

The LHH logo is positioned in the top right corner of the image. It consists of the letters 'LHH' in a bold, white, sans-serif font. The background of the entire image is a photograph of three business professionals in a modern office setting. A woman in a light grey blazer and glasses stands on the left, holding a tablet. A man with a beard in a dark suit sits at a table in the center, gesturing with his hand. A woman with blonde hair is partially visible on the right, also seated at the table. The office has large windows in the background, and a purple diagonal graphic element is on the left side.

LHH

2025

# Guia salarial

# Guia salarial de 2025

O Panorama do Mercado de Trabalho e as Chaves para o Futuro.....3

Tendências 2025.....9

Metodologia de dados.....26

Finanças e Impostos.....27

Bancos & Serviços Financeiros .....33

Engenharia & Operações.....36

Tecnologia & Digital .....41

Jurídico & Compliance .....46

Sales & Marketing .....50

Recursos Humanos.....55

Supply Chain .....60

Healthcare & Life Sciences.....65

Sobre a LHH.....70



# O Panorama do Mercado de Trabalho e as Chaves para o Futuro

O mercado de trabalho do país está em um momento crucial de transformação. Como uma das maiores economias do mundo, com um vasto território e diversidade cultural única, tornou-se uma referência na América Latina e um ator estratégico no cenário global. Sua proximidade com a maior economia do mundo, os Estados Unidos, e sua alta adesão às redes sociais — sendo o terceiro país com mais usuários no LinkedIn — fazem com que o ambiente profissional seja dinâmico e competitivo.

Esse ecossistema de trabalho, caracterizado por sua multiculturalidade, capacidade de adaptação a diferentes modelos de negócios e alto nível de digitalização, é essencial para atrair investimentos e impulsionar empresas globais na região.

No entanto, ainda há desafios a serem superados, como a melhoria dos índices de emprego e formalidade, o acesso equitativo à educação, a capacitação em idiomas e a expansão de oportunidades fora dos grandes centros urbanos.

## Setores em Crescimento e Desafios a Superar

Dentre as indústrias que lideram o crescimento, destacam-se setores estratégicos como a energia — especialmente as novas fontes renováveis —, o agronegócio com tecnologias avançadas para a produção, a digitalização dos serviços financeiros, a educação e a saúde com uma demanda crescente por qualidade, e o desenvolvimento da infraestrutura, com a modernização de rodovias, ferrovias e operações portuárias.

Ao mesmo tempo, alguns setores enfrentam desafios significativos, como as indústrias de base, que exigem prazos mais longos para a recuperação dos investimentos, ou aquelas altamente dependentes da estabilidade cambial, como o setor farmacêutico, fertilizantes e a indústria do petróleo.



**Gustavo Coimbra**

Director  
LHH Brasil

## **A Evolução das Estratégias de Talentos**

As necessidades de talentos evoluíram para um modelo onde a atração e retenção se tornaram prioridades estratégicas para as organizações. Isso levou à implementação de novas estratégias de employer branding, ao uso de tecnologia avançada para a gestão de talentos, à preparação de líderes como protagonistas na atração de profissionais e à exploração de novos modelos de compensação e benefícios.

Além disso, práticas inovadoras como a contratação em mercados menos saturados, o trabalho remoto e as estratégias de diversidade e inclusão vêm sendo adotadas para garantir equipes mais equilibradas e competitivas. Essas tendências estão transformando o mercado de trabalho e exigindo maior especialização na indústria de gestão de talentos.

## **Recomendações para Líderes Empresariais**

Para enfrentar as mudanças no mercado de trabalho, os líderes empresariais devem manter uma visão estratégica que equilibre o curto e o longo prazo, integrando as seguintes áreas-chave:

- Diversidade e inclusão, com estratégias globais para fortalecer a cultura organizacional.
- Transformação digital e implementação de inteligência artificial nos processos-chave.
- Mobilidade global e desenvolvimento de competências interculturais e linguísticas.
- Gestão de equipes multigeracionais no mesmo ambiente de trabalho.
- Employer branding e novas estratégias para atração de talentos.
- Maior protagonismo da liderança na comunicação com o mercado.
- Programas de desenvolvimento para novas competências de liderança.
- Estratégias de retenção focadas na gestão direta das equipes.
- Modelos de remuneração e contratação adaptados à evolução do mercado.

Uma abordagem essencial para os líderes é expandir seu conhecimento além de sua área de especialização, compreendendo melhor as conexões entre diferentes áreas do negócio e seu impacto nos stakeholders. O investimento no autodesenvolvimento e na construção de uma reputação profissional sólida são elementos essenciais para liderar com sucesso nesse ambiente.

Por fim, a integração de princípios ESG (meio ambiente, sociedade e governança), a proteção de dados, os investimentos sustentáveis e a gestão responsável da cadeia de valor são aspectos que hoje determinam o sucesso dos líderes e das organizações no cenário global.



# Compromisso e retenção de talento: Estratégias para Empresas de Alto Desempenho

Em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, reter talentos tornou-se um dos maiores desafios para as organizações. A retenção não se resume apenas a oferecer salários atrativos; é um processo estratégico que exige um ambiente de trabalho estimulante, oportunidades de crescimento e um pacote de benefícios alinhado às expectativas dos profissionais.



**Adriana Hiratsuka**

Executive Manager  
LHH Brasil

## **Fatores-Chave para a Retenção de Talentos**

A estabilidade no emprego é um dos pilares fundamentais para garantir a permanência dos profissionais. Ter previsibilidade financeira, planos de carreira estruturados e uma cultura organizacional sólida reduz a incerteza sobre o futuro, incentivando o engajamento. Além disso, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional tornou-se uma prioridade para muitos colaboradores. Empresas que oferecem flexibilidade no trabalho, horários adequados e benefícios voltados ao bem-estar, como home office e incentivos à saúde, conseguem manter seus talentos por mais tempo. Outro fator determinante é o ambiente organizacional. Um espaço de trabalho saudável, colaborativo e respeitoso, aliado a uma liderança inspiradora, impacta diretamente na motivação das equipes. Além disso, condições adequadas, como remuneração competitiva, infraestrutura moderna e ferramentas eficientes, garantem maior produtividade e satisfação. O desenvolvimento contínuo também se destaca como uma estratégia essencial para a retenção. Investir em capacitação, treinamentos e planos de crescimento demonstra o compromisso da empresa com o futuro profissional de seus colaboradores. Quando a organização equilibra estabilidade, qualidade de vida, um ambiente positivo e desenvolvimento profissional, cria uma base sólida para reter talentos de forma sustentável.

## **Compensação e Benefícios Além do Salário**

Embora a remuneração seja um fator essencial, o que realmente fideliza os talentos são os benefícios complementares. Planos de saúde abrangentes, contribuições para aposentadoria e assistência educacional oferecem segurança e incentivam o crescimento profissional. A flexibilidade no trabalho, incluindo horários ajustáveis e a possibilidade de atuação remota, também tem grande impacto na satisfação dos funcionários. Programas de bem-estar que promovem a saúde física e mental, como academias corporativas ou suporte psicológico, fortalecem o vínculo entre a empresa e seus colaboradores. Além disso, o reconhecimento por meio de bônus de desempenho e oportunidades de progressão na carreira são fundamentais para manter o engajamento. Organizações que estruturam pacotes de benefícios completos, alinhados às expectativas de seus profissionais, conseguem construir equipes mais motivadas e comprometidas.

## **A Nova Geração e as Expectativas em Relação à Compensação**

A chegada da Geração Z ao mercado de trabalho trouxe mudanças significativas nas expectativas em relação à compensação. Essa geração valoriza empresas que refletem seus princípios e causas sociais, exigindo um posicionamento claro das organizações em relação à diversidade, sustentabilidade e impacto social. Dessa forma, investir em uma marca empregadora forte tornou-se essencial para atrair e reter esses profissionais. As estratégias de compensação devem ir além dos benefícios tradicionais, oferecendo opções flexíveis e personalizadas. Programas de bem-estar, suporte à saúde mental, incentivos à mobilidade e políticas de trabalho híbrido são diferenciais importantes. Além disso, a transparência salarial e planos de crescimento estruturados são altamente valorizados, pois garantem oportunidades claras de desenvolvimento profissional e ascensão dentro da empresa.

## **O Papel da Liderança na Retenção de Talentos**

A retenção eficaz de talentos depende diretamente da atuação da liderança. Líderes que comunicam com clareza, fornecem feedbacks constantes e preparam os colaboradores para o futuro criam um ambiente de trabalho mais engajador. A transparência nas mudanças organizacionais e a valorização do esforço individual fortalecem o vínculo entre a empresa e seus funcionários. Investir no desenvolvimento da equipe por meio de treinamentos, mentorias e oportunidades de crescimento interno é uma prática essencial. Quando os líderes demonstram apreço pelo trabalho de suas equipes, promovem uma cultura de colaboração e pertencimento, aumentando o comprometimento dos colaboradores.

## **Os Erros Mais Comuns na Retenção de Talentos e Como Evitá-los**

Muitas organizações acreditam que um salário competitivo é suficiente para garantir a retenção de talentos, mas essa abordagem é limitada. Empresas que negligenciam o desenvolvimento de competências e não oferecem um plano de carreira estruturado acabam perdendo profissionais qualificados. Outro erro frequente é a falta de conhecimento sobre as expectativas e aspirações dos funcionários, resultando em estratégias desalinhadas. Além disso, líderes despreparados para identificar e incentivar o crescimento de seus times limitam o potencial das equipes. Para evitar essas falhas, é essencial investir na capacitação da liderança, criar trilhas de crescimento bem definidas e estruturar um ambiente organizacional positivo. Ao implementar essas estratégias, as empresas fortalecem sua capacidade de retenção, garantindo equipes mais engajadas, produtivas e alinhadas aos objetivos corporativos.



# As Habilidades do Futuro : Preparando o Talento para os Desafios do Mercado de Trabalho Brasileiro

O mercado de trabalho brasileiro está passando por uma transformação acelerada, impulsionada pela digitalização, inteligência artificial (IA) e o impacto da automação. As empresas que buscam se manter competitivas precisam se adaptar a essas mudanças e focar em **desenvolver as habilidades** necessárias para o futuro. Mas, quais são as habilidades que realmente fazem a diferença no contexto atual e como as empresas podem se preparar para esse novo cenário?



**Bruno Scalossi**

Executive Manager  
LHH Brasil

## Habilidades Técnicas Emergentes: Dominando as Tecnologias do Futuro

No Brasil, como em muitos outros lugares, as **habilidades técnicas** estão se tornando o centro da evolução do mercado de trabalho. No estudo "Global Workforce of the Future" do Grupo Adecco, são destacadas habilidades-chave como **análise de dados**, **inteligência artificial (IA)** e **cibersegurança** como fundamentais para o futuro próximo. As empresas estão buscando profissionais que possam **integrar tecnologias emergentes** em seus processos e soluções, tornando essas habilidades uma prioridade estratégica.

Além disso, à medida que a economia global se digitaliza cada vez mais, o conhecimento sobre automação, análise de big data e habilidades para interpretar e aplicar IA serão essenciais. As empresas precisam investir em **capacitação contínua** para garantir que suas equipes estejam preparadas para essa nova realidade tecnológica.

## Habilidades Interpessoais: A Importância das Soft Skills

Embora as habilidades técnicas sejam cruciais, as **soft skills** continuam sendo altamente valorizadas. Na verdade, à medida que o trabalho híbrido e remoto ganha espaço, habilidades como **comunicação eficaz**, **colaboração** e **inteligência emocional** estão sendo cada vez mais procuradas. Segundo o relatório, os profissionais mais bem-sucedidos são aqueles que conseguem se adaptar a novos ambientes de trabalho, demonstrando **flexibilidade** e mantendo relações de trabalho saudáveis.

A combinação de habilidades técnicas e interpessoais permitirá que os profissionais se destaquem em um ambiente de trabalho em constante mudança, onde as habilidades interpessoais são essenciais para gerenciar equipes diversas e navegar na complexidade dos novos modelos de trabalho.

## **Sustentabilidade: Habilidades Essenciais para a Economia Verde**

Com a transição para uma **economia verde**, as empresas também estão demandando habilidades em áreas como **sustentabilidade** e **gestão de ESG (Environmental, Social, Governance)**. As empresas que priorizam a **adaptabilidade** e a **resiliência** diante dos desafios econômicos e ambientais também buscam profissionais capazes de oferecer soluções inovadoras para a transição energética e a sustentabilidade empresarial. Aqui, as empresas podem focar em fortalecer as habilidades relacionadas à **gestão de mudanças** e **estratégias verdes**, alinhando suas equipes com a crescente demanda por práticas sustentáveis.

## **A Transição Digital: Como a Automação Exige Novas Habilidades**

A **digitalização** e a **automação** estão mudando a forma como as empresas operam e, com isso, as habilidades necessárias. De acordo com um estudo do Grupo Adecco, cerca de **30% das horas de trabalho globais** estarão automatizadas até 2030, o que significa que as habilidades tradicionais estão ficando para trás.

## **Desafios na Atração e Desenvolvimento de Talento: Capacitação e Mobilidade Interna**

Um dos maiores desafios para as empresas é a **escassez de habilidades específicas**, o que dificulta a atração e retenção de talentos necessários. Apesar de as empresas no Brasil continuarem buscando habilidades técnicas avançadas, muitas vezes não investem o suficiente na capacitação de seus colaboradores atuais.

Para fechar essa lacuna de habilidades, as empresas precisam focar em **programas de capacitação interna** e **mobilidade interna**. Por meio desses programas, as organizações podem garantir que seus talentos estejam sempre atualizados e reduzir a necessidade de contratações externas.

## **O Futuro do Trabalho: Criando Equipes com Habilidades Diversas**

O futuro do trabalho não será determinado apenas pelas habilidades técnicas ou interpessoais, mas sim por **como as empresas integram essas habilidades em equipes diversas e multidisciplinares**. As organizações que promoverem uma cultura de **aprendizado contínuo**, onde a **diversidade de habilidades** seja celebrada e incentivada, estarão melhor posicionadas para enfrentar os desafios do futuro. Os **líderes empresariais** precisarão fomentar a criação de equipes que combinem **flexibilidade** e **pensamento crítico** com a capacidade de integrar novas tecnologias e gerenciar mudanças de forma eficaz.

## **Preparando-se para o Futuro das Habilidades**

O mercado de trabalho no Brasil está mudando rapidamente, impulsionado pela digitalização, inteligência artificial e sustentabilidade. As **habilidades técnicas** e **interpessoais** estão se convergindo para criar um perfil de talento que deve estar preparado para enfrentar os desafios de um ambiente cada vez mais automatizado e digital.

As empresas que investirem no desenvolvimento de habilidades-chave em suas equipes, promovendo **capacitação contínua** e **mobilidade interna**, estarão melhor posicionadas para se adaptar e prosperar no futuro. Ao mesmo tempo, os **profissionais** devem manter o compromisso com o seu desenvolvimento, investindo em **novas competências** e se mantendo ágeis para enfrentar a transformação do mercado de trabalho.



A photograph of an older man with a full white beard and mustache, wearing a dark blue suit, white shirt, and blue tie. He is smiling and holding a black mobile phone to his ear with his left hand. The background is a blurred indoor setting with warm lighting and architectural elements. A large white diagonal shape cuts across the bottom left of the image.

LHH

# Tendências 2025



# Visão geral das tendências do mercado

## Como se adaptar e prevalecer em uma recuperação complexa

Ao observarmos os dados em um ambiente controlado, podemos ver que a recuperação econômica desde a recessão da COVID-19 na verdade foi um feito histórico. A taxa de desemprego voltou aos níveis registrados antes da pandemia e os salários reais – aqueles ajustados de acordo com o custo de vida – estão mais altos que antes da pandemia, e aumentando em um ritmo similar ao crescimento visto, também, antes da pandemia.

Que boa notícia, certo?

Pena que não seja tão simples assim. Apesar dos números parecerem ótimos no papel, eles não necessariamente traduzem o que as pessoas acham sobre o mercado de trabalho, o aumento de salários ou a economia como um todo. **Na verdade, apesar dessa recuperação lenta e contínua, acompanhamos o nascimento de um novo fenômeno econômico: a “vibecessão”.** Em uma “vibecessão”, apesar dos indicadores positivos, as pessoas ainda se sentem pessimistas.

Com esse abismo entre percepção e realidade – ou, melhor dizendo, os dados e os sentimentos das pessoas, com suas experiências no mundo real –, o que você pode fazer como empregador para mudar essa “vibe”, ou esse “clima”? Como

você pode ajudar seus funcionários a se sentir mais otimistas em relação ao presente e às possibilidades de emprego no futuro?

Bom, nós vemos esse momento como um ponto crucial para empregadores – você tem a oportunidade de realmente se destacar como um empregador preferencial ao investir em seus funcionários. Com iniciativas que vão do desenvolvimento de habilidades e liderança à criação de oportunidades para mobilidade interna e planos de carreira não lineares, a mudança na atitude dos funcionários começa quando a empresa os empodera para que alcancem objetivos maiores e obtenham um impacto positivo na sua visão organizacional.

## Nosso Guia Salarial de 2025 foi criado para ajudar você a:

- Obter uma visão mais clara do valor dos principais profissionais e habilidades na sua área.
- Empoderar os líderes da sua empresa a negociar salários de maneira mais bem-sucedida.
- Desenvolver uma estratégia mais forte e holística tanto para a aquisição quanto para a retenção de talentos.

A “vibecessão” deixou sua marca na última [pesquisa anual](#) do Federal Reserve, o Banco Central dos Estados Unidos, sobre o

bem-estar econômico dos lares norte-americanos, que mostrou uma enorme diferença entre como as pessoas se sentem em relação às finanças pessoais e a economia do país:

**72%** ▾

---

disseram que estavam “ok” financeiramente, em comparação a 75% da pesquisa de 2019.

**22%** ▾

---

consideraram a economia norte-americana “boa” ou “excelente”, em comparação a 50% em 2019.

**Além disso, em uma pesquisa da Harris Poll para o jornal The Guardian,**

**49%**

---

**dos entrevistados disseram acreditar que o desemprego esteja no nível mais alto dos últimos 50 anos, apesar da taxa de desemprego estar próxima do nível mais baixo dos últimos 50 anos.**

# Como se conectar com os melhores talentos

## Os funcionários não querem mudar de emprego – por enquanto.

Não faz muito tempo em que estávamos falando sobre a “Grande Resignação”, quando os funcionários estavam deixando seus empregos por salários mais altos e um equilíbrio mais saudável entre vida e trabalho. No entanto, mais recentemente, muitos empregadores que participaram da batalha de admissões e apostaram alto nos melhores talentos se viram obrigados a fazer correções, congelando salários e, em muitos casos, demitindo em massa. Agora que a dinâmica de poder se encontra mais equilibrada, os funcionários parecem buscar maior estabilidade.

Em nosso relatório Força de Trabalho Global do Futuro, fizemos uma pesquisa com mais de 30 mil funcionários em 23 países de uma série de setores, funções e empresas de tamanhos variados. Os resultados mostram que:

**3 a cada 4**



**funcionários (73%) planejam permanecer no emprego no próximo ano.**



Para os empregadores, é claro que essas notícias são ótimas em termos de estratégias de retenção. No entanto, se você pretende preencher vagas disponíveis com os melhores talentos, ainda há esperança: descobrimos um “banco de talentos passivos” composto por pessoas que estão dispostas a aprender novas habilidades e aproveitar novas oportunidades.

# 47%

---

dos funcionários estão de olho em vagas.

# 33%

---

pensam em seu plano de carreira todos os dias ou toda semana.

# 72%

---

pensam nos planos para o futuro – como o próximo emprego, retreinamento das habilidades atuais e desenvolvimento de habilidades novas – pelo menos uma vez a cada três meses.

Então, como você pode atrair esse banco de talentos passivos ao mesmo tempo em que coloca suas estratégias de retenção em prática?

Recomendamos três áreas de investimento:

1. Treinar e melhorar as habilidades dos funcionários atuais.
2. Comprometer-se a construir uma força de trabalho mais diversa e versátil.
3. Desenvolver líderes com a habilidade de fazer tudo isso funcionar.





# Empodere seus funcionários para trabalhar bem com tecnologia

À medida que a IA e o machine learning continuam automatizando tarefas rotineiras, os empregados de hoje precisam aceitar a tecnologia em suas posições atuais e, é claro, nos empregos que estão por vir.

65%

dos funcionários entrevistados disseram que a digitalização terá um impacto positivo em seus empregos.

61%

disseram o mesmo sobre a automação.

Assim, podemos ver que eles não estão preocupados com a possibilidade de serem substituídos, mas querem se sentir seguros. E você pode fazer isso ao oferecer o desenvolvimento das habilidades deles. Na verdade, 51% dos funcionários que planejam ficar no emprego atual só permanecerão mediante progressão na carreira e iniciativas para melhorar suas habilidades.

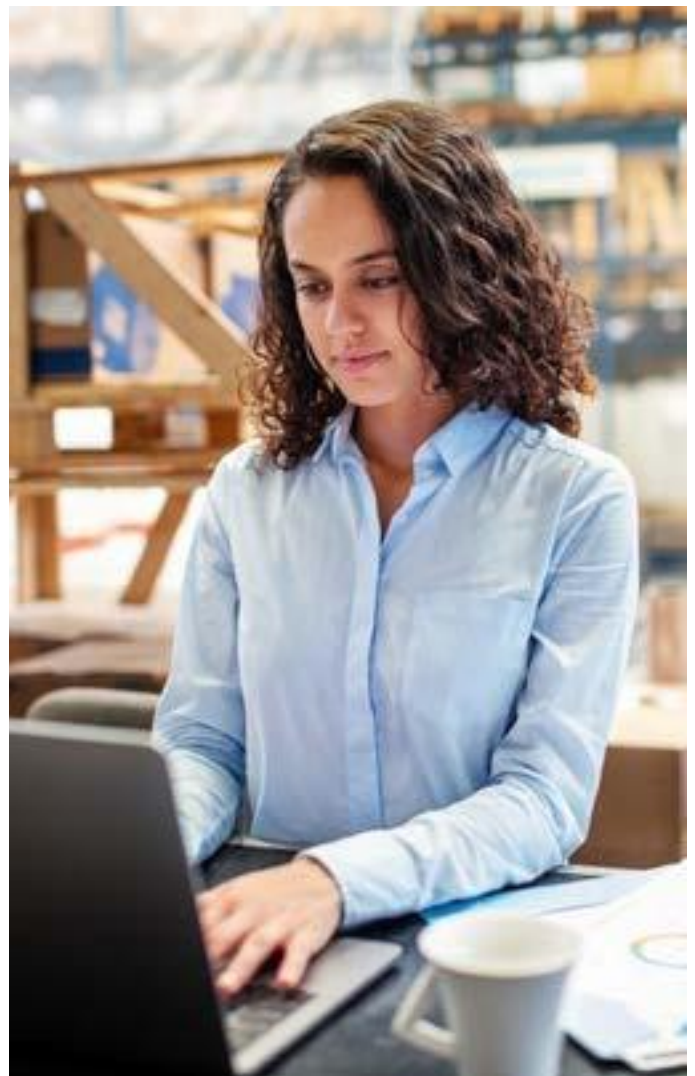
De acordo com a [pesquisa realizada pela Accenture](#), apenas

31% dos funcionários têm certeza de que suas habilidades ainda serão relevantes nos próximos cinco anos. Como empregador, você deveria usar essa oportunidade para desenvolver as habilidades que eles precisarão para acelerar a transformação digital da sua organização. Elas incluem formação técnica em computação, análise e ciência de dados, assim como uma lista extensa que inclui:

- Capacidade de adaptação
- Criatividade/curiosidade
- Pensamento crítico
- Funcionamento executivo
- Inteligência emocional/empatia
- Solução de problemas
- Construção de relacionamentos
- Storytelling
- Comunicação verbal e escrita

É claro que o desenvolvimento de um funcionários raramente é linear, mas pode se tornar contínuo se você promover uma cultura que incentiva coaching, conversas regulares sobre carreira e que aceita planos de carreira não-tradicionais. Com essa abordagem, você pode empoderar seus funcionários a traçar seus próprios caminhos e transformar suas carreiras junto com sua organização.

Além disso, assim como as organizações e funcionários precisam adotar novas maneiras de trabalhar e progredir na carreira, é também muito importante que trabalhem bem com outros profissionais que trazem perspectivas e bagagens culturais diferentes para o local de trabalho.



# Acelere a inovação ao promover uma cultura mais diversa, inclusiva e versátil

A pandemia forçou empregadores a acelerar a transformação digital e, por sua vez, também apresentou uma oportunidade para expandir suas forças de trabalho geograficamente. À medida que essas equipes se tornaram mais focadas no futuro, mais capacitadas em tecnologia e mais dispersas em termos de território, as empresas passaram a constatar mais um benefício: contar com funcionários com bagagem, experiência e perspectivas diversas contribui para maior criatividade, mais produtividade e maior inovação.

**Empresas com culturas inclusivas são:**

**1,7X**

mais propensas à inovação<sup>1</sup>

**3,8X**

mais propensas a treinar pessoas em busca de um desempenho melhor<sup>1</sup>



Fonte:

<sup>1</sup>[Why Diversity and Inclusion Has Become a Business Priority](#)

## Equipes inclusivas:

# 87%

Tomam decisões melhores  
87% do tempo<sup>2</sup>

# 6%

Conquistam uma receita 6% maior

# 15%

Conquistam 15% mais clientes  
e criam uma participação mais  
alta no mercado<sup>3</sup>

# 6X

São 6x mais  
propensas à inovação  
e agilidade<sup>4</sup>

# 8X

São 8x mais propensas a  
alcançar resultados  
melhores

Fonte:

<sup>2</sup>[Diversity + Inclusion = Better Decision Making at Work](#)

<sup>3</sup>[Hacking Diversity with Inclusive Decision-Making](#)

<sup>4</sup>[Diversity & Inclusion Revolution](#)







## Apesar dos benefícios, há muito ainda a ser feito para melhor promover a diversidade.

Em nosso [Relatório sobre tendências de força de trabalho](#) mais recente, descobrimos uma grande disparidade em como empregadores e funcionários acham que suas organizações estão promovendo a diversidade de maneira positiva.

# 91%

dos empregadores acham que suas organizações fazem o suficiente para promover a diversidade no local de trabalho.

# 68%

dos funcionários acham que suas empresas poderiam fazer mais.

Ao levar à frente as iniciativas de DEI na sua organização, você reunirá mais habilidades, experiências, perspectivas e bagagens culturais únicas. E isso pode ser uma vantagem competitiva incrível.

Diversidade quer dizer diferenças em raças, etnias, nacionalidades, gêneros, orientações sexuais, gerações e habilidades físicas e cognitivas. Mas também é importante reconhecer que a diversidade está presente em hard skills ou soft skills, assim como linhas de pensamento e experiências diferentes. Veja exemplos de abordagens a seguir para integrar diversidade e inclusão à sua cultura organizacional e práticas de contratação.

- **Treinamento em todos os níveis da organização** – A liderança deve adotar e incorporar todas as suas iniciativas de diversidade, equidade e inclusão (DEI), para garantir que recebam as ferramentas certas tanto para compreender os benefícios da diversidade e da inclusão quanto para liderar e comunicar-se de maneira eficaz com as várias equipes. Ao treinar a equipe, enfoque em desfazer mitos, fomentar a empatia e em promover os benefícios de trabalhar com colegas de origens, habilidades e maneiras de pensar diferentes.



- **Aprimorar habilidades sempre** – Você vai ver que esse é uma tema recorrente aqui na LHH, mas é realmente crucial para obter sucesso em todas as áreas da sua organização. Oferecer o aprimoramento de habilidades e oportunidades não lineares para progredir permite que os indivíduos da sua organização com origens variadas possam ter acesso a novos cargos que talvez não pudessem considerar em uma hierarquia tradicional. Essa prática também permite que a organização descubra habilidades e talentos únicos que talvez tenham passado despercebidos até então. Além disso, investir em programas de mentoria ou grupos de apoio é outra maneira de descobrir e fomentar talentos diversos em todas as áreas da sua empresa.

**Funcionários mais velhos e neurodivergentes têm interesse especial em aproveitar oportunidades para aprimorar suas habilidades** – Aliás, funcionários acima dos 50 anos acham que a idade é o primeiro obstáculo na hora de encontrar um emprego rapidamente, mas 58% afirmam que se sentem motivados a desenvolver habilidades que vão além de sua vaga atual para aproveitar novas oportunidades de carreira. Funcionários neurodivergentes são outra categoria com potencial muitas vezes subaproveitado.

De acordo com The Harvard Business Review, a falta de habilidades em áreas como análise de dados e soluções de TI é uma oportunidade para funcionários neurodivergentes: com o aprimoramento correto, suas habilidades podem ser exatamente o que essas áreas precisam.

- **Fomente a inclusividade e a equidade na hora de contratar** – Identificar e acabar com preconceitos inerentes ao seu processo de aquisição de talentos é fundamental para ajudar sua empresa a atrair e contratar os melhores candidatos em um contexto de diversidade. Você pode usar IA para fazer uma triagem livre de preconceitos ao analisar CVs e treinar seus gerentes de RH para interagirem de maneira eficaz com candidatos de origens diferentes. Estabeleça métrica e objetivos de responsabilização claros para medir seus esforços e garantir transparência. Quando os candidatos se tornarem funcionários, garanta que o treinamento de DEI seja incorporado nos programas de integração e desenvolvimento da equipe para melhorar a retenção.



# Não se esqueça da diversidade de locais – adote o trabalho remoto e híbrido

Outra maneira significativa de criar uma força de trabalho mais diversa é aceitar e oferecer opções de trabalho flexível e híbrido. Em uma [pesquisa recente da Gallup](#), 60% dos funcionários que optam pelo trabalho remoto afirmaram que preferem o trabalho híbrido, enquanto menos de 10% disseram preferir trabalhar presencialmente. **Além disso, 60% dos funcionários remotos disseram que há uma probabilidade extremamente alta de procurar um emprego novo se não puderem mais trabalhar remotamente.**

Essa abordagem pode ser especialmente útil ao considerar as mães que trabalham. Veja o seguinte:

74%

---

das mães com filhos menores de 18 anos na força de trabalho em 2023<sup>6</sup>.

52%

---

das mães dizem que a falta de flexibilidade no emprego fez com que tivessem que sair do mercado de trabalho ou reduzir sua jornada de trabalho<sup>7</sup>.

40%

---

Mães são 40% mais propensas que pais a afirmar que problemas com os cuidados com os filhos prejudicaram suas carreiras<sup>6</sup>.

46%

---

das mães dizem que flexibilidade no trabalho é o benefício mais importante que a empresa pode oferecer<sup>7</sup>.

Uma iniciativa eficaz de DEI, que incorpore esses princípios nas contratações de rotina da sua organização, no desenvolvimento de talentos e nos programas de gerenciamento de carreira, começa com uma filosofia e um grupo de valores claramente definidos.

Essa prática também requer um esforço contínuo, assim como apoio e suporte dos líderes da empresa. É um componente crucial para empresas que abordam com seriedade sua transformação organizacional, inovação contínua de desenvolvimento e a adoção de novas formas de trabalho.

Fonte:

<sup>6</sup>[AAUW.org: Fast Facts: Mothers in the Workforce](#)

<sup>7</sup>[Forbes: Thousands of Mothers Have Spoken. Are We Going to Listen?](#)





# Desenvolver líderes melhores para melhor desenvolver talentos

Até mesmo as estratégias de talento mais bem concebidas não funcionam sem líderes dinâmicos, adaptáveis e com inteligência emocional para influenciar e inspirar suas equipes.

**Aliás, descobrimos que a maioria dos funcionários (50%) dizem depender dos empregadores e gerentes para ajudá-los a entender e se preparar para a evolução de seus empregos.**

Para que sua empresa permaneça competitiva e atenta às mudanças no mercado e atinja seu futuro potencial, é preciso construir uma força de trabalho que seja adaptável, mais qualificada e mais engajada.

Isso começa com seus líderes. De acordo com um [estudo de desenvolvimento de liderança global](#) liderado pela Harvard Business Review, os três principais objetivos que as organizações querem alcançar por meio do desenvolvimento de seus líderes são:

- Aprimorar a experiência do cliente.
- Melhorar o engajamento e a produtividade dos funcionários.
- Lidar com a falta de diversidade na força de trabalho.

Quais habilidades os líderes precisam ter e desenvolver para que isso aconteça? O mesmo estudo citou as três principais habilidades:

- Adaptabilidade digital.
- Comunicação empática.
- Inteligência emocional e social.





Não há dúvidas de que a adaptação digital é fundamental – a IA e o machine learning vêm mostrando seu impacto em quase toda função em todos os setores. No entanto, vamos nos concentrar na segunda e na terceira resposta. Os líderes de hoje precisam ser capazes de conduzir discussões sobre carreira de maneira consistente e empática, e se colocarem no lugar dos funcionários.

76% dos entrevistados no relatório da HBR disseram prever uma demanda maior de habilidades centradas nas pessoas, como comunicação com empatia e inteligência social e emocional mais altas. Os líderes devem ser capazes de ter discussões regulares e empáticas, porém sinceras, com funcionários sobre as habilidades que precisam aprimorar, aprender e transferir para novas vagas, e deixar claro que a sua vontade de se adaptar não é somente valorizada, mas essencial para tornar realidade a visão da organização.

Isso nos remete à “vibecessão” – uma maneira de mudar as percepções dos funcionários é assegurá-los de que, nessa era de transformação digital, suas qualificações são transferíveis para novas vagas e responsabilidades.

Além de serem comunicadores empáticos, o relatório da HBR também descobriu que os líderes devem ser arrojados e decisivos ao encararem interferências. Outra pergunta do estudo foi quais habilidades de liderança eram fundamentais para atender às necessidades já esperadas da empresa. As principais respostas foram:

- 74% disseram “disposição para encarar riscos”.
- 74% afirmaram ser “fornecer clareza e direção a membros da equipe em situações dinâmicas”.



# Em resumo: os principais aprendizados

- Apesar das taxas de desemprego e do retorno de salários reais aos níveis pré-pandemia (ou ainda melhores), a “vibecessão” faz com que as pessoas baseiem seus pensamentos sobre a economia e o mercado de trabalho em sentimentos e experiências do dia a dia.
- Construir uma equipe com origens, experiências e perspectivas diversas pode aumentar a criatividade, a produtividade e a inovação. Tudo começa com um grupo de valores claramente definidos, apoio de seus líderes e iniciativas de DEI sendo incorporadas nos processos diários de recrutamento, desenvolvimento de talentos e programas de gerenciamento de carreiras da sua empresa.
- 73% dos funcionários pretendem permanecer em seus empregos no próximo ano (o que é uma ótima notícia para suas iniciativas de retenção), mas 47% estão de olho em vagas abertas (uma porção significativa de “talentos passivos” dispostos a aprender novas habilidades e encarar novas oportunidades).
- Há uma grande oportunidade aqui para que empregadores se destaquem como “empregadores favoritos” ao investirem em desenvolvimento de habilidades e liderança, criando mais oportunidades internas e construindo uma força de trabalho mais diversa e versátil.
- Prepare os funcionários para mudanças provocadas pela IA e pela transformação digital encorajando o desenvolvimento de soft skills (como adaptabilidade, pensamento crítico e funcionalidade executiva), engajando-os em treinamentos regulares para progredir na carreira e promovendo planos de carreira não-lineares.
- Recrute e desenvolva líderes que sejam digitalmente adaptáveis, comunicadores empáticos e que tenham disposição para correr riscos calculados e uma alta inteligência emocional e social.

A photograph of three business professionals in an office setting. On the left, a man with grey hair, wearing a light blue striped shirt and a dark tie, is looking down at a laptop. In the center, a woman with blonde hair tied back, wearing glasses and a white blazer, is smiling and looking at the laptop. On the right, a man with grey hair and a beard, wearing a dark blue suit and a patterned tie, is pointing at the laptop screen. They are all seated at a dark green table. On the table, there is a silver laptop, two brown paper coffee cups with white lids, and some papers. The background is a blurred office space with warm lighting and wooden partitions.

LHH

# Guia Salarial 2025

# Como obtemos e validamos as informações sobre salários

Nossas informações sobre salários são obtidas em parceria com a Salary.com, um dos principais provedores de dados, software e análise de mercado sobre remuneração, garantindo acesso às informações mais recentes.

Além desses dados externos, aprimoramos nossos resultados ao revisar e validar informações de acordo com nossos próprios dados de colocação no mercado. Essa combinação nos permite oferecer um reflexo coerente e preciso das tendências de salário que são relevantes e específicas para os setores que servimos. Além disso, nossas estimativas são cruzadas com dados da Secretaria de Estatísticas Trabalhistas dos Estados Unidos, o que garante que nossos insights estejam alinhados a tendências mais amplas.



## Legenda para as tabelas:

Os dados em nosso guia são apresentados como o salário-base no país de acordo com o tamanho da empresa e faixa salarial:

### Tamanho da empresa:

Baseado no número de funcionários em regime integral.

- **Pequena:** 1-250 funcionários em tempo integral.
- **Média:** 250-1000 funcionários em tempo integral.
- **Grande:** 1000-15.000 funcionários em tempo integral.
- **Enterprise:** 15.000 funcionários ou mais em tempo integral.

# Finanças e Impostos

Não existe uma única projeção que sirva para todos os profissionais de contabilidade e finanças. A transformação digital está criando oportunidades para profissionais com certas habilidades - e ameaças para outros. 57% dos profissionais de serviços financeiros e 56% dos profissionais de contabilidade em nosso relatório Força de Trabalho Global do Futuro dizem que suas vagas correm risco devido à digitalização, à automação e à IA.

No entanto, descobrimos que os mesmos funcionários de contabilidade e serviços financeiros têm confiança relativa na transferibilidade de suas habilidades quando comparados a outros setores.

**“Minhas habilidades atuais são transferíveis para outras vagas na indústria.”**

**62%**

A horizontal bar chart with a purple bar representing 62% of the total length.

dos profissionais de contabilidade.

**65%**

A horizontal bar chart with a pink bar representing 65% of the total length.

dos profissionais de serviços financeiros.

**“Minhas habilidades atuais são transferíveis para outros setores.”**

**57%**

A horizontal bar chart with a purple bar representing 57% of the total length.

dos profissionais de contabilidade.

**62%**

A horizontal bar chart with a pink bar representing 62% of the total length.

dos profissionais de serviços financeiros.

Embora existam distinções cruciais em ambas as áreas, um fator se aplica tanto a empresas quanto a departamentos de contabilidade e finanças – todos precisam expandir significativamente seus esforços de aquisição de talentos. Isso significa que eles deveriam expandir sua busca para incluir profissionais com habilidades não tradicionais, como aqueles nas áreas de tecnologia e engenharia, assim como acionar um banco de talentos global para encontrar os profissionais de que precisam.

## A contabilidade é aparentemente mais suscetível à rupturas causadas pela IA

A IA consegue fazer cálculos de maneira eficiente, precisa e segura. Essa razão, combinada aos salários estacionários para profissionais de contabilidade, pode explicar porque vemos menos pessoas ingressando na área.

Para os contadores ambiciosos e seus empregadores, recomendamos um foco maior em oportunidades de requalificação e aprimoramento de habilidades. Mesmo com a prevalência da automação na área, esses profissionais precisarão supervisionar essas novas tecnologias, assim como análises das quantidades cada vez maiores de dados para obter uma melhor visão da empresa.

▲ 4%

A contratação de contadores e auditores deve **crescer apenas 4% entre 2022 e 2032**, tão rapidamente quanto a média de todas as outras profissões.<sup>8</sup>

126.000

A cada ano, **126.000 vagas** para contadores e auditores devem ficar disponíveis, de acordo com a média nesse período.<sup>8</sup>

Fonte: <sup>8</sup>[Bureau of Labor Statistics](#)

## O mundo financeiro está mudando, mas os profissionais têm confiança em suas habilidades.

À medida que a indústria de serviços financeiros muda o enfoque para serviços, análise e visões de negócio, 62% dos funcionários de serviços financeiros que entrevistamos para o relatório Força de Trabalho Global do Futuro têm mais confiança que a média (57%) que contam com o apoio necessário para fazer mudanças necessárias na carreira.

Uma razão para tal pode ser que, enquanto habilidades tradicionais em serviços financeiros ainda sejam valorizadas, muitos na indústria têm confiança em suas habilidades digitais e mentalidade voltada para serviços.



# Finanças e Impostos

Além disso, muito estão colocando suas habilidades em prática – e aprendendo novas – para conquistar vagas emergentes, como os analistas de FinOps (uma combinação de “Finanças” e “DevOps”), criadas para otimizar gastos em computação em nuvem, monitorar irregularidades de custos, mitigar despesas evitáveis e garantir transparência e alinhamento entre recursos e objetivos da empresa.

▲ **8%**

A contratação de analistas financeiros deve crescer 8% entre 2022 e 2032, uma porcentagem maior que a média de todas as profissões.

**27.400**

A cada ano, **27.400 vagas** para analistas financeiros devem ficar disponíveis, de acordo com a média nesse período.





# **Finanças em 2025: Desafios Tributários, Transformação Digital e Competências Estratégicas**

Em 2025, a área de Finanças & Impostos no Brasil enfrentará desafios decorrentes de mudanças regulatórias, transformações econômicas e a crescente complexidade tributária. A esperada implementação de novas etapas da Reforma Tributária exigirá um alto grau de adaptação das empresas e dos profissionais, demandando líderes capazes de navegar por cenários regulatórios dinâmicos e interpretar normas fiscais em constante evolução. Além disso, a integração de finanças com estratégias de ESG ganhará ainda mais relevância, pressionando as empresas a alinharem práticas tributárias e financeiras com objetivos de sustentabilidade.

No campo fiscal, o aumento do uso de tecnologias de compliance pelo fisco, como a análise de big data e inteligência artificial, intensificará a fiscalização e reduzirá as margens de erro permitidas. Isso exigirá maior atenção à governança tributária e à automação de processos internos, visando garantir a conformidade e a mitigação de riscos. Já no âmbito financeiro, a alta volatilidade econômica e geopolítica seguirá influenciando as decisões corporativas, com ênfase em estratégias de proteção cambial, gestão de capital de giro e busca por eficiência operacional em um ambiente de custos crescentes.

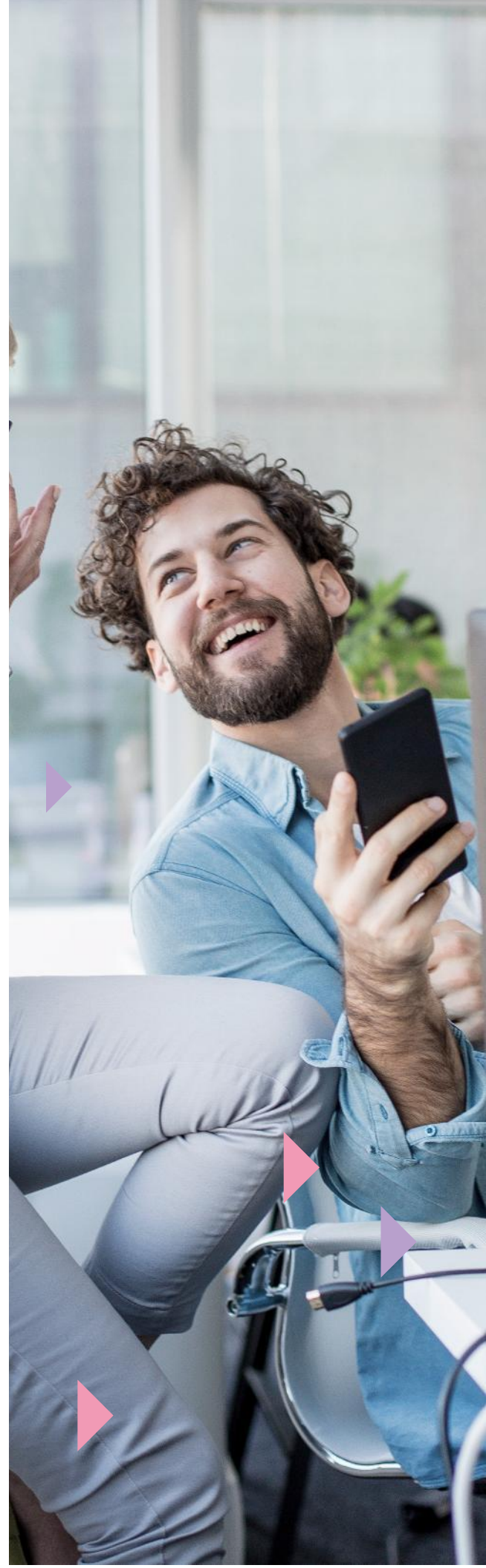
Em um cenário de constante evolução tecnológica e mudanças no mercado de trabalho, as empresas têm reconhecido a importância do upskilling e do reskilling como estratégias essenciais para manter a competitividade. O upskilling refere-se ao desenvolvimento de novas competências dentro da área de atuação do profissional, enquanto o reskilling foca na aquisição de habilidades para desempenhar funções diferentes das atuais.

Os líderes dessa área precisarão de competências multifuncionais e um olhar estratégico para conectar finanças e impostos aos objetivos de longo prazo das organizações.

Habilidades como visão sistêmica, capacidade analítica avançada e forte comunicação serão cruciais para traduzir dados complexos em insights acionáveis. Além disso, resiliência, adaptabilidade, agilidade na tomada de decisão e capacidade de liderar equipes multidisciplinares serão indispensáveis em um ambiente de rápidas mudanças. Essas práticas, combinadas com a transformação digital e automatização, estão levando à inversão da pirâmide corporativa. Nesse novo modelo, a tendência é que o mercado demandará de profissionais mais seniores e estrategistas nas organizações.

Em 2025, o sucesso estará atrelado à capacidade de inovar na gestão financeira e tributária, antecipando riscos e aproveitando oportunidades em um cenário desafiador, mas repleto de potencial para organizações bem-preparadas.

.






# Finanças e Impostos

Salário-base por tamanho de empresa				
Área	Cargo	Média	Grande	Enterprise
Liderança	CFO	R\$ 33.100,00	R\$ 39.900,00	R\$ 67.200,00
	Controller	R\$ 20.500,00	R\$ 26.800,00	R\$ 35.700,00
Planejamento Financeiro e Controladoria	Diretor	N/A	NA	R\$ 53.550,00
	Gerente	R\$ 18.000,00	R\$ 24.150,00	R\$ 30.000,00
	Coordenador	R\$ 14.500,00	R\$ 16.800,00	R\$ 18.900,00
Tesouraria Financeira	Gerente Administrativo Financeiro	R\$ 15.000,00	R\$ 19.550,00	R\$ 23.000,00
	Coordenador	R\$ 12.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 18.000,00
Fiscal e Contábil	Gerente	R\$ 20.000,00	R\$ 22.100,00	R\$ 28.500,00
	Coordenador	R\$ 14.500,00	R\$ 16.100,00	R\$ 18.200,00
Auditoria e Compliance	Gerente	N/A	R\$ 21.000,00	R\$ 29.500,00
	Auditor	R\$ 9.700,00	R\$ 12.350,00	R\$ 15.000,00
Tesouraria Estruturada / RI	Diretor	N/A	N/A	R\$ 51.400,00
	Gerente	R\$ 18.300,00	R\$ 27.600,00	R\$ 34.650,00
	Coordenador	R\$ 15.200,00	R\$ 19.950,00	R\$ 24.100,00





A man with a beard and glasses, wearing a dark blue suit and a patterned tie, stands in front of a large green chalkboard. He is holding a pen in his hands. The setting appears to be a modern office or lecture hall with a white ceiling and a long table in the foreground.

# **Transformação, Sustentabilidade e Segurança: A Nova Era dos Bancos e Serviços Financeiros em 2025**

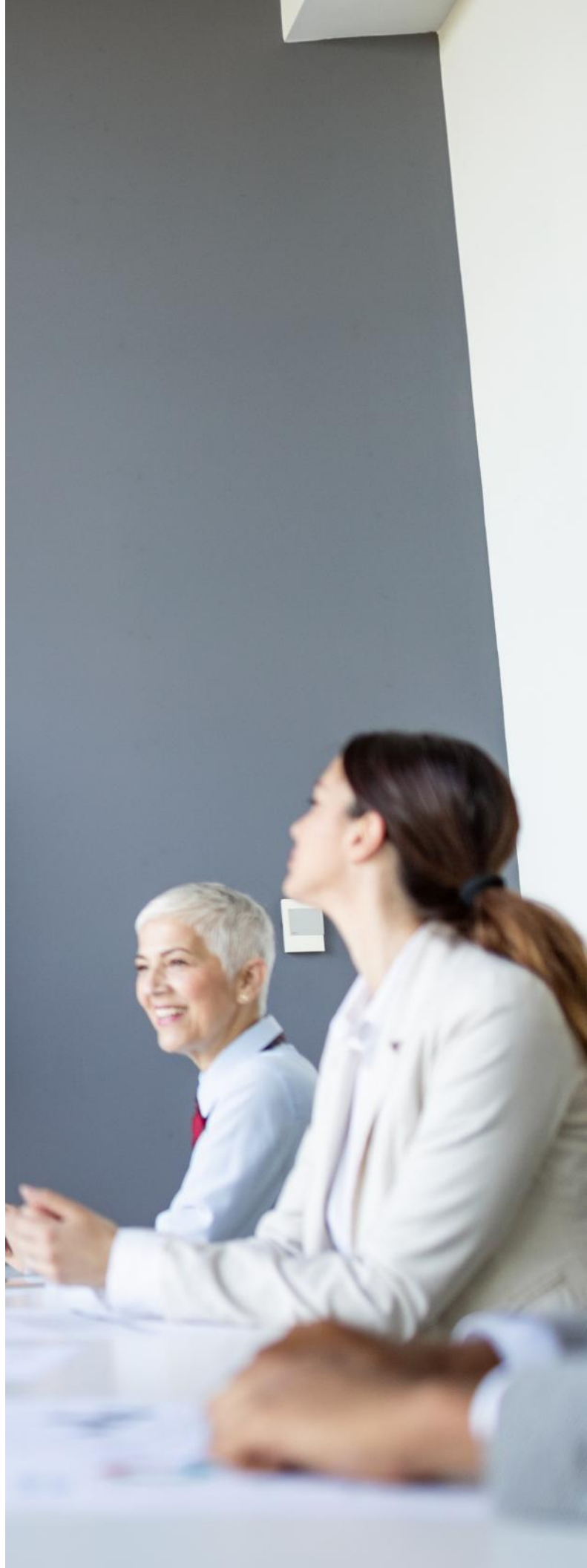
O setor de bancos e serviços financeiros continuará enfrentando desafios significativos em 2025, marcados por rápidas transformações tecnológicas e mudanças no cenário econômico global. A inteligência artificial e o uso de dados avançados seguem como pilares para aprimorar a eficiência operacional, ao mesmo tempo que impulsionam a personalização e a inovação na experiência do cliente. Contudo, o aumento das ameaças cibernéticas exige investimentos contínuos em segurança digital, já que as ameaças digitais estão cada vez mais sofisticadas.

Além disso, a agenda ESG (ambiental, social e governança) permanece uma prioridade estratégica. As instituições financeiras precisam alinhar suas operações e investimentos a padrões mais sustentáveis, enquanto respondem às crescentes demandas de regulamentação. Bancos centrais ao redor do mundo avançam no desenvolvimento de moedas digitais (CBDCs), assim como o Brasil na evolução da DREX, adicionando complexidade ao ambiente competitivo e regulatório, mas também abrindo novas oportunidades de inclusão financeira e eficiência transacional.

A instabilidade geopolítica e a volatilidade econômica global trazem incertezas para o planejamento estratégico, especialmente no que tange às taxas de juros e inflação. Já para o Brasil a expectativa para o próximo ano é de aumento da taxa de juros. Mesmo com a expectativa de uma leve recuperação econômica, a margem de crédito pode continuar pressionada, desafiando os bancos a equilibrar risco e retorno em um ambiente competitivo.

Em termos de talentos, profissionais com competências digitais, conhecimento em ESG e habilidades analíticas estarão em alta demanda, refletindo a necessidade de lideranças capazes de navegar em um ambiente de transformação acelerada. Ao mesmo tempo, a capacidade de resiliência e adaptação a ambientes dinâmicos será essencial.

Para 2025, o foco nas parcerias entre bancos e empresas de tecnologia financeira (fintechs) pode acelerar a oferta de soluções integradas e atender às expectativas de clientes que buscam agilidade e inovação em seus serviços financeiro



# Bancos & Serviços Financeiros

Salário-base por tamanho de empresa				
Área	Cargo	Média	Grande	Enterprise
M&A	Diretor	N/A	R\$ 45.800,00	R\$ 58.000,00
	VP	N/A	R\$ 39.000,00	R\$ 43.000,00
	Associate	R\$ 26.000,00	R\$ 32.500,00	R\$ 36.000,00
Comercial	Diretor Executivo	N/A	R\$ 50.700,00	R\$ 62.600,00
	Gerente de Relacionamento Empresas	R\$ 27.100,00	R\$ 36.000,00	R\$ 43.600,00
	Gerente de Relacionamento Institucional	R\$ 19.700,00	R\$ 24.100,00	R\$ 27.100,00
	Gerente de Relacionamento Private	R\$ 25.700,00	R\$ 31.200,00	R\$ 40.300,00
Risco e Crédito	Diretor	R\$ 35.300,00	R\$ 41.200,00	R\$ 53.500,00
	VP	R\$ 24.100,00	R\$ 29.250,00	R\$ 33.600,00
	Associate	R\$ 18.400,00	R\$ 22.000,00	R\$ 27.000,00
Trader	Diretor de Tesouraria	R\$ 52.500,00	R\$ 62.400,00	R\$ 74.850,00
	Head Trader	R\$ 26.900,00	R\$ 34.100,00	R\$ 45.950,00
	Trader Senior	R\$ 16.200,00	R\$ 20.250,00	R\$ 25.900,00
	Trader	R\$ 12.000,00	R\$ 15.500,00	R\$ 19.100,00
Gestão de Portfólio	Gestor de Renda Fixa	R\$ 27.400,00	R\$ 34.200,00	R\$ 41.750,00
	Gestor de Renda Variável	R\$ 27.300,00	R\$ 34.100,00	R\$ 41.750,00
Equity Research	Diretor de Análise	R\$ 29.100,00	R\$ 36.500,00	R\$ 45.300,00
	Especialista	R\$ 20.300,00	R\$ 23.800,00	R\$ 26.250,00

# Engenharia & Operações

A revolução da IA está sendo adotada e usada por muitos na área de engenharia. Os líderes em engenharia estão usando IA e machine learning não apenas para lidar com tarefas repetitivas, mas também para analisar grandes quantidades de dados para avaliação de riscos, manutenção preventiva e otimização de desempenho. Os profissionais de engenharia agora têm tempo não só para focar estratégias, inovação e solução de problemas, como também aumentaram suas oportunidades de estabelecer parcerias com seus novos colegas de IA para explorar novas possibilidades em suas áreas e torná-las realidade.

De acordo com o relatório da McKinsey, em 2022, empresas que usavam IA contratavam mais frequentemente engenheiros de dados, cientistas de dados de IA e engenheiros de machine learning. Candidatos – internos e externos – para essas vagas emergentes devem ter a mistura certa de habilidades subjetivas e técnicas para desenvolver e implementar algoritmos para interpretar grandes quantidades de dados, assim como para tomar decisões bem informadas com base na análise dessas informações.

Habilidades altamente valorizadas incluem:

- **Programação** – particularmente em Python, Java, e/ou R.
- **Análise de dados** – para obter insights e reconhecer padrões.
- **Colaboração e comunicação** – para trabalhar com todos, de designers a líderes executivos, articular descobertas e recomendações e desenvolver soluções inteligentes.

Os melhores profissionais de engenharia, independentemente de sua especialização, podem já contar com as habilidades e know-how necessários para obter sucesso em seus setores passando por uma rápida digitalização. De acordo com os profissionais entrevistados em nosso relatório Força de Trabalho Global do Futuro, mesmo aqueles que precisam aprimorar suas habilidades acreditam que suas habilidades atuais sejam transferíveis para essas novas vagas.



# Engenharia & Operações

“Minhas habilidades atuais são transferíveis para outras vagas no setor.”

58%

dos profissionais de engenharia.

“Minhas habilidades atuais são transferíveis para outros setores.”

56%

dos profissionais de engenharia.



▲ **12%** de 2022-2032<sup>10</sup>.

A contratação de engenheiros industriais deve **crescer em 12% entre 2022 e 2032**, muito mais rapidamente que a média para todas as profissões.

**22.800**

22.800 vagas para engenheiros industriais devem se tornar disponíveis a cada ano, em média, durante esse período<sup>10</sup>.

Fonte:

<sup>10</sup>[Bureau of Labor Statistics](#)

▲ **10%** de 2022-2032<sup>9</sup>.

A contratação de engenheiros mecânicos deve **crescer em 10% entre 2022 e 2032**, muito mais rapidamente que a média para todas as profissões.

**19.200**

19.200 vagas para engenheiros mecânicos devem se tornar disponíveis a cada ano, em média, durante esse período<sup>10</sup>.

Fonte:

<sup>9</sup>[Bureau of Labor Statistics](#)

# Inovação e Sustentabilidade: O Futuro da Engenharia e Operações em 2025

O mercado de Engenharia e Operações tem mostrado sinais de aquecimento nos últimos anos, impulsionado pelo avanço tecnológico, pela necessidade de inovação e pela retomada de investimentos em infraestrutura e sustentabilidade. Em 2025, a demanda por profissionais qualificados continuará em alta, especialmente em áreas estratégicas como automação, energia renovável e infraestrutura urbana. A Indústria 4.0 e o crescimento do setor tecnológico têm elevado a procura por engenheiros com competências híbridas, capazes de integrar conhecimentos técnicos a soluções digitais e analíticas.

Uma tendência marcante é a ênfase em práticas sustentáveis e na implementação de projetos ESG (ambiental, social e governança). A engenharia voltada para eficiência energética, mobilidade elétrica e redução de emissões vem se destacando no mercado, com empresas buscando profissionais capacitados em novas tecnologias e alinhados aos valores de sustentabilidade. Além disso, o setor de construção civil e infraestrutura deverá apresentar crescimento expressivo, impulsionado por investimentos públicos e privados em mobilidade, saneamento básico e reurbanização.

No setor industrial, o avanço da automação e da inteligência artificial tem transformado a engenharia de produção e manutenção. Profissionais com experiência em manutenção preditiva, automação de processos e integração de sistemas têm sido altamente valorizados, especialmente em indústrias como a automotiva, farmacêutica e de alimentos. Empresas de manufatura e logística têm priorizado a implementação de soluções sustentáveis para redução de custos operacionais e atendimento às regulamentações ambientais, o que também impulsiona o surgimento de novas funções. Outro ponto importante é o surgimento de novas oportunidades no mercado de energia, com foco em fontes renováveis como solar, eólica e hidrogênio verde, demandando engenheiros especializados em sistemas de geração limpa.

Quanto à remuneração, o mercado deve seguir uma tendência de valorização dos profissionais de Engenharia e Operações mais qualificados e com habilidades multidisciplinares. Áreas como automação, manutenção industrial, engenharia de processos e engenharia de dados têm apresentado aumento salarial, impulsionado pela escassez de talentos especializados. Cargos de liderança, como Diretores e Vice-Presidentes de Operações, recebem pacotes atrativos que incluem bônus por performance e opções de longo prazo, refletindo a alta exigência de resultados e o impacto direto na rentabilidade das empresas.

O cenário para 2025 aponta para um mercado de Engenharia promissor, dinâmico e competitivo, no qual a atualização constante e a capacidade de adaptação serão diferenciais decisivos. Os profissionais devem investir em capacitações contínuas, especialmente nas áreas de eficiência operacional, transformação digital, gestão de projetos ágeis e práticas sustentáveis, pois profissionais com visão estratégica, habilidades em tecnologia, competência em gestão e foco em inovação terão um papel central no desenvolvimento sustentável das empresas e na resposta aos desafios globais que o mercado exige.

# Engenharia & Operações

Salário-base por tamanho de empresa							
Área	Cargo	Média		Grande		Enterprise	
Indústria	Diretor Industrial	R\$	25.000,00	R\$	35.000,00	R\$	48.000,00
	Gerente de Processos / Produção	R\$	15.000,00	R\$	18.500,00	R\$	20.000,00
	Coordenador de Processos / Produção	R\$	11.000,00	R\$	14.500,00	R\$	17.500,00
	Engenheiro Processos/Produção	R\$	10.500,00	R\$	13.500,00	R\$	16.000,00
	Gerente de Manutenção	R\$	15.000,00	R\$	20.000,00	R\$	25.000,00
	Engenheiro de Manutenção	R\$	11.000,00	R\$	14.000,00	R\$	16.500,00
	Especialista Melhoria Contínua	R\$	10.500,00	R\$	13.500,00	R\$	18.000,00
	Coordenador de Manutenção	R\$	11.500,00	R\$	14.500,00	R\$	17.000,00
Serviços / Obras	VP de Operações	R\$	70.000,00	R\$	78.000,00	R\$	84.000,00
	Diretor de Operações	R\$	35.000,00	R\$	40.000,00	R\$	48.000,00
	Gerente de Operações	R\$	15.000,00	R\$	20.000,00	R\$	25.000,00
	Gerente de Obras	R\$	16.000,00	R\$	19.500,00	R\$	26.000,00
	Coordenador/Gestor de Obras	R\$	11.000,00	R\$	14.000,00	R\$	17.000,00
	Coordenador de Operações	R\$	11.000,00	R\$	14.000,00	R\$	17.500,00

# Engenharia & Operações

Salário-base por tamanho de empresa							
Área	Cargo		Média		Grande		Enterprise
Pesquisa & Desenvolvimento	Engenheiro P&D	R\$	11.500,00	R\$	13.000,00	R\$	14.500,00
	Gerente P&D	R\$	18.000,00	R\$	23.000,00	R\$	28.500,00
Projetos	Engenheiro de Projetos	R\$	12.500,00	R\$	14.500,00	R\$	16.000,00
	Gerente de Projetos	R\$	17.500,00	R\$	23.000,00	R\$	27.000,00
	PMO	R\$	16.000,00	R\$	19.500,00	R\$	22.500,00
Qualidade	Engenheiro de Qualidade	R\$	11.500,00	R\$	14.000,00	R\$	16.000,00
	Coordenador Controle de Qualidade	R\$	13.000,00	R\$	16.000,00	R\$	18.000,00
	Gerente de Qualidade	R\$	17.000,00	R\$	22.500,00	R\$	26.000,00
Facilities	Engenheiro de Facilities	R\$	9.500,00	R\$	12.000,00	R\$	13.500,00
	Coordenador de Facilities	R\$	11.500,00	R\$	13.000,00	R\$	17.500,00
	Gerente de Facilities	R\$	15.500,00	R\$	19.000,00	R\$	24.000,00
SSMA	Engenheiro de SSMA	R\$	10.000,00	R\$	13.000,00	R\$	14.500,00
	Coordenador de SSMA	R\$	12.500,00	R\$	14.500,00	R\$	18.500,00
	Gerente de SSMA	R\$	16.000,00	R\$	22.000,00	R\$	30.500,00
Engenharia	Coordenador de Engenharia	R\$	13.000,00	R\$	15.500,00	R\$	18.000,00
	Gerente de Engenharia	R\$	20.000,00	R\$	25.000,00	R\$	30.000,00



# Tecnologia & Digital

**Não deveria ser surpresa que as habilidades de IA estão entre as de maior demanda no setor de TI e tecnologia.** Aliás, de acordo com a CompTIA, as habilidades ligadas a IA são as mais buscadas em treinamentos e certificações. Empresas, departamentos e profissionais líderes em TI e tecnologia reconhecem a significância dessa força transformadora e estão tentando entender melhor e ativamente como podem usá-la para as necessidades de suas empresas.

Por outro lado, o segundo lugar da lista da CompTIA é ocupado por uma habilidade que pode causar surpresa: suporte técnico. Embora muitos aspectos do suporte técnico pareçam prontos para serem substituídos pela IA, isso ressalta a importância de encontrar e reter profissionais de tecnologia e TI que tenham habilidades fundamentais para suporte técnico, como solução de problemas, atendimento ao cliente e comunicação. Veja outras habilidades fundamentais que você deve procurar em profissionais de IT e tecnologia:

- **Computação em nuvem** – Inclui configuração, implantação, segurança, gerenciamento e suporte de usuário final.
- **Experiência do usuário (UX)** – Inclui saber como conduzir pesquisas, design, codificação e gerenciamento de projetos end to end.
- **Programação** – Linguagens como SQL, Java, JavaScript, Python, Linux, e Oracle.
- **Segurança de informação** – Todos os profissionais de TI e tecnologia precisam ter pelo menos um entendimento básico de segurança de informação, mesmo aqueles que não estejam buscando uma carreira em cibersegurança.
- **Habilidades subjetivas** – Adaptabilidade, empatia, trabalho em equipe, comunicação e escuta ativa são tão importantes para os empregadores quanto habilidades técnicas.
- **Gerenciamento de projetos** – Inclui um entendimento geral de várias metodologias de gerenciamento de projetos (como Waterfall, Agile e Scrum) e sobre como gerenciar o ciclo de vida de um projeto.
- **Comunicação escrita e verbal** – Para colaborar com a equipe, mas também articular informações técnicas de maneira clara e compreensível para as partes interessadas dentro da empresa e clientes.
- **Criatividade e gerenciamento de riscos** – Por que essas habilidades andam sempre juntas? Porque profissionais de TI e tecnologia precisam ser capazes de experimentar vários e muitas vezes inéditos tipos de soluções para novos problemas e, ao mesmo tempo, avaliar os riscos envolvidos e tomar decisões inteligentes e bem-informadas.

# Tecnologia & Digital

O fato de que muitos dos melhores profissionais de TI e tecnologia já contarem com essas habilidades foi refletido em nossa pesquisa Força de Trabalho Global do Futuro, em que uma notável maioria de 70% dos profissionais de tecnologia afirmaram que suas habilidades são transferíveis para novos cargos.

“Minhas habilidades atuais são transferíveis para outras vagas no setor.”

## 70%

dos profissionais de tecnologia.

## 32%

2022-2032<sup>19</sup>.

A contratação de analistas de segurança da informação deve **crescer em 32% entre 2022 e 2032**, e muito mais rapidamente que a média para todas as profissões.

“Minhas habilidades atuais são transferíveis para outros setores.”

## 67%

dos profissionais de tecnologia.

## 16.800

**16.800 vagas** para analistas de segurança da informação devem se tornar disponíveis por ano, em média, durante esse período.<sup>19</sup>

Fonte:

<sup>19</sup>[Bureau of Labor Statistics](#)



# O Futuro da Tecnologia no Brasil: Crescimento, Desafios e Oportunidades em 2025

O mercado de tecnologia no Brasil entra em 2025 com um cenário de expansão impulsionado pela transformação digital e pela crescente integração da inovação em diversos setores da economia. Não são apenas as grandes empresas e startups que lideram essa evolução: pequenos e médios negócios também têm adotado soluções digitais para se manterem competitivos.

## Setores em destaque:

- **Fintechs:** Continuam a revolucionar os serviços financeiros, democratizando o acesso e oferecendo soluções ágeis e acessíveis.
- **E-commerce:** Em constante crescimento, com um aumento notável no número de consumidores digitais.
- **Healthtechs:** Transformam o mercado de saúde, popularizando tecnologias como telemedicina e dispositivos vestíveis.

## Inteligência Artificial e Machine Learning:

Essas tecnologias são fundamentais em diferentes segmentos:

- **Agronegócio:** Monitoramento automatizado e previsões climáticas avançadas.
- **Varejo:** Experiências personalizadas e otimização de estoques.
- **Financeiro:** Detecção de fraudes e automação para maior segurança e eficiência.

## Desafios

## persistentes:

Apesar das oportunidades, o setor enfrenta barreiras como:

- Alta carga tributária sobre produtos e serviços tecnológicos.
- Infraestrutura de internet desigual, especialmente em regiões menos desenvolvidas.
- Escassez de talentos qualificados, destacando a importância de iniciativas de **upskilling** e **reskilling**.

## Tendências para 2025:

- **Migração para a nuvem:** Soluções "multi-cloud" para atender demandas diversas.
- **Cibersegurança:** Investimentos crescentes para proteger dados e garantir a privacidade.
- **Convergência de inovações:** Empresas e profissionais com foco em educação contínua e capacidade de aplicar tecnologia de forma prática liderarão o mercado.

O futuro do setor tecnológico no Brasil será marcado pela capacidade de inovação em um ambiente dinâmico e desafiador. Aqueles que investirem na transformação de ideias em soluções e no desenvolvimento de talentos estarão à frente, moldando o futuro da economia digital no país.

# Tecnologia & Digital

Salário-base por tamanho de empresa							
Área	Cargo		Média		Grande		Enterprise
Aplicação e Integração de Sistemas	Arquiteto de Aplicações	R\$	11.440,00	R\$	14.300,00	R\$	17.160,00
	Arquiteto de Integração	R\$	11.880,00	R\$	14.850,00	R\$	17.820,00
	Arquiteto de Sistemas	R\$	14.080,00	R\$	17.600,00	R\$	21.120,00
	Arquiteto de Soluções	R\$	14.080,00	R\$	17.600,00	R\$	21.120,00
	Engenheiro de Soluções	R\$	12.000,00	R\$	14.000,00	R\$	16.000,00
	Arquiteto de Redes	R\$	12.000,00	R\$	14.000,00	R\$	17.000,00
	Arquiteto DevOps	R\$	15.000,00	R\$	18.000,00	R\$	22.000,00
	Engenheiro DevOps	R\$	12.000,00	R\$	16.000,00	R\$	19.000,00
	Analista de Negócios	R\$	11.000,00	R\$	13.200,00	R\$	15.840,00
Big Data	Cientista de Dados	R\$	14.000,00	R\$	16.000,00	R\$	20.000,00
	Arquiteto de Dados	R\$	15.000,00	R\$	18.000,00	R\$	25.000,00
	Especialista BI	R\$	12.000,00	R\$	15.000,00	R\$	18.000,00
Desenvolvimento	Desenvolvedor Back-End	R\$	13.640,00	R\$	17.050,00	R\$	20.460,00
	Desenvolvedor Front-End	R\$	12.320,00	R\$	15.400,00	R\$	18.460,00
	Desenvolvedor Full Stack	R\$	13.200,00	R\$	16.500,00	R\$	19.800,00
	Desenvolvedor Mobile	R\$	10.560,00	R\$	13.200,00	R\$	15.840,00
	UX/UI	R\$	9.500,00	R\$	11.000,00	R\$	13.200,00
	Scrum Master	R\$	14.080,00	R\$	17.600,00	R\$	21.000,00
	Product Owner	R\$	12.000,00	R\$	15.000,00	R\$	18.000,00
	Product Manager	R\$	14.000,00	R\$	19.000,00	R\$	23.000,00
	Tech Lead	R\$	15.000,00	R\$	22.000,00	R\$	25.000,00



# Tecnologia & Digital

Salário-base por tamanho de empresa							
Área	Cargo		Média		Grande		Enterprise
ERP's	Consultor Oracle	R\$	12.000,00	R\$	14.000,00	R\$	16.000,00
	Consultor SAP	R\$	14.000,00	R\$	16.000,00	R\$	18.000,00
Geral	Consultor de TI	R\$	9.680,00	R\$	12.100,00	R\$	14.520,00
	Coordenador de TI	R\$	12.000,00	R\$	15.000,00	R\$	18.000,00
	Especialista de TI	R\$	11.200,00	R\$	14.000,00	R\$	16.800,00
Gerência	CDO - Chief Digital Officer	R\$	26.000,00	R\$	33.000,00	R\$	36.000,00
	CTO - Chief Technology Officer	R\$	35.000,00	R\$	45.000,00	R\$	54.000,00
	CSO - Chief Security Officer	R\$	29.000,00	R\$	35.200,00	R\$	42.240,00
	CIO - Chief Information Officer	R\$	32.000,00	R\$	42.000,00	R\$	50.000,00
	Diretor de TI	R\$	32.000,00	R\$	39.000,00	R\$	48.000,00
	Gerente de TI Generalista	R\$	18.000,00	R\$	24.000,00	R\$	27.000,00
	Gerente de Projetos	R\$	16.000,00	R\$	20.000,00	R\$	25.000,00
	Gerente de Analytics	R\$	17.000,00	R\$	22.000,00	R\$	25.000,00
	Gerente de Segurança da Informação	R\$	17.000,00	R\$	22.000,00	R\$	25.000,00
	Gerente de Infraestrutura	R\$	16.000,00	R\$	20.000,00	R\$	24.000,00
	Gerente de Governança	R\$	12.760,00	R\$	15.950,00	R\$	19.140,00
Segurança da Informação	Analista de Segurança da Informação	R\$	10.560,00	R\$	13.200,00	R\$	15.840,00
	Especialista de Segurança da Informação	R\$	13.000,00	R\$	16.000,00	R\$	18.000,00
	Coordenador de Segurança de Informação	R\$	15.000,00	R\$	18.000,00	R\$	20.000,00
Suporte Técnico	Analista de Suporte	R\$	8.000,00	R\$	9.350,00	R\$	11.220,00
	Analista de Infraestrutura	R\$	9.000,00	R\$	11.000,00	R\$	13.200,00
	Coordenador de Infraestrutura	R\$	11.000,00	R\$	13.200,00	R\$	15.000,00
	Especialista de Cloud	R\$	14.000,00	R\$	16.500,00	R\$	19.800,00

# Jurídico & Compliance

Assim como em outras indústrias, a IA e o machine learning têm transformado as profissões jurídicas e com potencial para mudanças ainda maiores em um futuro próximo. A transformação digital está automatizando ou pelo menos aumentando seu domínio sobre tarefas como pesquisa, análise e criação de documentos jurídicos.

Além disso, os profissionais legais que entrevistamos esperam que a IA seja cada vez mais usada para tarefas como análise e processamento de dados (31%) e traduções (30%).

Essas mudanças parecem ter um impacto desproporcional nas vagas de auxiliar jurídico, já que existe uma grande demanda para profissionais legais com habilidades como capacidade de negociação e pensamento analítico e crítico. Na verdade, descobrimos que muitos profissionais legais continuam acreditando na transferibilidade de suas habilidades quando comparados aos funcionários de outros setores.

## A automação está afetando os auxiliares jurídicos

A IA é capaz de processar dados, conduzir pesquisas, identificar fatos importantes, produzir relatórios e realizar outras tarefas repetitivas muito mais rapidamente que auxiliares jurídicos. No entanto, os profissionais em cargos de auxiliares e assistentes jurídicos devem ver a IA como uma oportunidade para evolução – e não dissolução – de seus empregos.

Resultados produzidos pela IA ainda precisam de supervisão humana – fazendo com que se torne mais necessário contar com auxiliares e assistentes jurídicos de qualidade para revisar e analisar os resultados da IA.

**“Minhas habilidades atuais são transferíveis para outras vagas no setor.”**

**65%**



dos Profissionais legais.

**“Minhas habilidades atuais são transferíveis para outros setores.”**

**55%**



dos profissionais legais.

## O modelo de remuneração lockstep

O modelo mais predominante para a remuneração de profissionais legais é o lockstep, que atrela salários, bônus e promoções à senioridade. Nos escritórios de advocacia mais importantes dos EUA, todos os associados em seu primeiro ano recebem o mesmo salário (a partir mais ou menos de US\$225.000), que recebe um aumento anual automaticamente, independentemente do desempenho.

▲ **4%** de 2022-2032<sup>13</sup>.

A contratação de auxiliares e assistentes jurídicos deve **crescer apenas 4% entre 2022-2032**, com a mesma rapidez da média de todas as profissões.

**38.000**

**38.000 vagas** para auxiliares e assistentes jurídicos devem se tornar disponíveis por ano, em média, durante esse período.<sup>13</sup>

Fonte: <sup>13</sup>[Bureau of Labor Statistics](#)



## Uma mistura de habilidades subjetivas e técnicas continuam protegendo os advogados da transformação digital.

Embora as tarefas de auxiliares e assistentes jurídicos sejam facilmente automatizadas hoje em dia, funcionários com habilidades analíticas, estratégicas e de negociação correm um risco menor de serem substituídos pela IA. Profissionais legais com habilidades como pensamento crítico e solução de problemas ainda estão em alta demanda para gerenciar desafios legais complexos.

Além disso, habilidades de comunicação verbal e escrita ainda não amplamente valorizadas na hora de interagir com clientes e colegas. Haverá uma demanda crescente por especialistas jurídicos em áreas como privacidade de dados, cibersegurança e direitos intelectuais.

▲ **8%** de 2022-2032<sup>14</sup>.

A contratação de advogados deve **crescer em 8% entre 2022 e 2032, mais rapidamente** que a média para todas as profissões.

**39.000**

**39.000 vagas** para advogados devem ser tornar disponíveis por ano, em média, durante esse período.<sup>14</sup>

Fonte:

<sup>14</sup>[Bureau of Labor Statistics](#)



# O Direito em 2025: Transformações e Oportunidades no Cenário Jurídico

Em 2025, o setor jurídico estará profundamente influenciado por transformações tecnológicas, regulatórias e sociais, gerando alta demanda em áreas estratégicas. Temas como inteligência artificial, automação, regulação da inovação, governança ESG e compliance serão determinantes para a evolução da profissão.

Entre as áreas em destaque, o Direito Digital e Proteção de Dados se consolidará com foco em privacidade, segurança cibernética e regulação de tecnologias emergentes. Compliance e Anticorrupção continuarão em alta, abrangendo sustentabilidade e ética corporativa. A governança ESG impulsionará o Direito Ambiental, com ênfase em contratos verdes, litígios ambientais e gestão de riscos climáticos.

No contexto do trabalho, o Direito Trabalhista enfrentará novas demandas relacionadas a modalidades híbridas e benefícios flexíveis. Inovações como IA e tecnologias disruptivas destacarão o Direito de Propriedade Intelectual, enquanto a Arbitragem e Mediação crescerão devido à busca por soluções ágeis e econômicas. O Direito Tributário e o Contratual também ganharão relevância em cenários de digitalização econômica e reestruturações empresariais.

## O Profissional da Área Jurídica em 2025

O advogado de 2025 será um profissional dinâmico, tecnológico e estrategista, com competências multidisciplinares. A capacidade de interpretar dados, gerir tecnologias avançadas como IA e integrar práticas sustentáveis e éticas será essencial. Além disso, habilidades em negociação, comunicação e resolução de conflitos estarão em alta.

Para se destacar, o profissional precisará adotar uma abordagem consultiva, sendo um parceiro estratégico para as organizações em cenários de transformação e incerteza, contribuindo tanto para o cumprimento das normas quanto para o alcance de metas de inovação e sustentabilidade.



# Jurídico & Compliance

Tamanho da firma de advocacia | Baseado no número de advogados

Pequena: 1-20 advogados

Média: 20-100 advogados

Grande: 100-500 advogados

Enterprise: 500 advogados ou mais

## Salário-base por tamanho de empresa

Área	Cargo	Média	Grande	Enterprise
Trabalhista	Gerente Jurídico	R\$ 16.000,00	R\$ 22.000,00	R\$ 30.000,00
	Coordenador	R\$ 11.000,00	R\$ 1.400,00	R\$ 16.000,00
	Advogado Senior	R\$ 9.000,00	R\$ 1.100,00	R\$ 13.000,00
Consultivo Cível	Gerente Jurídico	R\$ 17.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 23.000,00
	Advogado Senior / Coordenador	R\$ 12.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 18.000,00
	Advogado Pleno	R\$ 8.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 12.000,00
Societário/Contratos	Gerente Jurídico	R\$ 17.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 22.000,00
	Advogado Senior / Coordenador	R\$ 11.500,00	R\$ 14.000,00	R\$ 18.000,00
	Advogado Pleno	R\$ 9.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 14.000,00
Mercado de Capitais	Diretor Jurídico	R\$ 25.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 35.000,00
	Gerente Jurídico	R\$ 19.000,00	R\$ 23.000,00	R\$ 25.000,00
	Advogado Senior / Coordenador	R\$ 12.000,00	R\$ 16.000,00	R\$ 23.000,00
	Advogado Pleno	R\$ 8.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 12.000,00
Compliance	Diretor Jurídico	R\$ 29.500,00	R\$ 35.000,00	R\$ 43.000,00
	Gerente Jurídico	R\$ 19.000,00	R\$ 23.000,00	R\$ 25.000,00
	Advogado Senior / Coordenador	R\$ 10.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 18.500,00
	Advogado Pleno	R\$ 8.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 12.000,00
Corporativo / Empresarial	Diretor Jurídico	R\$ 25.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 37.000,00
	Gerente Jurídico	R\$ 18.500,00	R\$ 23.000,00	R\$ 25.000,00
	Coordenador	R\$ 12.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 17.000,00



# Sales & Marketing

Estar na vanguarda das mudanças não é novidade para as empresas e departamentos de marketing. Mesmo antes da pandemia acelerar a transformação digital em outras indústrias, os profissionais de marketing já estavam focados em reinventar hábitos de compra e usar dados para engajar consumidores e personalizar experiências. Assim, não deveria ser surpresa que, embora a IA e o aprendizado de máquina sejam consideradas forças disruptivas em outras áreas, essas tecnologias estejam sendo adotadas e usadas no marketing.

## IA quer dizer mais oportunidades para profissionais de marketing

Sim, a IA está tendo um impacto adverso em certos cargos de marketing. Departamentos de marketing e agências estão usando IA para criar mais rapidamente texto para e-mails e conteúdo para posts em redes sociais, além de ideias para conteúdo em geral. Além disso, as ferramentas de IA são de fácil acesso e sua habilidade de criar imagens profissionais e atraentes em questão de segundos está cada vez mais melhor.

Esses avanços podem ser uma má notícia para os redatores e designers mais tradicionais do marketing; no entanto, esses profissionais precisam trabalhar lado a lado com a IA para criar soluções de marketing mais inteligentes, criativas e engajadoras.

**“Minhas habilidades atuais são transferíveis para outras vagas no setor.”**

**60%**

dos profissionais de marketing.

Além de habilidades como criatividade e pensamento crítico, os profissionais de marketing que sabem lidar com análise de dados estão em alta demanda nas agências e departamentos de marketing para propor insights úteis a partir desses dados sem fim, otimizar campanhas e criar experiências mais personalizadas.

Os profissionais de marketing que entrevistamos também estão bem confiantes. Em nosso relatório A Força de Trabalho Global do Futuro, muitos disseram acreditar que suas habilidades são transferíveis para oportunidades tanto dentro quanto fora de sua área de especialização.

**“Minhas habilidades atuais são transferíveis para outros setores.”**

**50%**

dos profissionais de marketing.

# DEI é crucial para equipes de marketing

Além de encontrar maneiras novas e mais eficientes de trabalhar com tecnologia e dados, as mudanças nas populações também tornam cruciais as iniciativas de DEI para as equipes e departamentos de marketing de hoje.

As iniciativas estratégicas de DEI trazem mais energia para equipes de marketing ao introduzir perspectivas, pensamentos e ideias diferentes em um setor que depende totalmente do desenvolvimento de soluções novas e criativas. Na verdade, de acordo com uma pesquisa realizada pela Deloitte, equipes mais inclusivas têm uma probabilidade seis vezes maior de serem inovadoras e ágeis - ambos atributos altamente valorizados em agências e departamentos de marketing.

Outro motivo para o marketing defender um investimento maior em iniciativas de DEI é a rápida mudança das populações de consumidores nos EUA. Um estudo recente mostra que o poder de compra dos grupos minoritários nos EUA era de US\$4,2 trilhões em 2020 e deve chegar aos US\$7 trilhões em 2025. Além disso, uma [pesquisa realizada pelo Facebook](#) mostrou que uma representação mais diversa em campanhas de marketing online foram lembradas em 90% das simulações realizadas, provando que se torna cada vez mais essencial que profissionais de marketing entendam a mentalidade de vários grupos e ajustem seu conteúdo para atingir esses públicos diferentes.

▲ **6%** de **2022-2032**<sup>13</sup>.

A contratação de gerentes de publicidade, propaganda e marketing deve **crescer em 6% entre 2022 e 2032**, e mais rapidamente que a média para todas as profissões.

▲ **13%** de **2022-2032**<sup>13</sup>.

A contratação de analistas de pesquisa de mercado deve **crescer em 13% entre 2022 e 2032**, e muito mais rapidamente que a média para todas as profissões.

**34.000**

**34.000 vagas** para gerentes de publicidade, promoções e marketing devem se tornar disponíveis por ano, em média, durante esse período.<sup>15</sup>

Fonte:

<sup>15</sup>[Bureau of Labor Statistics](#)

**94.000**

**94.000 vagas** para analistas de pesquisa de mercado devem se tornar disponíveis por ano, em média, durante esse período.<sup>16</sup>

Fonte:

<sup>16</sup>[Bureau of Labor Statistics](#)



# **Sales & Marketing em 2025: Personalização, Automação e Experiência do Cliente no Centro das Estratégias**

As áreas de Sales & Marketing continuam a se adaptar a um cenário em rápida transformação, marcado pela evolução tecnológica e pela necessidade de atender consumidores cada vez mais exigentes e bem informados. Para 2025, observa-se um avanço significativo em iniciativas voltadas à automação inteligente, personalização e integração de canais, destacando a importância de estratégias consultivas e centradas no cliente.

A automação de processos via inteligência artificial (IA) está revolucionando os sistemas de CRM, tanto no pré quanto no pós-venda. A utilização de machine learning para análise de dados permite otimizar a qualificação de leads e garantir maior agilidade nos processos comerciais. Com isso, equipes de vendas conseguem implementar estratégias como cross-sell e upsell, baseadas em análises detalhadas de sazonalidade e comportamento do cliente.

Ao mesmo tempo, cresce a necessidade de humanização do ambiente digital, com uma abordagem mais personalizada no atendimento ao cliente. A simples automação de tarefas, como o uso massificado de chatbots e e-mails padronizados, já não é suficiente. O foco está em criar interações que posicionem os profissionais como solucionadores de problemas, promovendo vendas mais consultivas.

As estratégias de social selling e social commerce estão ganhando espaço, com profissionais utilizando plataformas digitais para construir relacionamentos mais autênticos e gerar confiança junto aos consumidores. Paralelamente, o marketing de influência nichado surge como uma resposta à saturação de influenciadores de massa, proporcionando maior relevância e resultados direcionados.



Outro aspecto essencial é o fortalecimento do marketing de conteúdo, aliado à coleta e uso de First Party Data em conformidade com legislações como a LGPD. A confiança na internet vem diminuindo, e práticas como o marketing de indicação mostram-se cada vez mais eficazes. Opiniões de pessoas próximas se tornam decisivas em um contexto em que a pesquisa na internet pode não transmitir segurança suficiente.

Tendências como a navegação por voz e a crescente relevância do conteúdo em vídeo reforçam a importância de adotar formatos inovadores para se comunicar com o público-alvo. Esses avanços exigem que as empresas integrem tecnologias com estratégias que priorizem a experiência do cliente em todos os pontos de contato.

No âmbito organizacional, a discussão sobre carreiras em Y ganha relevância. Estruturas que permitem o desenvolvimento de habilidades especializadas, sem que o crescimento profissional esteja vinculado a funções de liderança, tornam-se cruciais. Nem todo excelente vendedor será um gestor eficiente, e valorizar diferentes trajetórias de carreira é uma maneira de maximizar as forças individuais de cada perfil.

Em termos de setores, áreas como Indústrias de Manufatura e Química, Tecnologia, Saúde, Varejo Físico e Digital, Startups, e Bens de Consumo lideram iniciativas inovadoras em Marketing e Vendas. Já nos perfis mais demandados, observa-se maior busca por habilidades como pensamento analítico, criatividade, resiliência, gestão de projetos e visão de negócio, além de competências técnicas como análise financeira e domínio de dados.



# Sales & Marketing

Salário-base por tamanho de empresa						
Área	Cargo	Média		Grande		Enterprise
Liderança Executiva	CEO (Chief Executive Officer)	R\$	46.900,00	R\$	81.800,00	R\$ 116.000,00
	CCO (Chief Commercial Officer)		N/A	R\$	46.700,00	R\$ 71.900,00
	CMO (Chief Marketing Officer)		N/A	R\$	44.000,00	R\$ 66.200,00
Vendas	Diretor Comercial	R\$	20.200,00	R\$	35.800,00	R\$ 60.400,00
	Diretor E-Commerce		N/A	R\$	29.200,00	R\$ 47.500,00
	Gerente Nacional de Vendas	R\$	16.400,00	R\$	26.300,00	R\$ 39.300,00
	Gerente Comercial Técnico	R\$	13.900,00	R\$	20.500,00	R\$ 24.200,00
	Gerente Regional de Vendas	R\$	12.100,00	R\$	18.000,00	R\$ 23.400,00
	Gerente de E-Commerce	R\$	11.000,00	R\$	17.300,00	R\$ 22.500,00
	Gerente de Desenvolvimento de Negócios (BDM)	R\$	11.500,00	R\$	14.400,00	R\$ 21.200,00
	Gerente de Go-To-Market (GTM)	R\$	10.400,00	R\$	14.000,00	R\$ 17.300,00
	Gerente de Contas (Key Account Manager)	R\$	9.500,00	R\$	13.800,00	R\$ 16.500,00
	Engenheiro de Vendas Sr	R\$	10.000,00	R\$	14.000,00	R\$ 16.300,00
	Coordenador Comercial	R\$	8.000,00	R\$	12.500,00	R\$ 15.500,00
	Executivo de Contas Sr	R\$	9.000,00	R\$	12.200,00	R\$ 15.000,00
Marketing	Diretor de Marketing	R\$	21.000,00	R\$	32.700,00	R\$ 56.500,00
	Diretor de Trade Marketing		N/A	R\$	26.400,00	R\$ 45.900,00
	Gerente de Marketing	R\$	13.000,00	R\$	22.100,00	R\$ 25.400,00
	Gerente de Produto	R\$	12.500,00	R\$	16.300,00	R\$ 22.600,00
	Gerente de Trade Marketing	R\$	10.800,00	R\$	16.300,00	R\$ 21.000,00
	Coordenador de Marketing	R\$	10.500,00	R\$	13.100,00	R\$ 16.800,00
	Coordenador de Categoria	R\$	10.000,00	R\$	11.800,00	R\$ 15.700,00
	Coordenador de Trade Marketing	R\$	10.000,00	R\$	11.500,00	R\$ 15.000,00
Marketing Digital	Diretor de Growth Marketing		N/A	R\$	30.000,00	R\$ 47.500,00
	Gerente de Marketing Digital	R\$	11.900,00	R\$	19.200,00	R\$ 23.200,00
	Gerente de Market Intelligence	R\$	11.900,00	R\$	16.600,00	R\$ 21.700,00
	Gerente de Trade Marketing Digital		N/A		N/A	N/A
	Coordenador de Marketing Digital	R\$	10.000,00	R\$	13.600,00	R\$ 15.300,00
	Coordenador de Trade Marketing Digital	R\$	9.000,00	R\$	12.100,00	R\$ 14.400,00



# Recursos Humanos

Talvez nenhum cargo tenha sofrido um impacto maior da mudança para o trabalho remoto e híbrido que aquele do profissional de RH. Afinal, gerenciar uma força de trabalho se torna um desafio ainda maior quando os funcionários se encontram tão dispersos. Os profissionais de RH não são apenas responsáveis por adotar e incentivar novos regimes de trabalho, como também precisam gerenciar e inspirar forças de trabalho que, graças às tecnologias emergentes e pressão crescente para serem produtivas, têm sofrido de novas preocupações em relação ao local de trabalho.

De acordo com uma [pesquisa realizada pela eloitte](#), os trabalhadores de hoje carregam uma série de preocupações diferentes, incluindo:

- **53%:** Nível maior de estresse no trabalho, que leva a uma saúde mental pior.
- **28%:** A ameaça da tecnologia que pode deixá-los sem emprego.
- **25%:** O número crescente de novas habilidades e empregos necessários como resultado de mudanças na tecnologia ou no modelo de negócio.
- **24%:** Riscos crescentes de ameaças à segurança física ou ao bem-estar no local de trabalho.
- **22%:** A economia “online o tempo todo” facilitada pela tecnologia digital.
- **22%:** Funcionários podendo monitorar meu trabalho digitalmente sem meu consentimento.

Esses funcionários buscam tranquilidade e uma sensação de segurança física e emocional em seus empregos. Hoje, os profissionais de RH estão menos isolados do que nunca, portanto, eles precisam ser aquela conexão entre o funcionário e a empresa. Para tanto, eles precisam de habilidades subjetivas e técnicas para ajudar outros funcionários em sua organização sentirem:

- Se seu potencial é tão importante quanto sua produção.
- Se a organização lhes dá valor tanto quanto dão valor a ela.
- Se terão várias oportunidades para desenvolver suas habilidades e crescer na empresa.
- Se serão tratados e pagos de forma justa.



Além de habilidades em tecnologia para acompanhar o ritmo da transformação digital em suas organizações, essas são as habilidades que mais devem ser buscadas em profissionais de RH no mercado e para novas contratações:

- **Comunicação** – os profissionais de RH precisam se comunicar com clareza – verbalmente e por escrito – com todos, de funcionários a diretores e, às vezes, no contexto de países e culturas diferentes. Isso muitas vezes requer estilos diferentes de comunicação para públicos diferentes, mas sempre de uma maneira positiva e profissional.
- **Saber ouvir** – Saber escutar é essencial para a boa comunicação, e também é uma habilidade por si só. Pessoas que sabem escutar de maneira ativa e empática, sem julgar o outro, estabelecem uma relação de confiança e credibilidade com seus colegas.
- **Coaching** – É fundamental que os profissionais de RH de hoje ajudem a desenvolver a carreira de funcionários cujos objetivos estão alinhados ao da empresa. Para tanto, eles precisam guiá-los de maneira eficaz por planos de carreira tradicionais e não lineares e ajudá-los a atingir seu potencial.
- **Pensamento estratégico** – Profissionais de RH de todos os níveis devem ser capazes de pelo menos entender a estratégia de RH e como ela se encaixa na visão geral da organização. Isso fortalece a função do RH como um todo, permitindo que se torne um parceiro estratégico mais forte e com maior impacto para os líderes da empresa.
- **Análise de dados** – Saber analisar a quantidade infinita de dados organizacionais é fundamental para promover a estratégia de RH e tomar decisões mais bem informadas. Profissionais de RH capazes de transformar dados em insights úteis podem ter um impacto positivo no recrutamento, turnover, absenteísmo, engajamento, mobilidade e retenção de funcionários.

De acordo com nossa pesquisa Força de Trabalho Global do Futuro, uma boa maioria dos profissionais de RH acreditam que suas habilidades são transferíveis para cargos novos.

**“Minhas habilidades atuais são transferíveis para outras vagas no setor.”**

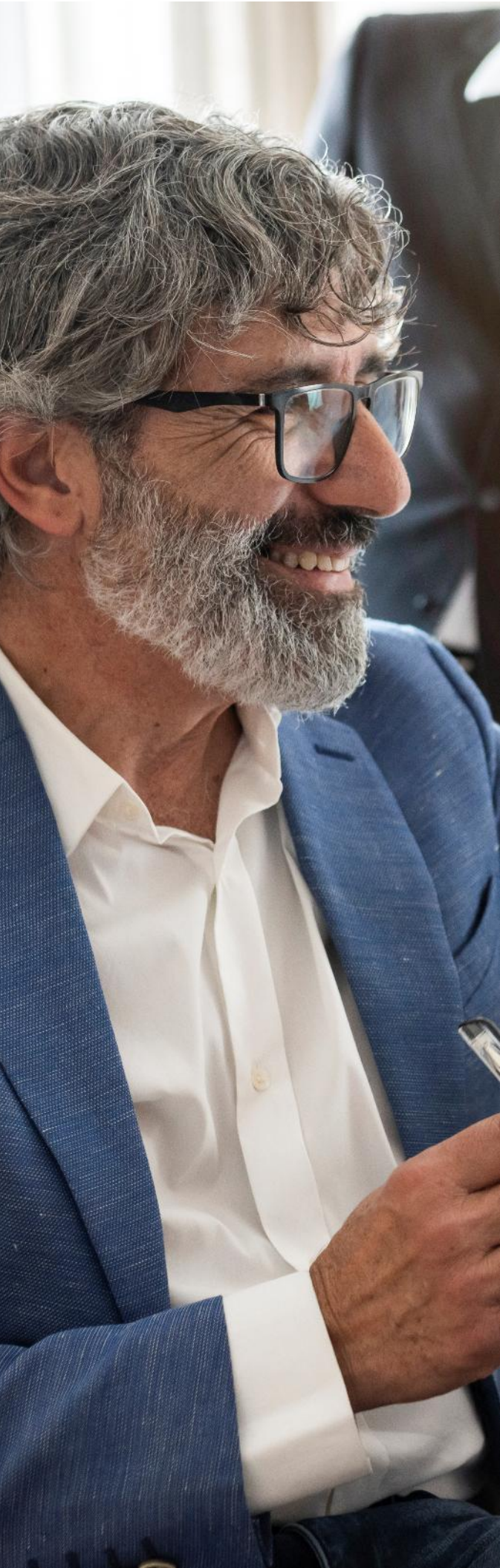
**66%**

dos profissionais de RH.

**“Minhas habilidades atuais são transferíveis para outros setores.”**

**61%**

dos profissionais de RH.



## **RH em 2025: Estratégia, Dados e Humanização Moldando o Futuro do Trabalho**

O mercado de trabalho está em constante transformação, e os profissionais de Recursos Humanos precisam se reinventar para acompanhar as mudanças. Para 2025, algumas tendências já se destacam, moldando o papel do RH como um parceiro estratégico das organizações.

Com o aumento das modalidades de trabalho remoto e híbrido, a gestão de remuneração e mobilidade internacional se torna crucial. Profissionais de RH especializados em remuneração, benefícios & mobilidade serão cada vez mais valorizados, desempenhando papéis estratégicos na atração e retenção de talentos em um mercado competitivo. Além disso, a necessidade de criar pacotes de remuneração que contemplem benefícios personalizados, flexíveis e alinhados às expectativas dos colaboradores será um diferencial estratégico para as empresas.

O RH tradicional, focado exclusivamente em people operations, está dando lugar a um modelo mais integrado com o core business das empresas. Em 2025, espera-se que o RH esteja ainda mais engajado no planejamento estratégico, auxiliando na definição de metas corporativas e na criação de uma cultura organizacional que suporte o crescimento do negócio. A atuação do RH como parceiro estratégico requer habilidades analíticas, visão de mercado e uma abordagem voltada para resultados, com foco em impulsionar a performance organizacional.



A análise de dados continua a transformar o RH, consolidando o uso de people analytics como uma ferramenta essencial. Em 2025, os profissionais de RH que souberem interpretar métricas como engajamento, turnover, produtividade e satisfação terão uma vantagem competitiva significativa. A capacidade de transformar dados em insights práticos permitirá prever tendências, personalizar estratégias de retenção e alinhar os objetivos de pessoas com os da empresa.

Com a presença simultânea de até cinco gerações no mercado de trabalho, o desafio de gerir diferentes perspectivas, valores e formas de trabalho se intensifica. Em 2025, será essencial que o RH promova um ambiente inclusivo, onde a diversidade geracional seja vista como um ativo estratégico. Políticas de flexibilidade, treinamentos adaptados e iniciativas de reverse mentoring (em que colaboradores mais jovens e mais experientes compartilham conhecimentos) serão fundamentais para criar harmonia e colaboração. As gerações mais jovens, como a Z e os nativos digitais, buscam propósito, autonomia e crescimento constante em suas carreiras. Engajá-los exigirá uma abordagem mais personalizada, com foco no desenvolvimento contínuo, na transparência e na criação de uma cultura organizacional que valorize o impacto social. Empresas que adotarem práticas de employee experience e utilizarem tecnologias interativas para conectar-se com esses colaboradores estarão melhor posicionadas para reter esses talentos.

O RH de 2025 será mais analítico, estratégico e dinâmico, mas não menos humano. A capacidade de equilibrar dados e tecnologia com empatia e liderança será o diferencial dos profissionais que quiserem se destacar nesse cenário. Adaptar-se às novas demandas, como a gestão de remuneração flexível, o engajamento de múltiplas gerações e o uso de people analytics, será essencial para impulsionar tanto as organizações quanto os indivíduos rumo ao futuro do trabalho.





# Recursos humanos

Salário-base por tamanho de empresa				
Área	Cargo	Média	Grande	Enterprise
Departamento Pessoal	Gerente	19.500	23.000	35.000
	Coordenador	10.000	13.000	16.500
	Especialista	9.500	11.000	13.500
	Analista Sr	8.000	9.000	10.000
Business Partner	Gerente	19.000	26.000	36.000
	Coordenador	14.000	18.000	24.000
	Especialista	12.000	15.000	19.000
	Analista Sr	8.000	10.000	12.500
Generalista	Diretor de RH	32.000	38.000	56.000
	Gerente de RH	19.500	34.000	42.000
	Coordenador de RH	12.000	15.000	21.000
	Especialista de RH	9.500	12.000	16.000
	Analista Sr de RH	8.000	9.000	12.000
Treinamento e Desenvolvimento	Gerente	18.500	26.000	32.500
	Coordenador	10.500	15.000	19.000
	Especialista	9.500	13.000	18.000
	Analista Sr	8.000	9.500	11.500
Desenvolvimento Humano e Organizacional	Gerente	19.000	26.000	34.000
	Coordenador	12.500	15.000	19.000
	Especialista	10.500	13.000	18.500
	Analista Sr	8.000	9.000	12.000
Recrutamento e Seleção	Gerente	17.000	24.500	29.000
	Coordenador	12.000	15.000	19.000
	Especialista	11.000	14.000	18.500
	Analista Sr	8.000	9.000	11.000
Remuneração e Benefícios	Gerente	23.500	29.000	38.000
	Coordenador	15.000	19.500	24.000
	Especialista	14.000	17.500	20.000
	Analista Sr	11.000	12.500	14.000
Mobilidade Internacional	Gerente	18.000	23.000	27.000
	Coordenador	11.000	14.500	18.500
	Especialista	10.500	14.000	18.000

# Supply Chain

A transformação digital tem forçado as empresas de cadeia de suprimentos e logística a trabalhar de maneiras diferentes e a encontrar as maneiras mais eficientes de promover a cooperação entre pessoas e a tecnologia. Aqueles que conseguem lidar com os desafios de aumentar a inovação e a produtividade ao mesmo tempo contarão com uma vantagem competitiva significativa.

Apesar das empresas de cadeia de suprimentos e logística reconhecerem o potencial da tecnologia de próxima geração, como a IA generativa, e estarem investindo nela, a execução dessa visão tem sido difícil. De acordo com uma pesquisa realizada pela Ernst & Young:

- 73% dos executivos de cadeia de suprimentos e operações planejam usar IA generativa.
- Para 80% deles, trata-se de uma das maiores prioridades, já que acreditam que a nova tecnologia é capaz de reinventar as cadeias de suprimentos.
- No entanto, apenas 7% completaram a implementação.

Aqueles que estão na vanguarda e mais adiante na transformação digital de suas cadeias de suprimentos já reconhecem melhorias em:

- Design de redes de logística.
- Otimização de comércio global.
- Previsão de demanda.

## Quais são as habilidades da próxima geração que essas empresas procuram?

É claro que existe uma grande demanda por talentos em tecnologia nesse setor, principalmente profissionais capazes de desenvolver, treinar, implementar, manter e otimizar a tecnologia de IA que avança rapidamente. No entanto, simplesmente não há gente suficiente (ainda) para atender a essa demanda.

Empresas visionárias estão preenchendo essas lacunas usando estratégias de aquisição de talentos tanto para recrutar novos profissionais quanto para identificar aqueles com alto potencial dentro da própria organização e que podem aprimorar suas habilidades para ocuparem esses cargos emergentes e em evolução.

Essas empresas estão à procura de talentos com a mistura certa de soft skills e hard skills, incluindo:

- **Colaboração e comunicação** – Os profissionais de cadeia de suprimentos e logística devem trabalhar com outros e com a tecnologia para identificar rapidamente desafios e soluções antes que se tornem mais complicados. Além disso, eles precisam coordenar a execução dessas soluções, delegar tarefas e comunicar-se de maneira clara para minimizar atrasos e custos e melhorar o desempenho em geral.
- **Pensamento crítico e solução de problemas** – No ambiente acelerado da cadeia de suprimentos e logística de hoje, é fundamental ser capaz de gerenciar desafios complexos rapidamente, aplicar novas tecnologias e desenvolver soluções inovadoras, muitas vezes com prazos apertados.
- **Análise de dados** – Cadeias de suprimentos geram mais dados do que nunca, e as empresas precisam cada vez mais coletar e analisar essas informações, gerar ideias acionáveis, fazer previsões e melhorias e tomar decisões mais bem informadas.

A boa notícia é que muitos profissionais de cadeia de suprimentos e logística já possuem as habilidades essenciais para atender a necessidades de empresas ávidas para acelerar a transformação digital - e acreditam que essas habilidades sejam transferíveis para cargos emergentes. Aqueles entrevistados em nosso relatório Força de Trabalho Global do Futuro disseram acreditar que suas habilidades podem ser usadas em oportunidades tanto dentro quanto fora de sua área de atuação.

**“Minhas habilidades atuais são transferíveis para outras vagas no setor.”**

**60%**

dos profissionais de cadeia de suprimentos e logística.

**▲ 18%** de 2022-2032<sup>18</sup>.

A contratação de especialistas em logística deve **crescer em 18% entre 2022 e 2032**, e muito mais rapidamente que a média para todas as profissões.

**“Minhas habilidades atuais são transferíveis para outros setores.”**

**57%**

dos profissionais de cadeia de suprimentos e logística.

**22.000**

**22.000 vagas** para especialistas em logística devem se tornar disponíveis por ano, em média, durante esse período.<sup>18</sup>

Fonte:

<sup>18</sup>[Bureau of Labor Statistics](#)

# Supply Chain 2025: Inovação, Sustentabilidade e Foco no Cliente no Centro da Transformação

Com a proximidade de 2025, a gestão de cadeias de suprimentos continua a evoluir em ritmo acelerado, impulsionada por avanços tecnológicos, mudanças nas expectativas dos consumidores e a crescente demanda por sustentabilidade. As áreas de Procurement/Compras, Planejamento de Demanda/S&OP, Planejamento de Produção e Materiais, Logística e Customer Service têm se adaptado para enfrentar esses desafios e aproveitar as oportunidades de um mercado em transformação.

## Transformação Tecnológica e Digitalização

A integração de tecnologias emergentes como inteligência artificial (IA), dispositivos IoT, drones e gêmeos digitais está remodelando a maneira como cadeias de suprimentos são planejadas e gerenciadas. A IA oferece análises preditivas que otimizam a gestão de estoques e a previsão de demanda, enquanto os gêmeos digitais possibilitam simulações em tempo real, melhorando a eficiência operacional. Essas ferramentas são complementadas por dispositivos IoT, que garantem maior visibilidade e rastreabilidade ao monitorar remessas e condições de carga.

A transformação digital também influencia diretamente o Planejamento de Demanda e S&OP, com processos cada vez mais integrados entre vendas, marketing e finanças. Essa abordagem aumenta a precisão das previsões e facilita a criação de cenários contingenciais, permitindo respostas rápidas às flutuações de mercado e a redução de estoques de segurança.

## Sustentabilidade e Práticas Responsáveis

A sustentabilidade passou a ser uma prioridade estratégica em todas as áreas do Supply Chain. Em Compras, a escolha de fornecedores que atendem a critérios ESG (ambientais, sociais e de governança) tornou-se essencial. Práticas como economia circular, redução de emissões de carbono e sourcing responsável ajudam a mitigar riscos reputacionais e financeiros.







Na Logística, estratégias de regionalização e nearshoring estão sendo adotadas para minimizar custos de transporte e os impactos ambientais, ao mesmo tempo em que fortalecem a resiliência frente a riscos geopolíticos. A consolidação de cargas e a otimização de rotas complementam esses esforços, impactando positivamente os resultados financeiros e a sustentabilidade.

#### Eficiência Operacional e Experiência do Cliente

O redesenho das operações de Logística e Customer Service está trazendo maior eficiência e foco no cliente. Modelos diretos ao consumidor, estratégias omnichannel e opções de entrega flexíveis atendem às crescentes expectativas dos consumidores por experiências rápidas e personalizadas.

O Customer Service, por sua vez, tornou-se mais proativo, antecipando demandas e resolvendo problemas de forma eficiente. A ênfase na resolução na primeira interação e no uso de métricas como "Customer Lifetime Value" reflete o compromisso com a satisfação e fidelização do cliente.

#### Desafios e Oportunidades

Embora os avanços tecnológicos e as mudanças operacionais tragam benefícios significativos, a digitalização também expõe as cadeias de suprimentos a riscos cibernéticos. Investimentos em segurança digital, plataformas robustas e protocolos de gestão de riscos são fundamentais para garantir a continuidade dos negócios.

A área de Supply Chain está no centro de uma revolução que combina inovação tecnológica, práticas sustentáveis e foco no cliente. O guia salarial reflete essa dinâmica, destacando como as empresas podem se preparar para o futuro e atrair os melhores talentos em um mercado competitivo. As organizações que adotarem essas tendências estarão mais bem posicionadas para superar desafios, maximizar oportunidades e garantir o sucesso a longo prazo.

# Supply Chain

Salário-base por tamanho de empresa				
Área	Cargo	Média	Grande	Enterprise
Compras/Procurement	Diretor	-	R\$ 36.000	R\$ 52.700
	Gerente	R\$ 17.300	R\$ 23.400	R\$ 31.300
	Coordenador	R\$ 12.300	R\$ 13.700	R\$ 17.900
	Especialista	R\$ 9.300	R\$ 11.800	R\$ 16.000
Customer Service	Diretor	-	-	R\$ 36.400
	Gerente	-	R\$ 18.500	R\$ 22.100
	Coordenador	R\$ 9.000	R\$ 11.800	R\$ 16.100
	Especialista	-	-	R\$ 11.800
Operações Logística	Diretor	-	R\$ 32.100	R\$ 36.800
	Gerente	R\$ 11.500	R\$ 15.600	R\$ 23.100
	Coordenador	R\$ 9.500	R\$ 11.500	R\$ 16.500
	Especialista	-	R\$ 10.000	R\$ 14.800
PCP	Diretor	-	-	R\$ 40.300
	Gerente	-	R\$ 17.400	R\$ 25.800
	Coordenador	R\$ 10.100	R\$ 12.500	R\$ 13.200
	Especialista	-	R\$ 9.250	R\$ 11.100
Supply Chain	Diretor	-	R\$ 37.600	R\$ 45.100
	Gerente	R\$ 17.400	R\$ 23.100	R\$ 33.200
	Coordenador	R\$ 11.000	R\$ 13.600	R\$ 15.600
	Especialista	-	R\$ 11.000	R\$ 13.900
Planejamento de Demanda/S&OP	Diretor	-	-	R\$ 39.700
	Gerente	R\$ 14.900	R\$ 18.400	R\$ 27.200
	Coordenador	R\$ 10.900	R\$ 14.800	R\$ 18.800
	Especialista	-	R\$ 10.000	R\$ 17.200
Comércio Exterior	Gerente	R\$ 14.900	R\$ 18.700	R\$ 23.300
	Coordenador	R\$ 9.500	R\$ 11.700	R\$ 15.300
	Especialista	R\$ 9.500	R\$ 10.200	R\$ 12.800
Transporte/Warehouse	Gerente	R\$ 14.100	R\$ 17.600	R\$ 25.300
	Coordenador	R\$ 9.800	R\$ 11.900	R\$ 15.800

# Healthcare & Life Sciences

As organizações de assistência médica continuam investindo cada vez mais em sistemas de registros eletrônicos de saúde (RES), infraestruturas baseadas em nuvem e em tecnologias de IA e aprendizado de máquina. Para otimizar esses investimentos, elas precisam de profissionais não-clínicos com a mistura certa de hard skills e soft skills como adaptabilidade e empatia.

A digitalização acelerada já está otimizando várias funções administrativas em assistência médica – e é só o começo. Há um potencial enorme para o uso de IA na análise dos conjuntos de dados cada vez maiores de organizações de assistência médica para prever aumentos repentinos de pacientes e necessidade de recursos, reduzir tempo de espera e melhorar a experiência do paciente como um todo. Veja algumas habilidades que os profissionais não clínicos da próxima geração precisam ter para trabalhar de maneira eficaz com as tecnologias emergentes:

- **Gerenciamento de riscos** – A transformação digital vem trazendo oportunidades, mas também riscos associados, especialmente em cibersegurança. Isso aumentará a necessidade

para profissionais não clínicos que podem acessar rapidamente a severidade de ameaças e seu impacto, e então comunicá-las e mitigá-las de maneira eficaz.

- **Análise de dados** – É fundamental compreender e potencializar dados de assistência médica para otimizar operações e o tratamento do paciente, e ao mesmo tempo minimizar complexidades e eventos adversos.
- **Pensamento crítico** – Além de examinar e avaliar grandes volumes de dados de assistência médica, os profissionais não clínicos precisam compreender o contexto e usá-lo para tomar decisões.
- **Habilidade interpessoais e empatia** – Os avanços na assistência médica deveriam, em um mundo ideal, melhorar a qualidade dos tratamentos. No entanto, muitos pacientes ainda precisam de alguém de dentro do sistema de saúde para interceder por eles, para que recebam tratamento adequado e com custo efetivo. A empatia é importante especialmente para aqueles que trabalham em assistência médica que têm a oportunidade de ajudar pacientes a entender melhor sua cobertura e o acesso aos serviços necessários.

Os profissionais não clínicos de hoje possuem as habilidades para ocupar vagas emergentes? Aqueles que responderam à pesquisa para nosso relatório Força de Trabalho Global do Futuro acham que sim.

**“Minhas habilidades atuais são transferíveis para outras vagas o setor.”**

**64%**

dos profissionais de assistência médica.

**“Minhas habilidades atuais são transferíveis para outros setores.”**

**55%**

dos profissionais de assistência médica.

## **Adote a mudança para trabalho híbrido e remoto.**

Com a rápida expansão das soluções de telessaúde, as principais organizações e empresas de assistência médica – até mesmo aquelas sediadas em grandes centros de talentos – estão recrutando nacionalmente, criando mais oportunidades para profissionais não clínicos. Para permanecerem competitivos, é fundamental que empregadores não apenas aceitem que o trabalho híbrido e remoto chegaram para ficar, mas tirar vantagem desse banco de talentos global para encontrar os profissionais não clínicos e especializados em tecnologia da próxima geração.

**▲ 28%** de 2022-2032<sup>11</sup>.

A contratação de gerentes de serviços médicos e de saúde deve aumentar em 28% entre 2022 e 2032, muito mais rapidamente que a média das profissões.

**54.700**

54.700 vagas para gerentes de serviços médicos e de saúde, em média, devem ficar disponíveis a cada ano para esse período<sup>11</sup>.

Fonte:

<sup>11</sup>[Bureau of Labor Statistics](#)





# Healthcare & Life Sciences: Inovação e Transformação em um Cenário de Mudanças Constantes

O mercado de Healthcare & Life Sciences mantém-se em mudanças constantes pautadas na tecnologia e inovação. Com a inteligência artificial irrompendo o mercado, temos nesse segmento uma demanda crescente terapias mais inovadoras, principalmente no que diz respeito às doenças raras. Nesse sentido, houve um aumento significativo de ensaios clínicos nas áreas de terapia celular e genética, sendo o campo da oncologia dominante no mercado global.

Em paralelo a esse tema, temos não só a necessidade de novas modalidades de tratamento, como também o apelo de pacientes e profissionais por diagnósticos mais precisos. Nesse sentido, vemos uma favorável e duradoura aliança estratégica com a IA no que diz respeito à novos modelos de pesquisa e identificação de novos diagnósticos, além do aumento de demandas de telemedicina e de uma gestão médica automatizada e em nuvem, com a integração e conexão de informações entre médico, paciente, indústria e instituições de saúde.

Vivemos um momento de grandes transformações nos últimos anos, sendo a pandemia um grande impulsionador de novas tendências de mercado. Ser ágil e assertivo tornam-se não só características necessárias para novos dispositivos, diagnósticos e tratamentos, como também para a indústria e profissionais de Healthcare & Life Sciences. Observamos um setor com forte aumento de demandas do consumidor, impulsionando o varejo online e offline e com um crescimento de 166% do E-commerce para a categoria entre 2018 a 2023.

Em um cenário de laboratórios portáteis, aumento dos "MIP's" na categoria farmácia e a quebra de patentes de praticamente 200 drogas até 2037, identifica-se uma demanda crescente por um olhar mais amplo e analítico no que diz respeito ao paciente, ao consumidor e na busca por uma experiência cada vez mais otimizada, automatizada e, ao mesmo tempo, humanizada e focada na retenção do público-alvo.

# Healthcare & Life Sciences

Salário-base por tamanho de empresa				
Área	Cargo	Média	Grande	Enterprise
Hospital	Diretor Comercial	R\$ 26.000,00	R\$ 37.500,00	R\$ 52.500,00
	Gerente Comercial	R\$ 21.500,00	R\$ 28.500,00	R\$ 37.500,00
	Gerente de Marketing	R\$ 21.000,00	R\$ 28.000,00	R\$ 36.000,00
	Diretor Médico	R\$ 37.000,00	R\$ 48.000,00	R\$ 60.000,00
	Diretor de Qualidade	R\$ 26.000,00	R\$ 32.000,00	R\$ 43.000,00
	Gerente de Qualidade	R\$ 17.500,00	R\$ 26.000,00	R\$ 32.000,00
	Diretor de Enfermagem	R\$ 26.000,00	R\$ 34.000,00	R\$ 42.000,00
	Gerente de Enfermagem	R\$ 18.000,00	R\$ 26.000,00	R\$ 36.000,00
	Gerente de Medicina Ocupacional	R\$ 21.000,00	R\$ 31.500,00	R\$ 36.500,00
	Coordenador de PCMSO	R\$ 12.000,00	R\$ 22.500,00	R\$ 31.000,00
Medical Devices	Gerente Geral	R\$ 30.000,00	R\$ 45.000,00	R\$ 80.000,00
	Diretor Comercial/Unidade de Negócios	R\$ 25.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 65.000,00
	Gerente de Assuntos Regulatórios	R\$ 19.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 40.000,00
	Coordenador de Assuntos Regulatórios	R\$ 13.000,00	R\$ 15.500,00	R\$ 19.500,00
	Gerente Nacional de Vendas	R\$ 18.000,00	R\$ 28.000,00	R\$ 40.000,00
	Gerente de Marketing/Produto	R\$ 16.000,00	R\$ 19.500,00	R\$ 35.000,00
Indústria Farmacêutica	Gerente Geral	R\$ 35.000,00	R\$ 45.000,00	R\$ 80.000,00
	Diretor Comercial/Unidade de Negócios	R\$ 25.000,00	R\$ 45.000,00	R\$ 60.000,00
	Diretor de Assuntos Regulatórios	N/A	N/A	R\$ 40.000,00
	Gerente de Assuntos Regulatórios	R\$ 19.000,00	R\$ 26.500,00	R\$ 36.000,00
	Gerente de Garantia da Qualidade	R\$ 16.500,00	R\$ 26.500,00	R\$ 34.000,00
	Diretor de Acesso ao Mercado	R\$ 28.000,00	R\$ 37.500,00	R\$ 59.000,00
	Gerente de Acesso ao Mercado	R\$ 19.500,00	R\$ 22.500,00	R\$ 29.000,00
	Diretor Médico	R\$ 21.000,00	R\$ 33.500,00	R\$ 42.000,00
	Gerente Médico	R\$ 18.000,00	R\$ 25.500,00	R\$ 34.000,00
	Gerente de Informações de Negócios (BI/Efetividade)	R\$ 16.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 39.500,00
	Gerente de Pesquisa & Desenvolvimento	R\$ 15.000,00	R\$ 19.500,00	R\$ 25.000,00
	Gerente de Marketing/Grouper	R\$ 20.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 35.000,00
	Gerente de Produto	R\$ 16.000,00	R\$ 22.000,00	R\$ 28.000,00
	Gerente Distrital	R\$ 13.000,00	R\$ 17.000,00	R\$ 21.000,00
	Medical Science Liaison	R\$ 13.500,00	R\$ 20.000,00	R\$ 32.500,00



# Sobre a LHH

Na LHH, somos uma empresa global especializada em soluções de talento, dedicada a fortalecer o ativo mais valioso das organizações: as pessoas. Descubra como ajudamos as organizações a prosperar no futuro.

## **Seleção de Middle Management e Executive Search**

Identificamos os líderes que sua organização precisa, desde cargos de gestão intermediária até vice-presidências, por meio de um processo estratégico que combina tecnologia avançada e um profundo conhecimento de mercado.

## **Consultoria de Mercado**

Oferecemos estudos de mercado detalhados para identificar tendências, funções emergentes e dados salariais essenciais, ajudando sua empresa a tomar decisões estratégicas e se antecipar às mudanças.

## **Avaliação de Candidatos**

Utilizamos ferramentas avançadas para avaliar habilidades, competências e alinhamento cultural, garantindo que cada talento esteja perfeitamente conectado às necessidades e objetivos da sua organização.

Apoiamos as empresas em todas as etapas de sua evolução, ajudando a atrair, desenvolver e gerenciar o talento necessário para prosperar. Nosso objetivo é ser o parceiro estratégico em quem você pode confiar para resolver todas as suas necessidades relacionadas a talentos.

## **Vamos conversar?**

Estamos aqui para ajudar a construir o futuro da sua organização. Clique no botão abaixo e entre em contato conosco.

## **Managed Recruitment Experience (MRX)**

Assumimos a gestão completa de atração e identificação de talentos, garantindo processos ágeis, eficientes e alinhados com os objetivos da sua empresa.

## **Ready for Next**

Preparamos pessoas e equipes para enfrentar os desafios do futuro com soluções como:

- Transição de carreira.
- Consultoria estratégica.
- Desenvolvimento de liderança e habilidades.
- Recrutamento personalizado

**Entre em contato**



**LHH**