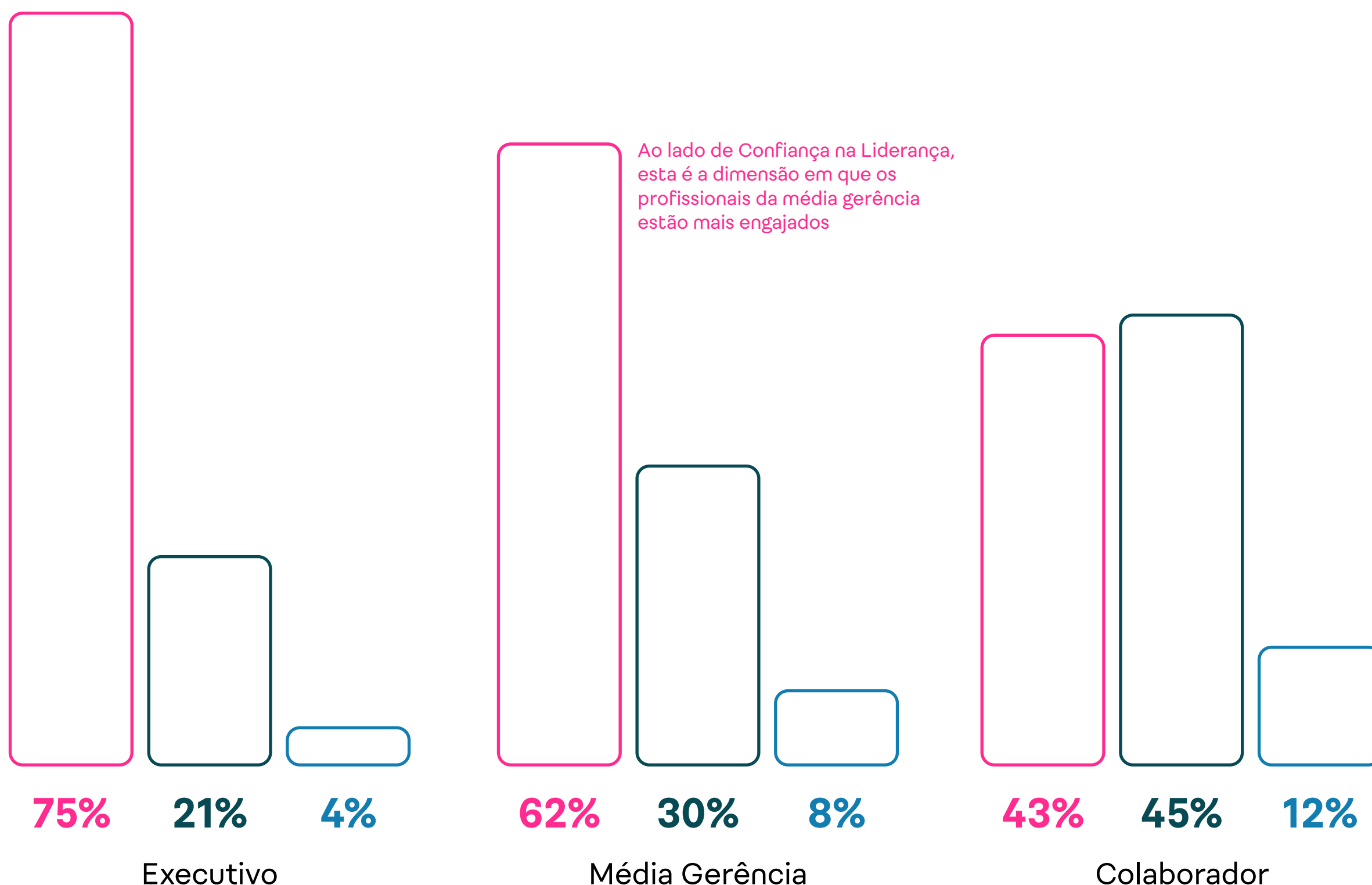
## Engajamento em Boas Práticas de Gestão por raça

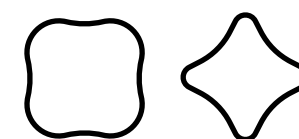
● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



## Engajamento em Boas Práticas de Gestão por nível hierárquico

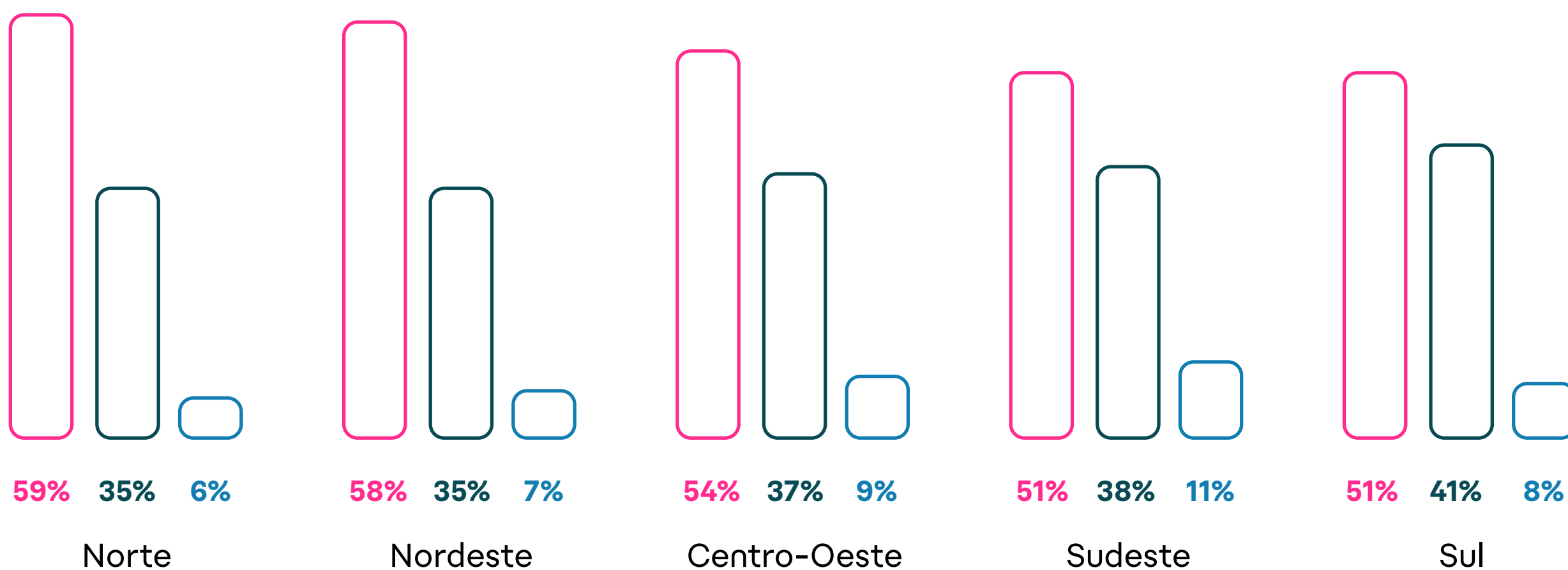
● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados





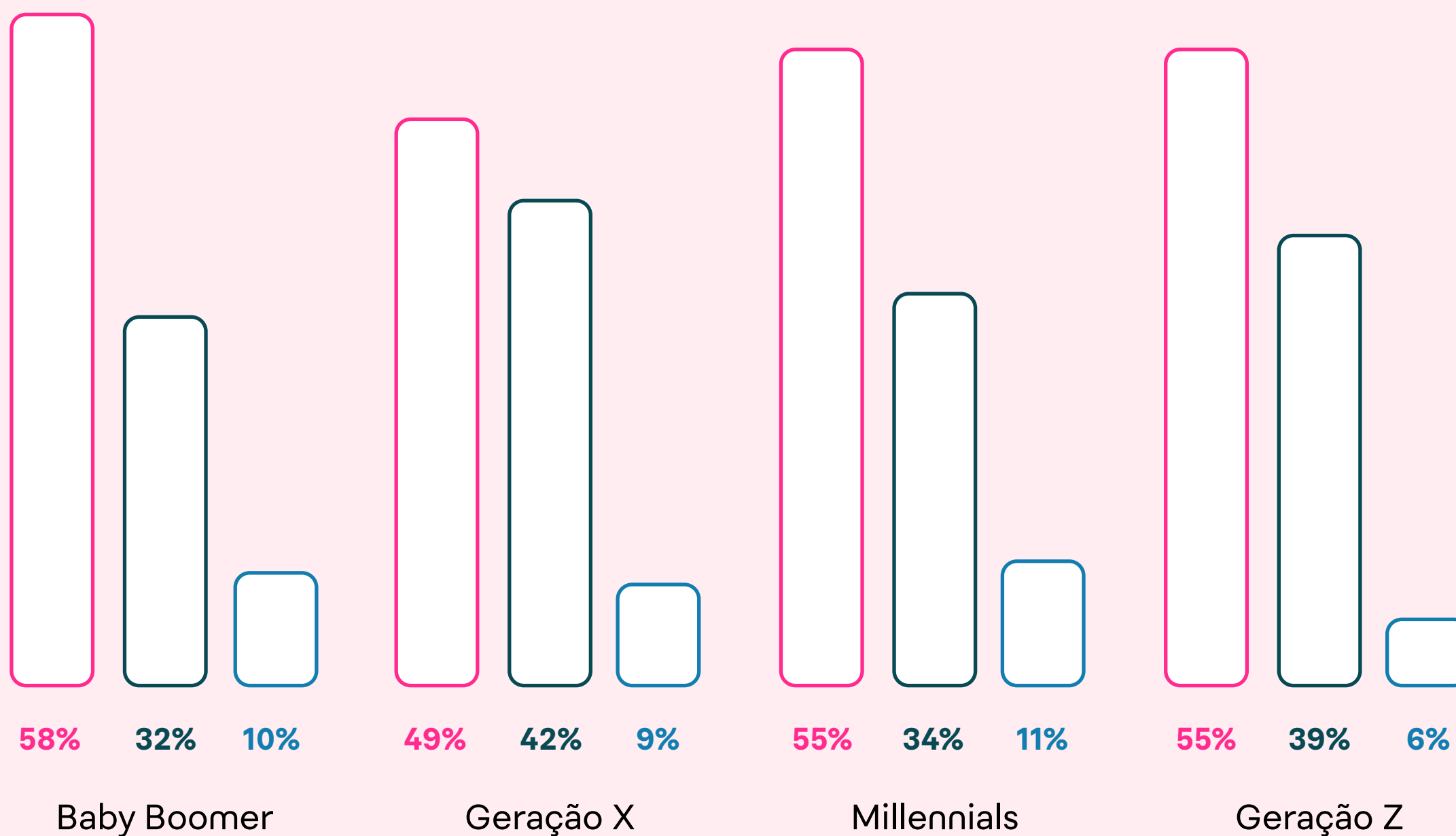
## Engajamento em Boas Práticas de Gestão por região

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



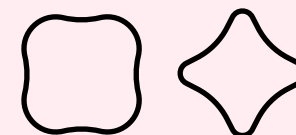
## Engajamento em Boas Práticas de Gestão por geração

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



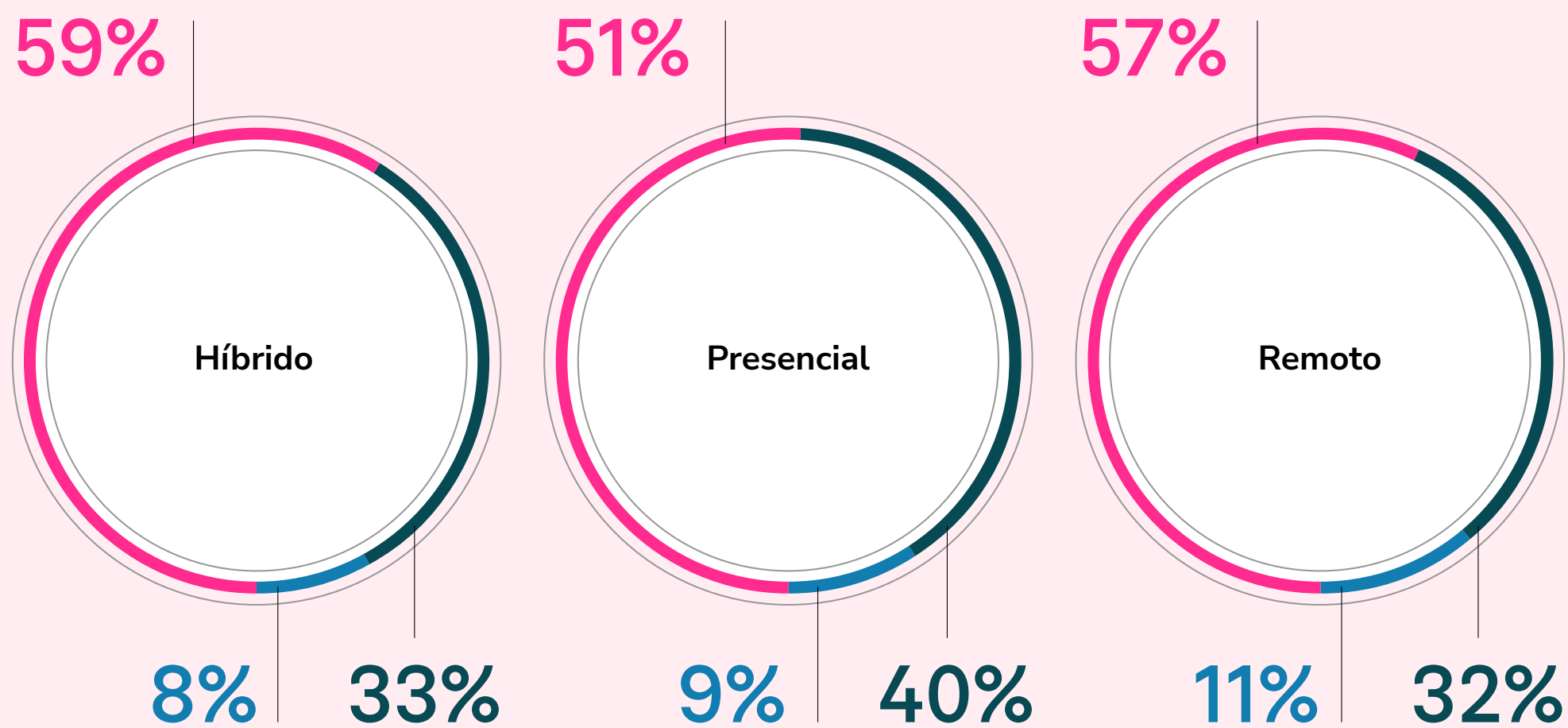
\* Consideramos: Geração Z (18 a 29 anos), Millennials (30 a 43 anos), Geração X (44 a 64 anos) e Baby Boomers (65 a 79 anos)





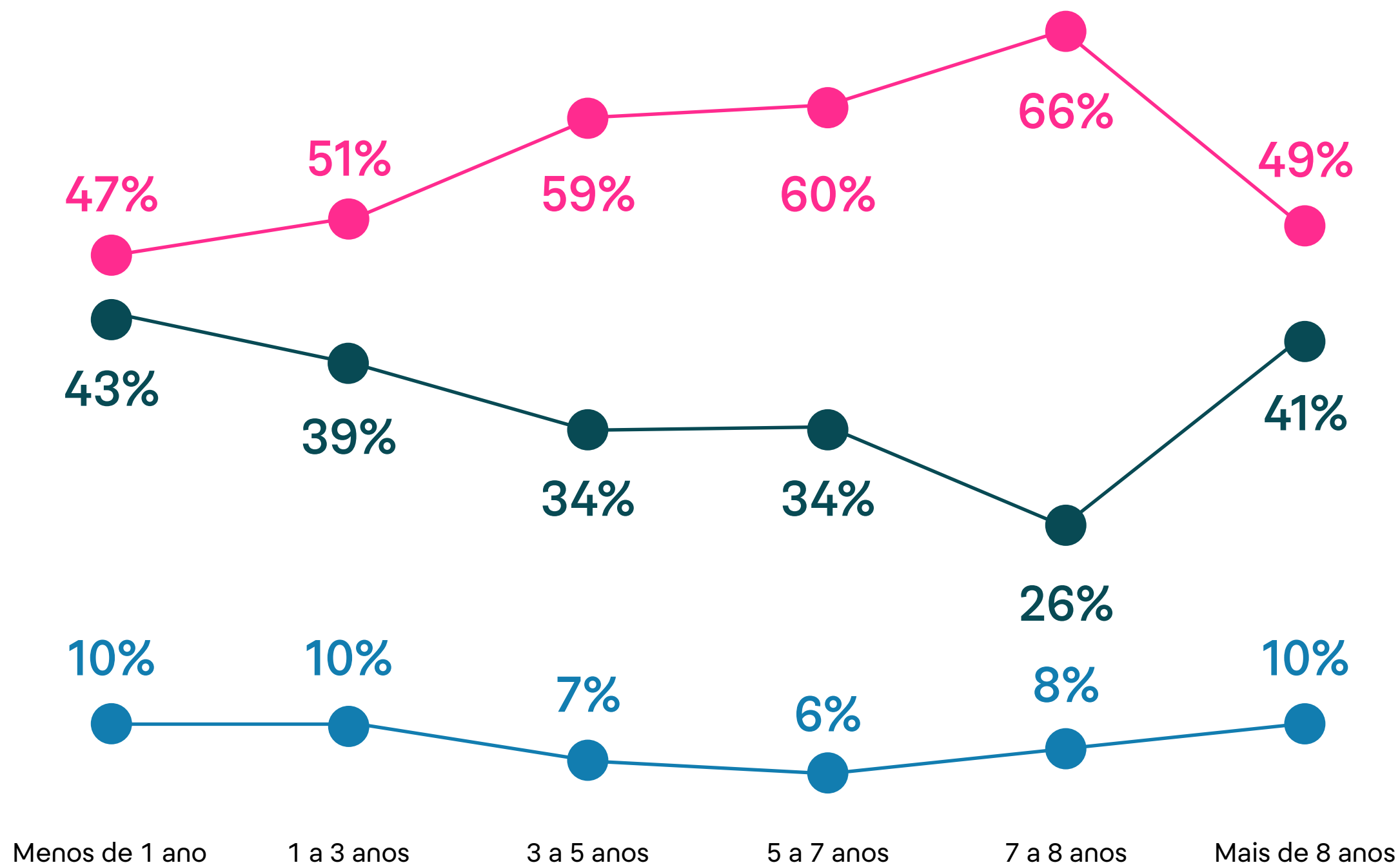
## Engajamento em Boas Práticas de Gestão por modelo de trabalho

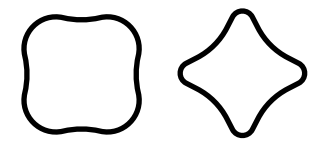
● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



## Engajamento em Boas Práticas de Gestão por tempo na empresa

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados





# Como os profissionais avaliam os atributos de Boas Práticas de Gestão?

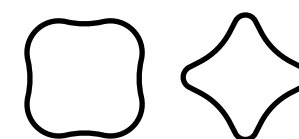
Hoje, Objetivos Claros, Simples e Transparentes é o atributo melhor avaliado na dimensão, o que mostra que as empresas têm acertado em comunicar suas estratégias para os profissionais, algo essencial para mantê-los motivados a contribuir para o negócio. Já Valorização dos Colaboradores foi o aspecto que recebeu a pior nota, o que sugere que, para os profissionais, há uma percepção de que as empresas não contribuem para o desenvolvimento dos talentos.

“

Junto de Cultura de Feedback, Valorização do Colaborador é algo que está diretamente conectado com práticas de gestão estruturadas, algo que sabemos não ser a realidade da maioria das empresas no Brasil. E, se o colaborador não se sente reconhecido, ele não enxerga oportunidades de crescer, um indicador básico para mantê-lo engajado. ”

**Paul Ferreira**, professor da FGV-EAESP





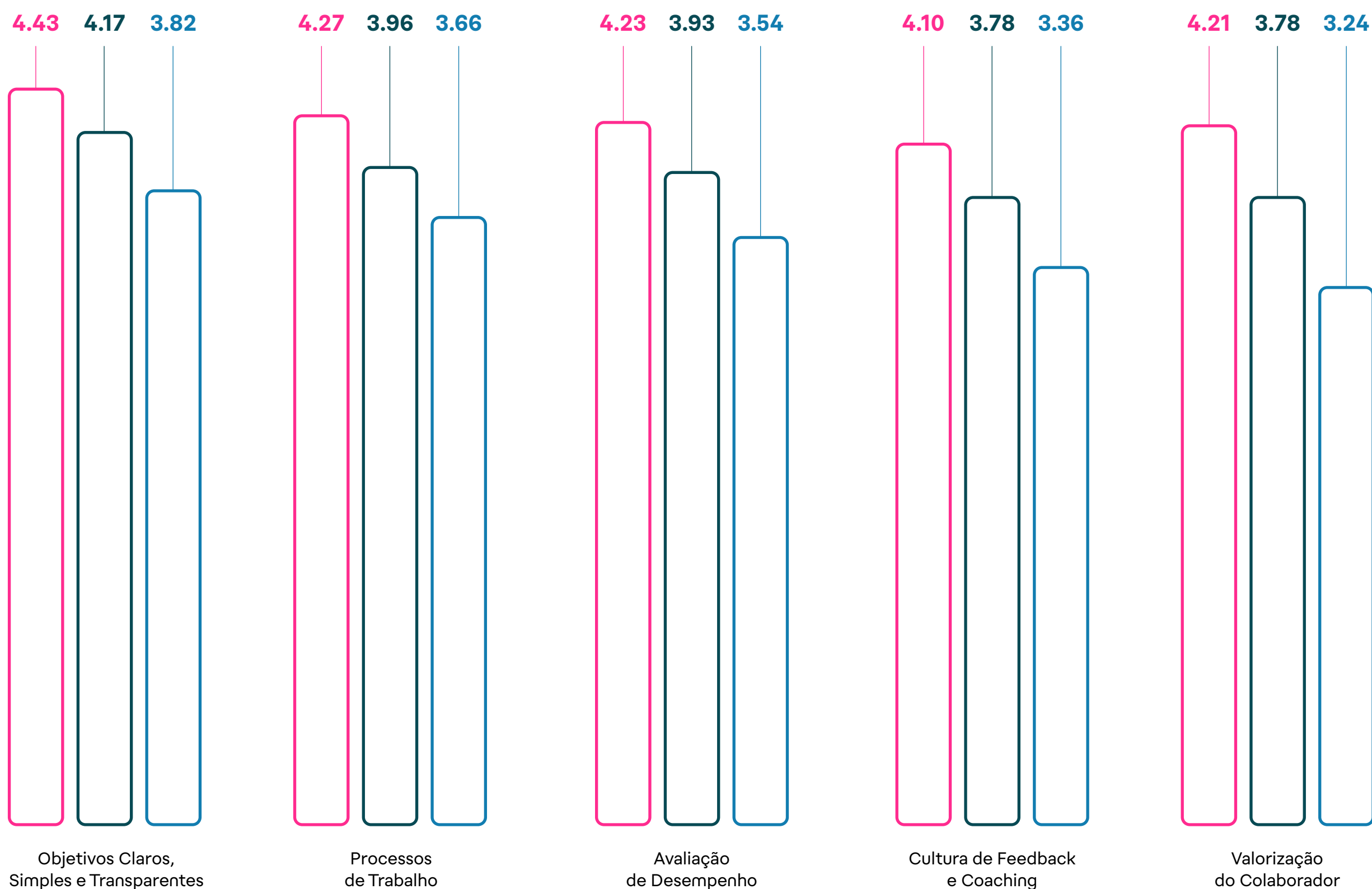
## Avaliação geral dos fatores que influenciam em **Boas Práticas de Gestão**

De 1 a 5, como os profissionais avaliam os seguintes aspectos:

	2024	2023
Objetivos Claros, Simples e Transparentes .....	▲ 4.02	3.88
Processos de Trabalho.....	▲ 3.85	3.62
Avaliação de Desempenho .....	▲ 3.77	3.50
Cultura de Feedback e Coaching.....	▲ 3.60	3.42
Valorização do Colaborador.....	▲ 3.55	3.48
Média geral .....	▼ 3.76	3.58

## Avaliação dos fatores de **Boas Práticas de Gestão** conforme o nível hierárquico

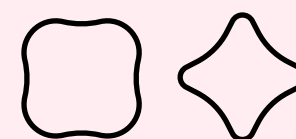
● Executivos ● Média gerência ● Colaborador



# 05

## Crescimento e Desenvolvimento





# Progredir na carreira é desafio em todos os níveis hierárquicos

A sensação de estagnação no trabalho é um dos principais motivos para demissão. Por isso, as empresas devem investir em planos de carreira claros, desafios que desenvolvam novas competências e apoio ao aprendizado contínuo. Todos esses aspectos são avaliados em Crescimento e Desenvolvimento, a segunda dimensão que mais impacta o engajamento e na qual 52% estão engajados atualmente.

Porém, apesar da sua importância, esta é a dimensão com mais profissionais ativamente desengajados: 13% estão extremamente desmotivados com as oportunidades de desenvolvimento.

Fora isso, pelo segundo ano consecutivo, Crescimento e Desenvolvimento concentra alguns dos atributos pior avaliados neste índice, como Mobilidade Interna e Capacitação e Desenvolvimento.

## Quer descobrir o nível de engajamento dos seus colaboradores?

Com a Flash, você pode! Clientes da nossa solução de Gestão de Pessoas têm acesso ao Engaja S/A diretamente na nossa plataforma. Quer testar? Entre em contato com nosso time de especialistas!

Fale com a Flash

## Raio-x desta dimensão

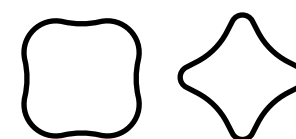
Atributos avaliados pelos respondentes em **Crescimento e Desenvolvimento**:

↘ **Treinamento e Suporte no Trabalho:** estou realizando meu potencial no trabalho

↘ **Cultura de Aprendizagem:** a empresa tem uma postura que apoia a aprendizagem contínua

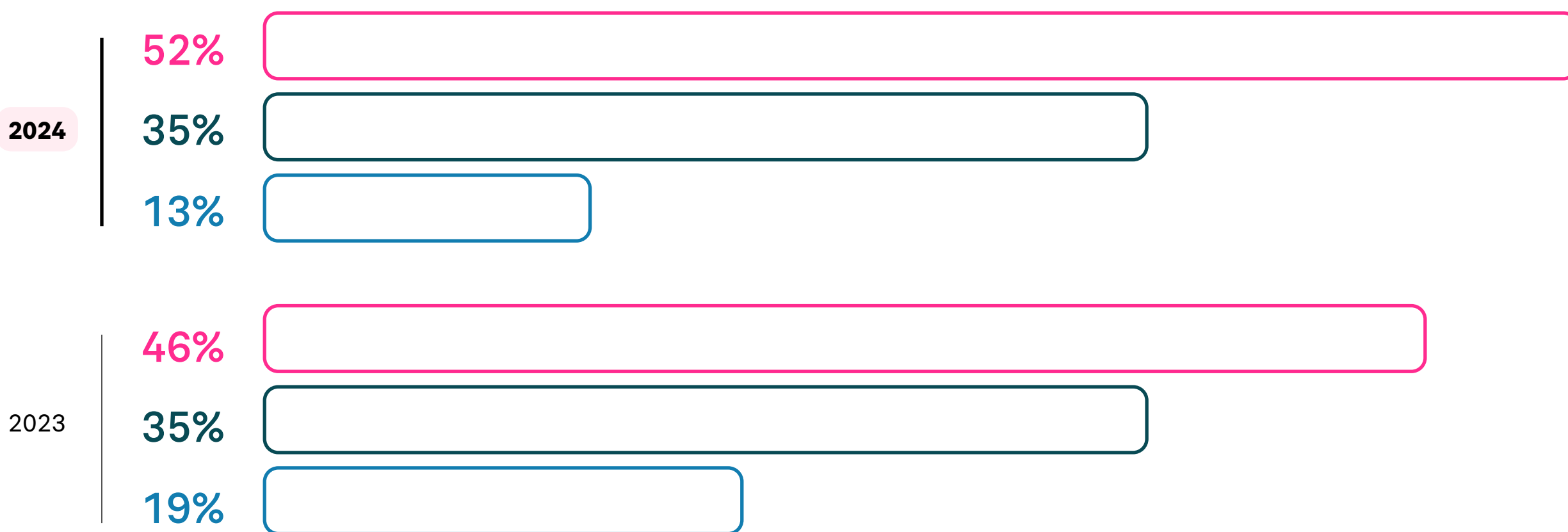
↘ **Mobilidade Interna:** há um plano de carreira claro e objetivo

↘ **Capacitação e Desenvolvimento:** a empresa investe no meu desenvolvimento



## O engajamento nesta dimensão

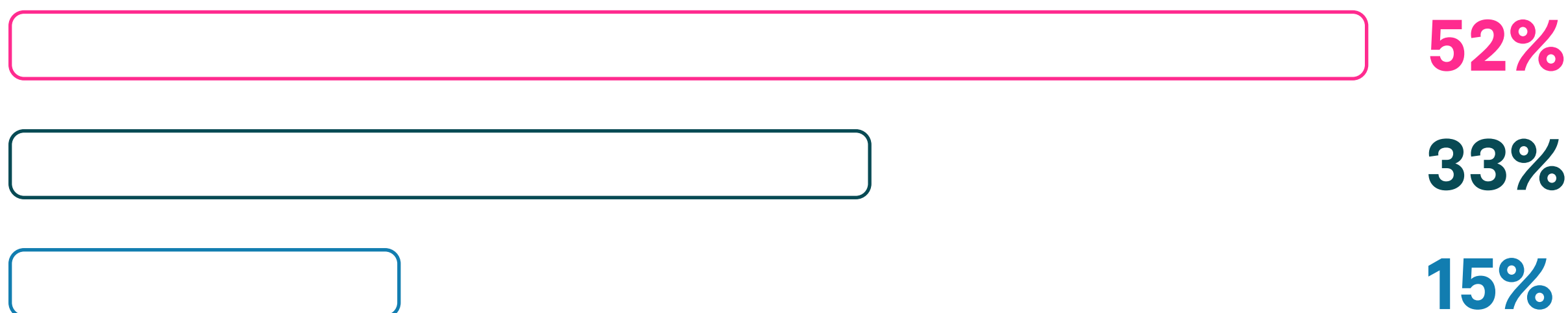
- Engajados
- Desengajados
- Ativamente desengajados



## Engajamento em **Crescimento e Desenvolvimento** por gênero

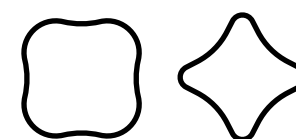
- Engajados
- Desengajados
- Ativamente desengajados

Feminino



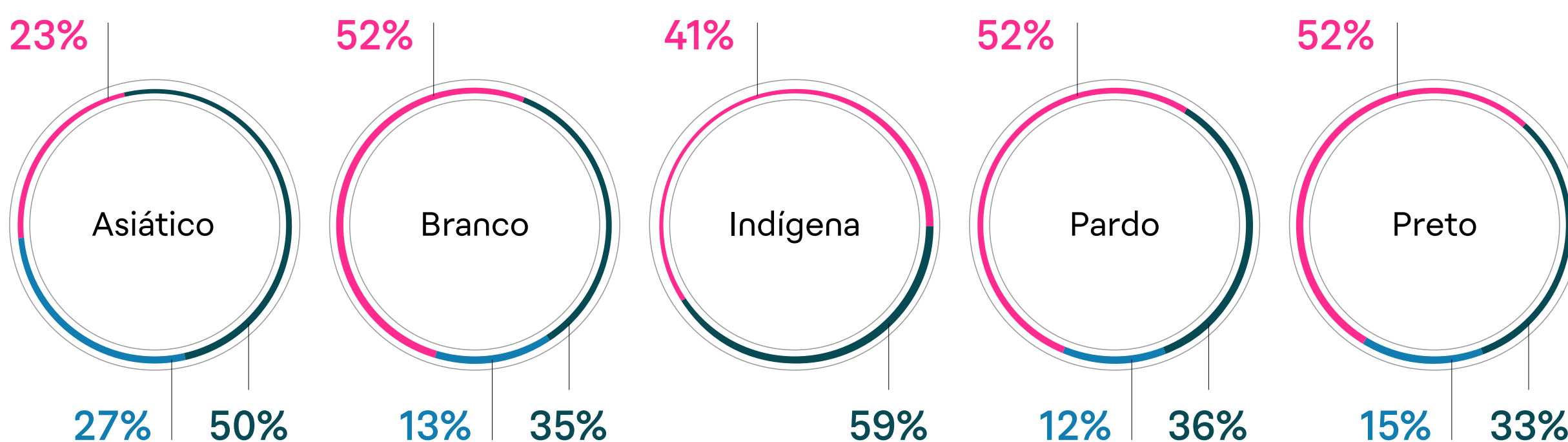
Masculino





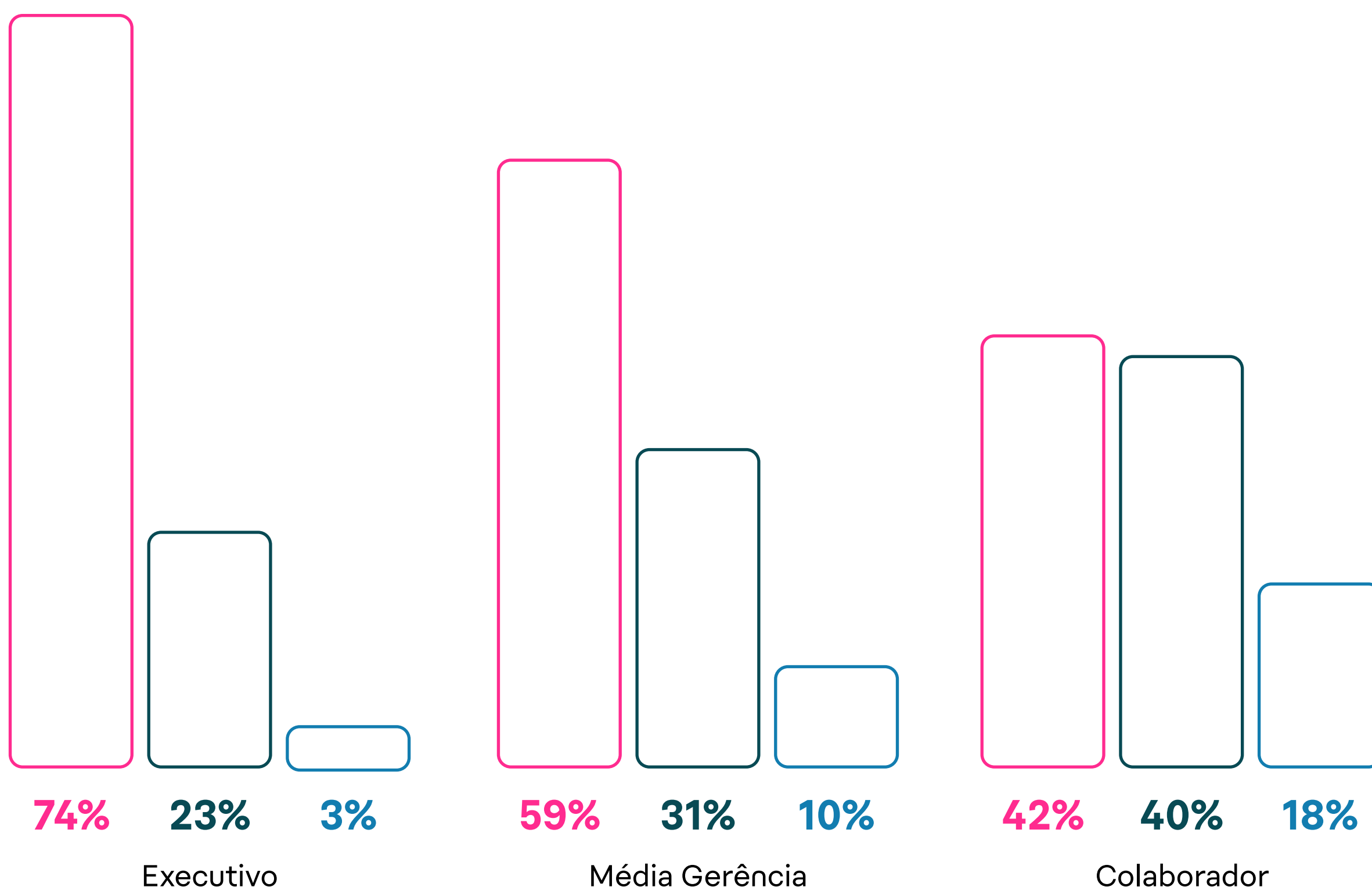
## Engajamento em **Crescimento e Desenvolvimento** por raça

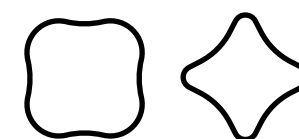
● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



## Engajamento em **Crescimento e Desenvolvimento** por nível hierárquico

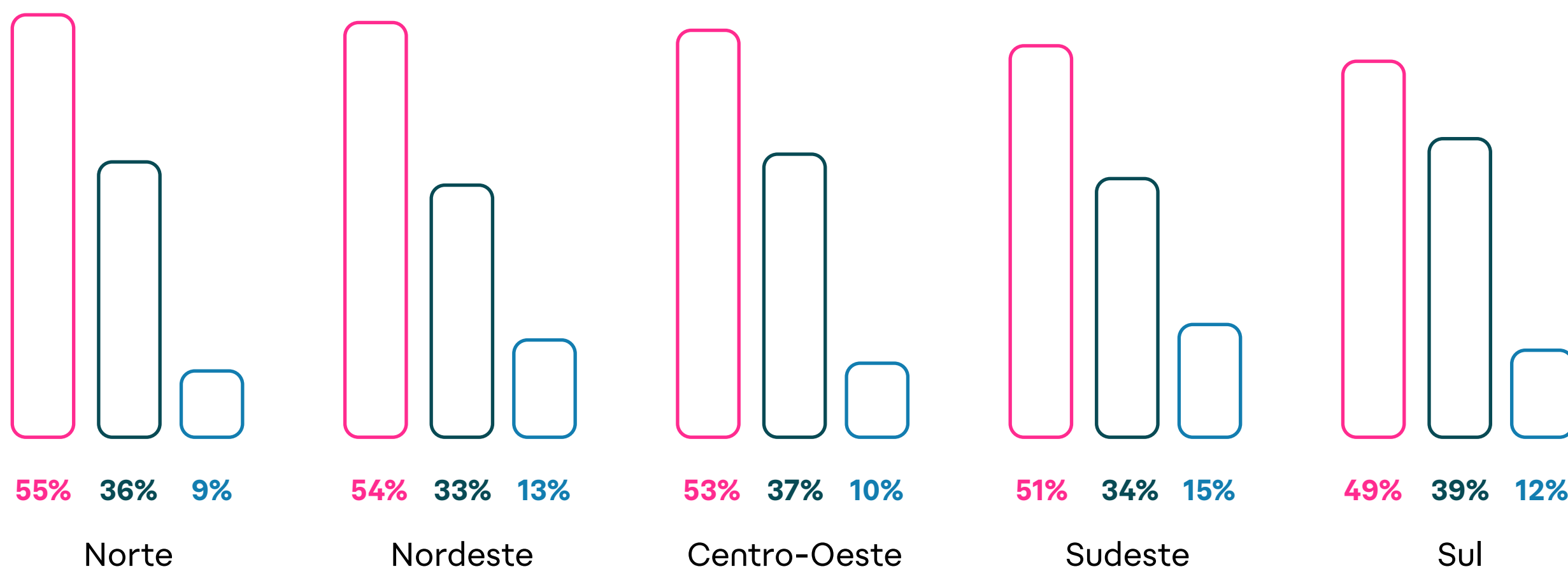
● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados





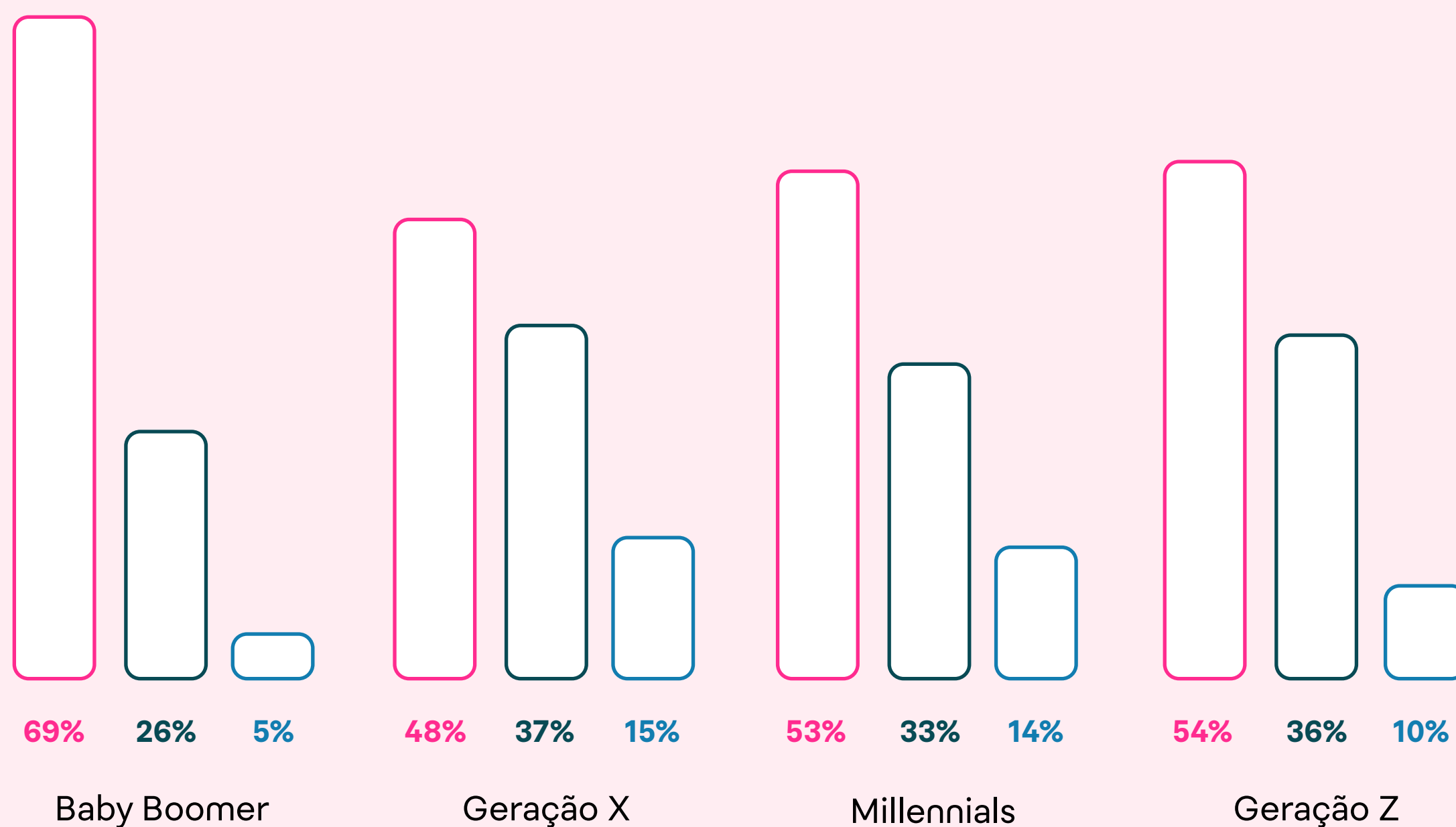
## Engajamento em **Crescimento e Desenvolvimento** por região

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados

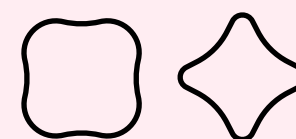


## Engajamento em **Crescimento e Desenvolvimento** por geração

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados

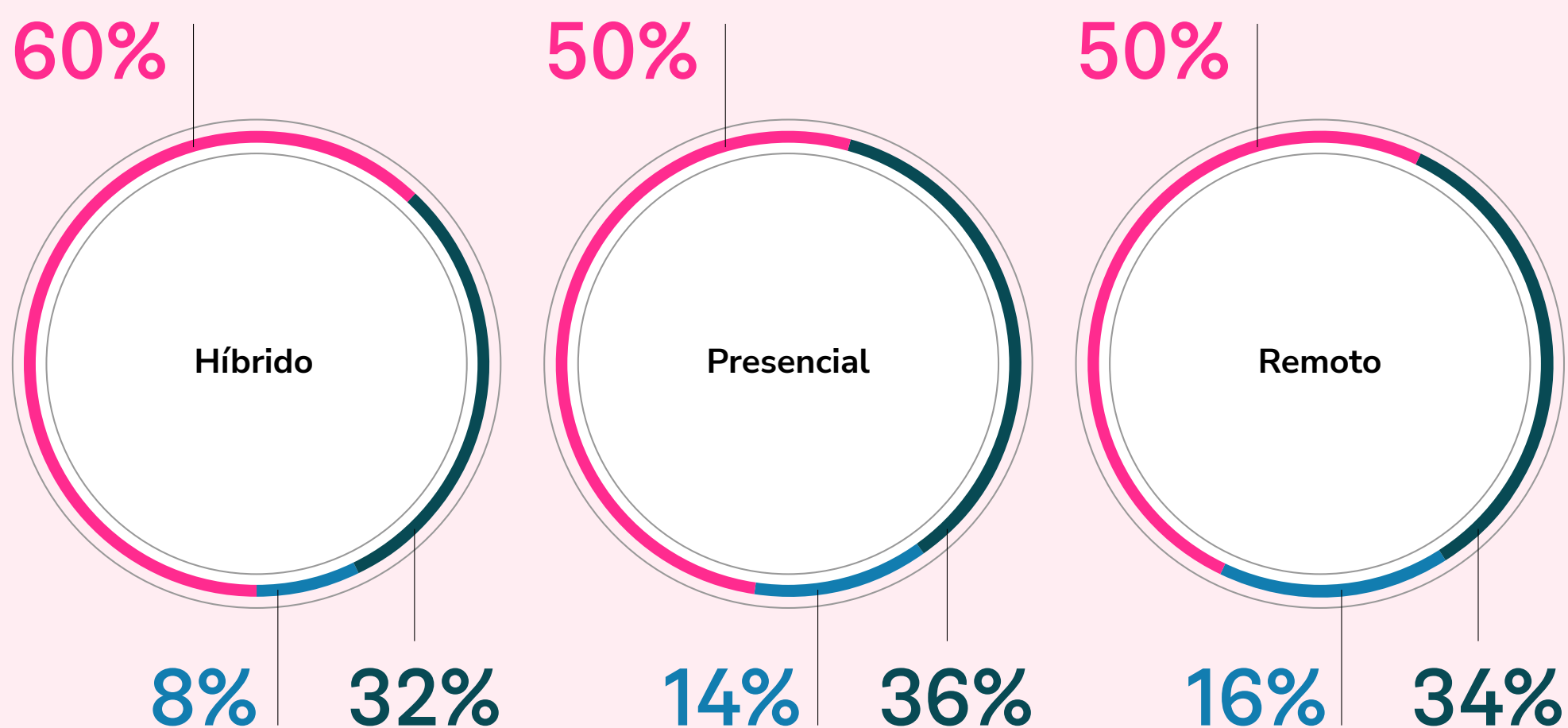


\* Consideramos: Geração Z (18 a 29 anos), Millennials (30 a 43 anos), Geração X (44 a 64 anos) e Baby Boomers (65 a 79 anos)



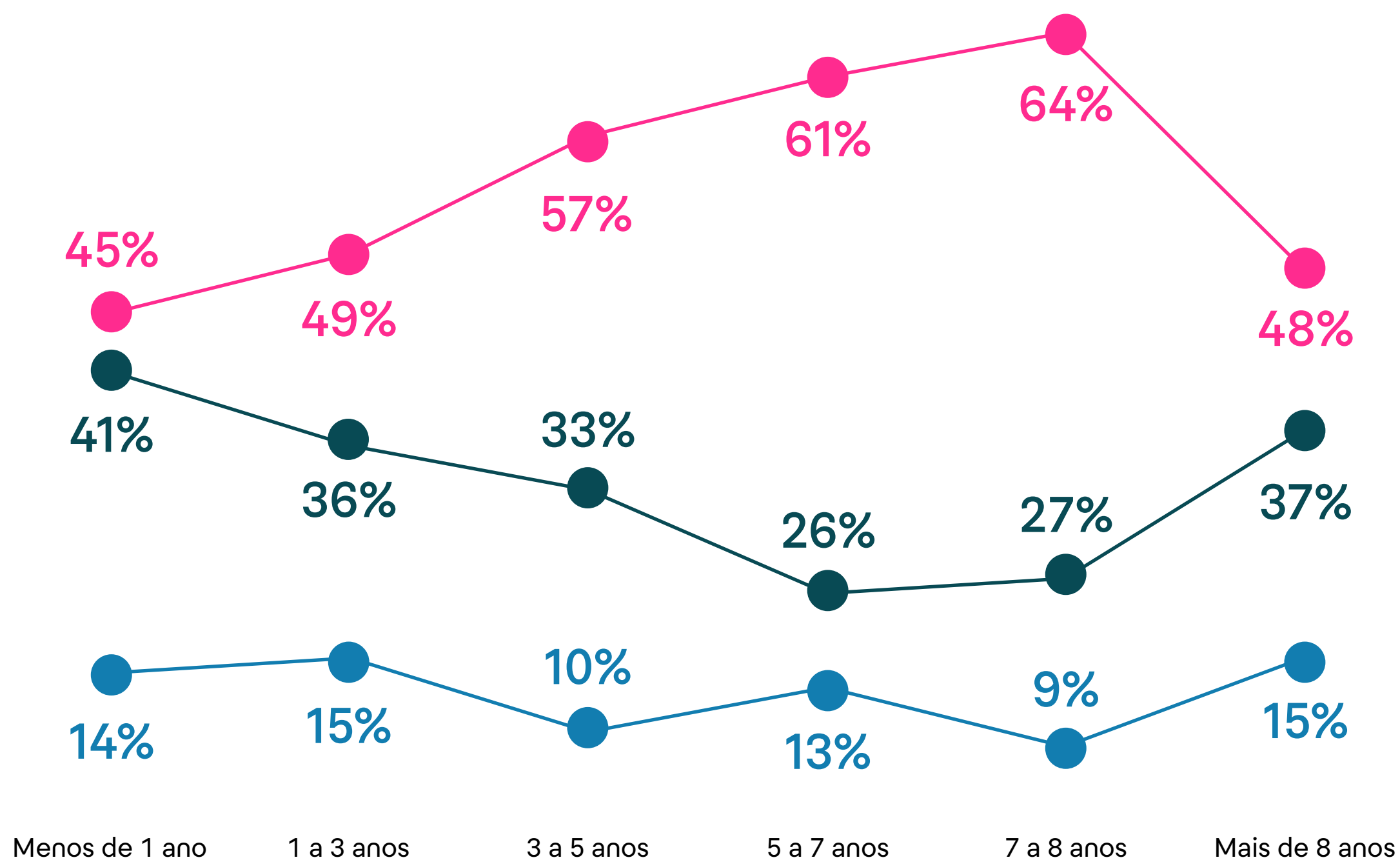
## Engajamento em **Crescimento e Desenvolvimento** por modelo de trabalho

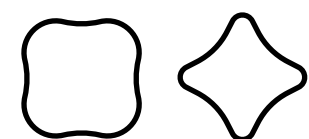
● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



## Engajamento em **Crescimento e Desenvolvimento** por tempo na empresa

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados





# Como os profissionais avaliam os atributos de **Crescimento e Desenvolvimento**?

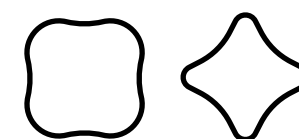
Todos os atributos de Crescimento e Desenvolvimento cresceram do último ano para cá. Mas há diferenças importantes: enquanto executivos avaliam melhor Cultura de Aprendizagem, colaboradores e líderes intermediários estão mais satisfeitos com Treinamento e Suporte no Trabalho. Na outra ponta, pelo segundo ano consecutivo, Mobilidade Interna é o atributo pior avaliado da dimensão e um dos piores de todo o índice, independentemente do nível hierárquico – algo que reforça a importância de planos de carreira mais claros dentro das empresas.

“

A rotatividade no Brasil é bastante elevada e, quando olhamos a avaliação de Mobilidade Interna, entendemos exatamente o porquê: os profissionais se frustram com as opções de carreira dentro das empresas e acreditam que só irão crescer se mudarem de emprego. ”

**Paul Ferreira**, professor da FGV-EAESP





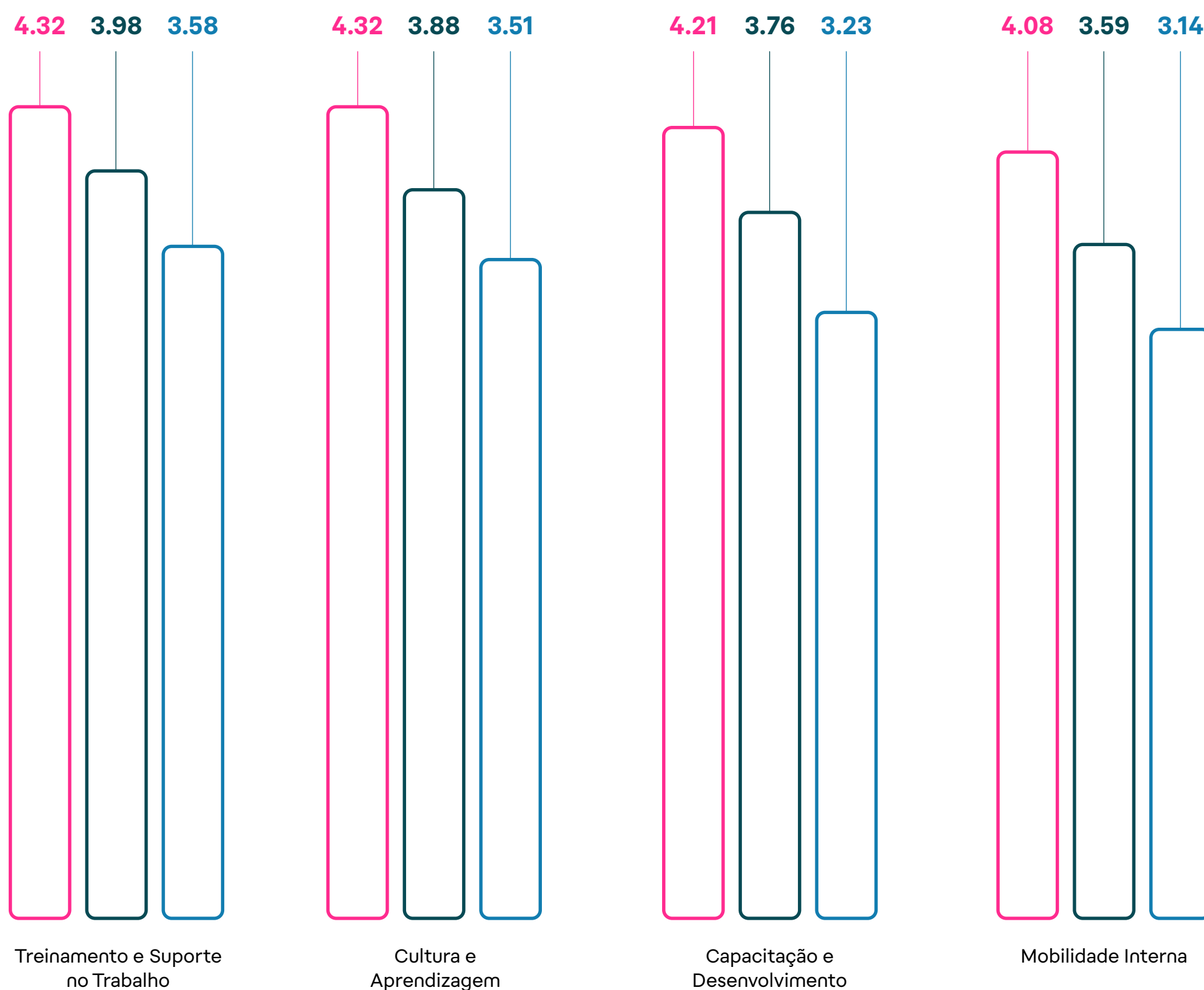
## Avaliação geral dos fatores que influenciam em **Crescimento e Desenvolvimento**

De 1 a 5, como os profissionais avaliam os seguintes aspectos:

	<b>2024</b>	2023
Treinamento e Suporte no Trabalho .....	▲ <b>3.81</b>	<b>3.72</b>
Cultura de Aprendizagem .....	▲ <b>3.75</b>	<b>3.61</b>
Capacitação e Desenvolvimento .....	▲ <b>3.53</b>	<b>3.34</b>
Mobilidade Interna.....	▲ <b>3.45</b>	<b>3.12</b>
<i>Mobilidade é o atributo pior avaliado na dimensão, apesar disso também foi o que mais cresceu do ano passado para este ano</i>		
Média geral .....	▲ <b>3.64</b>	<b>3.44</b>

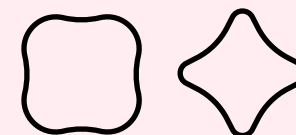
## Avaliação dos fatores em **Crescimento e Desenvolvimento** conforme o nível hierárquico

● Executivos ● Média gerência ● Colaborador



# 06 Remuneração e Benefícios





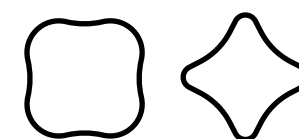
# Salários e benefícios continuam sendo os fatores mais críticos para engajar profissionais

Esta dimensão engloba atributos como salários adequados ao mercado, benefícios, bônus e remuneração variável. Repetidamente, os dados do **Engaja S/A** mostram que há muito a ser feito nessa seara. Remuneração e Benefícios permanece como a dimensão com o menor percentual de engajados (46%) e aquela em que há mais profissionais ativamente insatisfeitos (16%) no país. O quadro é especialmente crítico para os profissionais que não possuem cargo de gestão: seis em cada 10 estão desengajados em relação aos salários e benefícios que recebem.

## Raio-x desta dimensão

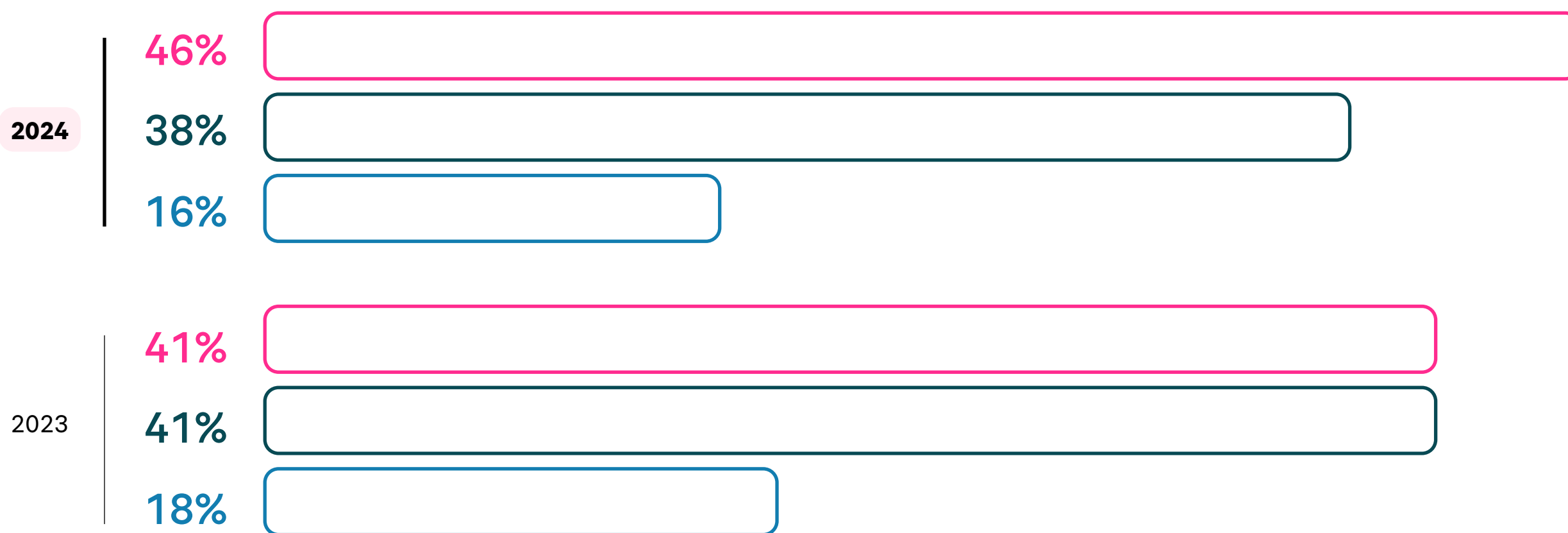
Atributos avaliados pelos respondentes em **Remuneração e Benefícios:**

- ↘ **Salário Adequado à Posição:** pagamento está adequado à minha posição
- ↘ **Salário na Média do Mercado:** remuneração compatível com a média praticada no mercado
- ↘ **Bônus e Remuneração Variável:** satisfação em relação à remuneração relacionada ao desempenho
- ↘ **Benefícios Ligados à Saúde:** tais como plano de saúde, plano odontológico, auxílio academia e auxílio à saúde mental, entre outros
- ↘ **Benefícios Financeiros:** tais como auxílio combustível, vale-refeição e vale-alimentação, auxílio creche/babá, entre outros



## O engajamento nesta dimensão

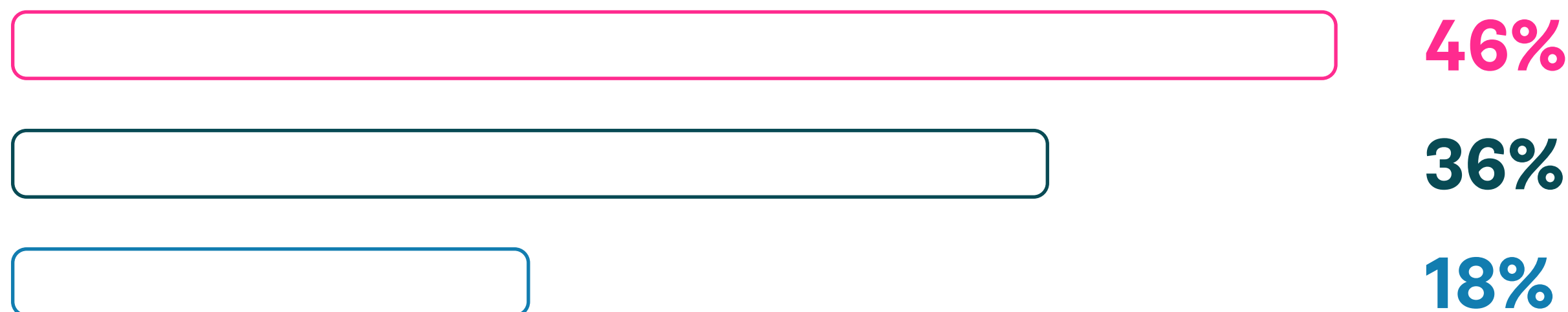
- Engajados
- Desengajados
- Ativamente desengajados



## Engajamento em Remuneração e Benefícios por gênero

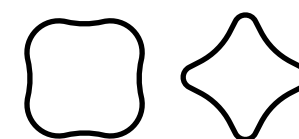
- Engajados
- Desengajados
- Ativamente desengajados

Feminino



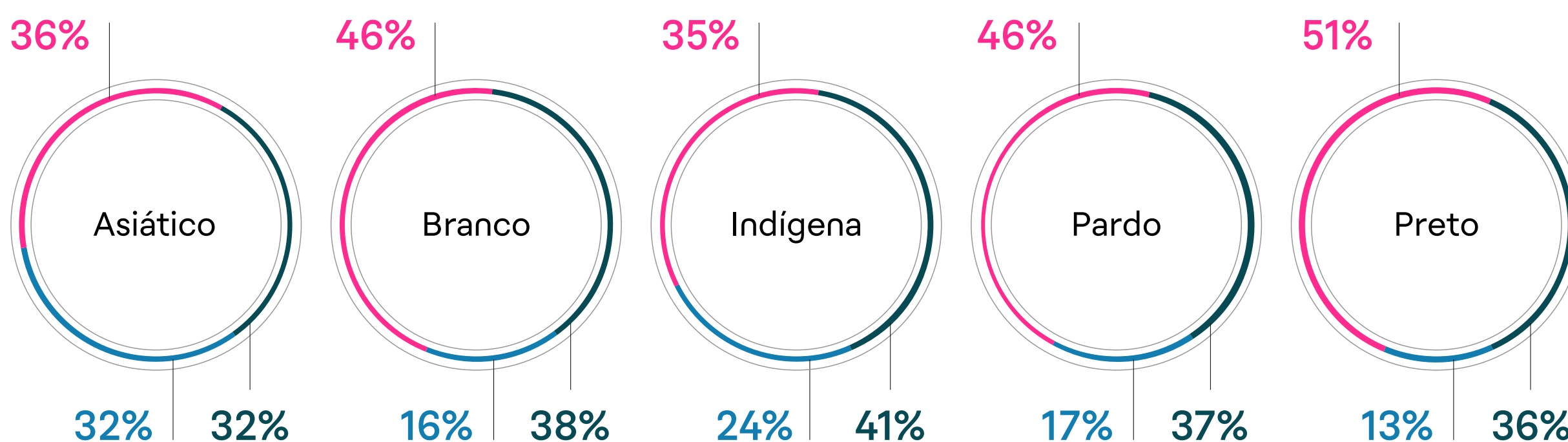
Masculino





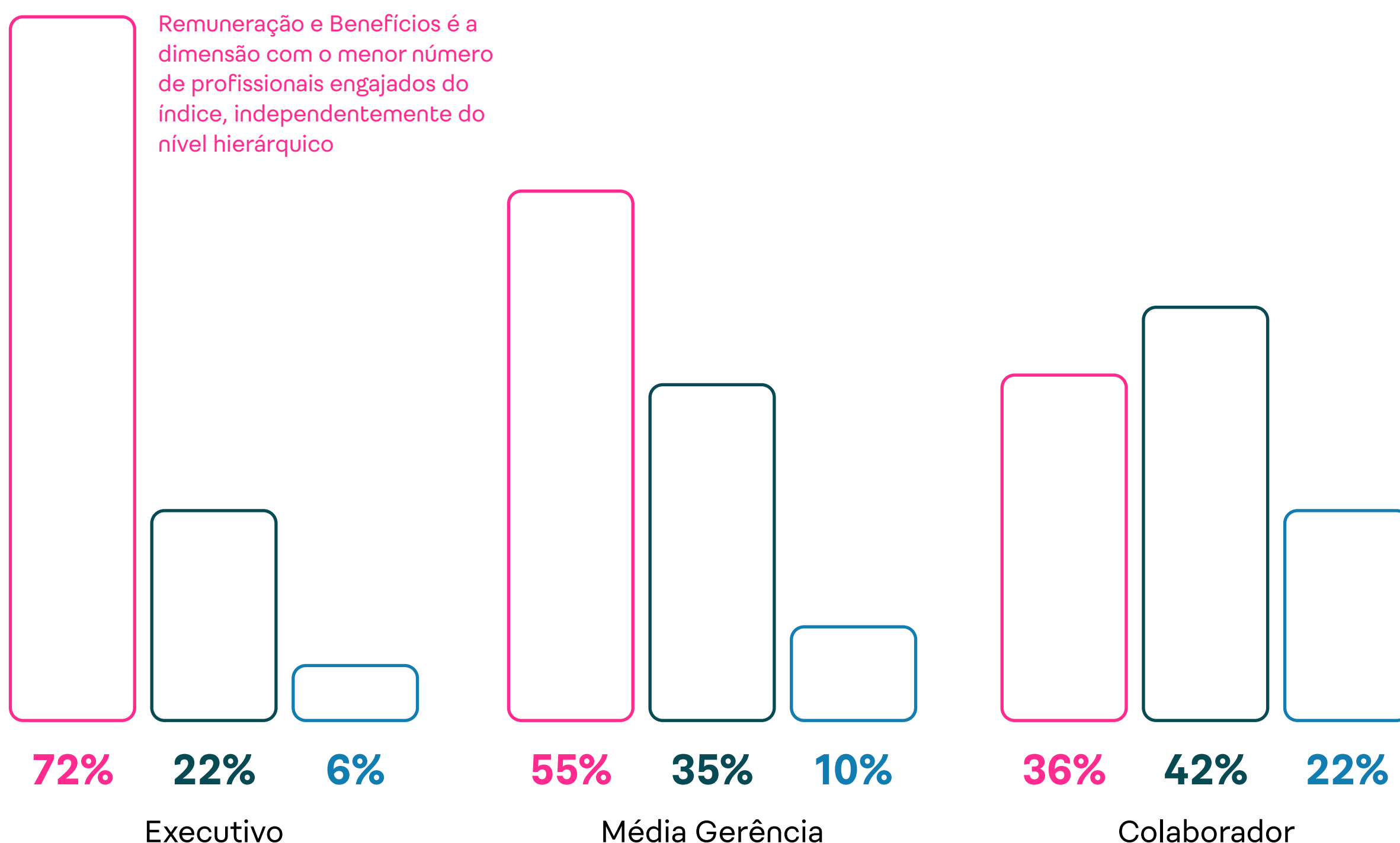
## Engajamento em Remuneração e Benefícios por raça

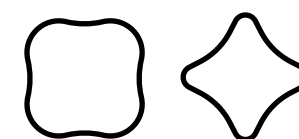
● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



## Engajamento em Remuneração e Benefícios por nível hierárquico

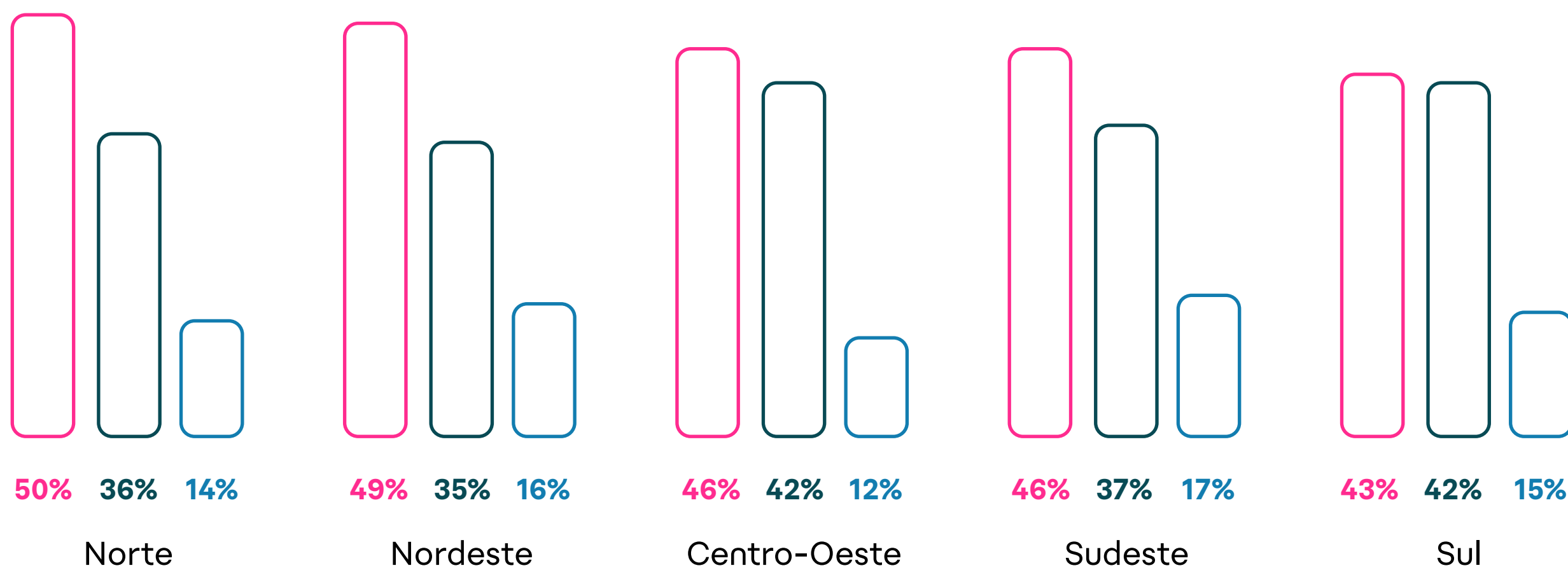
● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados





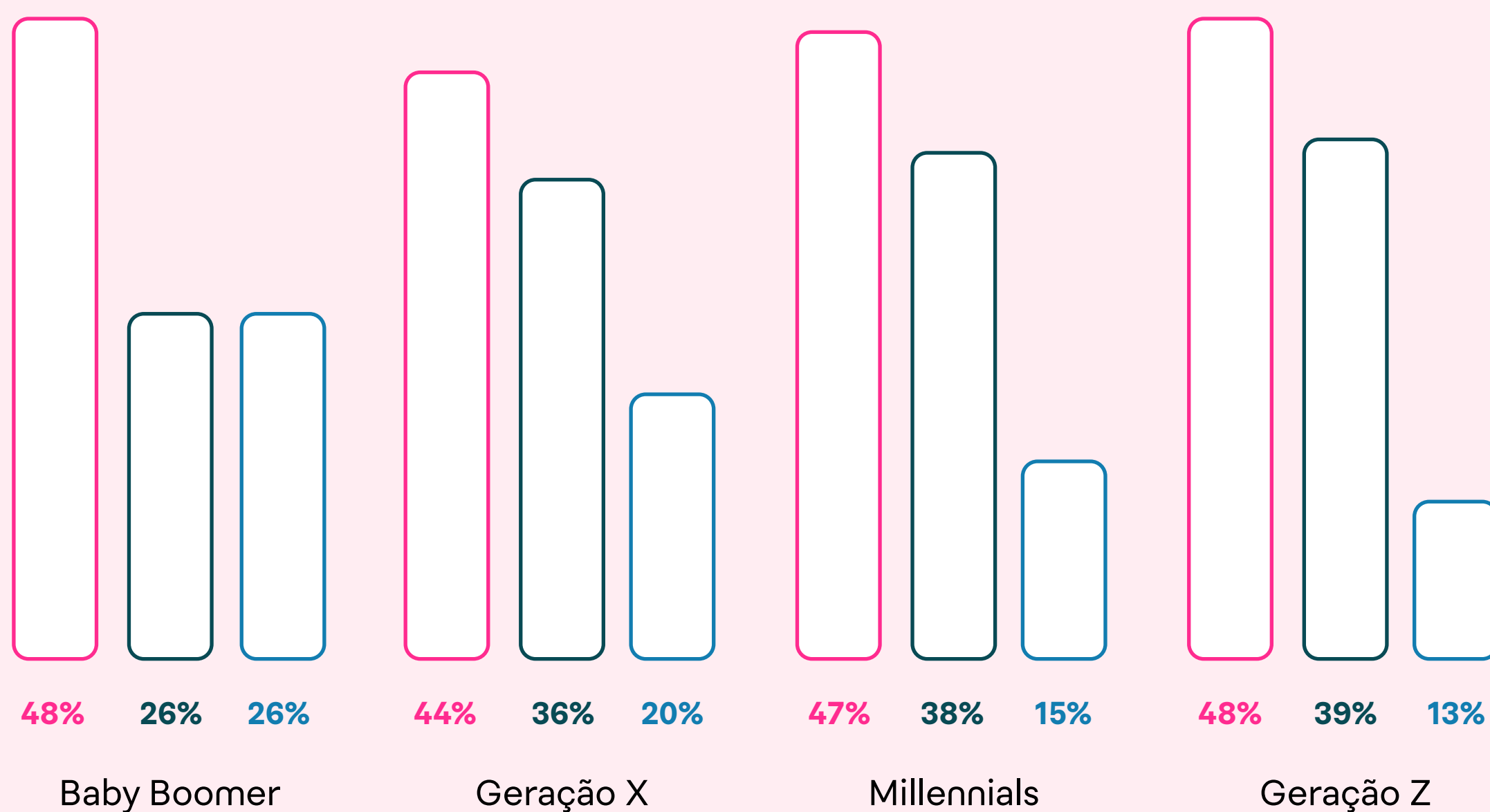
## Engajamento em Remuneração e Benefícios por região

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados

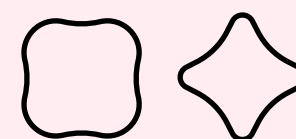


## Engajamento em Remuneração e Benefícios por geração

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados

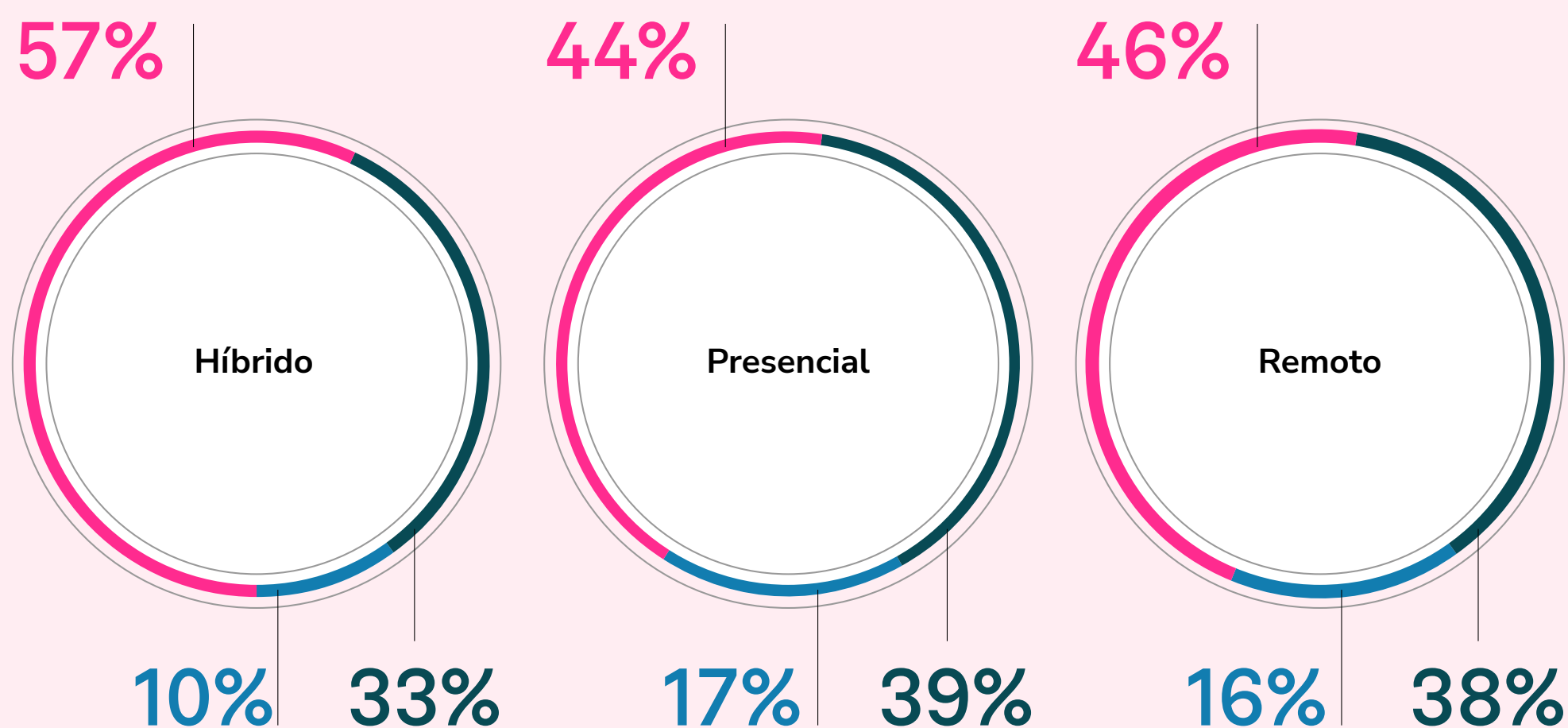


\* Consideramos: Geração Z (18 a 29 anos), Millennials (30 a 43 anos), Geração X (44 a 64 anos) e Baby Boomers (65 a 79 anos)



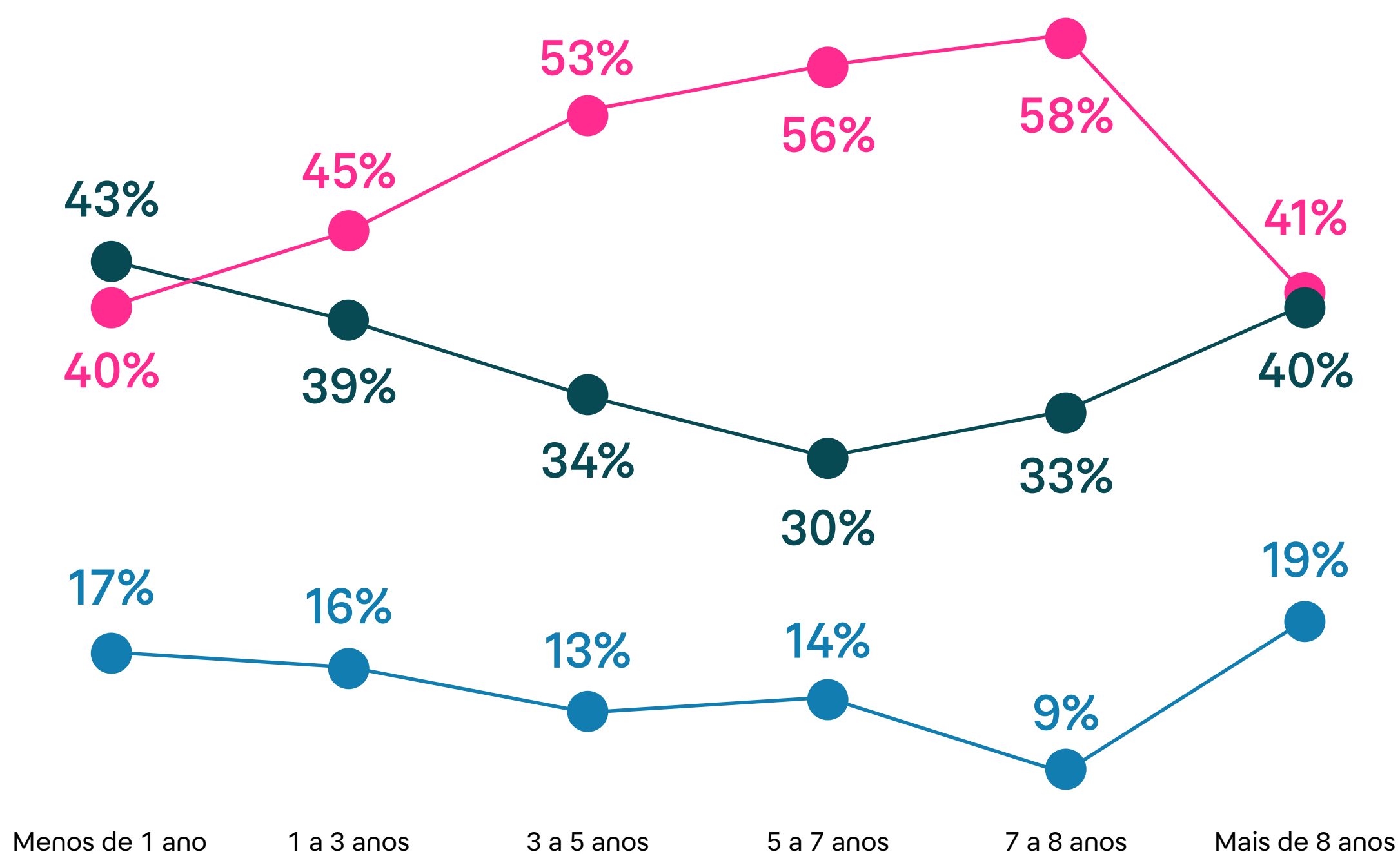
## Engajamento em **Remuneração e Benefícios** por modelo de trabalho

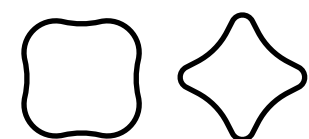
● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados



## Engajamento em **Remuneração e Benefícios** por tempo na empresa

● Engajados ● Desengajados ● Ativamente desengajados





# Como os profissionais avaliam os atributos de Remuneração e Benefícios?

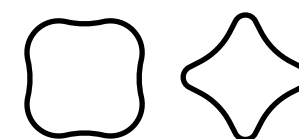
Salário na Média do Mercado é o atributo melhor avaliado desta dimensão, em todos os níveis hierárquicos, o que indica que as empresas estão acertando em suas políticas remuneratórias em relação aos concorrentes. Mas os pontos de concordância entre os profissionais param por aí. Quando o assunto é Remuneração e Benefícios, como mostramos na *pág. 22*, esta é a dimensão que causa mais discordância entre as diferentes camadas da organização. Como reflexo, os itens piores avaliados também diferem entre os diferentes cargos. Para colaboradores e média gerência, o ponto mais crítico é Bônus e Remuneração Variável. Já para os executivos, o atributo que causa mais insatisfação são os Benefícios Financeiros.

“

Um dos atributos melhor avaliados pelos profissionais é adequação do salário na média do mercado, algo extremamente importante. Para que as pessoas se sintam motivadas, elas precisam se sentir recompensadas também financeiramente pelo seu trabalho. ”

**Paul Ferreira**, professor da FGV-EAESP





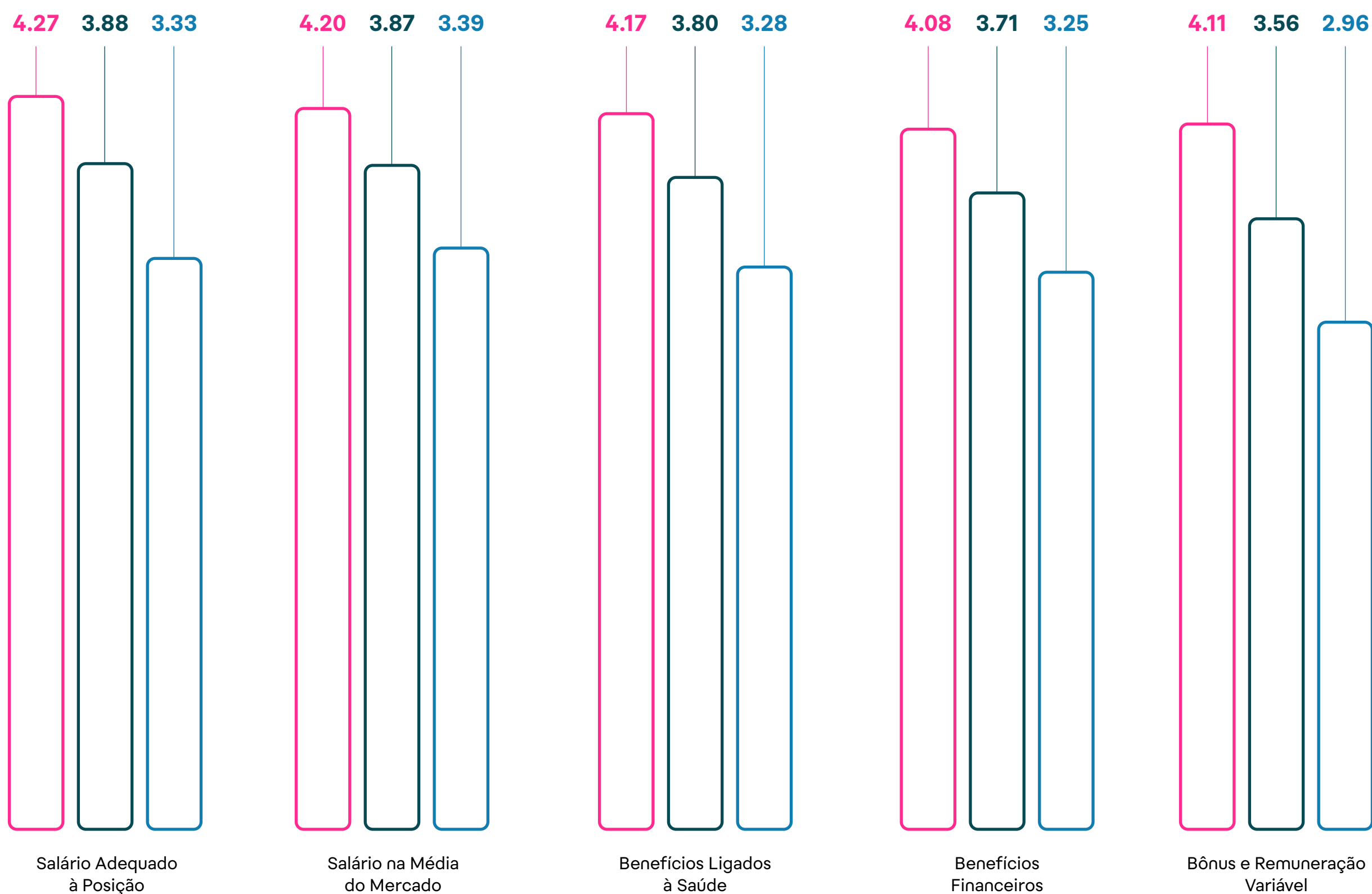
## Avaliação geral dos fatores que influenciam em Remuneração e Benefícios

De 1 a 5, como os profissionais avaliam os seguintes aspectos:

	2024	2023
Salário Adequado à Posição .....	▲ 3.63	3.48
Salário na Média do Mercado .....	▲ 3.64	3.52
Benefícios Ligados à Saúde .....	▲ 3.54	3.43
Benefícios Financeiros .....	▲ 3.50	3.35
Bônus e Remuneração Variável .....	▲ 3.32	3.17
<i>Assim como no ano passado, esse foi o atributo pior avaliado na dimensão pelos profissionais brasileiros</i>		
Média geral .....	▲ 3.53	3.39

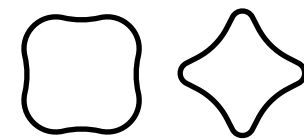
## Avaliação dos fatores em Remuneração e Benefícios conforme o nível hierárquico

● Executivos ● Média gerência ● Colaborador





# Considerações finais



# Engajamento é alavanca para o negócio

A 2ª edição do **Engaja S/A** encontrou evidências claras de que elevar o engajamento dos funcionários traz resultados em indicadores de negócio, como turnover e produtividade. Mas, como também mostramos ao longo deste estudo, engajar os trabalhadores não é algo trivial e depende de um conjunto de práticas, além de sofrer influências de questões como idade, modelo de trabalho e hierarquia, entre outros aspectos. Apesar de não existir uma fórmula mágica que contemple todas essas variáveis, as descobertas aqui apresentadas indicam alguns caminhos:

## Motivação, antes de tudo, é algo individual:

como evidenciado pelas diferenças entre dimensões, atributos e práticas valorizadas por cada perfil demográfico, as empresas precisam considerar as individualidades para engajar. Fatores pessoais e culturais têm grande impacto, o que exige que cada organização conheça sua força de trabalho e desenvolva estratégias personalizadas, seja na oferta de benefícios, nos modelos de trabalho ou no respeito aos diferentes jeitos de trabalhar.

## É preciso flexibilidade para rever a rota:

ao longo deste estudo, mostramos que o engajamento não é algo estático. Influenciado por fatores externos, que vão do cenário econômico aos desastres climáticos, a motivação dos profissionais tende a oscilar ao longo dos anos. Isso significa que as estratégias das empresas também devem ser dinâmicas e sujeitas à avaliação constantemente.

## A liderança é quem dá o tom:

líderes inspiradores, alinhados com os valores da organização, que reconhecem e escutam seus liderados, ajudam a criar um ambiente de confiança e comprometimento. Não à toa, a dimensão Confiança na Liderança é capaz de impactar positivamente todas as demais dimensões e elevar o engajamento. Isso significa que, por mais que o RH estabeleça práticas e políticas, treinar os gestores é uma das ações mais poderosas para ter colaboradores envolvidos.

## Engajamento é métrica de negócio:

segundo dados da Gallup, a falta de engajamento dos profissionais custa por ano 8,8 trilhões de dólares em perda de produtividade no mundo, algo que fica evidente quando analisamos os dados do Engaja S/A sobre a prática do *quiet quitting*. Mas nem tudo são más notícias. Também descobrimos que fortalecer as práticas de gestão e melhorar o ambiente organizacional eleva o envolvimento dos colaboradores e diminui a intenção de pedir demissão ou fazer o mínimo no trabalho. Algo que impacta em indicadores cruciais para a performance das organizações, como turnover e produtividade.

Esperamos que as informações apresentadas neste estudo contribuam para a criação de uma cultura de engajamento sólida nas empresas e, conseqüentemente, em profissionais produtivos e negócios mais rentáveis. A **Flash** acredita que a transparência de informações, a valorização da governança corporativa e o respeito às individualidades são o caminho para a mudança.

Até o próximo ano!





# Quem somos

# Quem somos

## flash

A Flash é uma plataforma que oferece soluções integradas para benefícios, despesas corporativas e gestão de pessoas. Pioneira no mercado de benefícios flexíveis, vem apoiando os RHs na desburocratização dos processos corporativos para que os colaboradores possam aproveitar seu potencial no que é mais importante. Tem 1.5 milhão de usuários e mais de 30 mil empresas clientes.

## Nossos parceiros

### **FGV-EAESP, Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas**

Uma das principais instituições de negócios da América Latina e parceira metodológica do nosso índice.

### **Talenses Group, holding brasileira de soluções de recrutamento e seleção**

Grupo responsável por selecionar executivos das maiores empresas do país e nosso parceiro de campo.

---

## Continue aprendendo:

Quer conferir a edição do Engaja S/A 2023? [Clique aqui](#) e baixe o material completo!

## Engaje mais com a Flash

Conheça as soluções de gestão de benefícios, pessoas e despesas da Flash para simplificar as rotinas de trabalho na sua empresa e fazer o engajamento dos seus colaboradores decolar. Nossos produtos são desenvolvidos para tornar seu dia mais leve, seus colaboradores mais engajados e seu RH mais estratégico.

[Conheça a Flash](#)



[Voltar ao início](#)

2ª EDIÇÃO

# Engaja

S/A

Um retrato do Engajamento de Funcionários no Brasil

flash

FGV EAESP

Talenses Group