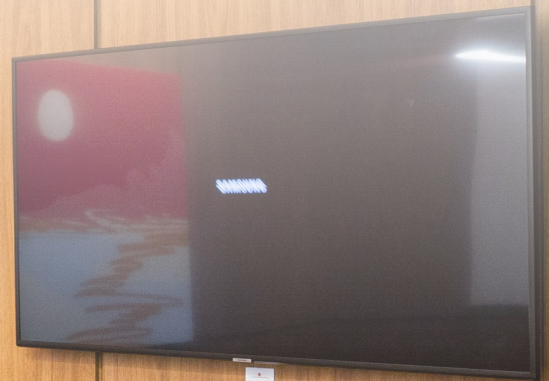


**wework**

A EXPERIÊNCIA DE TRABALHO 2026 NO BRASIL:

Ganhar bem, viver melhor  
e crescer sem abrir mão.



Relatório quantitativo potencializado por Inteligência Artificial, desenvolvido pela Offerwise. Escrito e dirigido por Jorge Castilla e Manuel Mayorga Amórtegui, integrando modelos de IA em sua análise, e com o apoio de Diego Alzate (todos membros da equipe de Advanced Research).

*Desenvolvido para WeWork 2026.*



# Uma força de trabalho diversa, mas com um viés claro em direção ao corporativo e qualificado

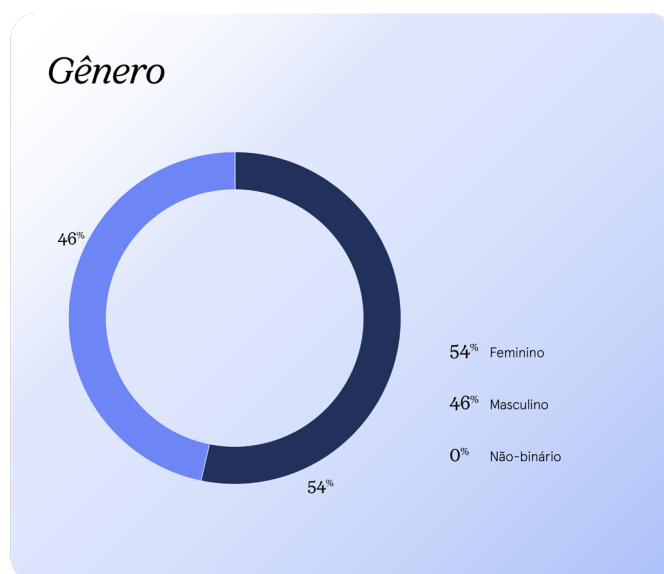
Antes de analisar as tendências, é fundamental compreender o perfil dos participantes deste estudo, pois a partir disso começa-se a delinear o contexto dos resultados.

Estamos diante de uma amostra que, embora seja diversa na aparência, revela rapidamente uma característica estrutural: a voz predominante é a de um trabalhador urbano, corporativo e relativamente qualificado. Isso não é pouco, pois condiciona a forma como se entendem as dinâmicas de trabalho rumo a 2026.

Este estudo baseia-se em uma pesquisa realizada com 2.500 trabalhadores em todo o Brasil, complementada com pesquisas autopreenchidas por meio do painel online da Offerwise, cujas respostas foram analisadas de forma agregada e confidencial.

## Equilíbrio de gênero: diversidade sem fricção visível

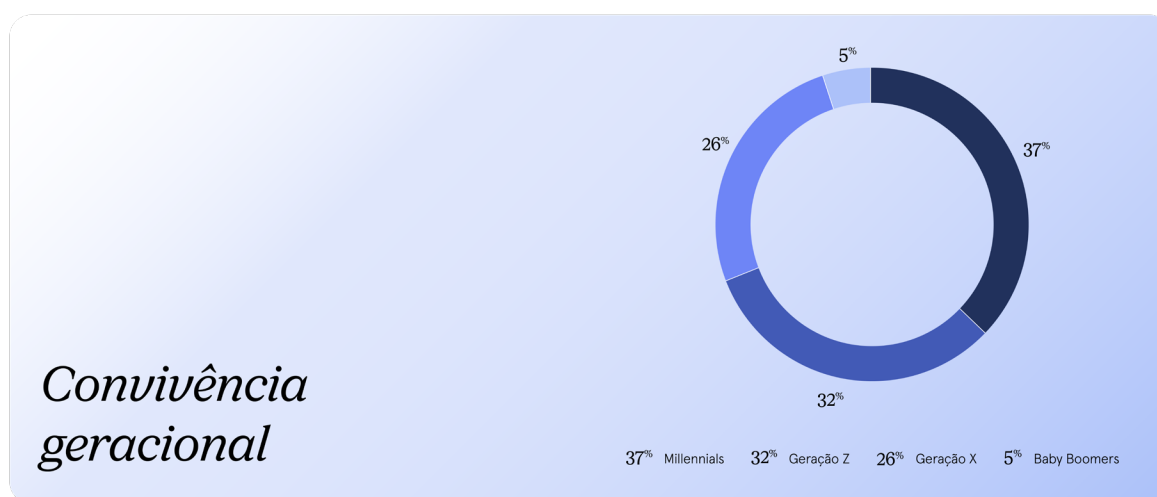
A distribuição por gênero mostra um equilíbrio (54% mulheres vs. 46% homens), o que permite capturar percepções sem uma super-representação acentuada.



No entanto, além do número, há um achado silencioso, mas relevante: a ausência total de identificação não binária não implica necessariamente inexistência, mas sim possíveis barreiras culturais ou de declaração, especialmente em contextos de trabalho mais tradicionais. Isso deixa em aberto que algumas conversas sobre diversidade ainda não estão completamente integradas ou visibilizadas no ambiente corporativo brasileiro a partir da própria voz dos respondentes.

## Convivência geracional: tensão entre ascensão e experiência

A composição geracional é um dos pontos mais ricos do estudo:



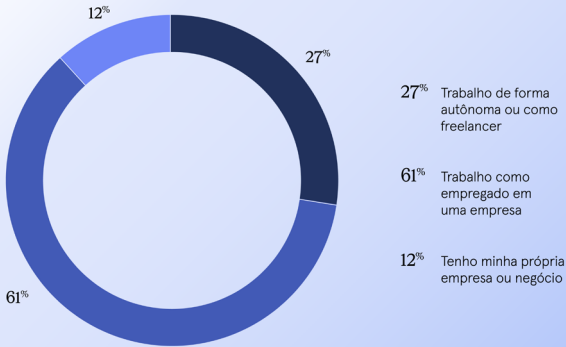
- ✓ **Millennials (37%) e Gen Z (32%) dominam a amostra.**
- ✓ **A Gen X mantém uma presença relevante (26%).**
- ✓ **Os Baby Boomers aparecem de forma marginal (5%).**

Isso configura um ambiente de trabalho onde coexistem duas grandes forças: de um lado, uma geração jovem em busca de crescimento, flexibilidade e propósito; e de outro, uma geração com trajetória que aporta estabilidade, experiência e estruturas mais tradicionais.

O ponto-chave aqui não é a coexistência, mas a implicação: o mercado de trabalho brasileiro está vivendo um momento de negociação intergeracional, onde as regras do trabalho estão sendo redefinidas em tempo real.

## Tipo de vínculo: o peso do corporativo vs. a aspiração por autonomia

### Tipo de vínculo corporativo



61% dos participantes trabalha em empresas, contra 27% de independentes/freelancers e 12% de empreendedores.

Isso revela uma dualidade interessante:



**O modelo corporativo continua sendo dominante e estruturador da experiência de trabalho**



**Mas existe um bloco relevante (quase 4 em cada 10) que já opera sob lógicas mais flexíveis ou autônomas**

O dado aqui é representativo: a conversa sobre o futuro do trabalho não é aspiracional, já é real, mas ainda não é majoritária. Ou seja, o discurso de independência cresce, mas o sistema ainda gravita em torno da empresa tradicional e das seguranças que ela pode oferecer.

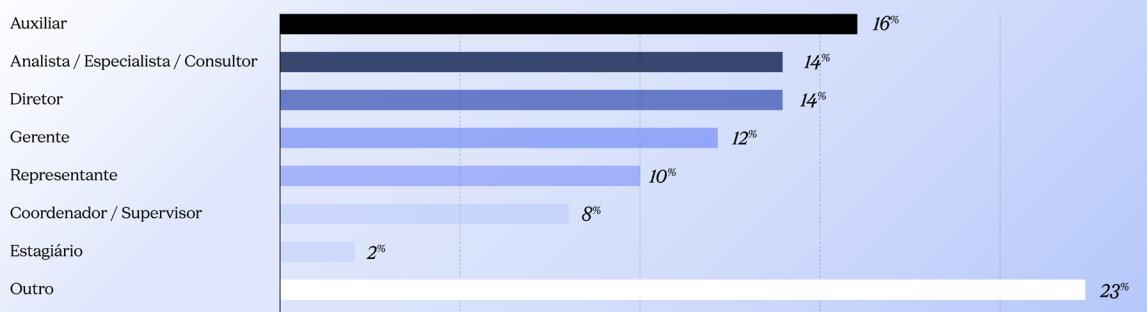




## Estrutura organizacional: uma amostra que captura toda a hierarquia

A diversidade de cargos – desde funções operacionais até posições de diretoria – permite analisar o mercado em múltiplos níveis.

### *Diversidade de cargos*

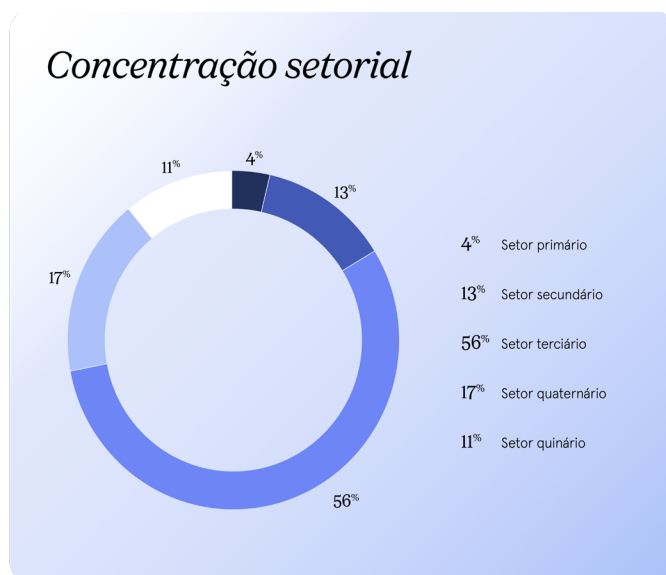


Na amostra predominam perfis técnicos e operacionais, complementados por uma participação relevante de líderes. Essa diversidade gera uma leitura mais abrangente do ecossistema de trabalho e revela uma perspectiva desafiadora. Mostra-nos que as tensões não se dão apenas entre empresas e empregados, mas também entre diferentes níveis hierárquicos, onde as expectativas e a pressão mudam conforme a posição ocupada.

## Concentração setorial: Brasil como economia de serviços

55% da amostra vem do setor terciário, seguido por setores ligados ao conhecimento (quaternário, 17%) e indústria (13%).

Isso confirma algo estrutural: o futuro do trabalho no Brasil (ao menos a partir desta amostra) está sendo pensado a partir do mundo dos serviços e do conhecimento, mais do que da produção primária ou extrativista.



Em outras palavras, os dados deste estudo refletem principalmente:

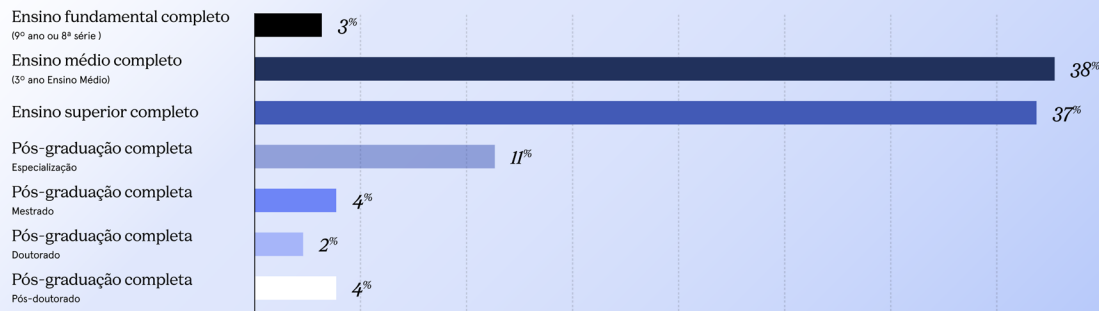
- ✓ **dinâmicas de escritório**
- ✓ **interação cliente-serviço**
- ✓ **ambientes digitais ou híbridos**



## Capital educacional: uma amostra que eleva a conversa

O alto nível educacional da amostra (ensino médio completo e superior predominante) faz com que ouçamos uma população com maior acesso à informação, maior capacidade crítica e, provavelmente, maiores expectativas de trabalho.

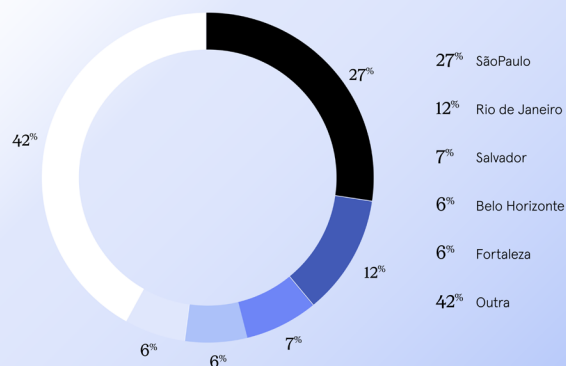
### Nível educacional da amostra



Isso implica diretamente que as tendências emergentes estão mais alinhadas com: **busca de propósito, desenvolvimento profissional, bem-estar integral...**e menos com necessidades básicas de empregabilidade.

## Geografia: o peso dos grandes centros urbanos

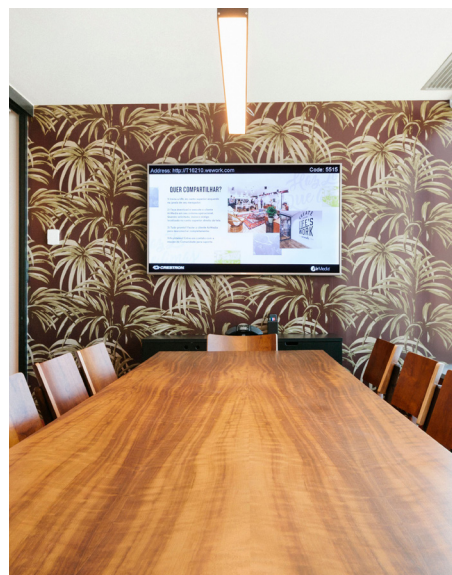
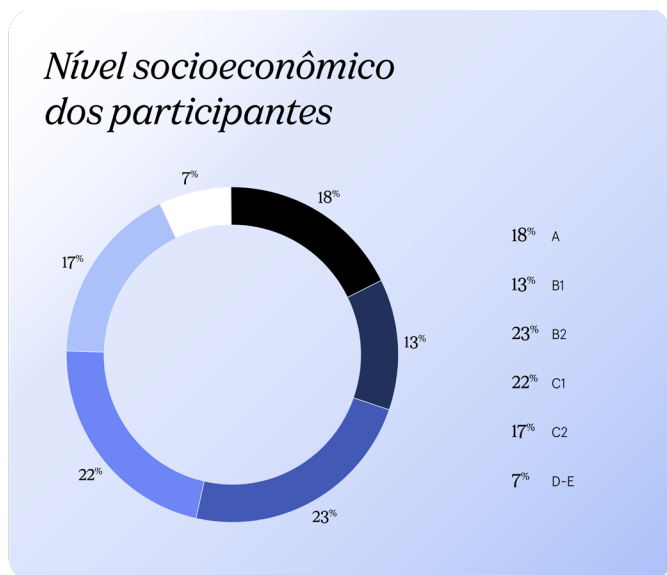
### Cidades participantes



Sob a liderança de São Paulo (27%) e Rio de Janeiro (12%), a amostra se concentra em núcleos urbanos de alta densidade. Isso revela um viés importante: as tendências refletem ambientes metropolitanos onde a transformação do trabalho é acelerada, omitindo potencialmente as dinâmicas de regiões periféricas.

## Nível socioeconômico dos participantes

Os níveis B2 (23%) e C1 (22%) dominam a amostra, seguidos por A (18%) e C2 (17%).



Esta análise estabelece uma base clara: a narrativa do futuro do trabalho neste estudo está sendo construída pela classe média e média-alta. Isso implica que são eles quem:

- ✓ mais sentem a pressão por progredir;
- ✓ mais comparam oportunidades; e
- ✓ mais questionam o equilíbrio entre esforço e recompensa.

Mais do que um simples diagnóstico, esse raio-x revela que não estamos diante do perfil do trabalhador que espera as coisas acontecerem. Pelo contrário, focamos no segmento que lidera a transformação: urbano, educado, majoritariamente corporativo e em plena convivência geracional.

Precisamente por isso, o que esse grupo projeta para 2026 não apenas descreve a realidade, mas, muito provavelmente, está moldando-a.

# Modalidades de trabalho: a grande tensão entre *controle e liberdade*

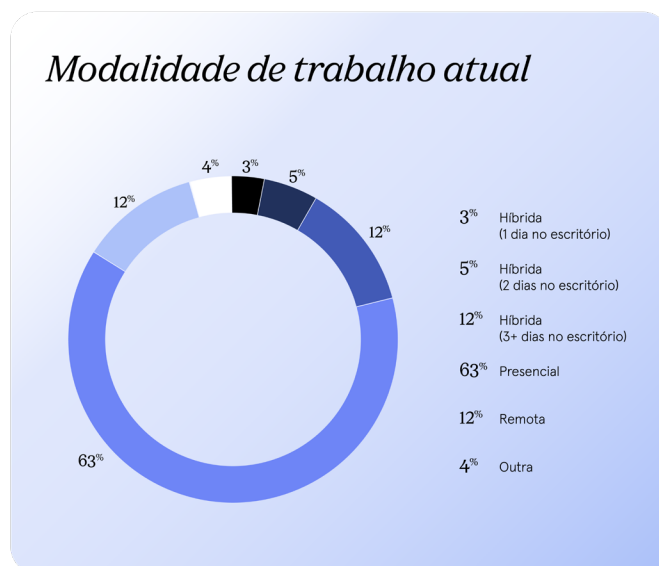
CAPÍTULO 1



Se há um território onde o futuro do trabalho no Brasil está sendo gestado, é este. Não no discurso, mas na prática cotidiana: no onde, no como e para quem se trabalha. O primeiro ponto que chama atenção é uma contradição poderosa: o mercado impõe o retorno ao escritório, mas o talento não necessariamente compartilha esse desejo.

## A realidade: o trabalho presencial se impõe como norma

Atualmente, 6 em cada 10 trabalhadores operam sob esquemas presenciais, enquanto o trabalho híbrido e remoto fica relegado a uma minoria.



Mais do que uma estatística, isso revela um sinal estrutural: o retorno ao escritório não é uma transição, mas uma decisão organizacional em fase de consolidação. Reforça isso um dado importante: 79% dos que trabalham de forma presencial já estão sujeitos a políticas de presença definidas.

## Política estabelecida pelo empregador

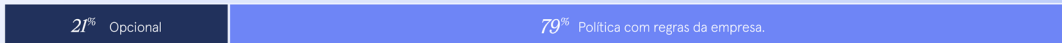
### Total



### Híbrido



### Presencial



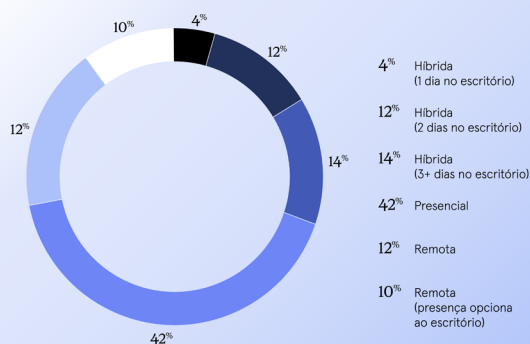
### Remota



Em outras palavras, o trabalho presencial não é apenas dominante, é também o modelo mais controlado.

## O desejo: uma força silenciosa em direção à flexibilidade

### Modalidade de trabalho favorita



Quando a decisão recai sobre o colaborador, o panorama muda radicalmente:

**4 em cada 10 preferem o presencial.**

**3 em cada 10 optam pelo modelo híbrido.**

**3 em cada 10 escolhem o remoto.**

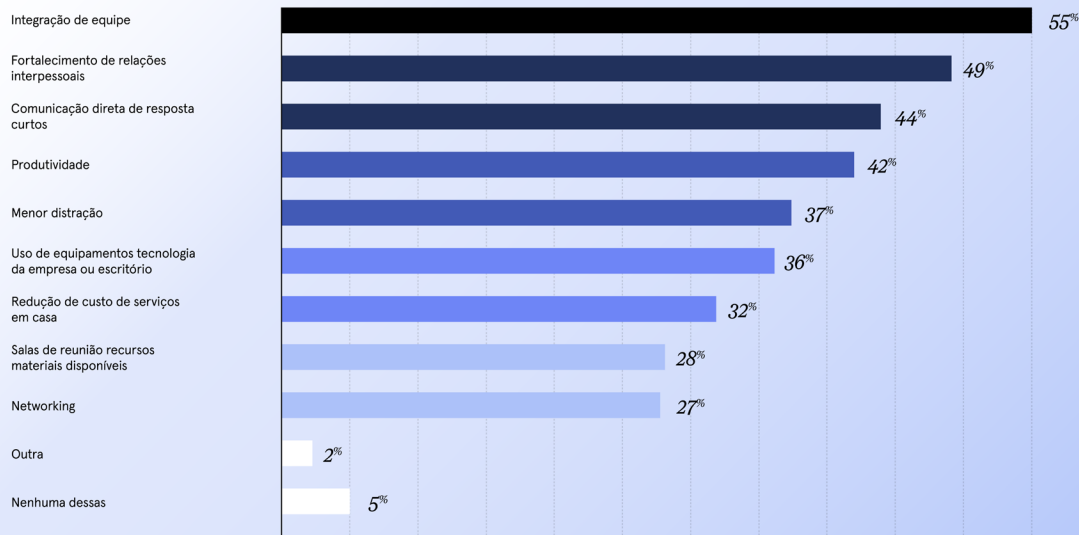
O verdadeiro achado surge ao agrupar os dados: 6 em cada 10 pessoas rejeitam o escritório em tempo integral. Aqui reside o ponto de inflexão: o modelo dominante não está alinhado com a preferência majoritária. Essa tensão estrutural não é um detalhe superficial; as empresas precisarão gerenciá-la, pois não se trata de comodidade, mas de autonomia e qualidade de vida.

# Presencialidade: o valor invisível do humano (e o custo oculto de sustentá-lo)

O trabalho presencial ainda tem algo que nenhum modelo conseguiu substituir completamente:

- ✓ **Construção de relacionamentos**
- ✓ **Networking**
- ✓ **Melhor comunicação**
- ✓ **Percepção de maior produtividade**

## Vantagens do presencial





Este achado revela uma realidade profunda: o escritório deixa de ser um simples centro de trabalho para se tornar um gerador de capital relacional. No entanto, esse valor acarreta um custo cada vez mais tangível:

**O tempo investido em deslocamentos.**



**O aumento nos gastos operacionais pessoais (*transporte, alimentação e vestuário*).**

**A erosão do tempo privado.**

**A exposição a riscos de segurança e saúde**

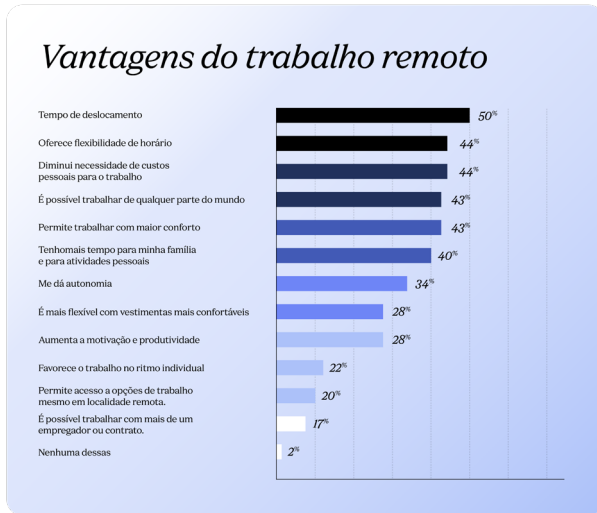
### Desvantagens do trabalho presencial



O balanço da situação é determinante: o presencial funciona para o negócio, mas desgasta a vida pessoal.

# Remoto: a promessa de liberdade...com o risco de desconexão

O trabalho remoto aparece como o contrapeso natural: economia de tempo, flexibilidade de horário, menores custos, mais tempo com a família, maior autonomia, etc.



Em essência: o modelo remoto não apenas otimiza o trabalho, mas redefine a vida. No entanto, essa transformação tem uma contrapartida crítica que não pode ser ignorada:

- Enfraquecimento da conexão com a equipe.
- Obstáculos na colaboração espontânea.
- Erosão do senso de pertencimento.
- Riscos para a saúde mental.



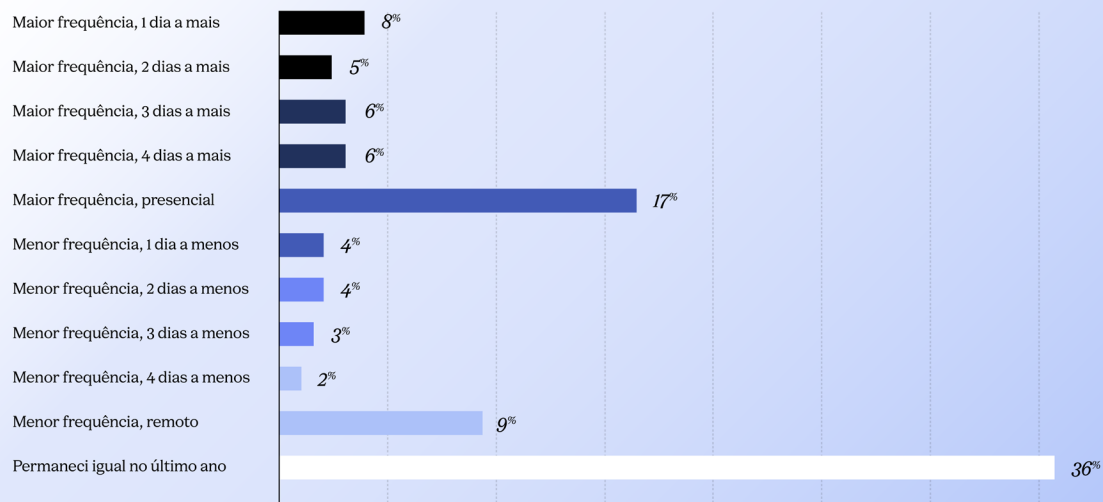
Em resumo, o que o remoto ganha em liberdade, perde em vínculo.

## Um mercado em ajuste: ninguém tem ainda a fórmula perfeita

A evolução em relação a 2025 demonstra que o sistema ainda não se estabilizou. Estamos diante de um mercado em negociação constante que, em números redondos, apresenta os seguintes movimentos:

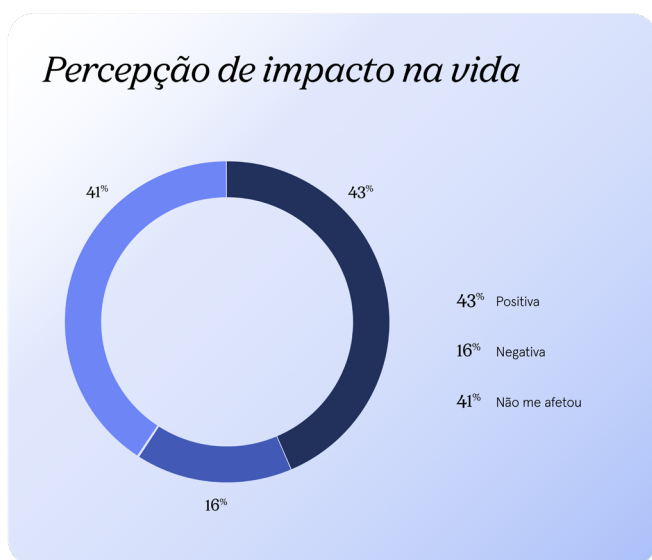
- 4 em cada 10 aumentaram sua frequência no escritório.**
- 2 em cada 10 já migraram para o modelo totalmente presencial.**
- 2 em cada 10 reduziram sua presença.**
- 4 em cada 10 mantêm seu esquema sem alterações.**

### *Frequência de ida ao escritório versus 2025*



## Impacto na vida: quando o trabalho deixa de ser neutro

O impacto da mudança de modalidade é significativo: 43% o percebem como positivo e 16% como negativo. No entanto, o dado mais revelador está no matiz: 41% mantém-se neutro. Isso sugere que, para quase metade da amostra, a transição passou despercebida ou carece de um efeito transformador real.



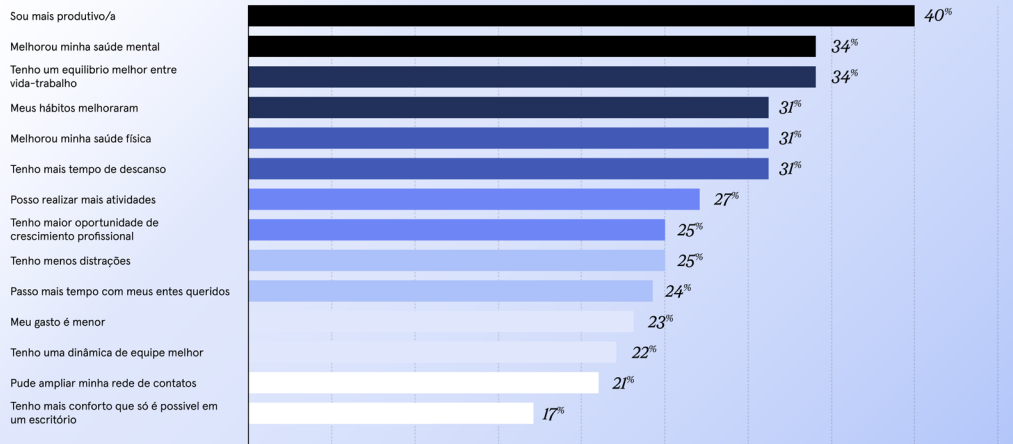
Por isso, para muitos o problema não é onde trabalham, mas como trabalham.

## O verdadeiro campo de batalha: bem-estar vs. Desgaste

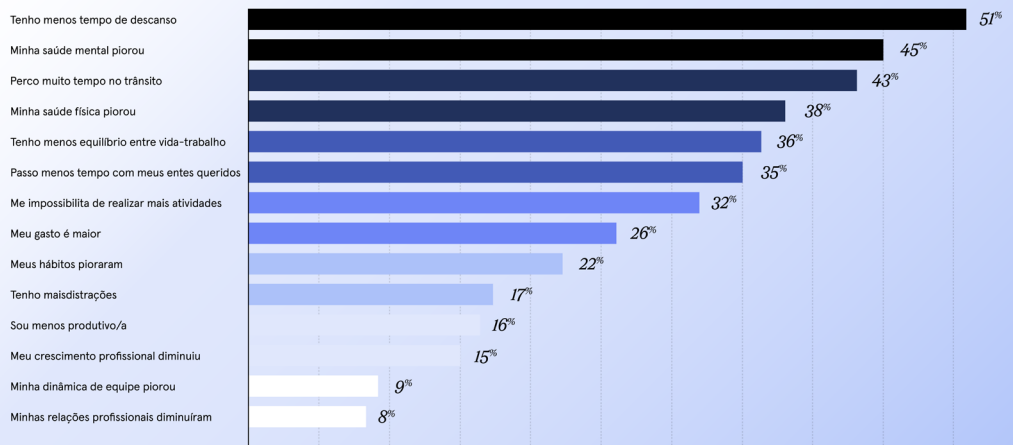
El impacto positivo está associado principalmente a incrementos na produtividade, melhor saúde mental e um equilíbrio ótimo entre vida pessoal e profissional. Pelo contrário, quando o impacto é negativo, os efeitos são claros: maior esgotamento, aumento nos tempos de deslocamento, erosão do tempo familiar e queda na produtividade.

O bem-estar integral estabeleceu-se como o fator determinante do mercado de trabalho brasileiro. Além da saúde, esse ecossistema de prioridades inclui a evolução das condições de trabalho, a flexibilidade do modelo remoto e a competitividade econômica. Juntos, esses elementos moldam uma visão de trabalho onde a qualidade de vida é, hoje mais do que nunca, o eixo central das decisões profissionais.

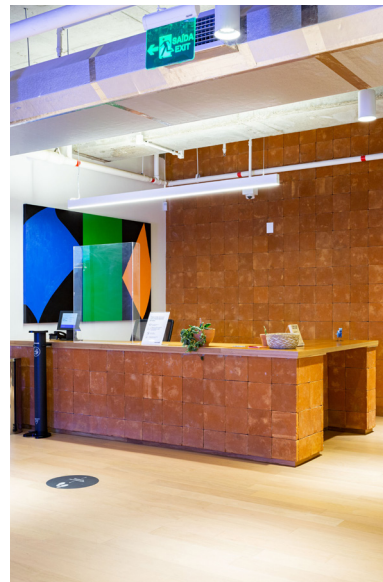
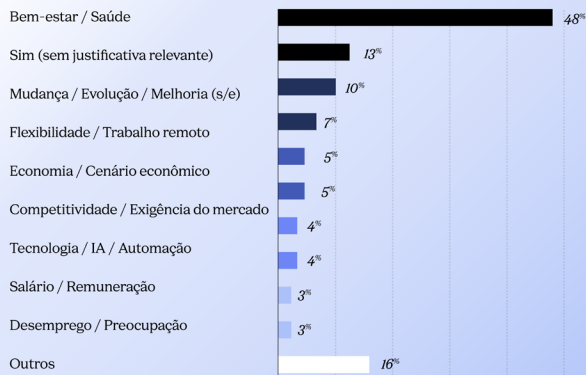
### Impacto positivo da presencialidade



### Impacto negativo da presencialidade

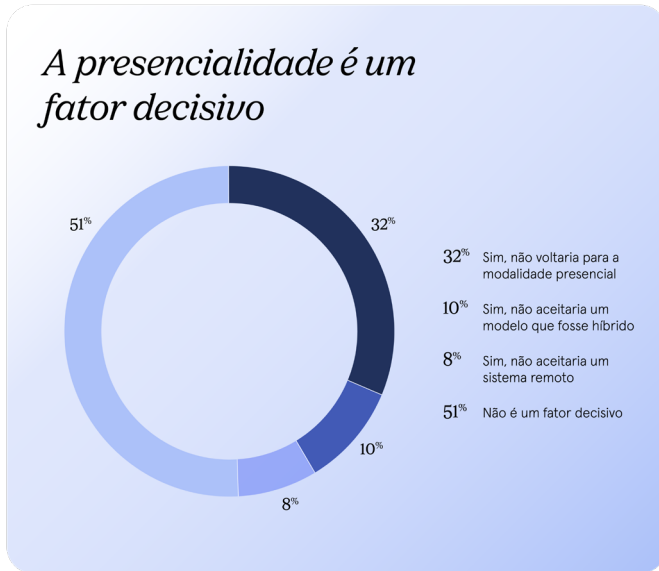


### O verdadeiro campo de batalha: bem-estar vs. Desgaste



## Retenção: a modalidade não define...mas limita.

Surge um dado aparentemente contraditório: embora metade dos trabalhadores afirme que a modalidade não condiciona sua permanência, um sólido 30% recusaria voltar à presencialidade total. Essa resistência sugere que o modelo de trabalho é um fator mais decisivo do que os colaboradores admitem inicialmente.

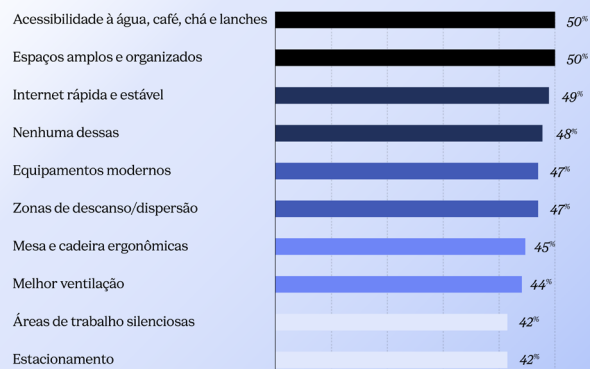


Isso revela uma lógica fundamental: a modalidade de trabalho nem sempre é um fator de retenção, mas pode ser um de expulsão. Em outras palavras, não atua como o principal motor de engajamento (engagement), mas como um ponto crítico de fricção.

## O espaço de trabalho: o escritório não é mais apenas um lugar, é uma experiência.



### *A expectativa dos trabalhadores no escritório*



A reflexão é tão contundente quanto irrefutável: **se as empresas aspiram ao retorno de seus talentos, o escritório deve oferecer um valor que a casa não possui.** Hoje, o espaço corporativo não compete mais apenas com outras empresas; compete com a autonomia e o conforto do ambiente doméstico.

## O futuro do trabalho não é remoto ou presencial... é híbrido em tensão

Mais do que uma tendência dominante, emerge um sistema em equilíbrio instável:

- ✓ As empresas pressionam pela presencialidade.
- ✓ Os colaboradores apostam na flexibilidade.
- ✓ O ponto de equilíbrio ainda está em construção.

Rumo a 2026, a pergunta não é mais onde se trabalha melhor, mas qual modelo consegue sustentar a produtividade sem sacrificar o bem-estar. Nessa resposta não se define apenas o futuro do trabalho; define-se a competitividade do talento.

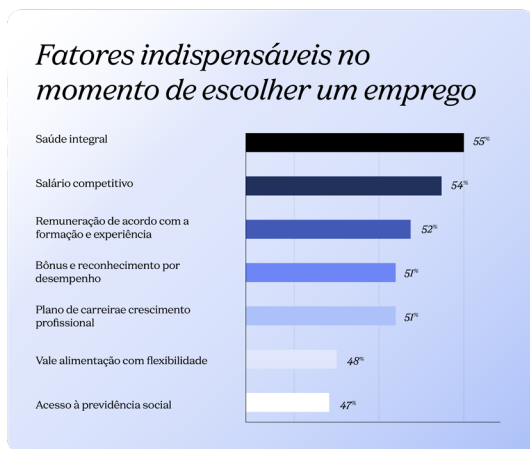


# *Benefícios e* inegociáveis

CAPÍTULO 2

# Segurança e formalização trabalhista: o mínimo deixou de ser negociável.

Mais do que uma lista de benefícios, o que emerge é uma hierarquia clara dos fatores que sustentam ou rompem a relação de trabalho. Na base, de forma indiscutível, estão a saúde integral, o salário competitivo, a equidade remuneratória e o reconhecimento pelo desempenho. Esses elementos não atuam como diferenciais; definem, simplesmente, a viabilidade do emprego.

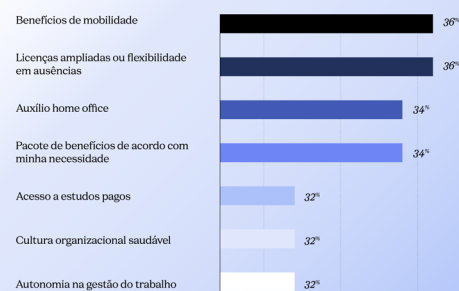


## O novo padrão: crescer não é opcional

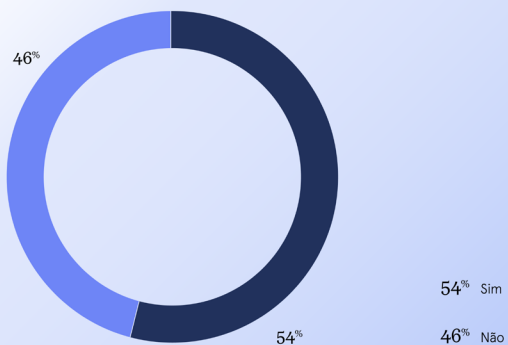
O desenvolvimento profissional e os planos de carreira deixam de ser aspiracional: sem crescimento, não há saída. O funcionário não avalia mais apenas sua situação atual, mas sua projeção de longo prazo a partir de sua posição atual. Nesse cenário, cultura, autonomia e propósito ganham relevância sob uma nuance chave: eles não substituem os pilares básicos, mas sim os aprimoram.



### *Fatores decisivos ao escolher um emprego*



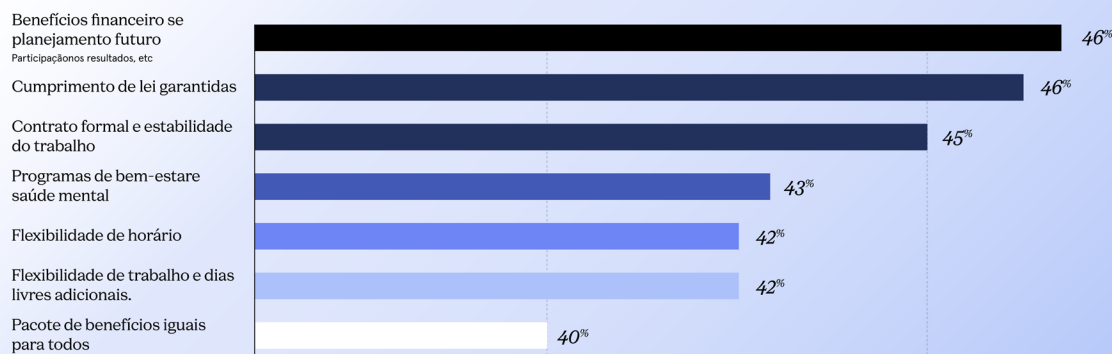
### Recusa de ofertas sem contrato ou seguridade social



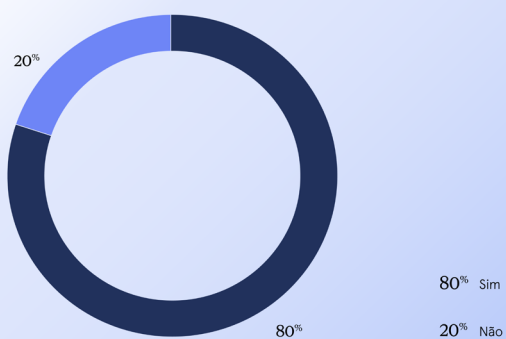
## Segurança + bem-estar: a dupla expectativa

Emerge uma tensão reveladora: de um lado, persiste a busca por estabilidade, respaldo financeiro e cumprimento legal; de outro, intensifica-se a demanda por flexibilidade e bem-estar integral. Diante desse cenário, o trabalhador não está mais disposto a escolher entre segurança e qualidade de vida: agora exige ambas.

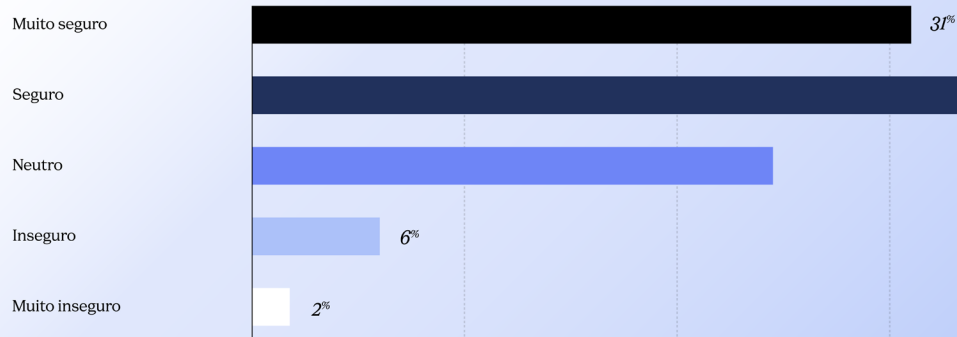
### Expectativas dos colaboradores em relação ao emprego



## Emprego formal garante estabilidade econômica



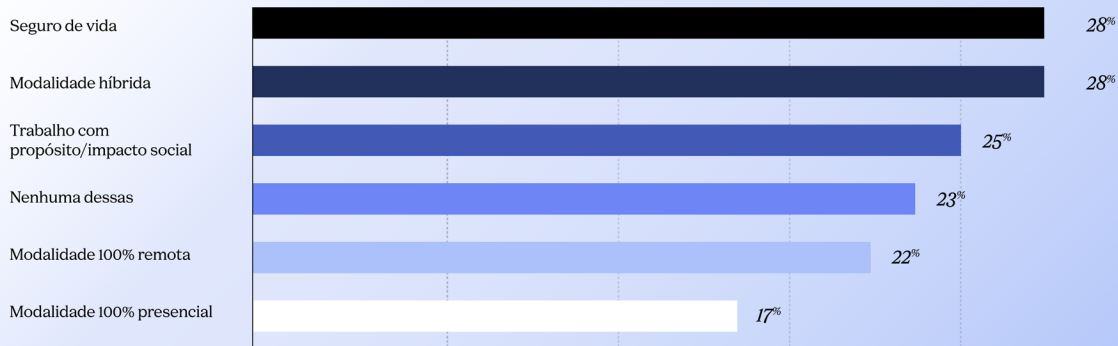
## Sensação de segurança no emprego atual



## A virada cultural: o trabalho se adapta à vida

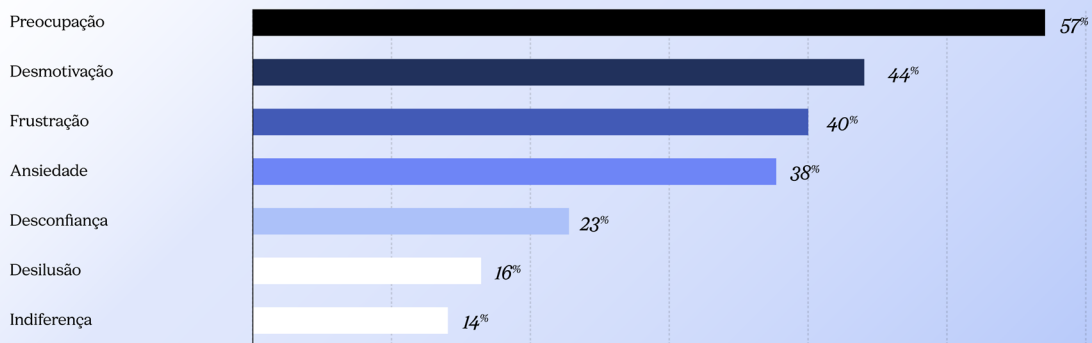
Benefícios como a flexibilidade, a mobilidade e o teletrabalho refletem uma mudança de paradigma: o emprego deixou de ser o eixo central da existência para se integrar harmoniosamente à vida do colaborador.

### *O que você considera importante que o seu trabalho ofereça?*



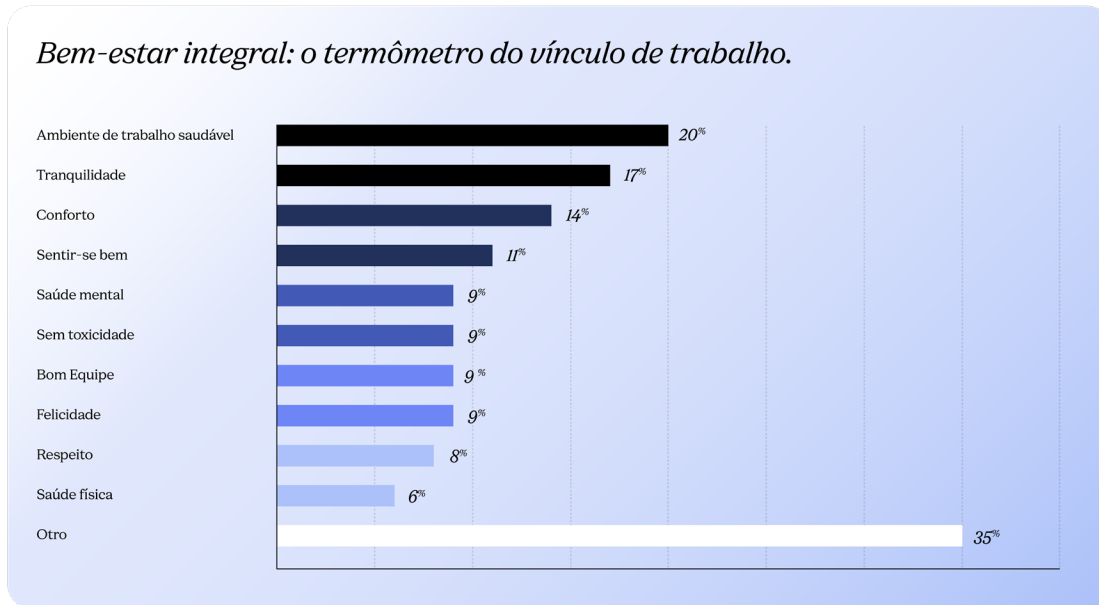
O talento atual não aspira a uma expansão ilimitada de seu pacote de benefícios, mas à consistência do modelo. A percepção de um possível retrocesso nas flexibilidades conquistadas gera um impacto direto no engajamento, manifestando-se principalmente como incerteza e desmotivação.

### *Sentimento ao vivenciar uma mudança no pacote de benefícios da empresa*



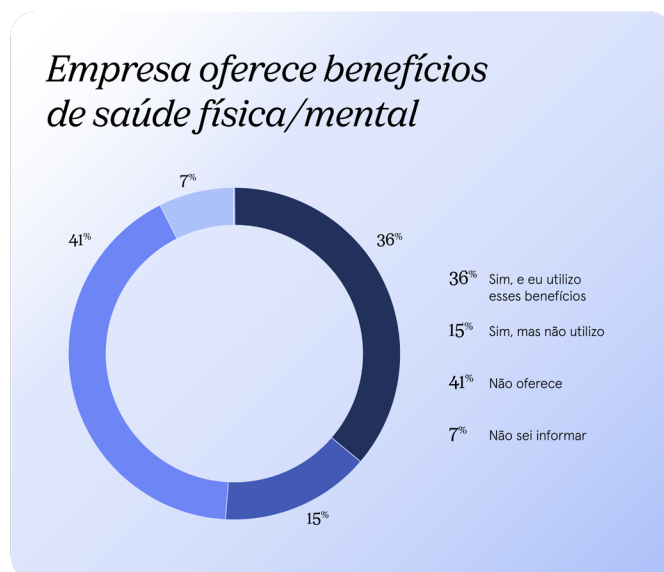
## Bem-estar integral: o termômetro do vínculo de trabalho

O bem-estar deixou de ser um conceito aspiracional para se tornar o filtro primário de avaliação do trabalho. Para o talento atual, isso transcende a saúde física ou mental; traduz-se na busca por um ambiente que garanta segurança psicológica, ausência de pressão tóxica, relações interpessoais saudáveis e um equilíbrio genuíno.



## De benefício a uso real: quando o bem-estar se ativa de verdade

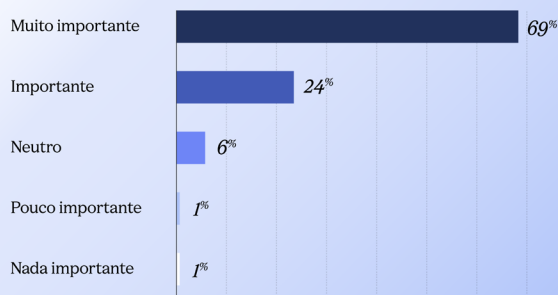
Metade das empresas oferece benefícios de saúde, e o mais relevante é que 71% dos colaboradores que os têm, os utiliza. Isso demonstra que o bem-estar não apenas é valorizado, mas é necessário.



TODAY I CHOOSE  
THE BRIGHT SIDE

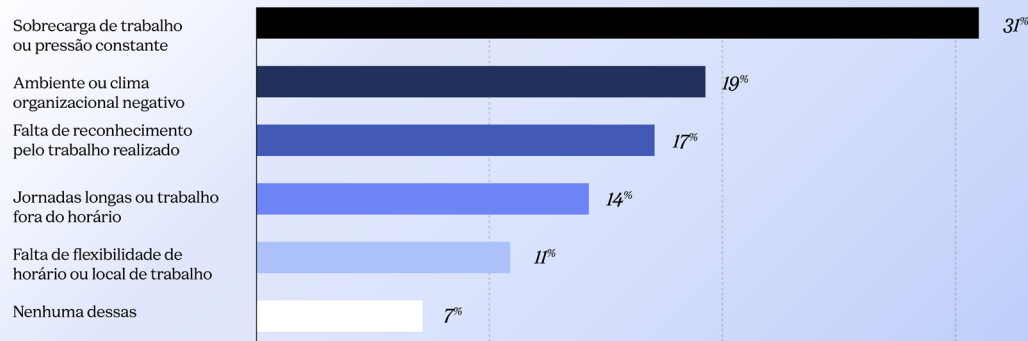
93% (69% “muito importante” + 24% “importante”) considera o equilíbrio como um fator-chave para escolher ou permanecer em um emprego, o que não deixa margem para duplas interpretações: o equilíbrio deixou de ser um benefício para se tornar um requisito universal.

*Grau de importância atribuído ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal e à segurança no emprego.*



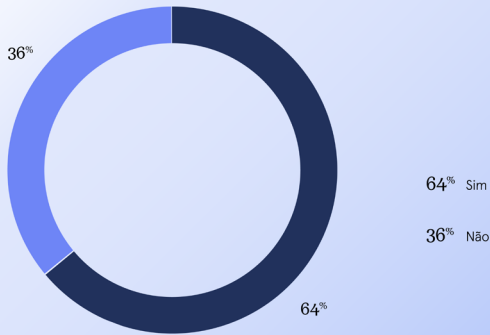
O que rompe o bem-estar: pressão, excesso e desconexão com a empresa.

*Práticas de trabalho que afetam o bem-estar*

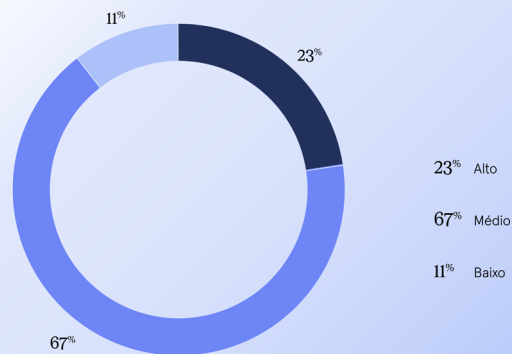


Em consequência, o problema não é o trabalho, mas como se vive o trabalho, e isso move decisões:

### *Mudança de trabalho por menos salário mas com mais qualidade de vida*



### *Nível de bem estar percebido atualmente*



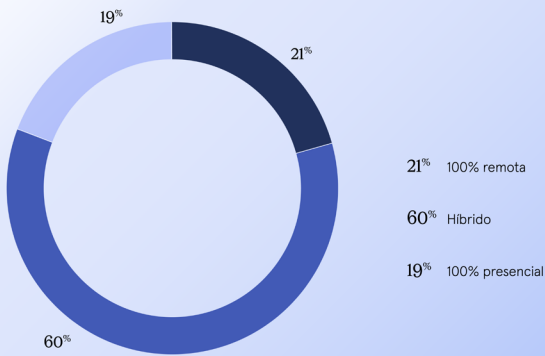
**64% dos respondentes mudaria de emprego por uma melhor qualidade de vida, mesmo que o salário fosse menor, e 7 em cada 10 trabalhadores consideram que seu nível de bem-estar é médio.**

Em síntese, o bem-estar hoje não é um problema crítico, mas uma oportunidade estratégica. A maioria dos colaboradores não se sente totalmente mal na relação com seu trabalho, mas também não está suficientemente bem para querer permanecer na empresa.

## Modalidade ideal e produtividade: a flexibilidade não é mais uma tendência, é uma expectativa.

Quando se fala do futuro do trabalho, o dado é contundente: o modelo híbrido não é apenas uma preferência, mas o padrão esperado, escolhido por 60% dos respondentes, contra 21% que prefere o trabalho remoto e 19% o presencial.

### *Acordo de trabalho atual*

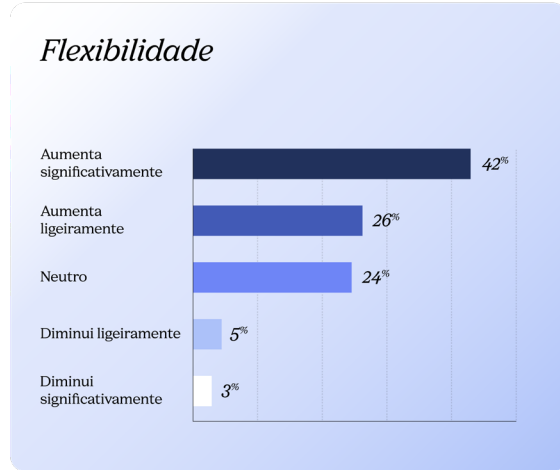


A tendência é clara: as pessoas não querem escolher entre o escritório e o lar, mas buscam o melhor dos dois mundos.



## Flexibilidade = produtividade (e não o contrário)

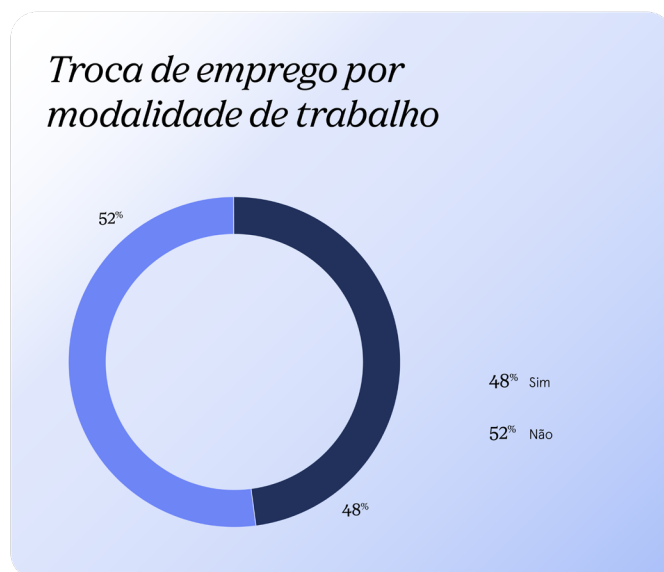
68% afirmam que a flexibilidade de horário melhora o seu desempenho em 42%.



Isso rompe um paradigma tradicional: a produtividade não depende do controle, mas da autonomia. A resistência à flexibilidade já não é uma questão racional, mas cultural.

## Mudança de emprego: a modalidade influencia, mas nem sempre define

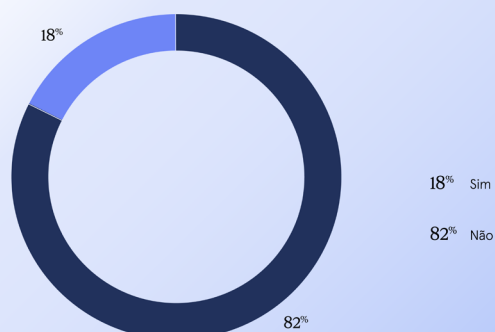
48% mudou de emprego pela modalidade, contra 52% que não o fez. Isso introduz um matiz importante: embora a modalidade nem sempre seja o fator que impulsiona a mudança, ela faz parte da equação. Estabelece-se como um fator de decisão, embora não necessariamente o principal gatilho.



Por sua vez, o salário desempenha um papel crucial como compensador pelo trabalho presencial: **8 em cada 10 aceitariam um emprego presencial se os benefícios melhorarem.**



*Intenção de permanecer presencialmente para obter um salário mais alto*



Com isso, podemos inferir que o aprendizado presencial não é rejeitado, mas negociado, principalmente pelo fator econômico. O que emerge aqui não é uma batalha entre modalidades, mas uma nova lógica:

- ✓ A flexibilidade impulsiona o desempenho.
- ✓ A presencialidade exige compensação.
- ✓ O modelo híbrido se consolida como ponto de equilíbrio.

Nesse contexto, a modalidade deixa de ser um formato operacional e se torna uma proposta de escolha, onde a flexibilidade é a moeda de valor.





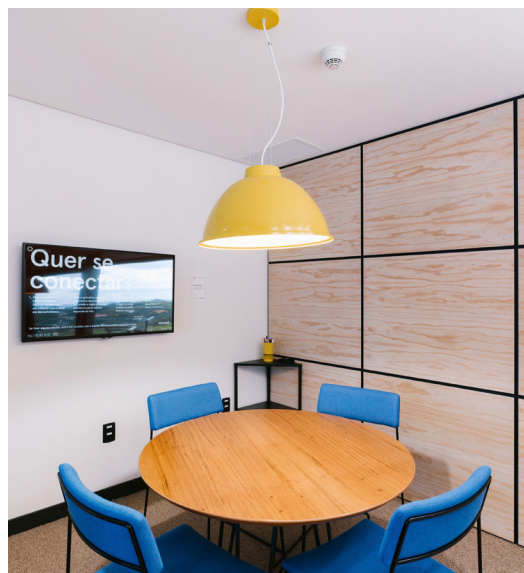
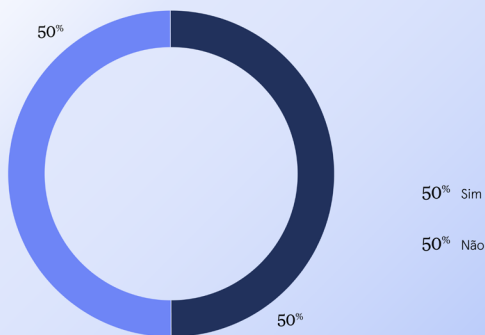
## Remuneração e reconhecimento: o dinheiro não é tudo, mas valida tudo

A remuneração continua sendo fundamental, mas sua interpretação mudou. Hoje, o salário não é mais avaliado apenas pelo seu valor, mas pela sua coerência, estrutura e transparência.

## Equidade em dúvida: uma percepção dividida

Enquanto metade dos colaboradores considera que seu salário reflete seu valor, a outra metade pensa o contrário. Isso evidencia uma lacuna crítica que não é apenas econômica, mas perceptual, na qual o senso de justiça é afetado, erosionando a confiança.

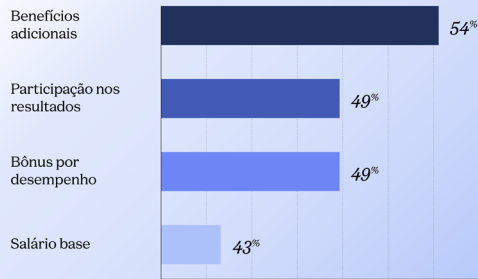
*O salário é compatível com o nível de formação e experiência*



## Do salário a um sistema: a ascensão da remuneração integral

Os benefícios adicionais, bônus e a participação nos resultados estão superando o salário base em relevância. Isso redefine a lógica tradicional: a renda fixa deixa de ser suficiente e o que importa é o pacote de remuneração completo.

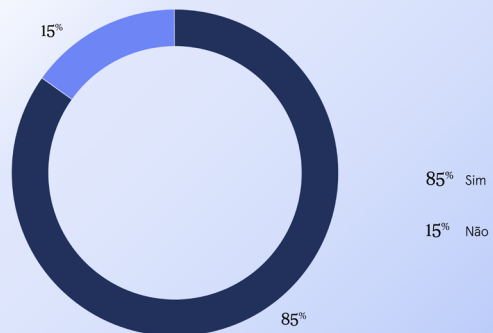
### Componente valorizados na compensação



No entanto, o principal gatilho para a mudança continua sendo o fator econômico. 85% dos respondentes mudaria de emprego por uma proposta salarial melhor.



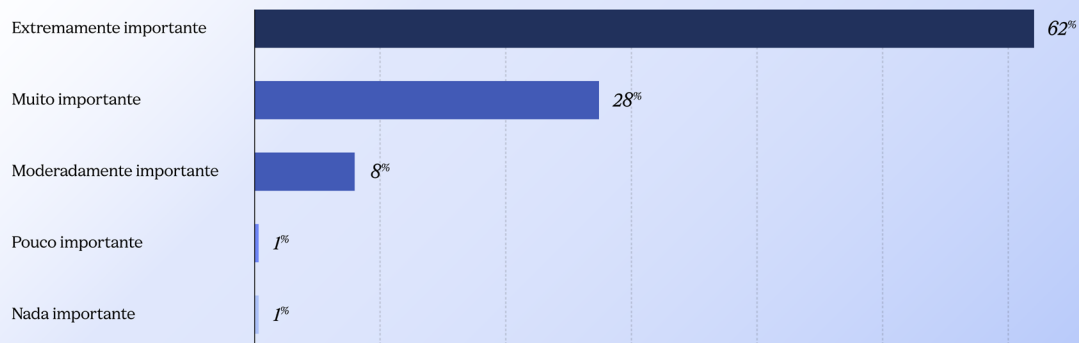
### Troca de emprego por salário melhor



Embora o dinheiro mobilize, não é uma garantia plena de fidelização. É aí que a transparência é a chave para gerar confiança e se apresenta como um fator extremamente importante, especialmente quando a política salarial é um tema recorrente na relação de trabalho.



### Nível de importância da transparência salarial da empresa



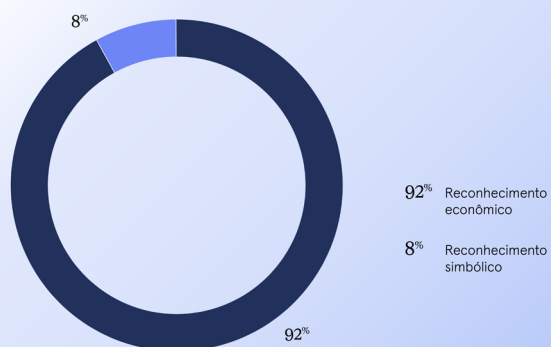
Por isso, não importa apenas o quanto se ganha; é crucial entender por que se tem essa remuneração e por que os demais também a recebem.

### Reconhecimento tangível: o simbólico não é suficiente

Enquanto isso, o reconhecimento é esperado, mas de forma clara e que se reflita na remuneração.



### Tipo de reconhecimento esperado



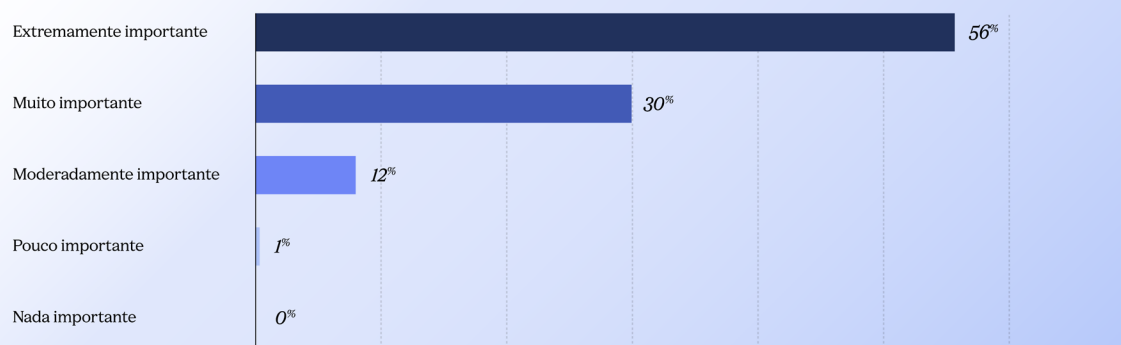
A remuneração é o principal meio pelo qual a empresa comunica o valor do colaborador, que se sente justificado, pois o que não se reflete na compensação monetária dificilmente será percebido como reconhecimento.



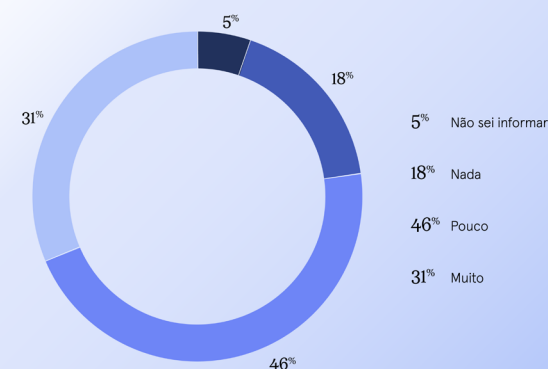
## Desenvolvimento e empregabilidade: a bússola que aponta para todos os lados sob um norte difuso

O desenvolvimento profissional deixou de ser um diferencial para se tornar um eixo estrutural da decisão de trabalho: os funcionários não apenas esperam um plano de carreira, mas também um caminho claro, credível e alcançável que conecte suas aspirações a oportunidades reais dentro da organização.

### *Importância do plano de carreira para a decisão de trabalho*

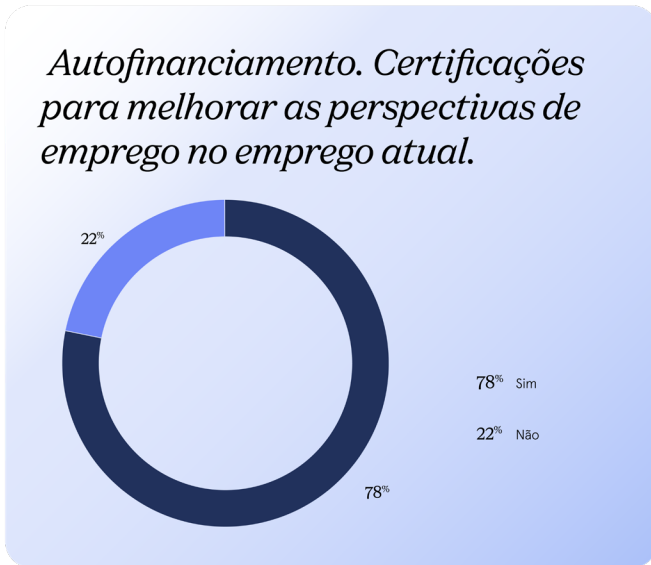


### *Nível de investimento da empresa em capacitação e desenvolvimento trabalhista*

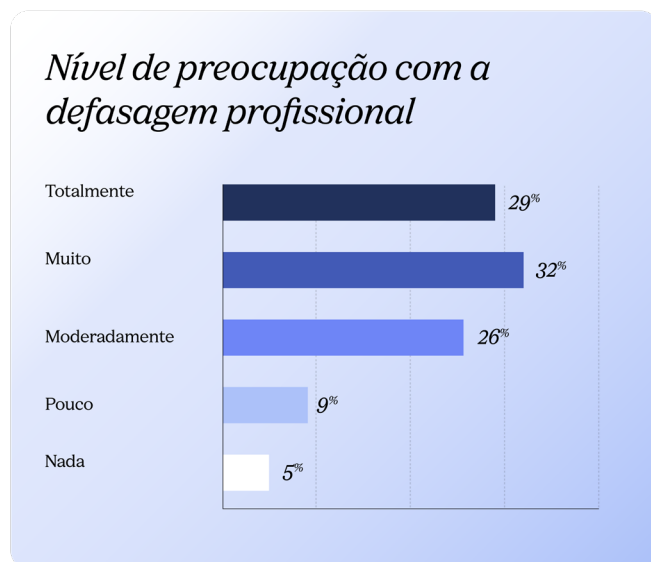


No entanto, embora a maioria perceba algum nível de investimento em capacitação, este ainda parece insuficiente e pouco consistente, o que abre uma lacuna entre o que a empresa declara e o que o colaborador experimenta.

Essa tensão fica mais evidente quando os trabalhadores estão dispostos a investir por conta própria – inclusive se endividando – para continuar crescendo, o que reflete que o desenvolvimento não é mais responsabilidade exclusiva da organização, mas uma prioridade pessoal.



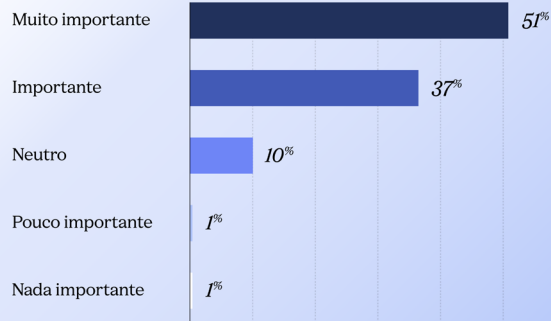
No fundo, o que impulsiona esse comportamento é uma preocupação latente: o medo de estagnar, uma sensação presente em 6 em cada 10 trabalhadores. Esse medo atua como motor silencioso de mobilidade, aprendizado e exigência em relação ao empregador.



## Propósito e cultura: o coração do trabalho

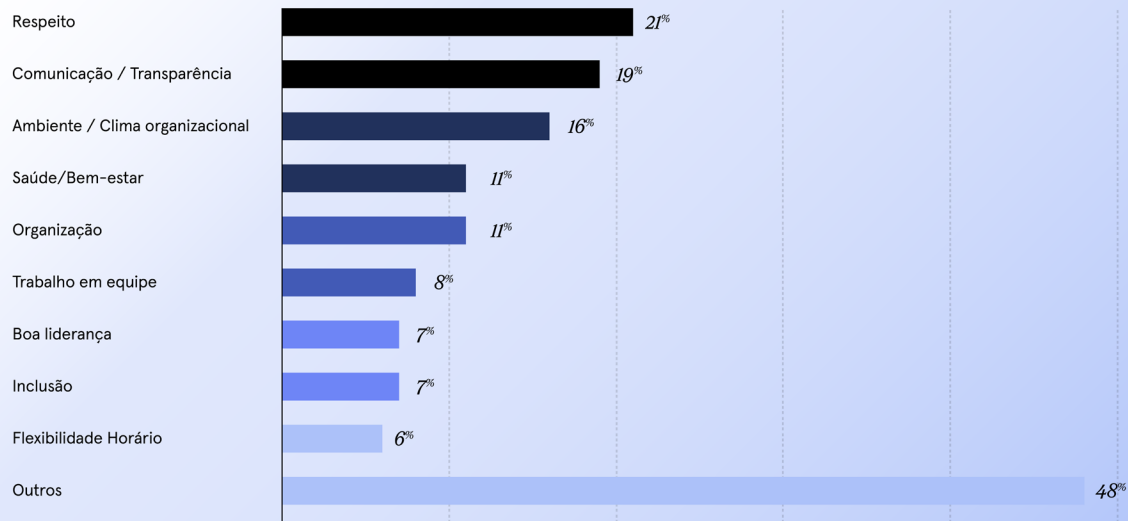
Em meio a um mercado de trabalho cada vez mais transacional, emerge uma camada mais profunda: a necessidade de que o trabalho tenha sentido e coerência.

### *Importância dos valores alinhados entre empresa e empregado*



O alinhamento entre os valores do colaborador e da empresa não é mais um “desejável”, mas uma âncora emocional que define o nível de conexão, engajamento e permanência. No entanto, essa conexão não se constrói com o discurso, mas no cotidiano: por meio do respeito (21%), da comunicação transparente (19%), de uma liderança coerente e de um ambiente onde as pessoas realmente possam se sentir bem. É aí que a cultura deixa de ser um conceito abstrato e se torna uma experiência tangível.

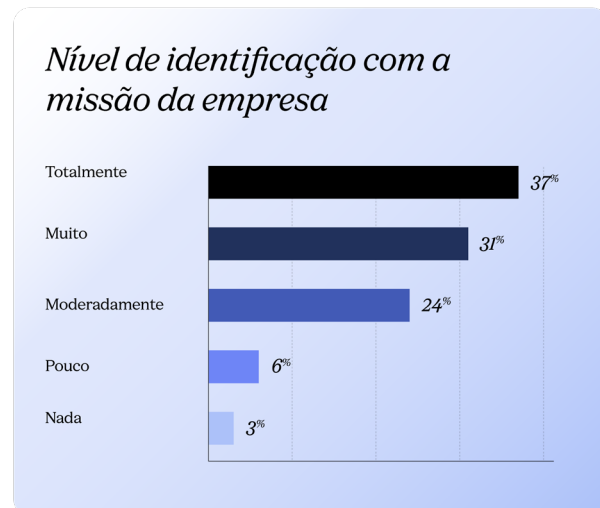
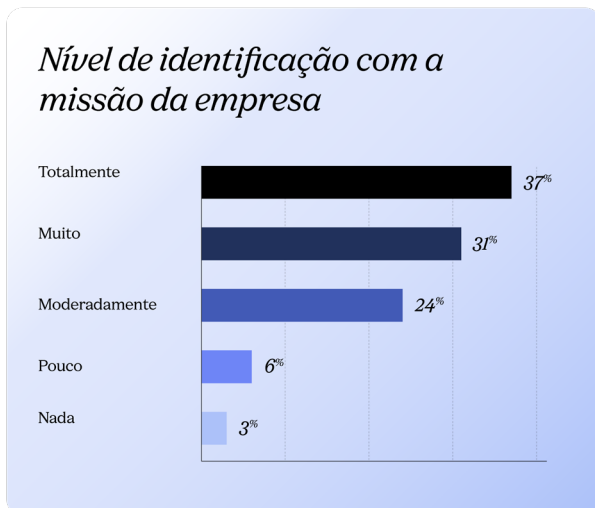
### *Fatores que influenciam em uma cultura organizacional saudável*



No entanto, emerge uma tensão-chave nessa conversa: embora quase metade estivesse disposta a sacrificar salário para trabalhar em uma empresa com propósito, a outra metade não o faria, deixando claro que o propósito inspira, mas não compensa.

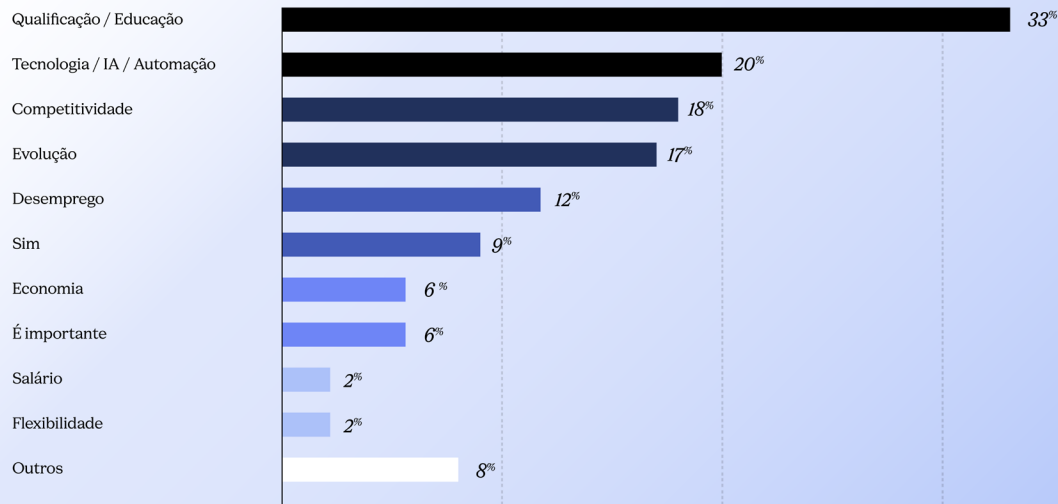


Apesar disso, a conexão emocional é forte: a maioria se sente identificada com a missão de sua empresa (37%) e associa o impacto social a emoções como orgulho e inspiração, o que reforça que o propósito de fato constrói um vínculo.

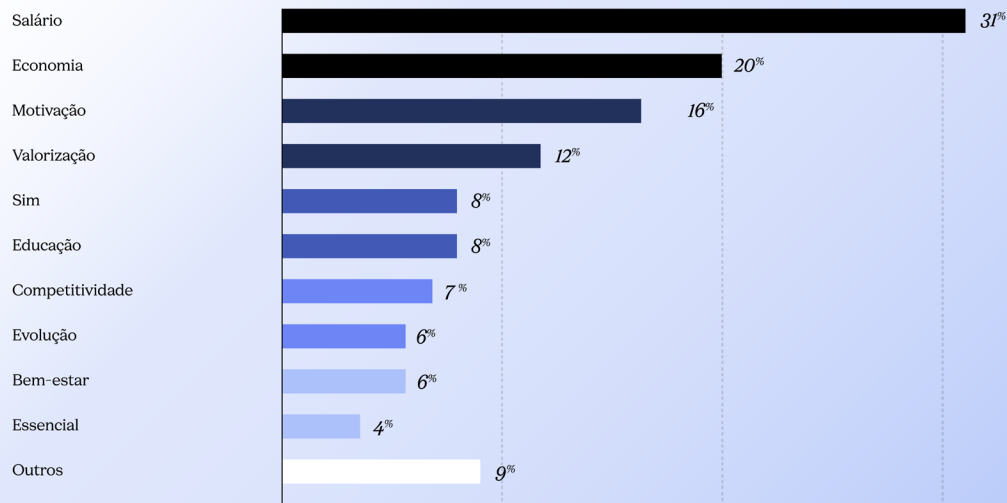


Em paralelo e prospectando os próximos 5 anos, fatores como a formalidade trabalhista, o bem-estar e a flexibilidade continuam sendo bases estruturais do sistema, demonstrando que o colaborador hoje não busca apenas trabalhar em uma boa empresa, mas em um ambiente que lhe ofereça segurança, crescimento e qualidade de vida.

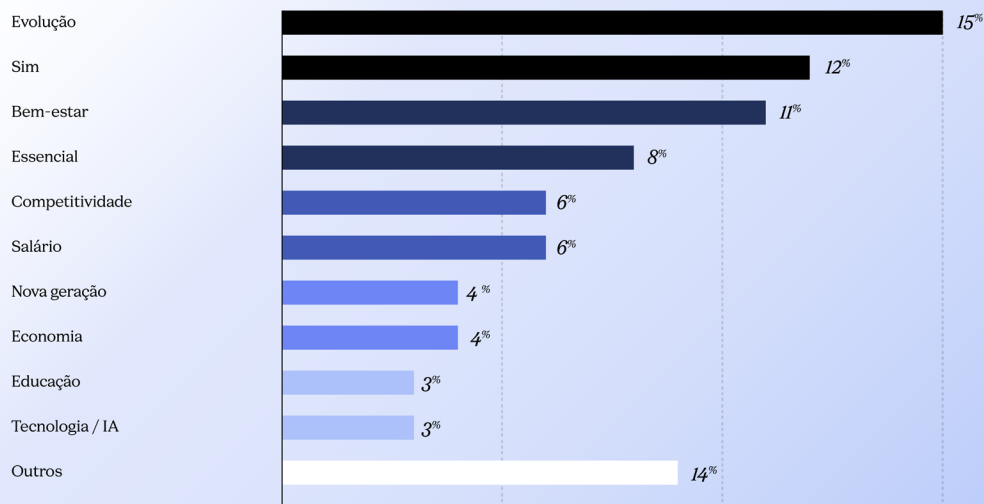
### *Razões de desenvolvimento e empregabilidade daqui 5 anos*



### *Motivos para compensação e reconhecimento econômico ao longo de 5 anos*



## Razões, propósito e cultura organizacional por 5 anos



A principal constatação é representativa: o trabalho deixa de ser apenas uma troca econômica para se tornar uma experiência integral, onde cultura e propósito ganham relevância como diferenciadores, desde que a base econômica, a estabilidade e o bem-estar continuem resolvidos.



# Presencialidade e *Real Estate*

CAPÍTULO 3

# O escritório como campo de batalha entre produtividade e experiência

O retorno ao escritório não se trata do “dever ser”, mas da experiência diária do colaborador. E nesse contexto, cada minuto e cada metro quadrado são importantes.

## Tempo de deslocamento vs meio de transporte

### Total



### Carro particular



### Aplicación



### Ônibus



### Metrô



### Combinação de transportes



### Bicicleta



### Táxi



### Scooter



### Caminhando



### Outra

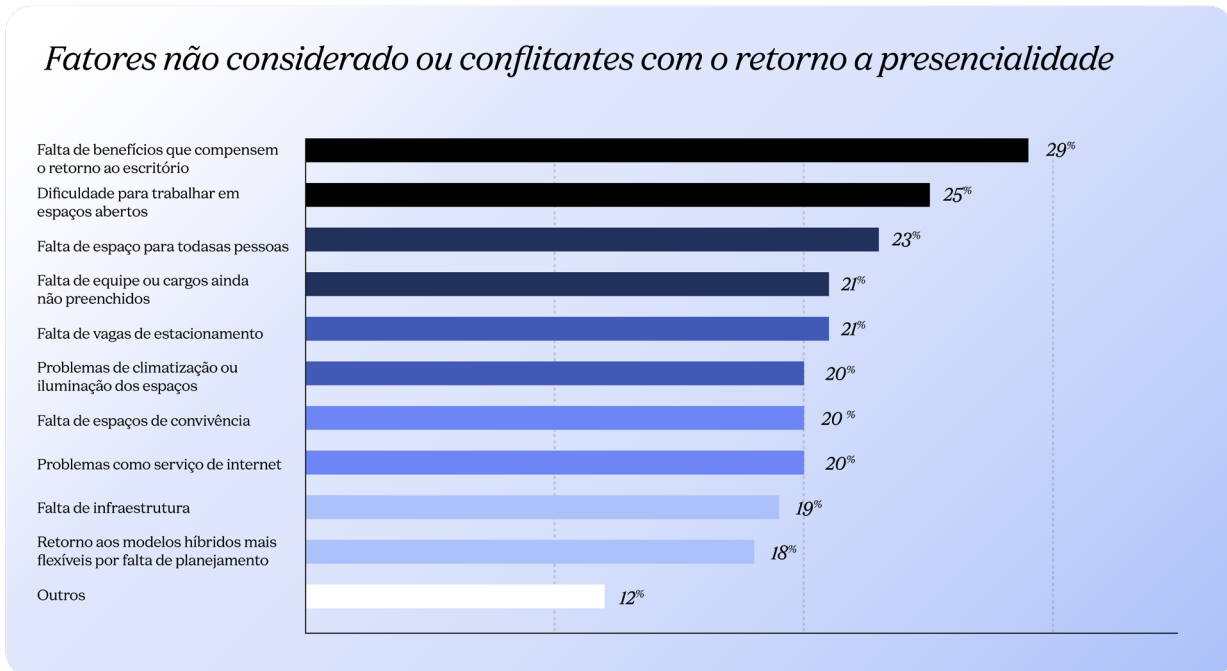


O tempo de deslocamento marca uma fricção na experiência e no custo: a maioria investe entre 30 minutos e 1 hora para chegar ao trabalho. Esse é um custo silencioso que não aparece no contrato, mas influencia a percepção de valor do emprego. Portanto, a presencialidade não começa no escritório, mas no trajeto.

Apesar disso, 72% percebe que o retorno aos escritórios foi organizado, o que indica que as empresas conseguiram estruturar o processo.



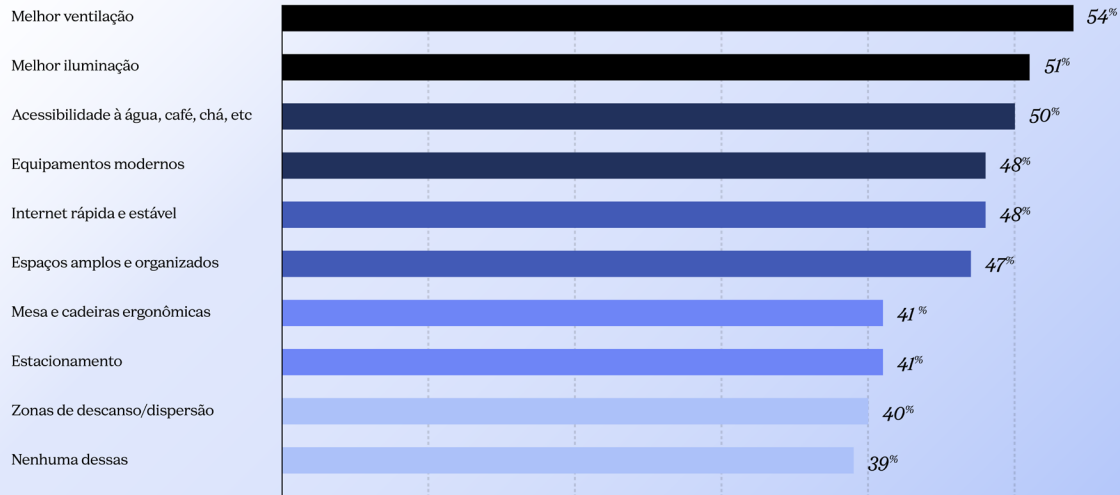
No entanto, essa ordem não necessariamente se traduz em desejo. E há uma verdade que o empregador nem sempre reconhece ou ignora deliberadamente: **uma coisa é gerenciar bem o retorno e outra bem diferente torná-lo atraente.**



De fato, as principais barreiras não são ideológicas, mas práticas: falta de benefícios que justifiquem o retorno, espaços barulhentos, pouca privacidade, escassez de estações de trabalho e fricções logísticas. Isso muda completamente a conversa: o problema da presencialidade não é cultural, mas experiencial.

Os escritórios estão melhorando, mas não o suficiente para competir com o lar.

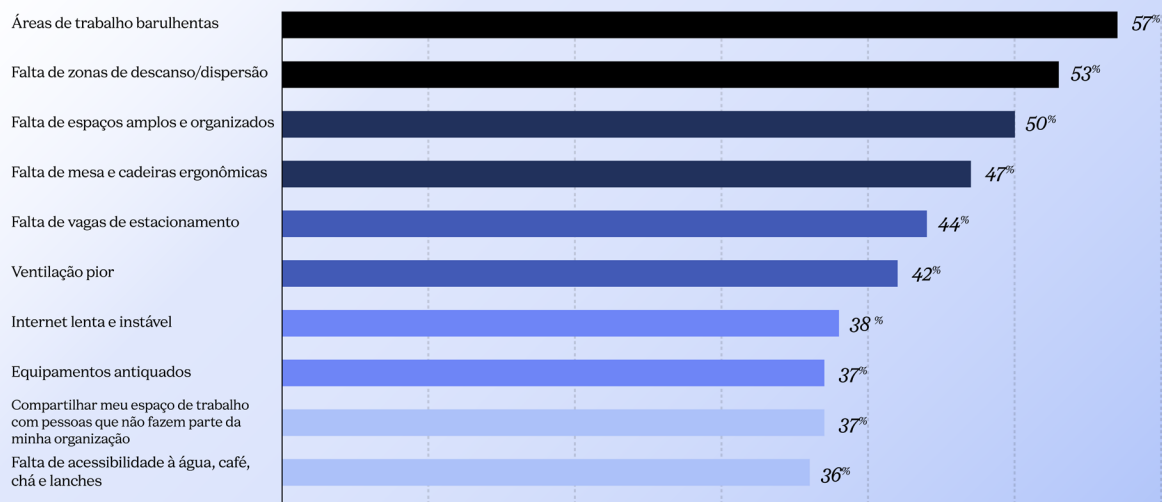
### *Vantagens do escritório*



Ao analisá-los com um olhar crítico e realista, a mensagem é ainda mais evidente. As melhorias existem, mas são principalmente funcionais: melhor iluminação, ventilação, conectividade e acesso a café ou água. Ou seja, avançou-se no básico. No entanto, os problemas persistem no que define a experiência: ruído, falta de espaços de descanso, pouca ergonomia e limitações em organização e conforto.

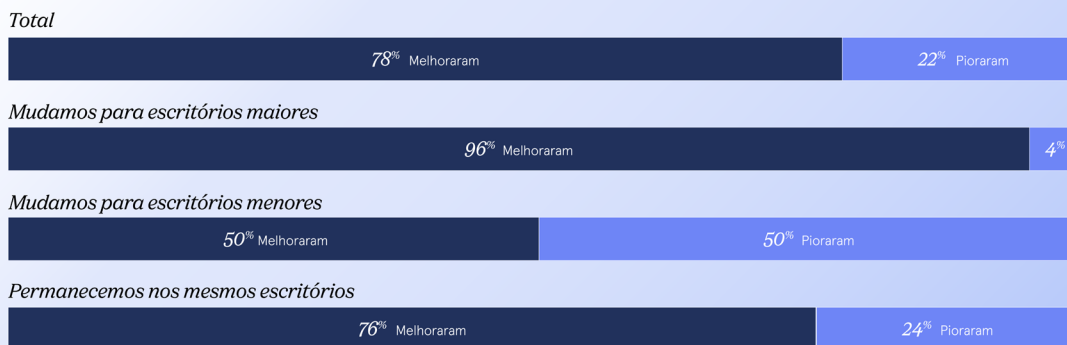


## Desvantagens do escritório



Embora sempre se diga que “Gato escaldado é água fria”, quando não há mudanças, elas são incrementais, não transformadoras. O existente é otimizado, mas a experiência não é redefinida. No entanto, quando há mudanças estruturais maiores, como mudanças para espaços maiores, a percepção melhora significativamente, confirmando que o espaço físico realmente importa, e muito mais do que as empresas estão assumindo.

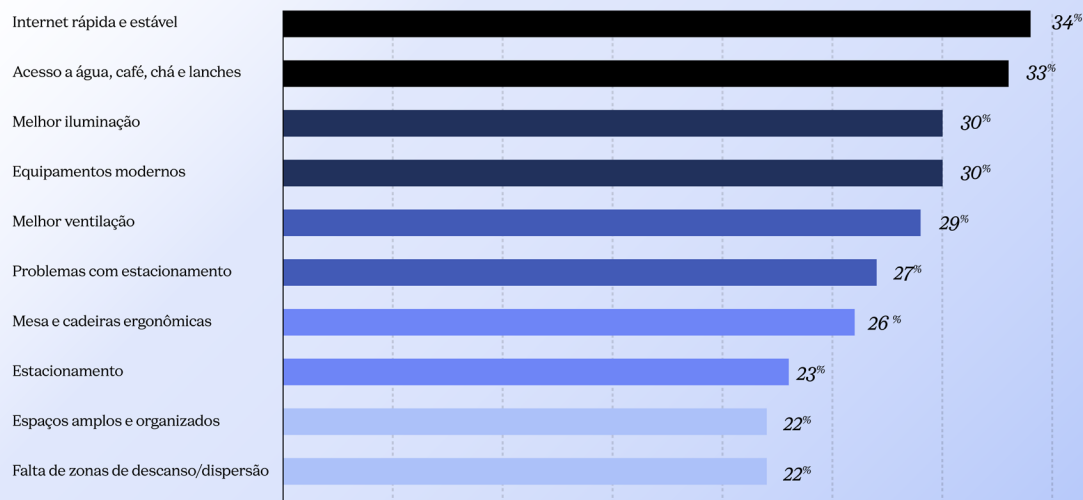
## Intenção de mudança em 2-3 anos e impacto nas condições





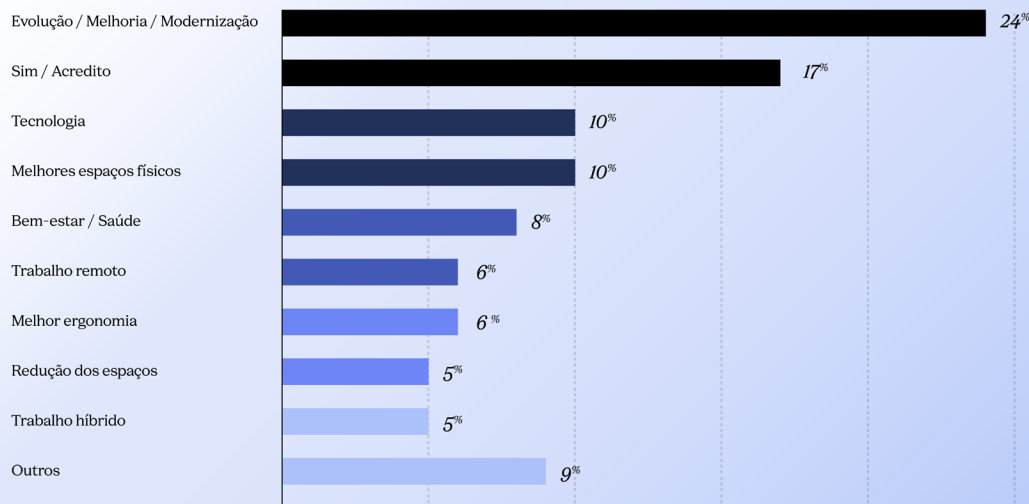
Entre os que continuam nos mesmos escritórios, as mudanças se concentram em melhorias funcionais, especialmente na conectividade à internet e no acesso a serviços como água e café (o que é consistente com tendências anteriores). Também se observam avanços em iluminação, equipamentos, ventilação e ergonomia. No entanto, aspectos ligados ao espaço, à organização e às áreas de descanso tiveram um desempenho mais lento em comparação. Inicialmente, mostraram um rápido impulso devido à pressão externa, mas seu progresso no longo prazo é limitado, o que sugere uma baixa regulação interna. Isso se traduz em melhorias pontuais, mais do que em transformações integrais do ambiente de trabalho.

### Top 10 melhorias



Rumo ao futuro, a direção estratégica se concentrará em: mais tecnologia, mais automação, maior flexibilidade e um foco mais profundo no bem-estar.

## Futuro esperado 2-5 anos top 10



O verdadeiro desafio não está apenas em incorporar tendências, mas em resolver uma pergunta de fundo: **por que alguém deveria sair de casa para vir trabalhar aqui?**

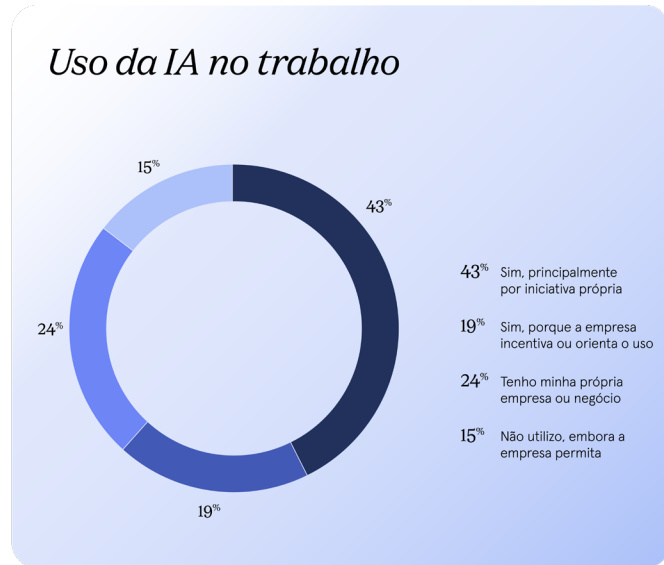
“ Porque nesse novo contexto, o escritório não é mais um lugar obrigatório, mas *uma experiência que deve ser escolhida*. Não ganha a empresa que obriga a voltar, mas a que consegue fazer valer a pena fazê-lo”



# Inteligência *artificial*

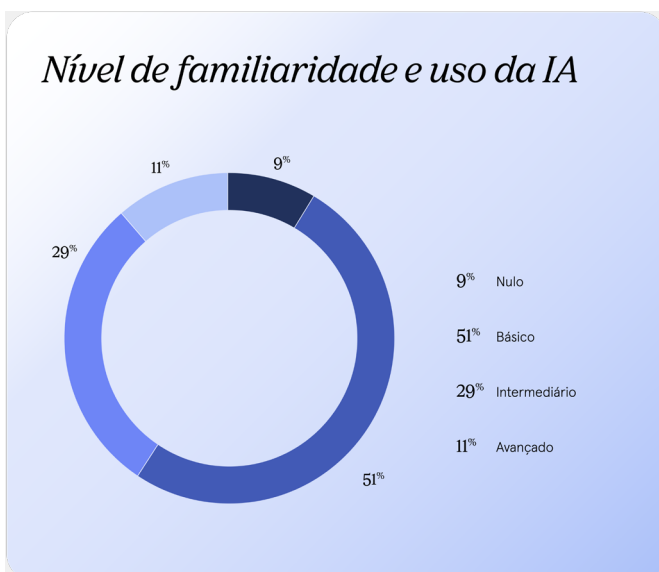
## CAPÍTULO 4

A inteligência artificial já está no escritório, mas não como muitas empresas imaginam: não está chegando de cima para baixo, mas está entrando a partir do indivíduo em direção à organização.



“ 43% dos colaboradores *já utiliza a IA por iniciativa própria*, contra 19% impulsionados pelas suas empresas”

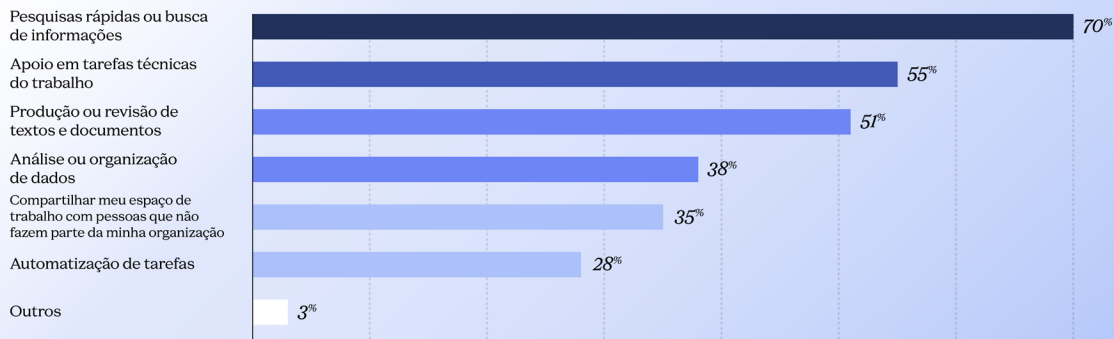
Isso muda completamente a narrativa: a transformação não está sendo liderada pelas empresas, mas impulsionada pelos próprios colaboradores. Portanto, a adoção da IA não está sendo estratégica e planejada, mas espontânea e *sui generis*.



## Uso estendido, mas superficial: o “fazer mais rápido” vs. o “fazer diferente”

Embora o uso da IA seja alto, o nível de conhecimento se concentra em faixas básicas e intermediárias. Ou seja, a IA está sendo utilizada, mas principalmente para buscar informações, resolver tarefas técnicas, gerar ou corrigir textos, etc. Pode-se afirmar com confiança: a IA hoje otimiza, mas ainda não transforma.

### Usos da IA no trabalho



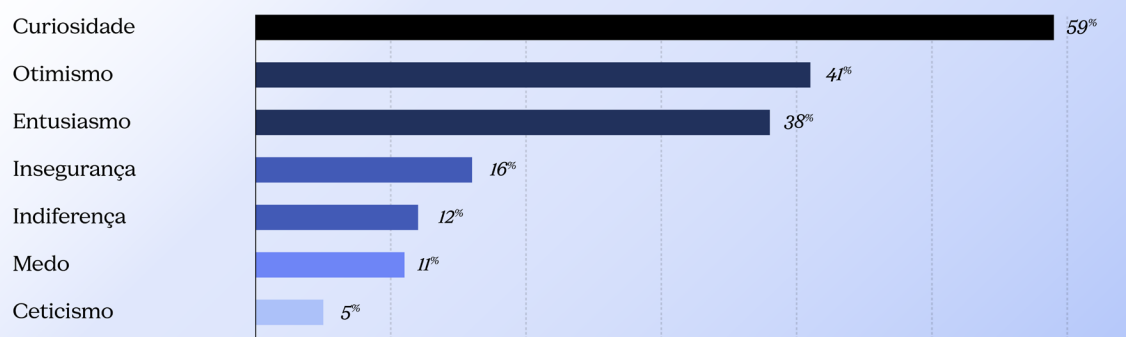
O uso da IA em análise de dados, automação ou integração mais profunda continua sendo limitado, o que evidencia uma grande oportunidade: embora as pessoas já tenham superado a barreira da adoção, pararam na da sofisticação. As empresas são convidadas a liderar esse passo (o que impactaria diretamente no bem-estar integral), pois, em termos gerais, a percepção é positiva: a IA facilita, acelera e melhora a produtividade, minimizando a percepção de um futuro distópico próximo em que a IA substitua completamente o colaborador.

No entanto, existe uma grande ambivalência: entusiasmo com limites. Quando a conversa toca a substituição trabalhista, aparecem a neutralidade e até o desconforto: a IA gera entusiasmo quando ajuda e tensão quando substitui.





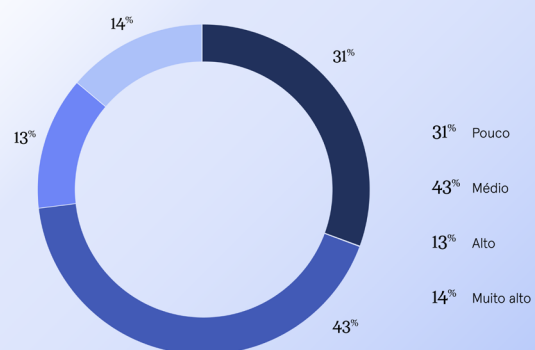
### *Emoções associadas a implementação da IA*



Segundo os percentuais anteriores, a IA não é apenas uma ferramenta tecnológica, mas também um fenômeno emocional.

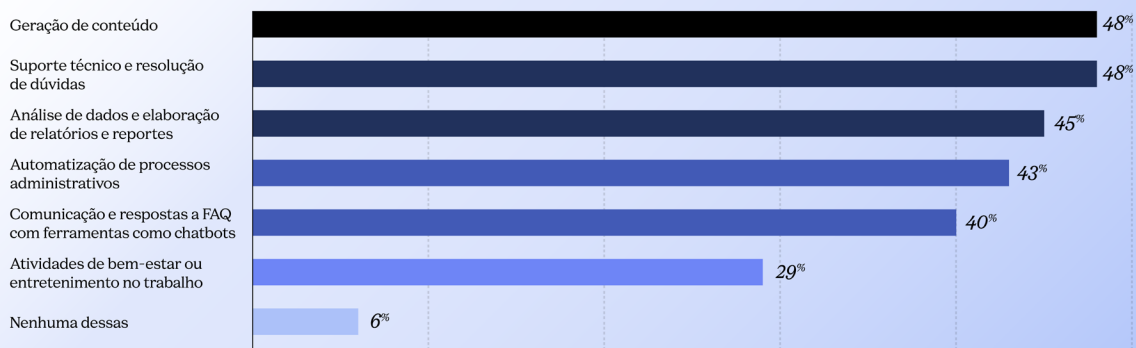
Diante da abertura à automação com IA, estima-se que cerca de metade das tarefas poderia ser automatizada ou simplificada.

### *Automatização com IA permitido por empregados*

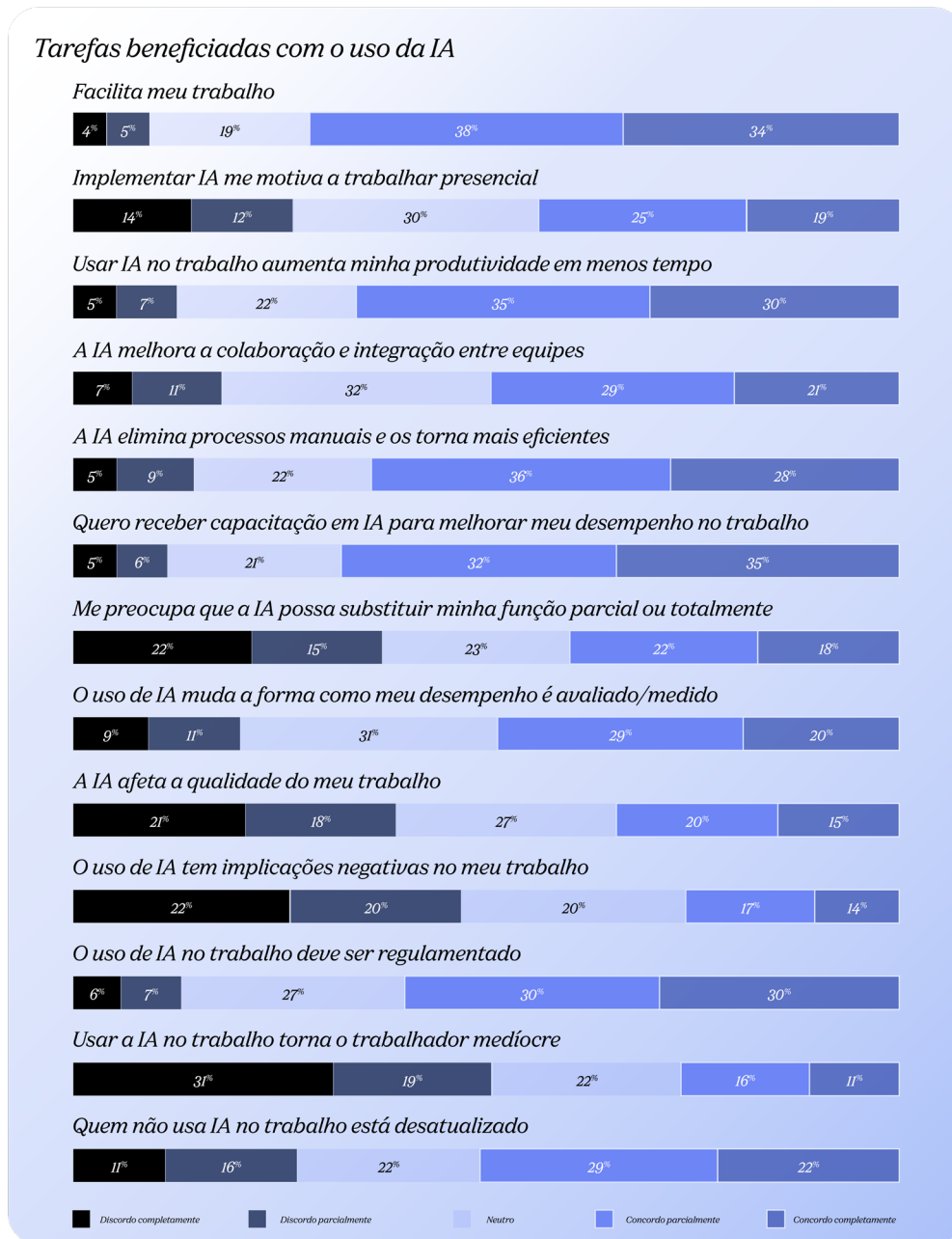


Quando se projeta seu uso, o valor fica evidente: geração de conteúdo, suporte técnico, análise de dados, automação de processos, entre outros.

### Tarefas beneficiadas com o uso da IA



Seguindo essa abertura, a IA não é mais uma promessa; é uma ferramenta que está redefinindo o alcance do trabalho e a relação simbiótica com o colaborador, tendo diferentes níveis de concordância com frases determinantes:



Diante de todo esse capítulo de amores e ódios com a IA, a reflexão nos atinge em cheio:

“ a IA vai sim mudar o trabalho, mas quem vai liderar essa mudança? Porque hoje a IA não está nas mãos da organização, *mas nas mãos do colaborador que decidiu não esperar e se tornou proativo.*”

# Saúde mental e *hiperconectividade no trabalho*

CAPÍTULO 5



© 2026 WeWork

# O equilíbrio invisível que define o futuro do trabalho

Se algo fica claro nesta seção é que o trabalho não se define mais apenas pelo que se faz, mas por como se vive internamente. E aí, a saúde mental se torna o verdadeiro protagonista que, embora intangível, é como se fosse de carne e osso.

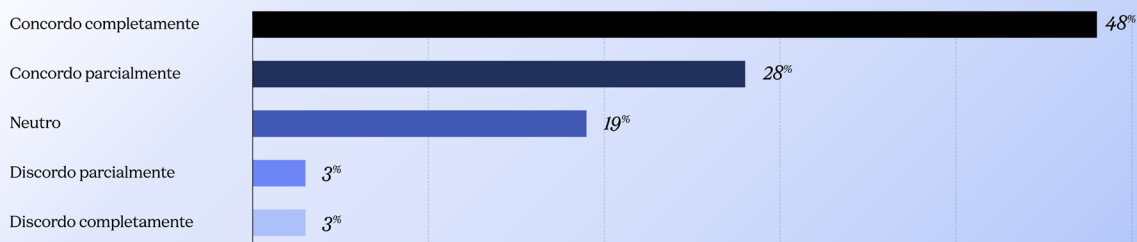
A flexibilidade aparece como um habilitador-chave de inclusão, não apenas porque permite adaptar horários, mas porque reconhece que nem todos funcionamos da mesma maneira.

**Qual é o seu grau de concordância com a seguinte frase:**

“ *A flexibilidade de trabalho absoluta* (local e horário) é fundamental para tornar sua empresa verdadeiramente inclusiva?”

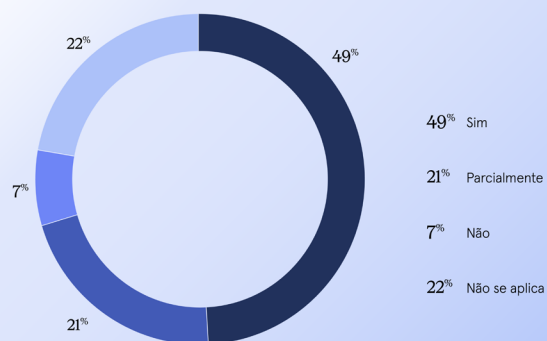
*(por exemplo, para cuidadores, pessoas com mobilidade reduzida, talentos neurodiversos)*

*Qual é o seu grau de concordância com a seguinte frase: "A flexibilidade de trabalho absoluta (local e horário) é fundamental para tornar sua empresa verdadeiramente inclusiva" (por exemplo, para cuidadores, pessoas com mobilidade reduzida, talentos neurodiversos)?*



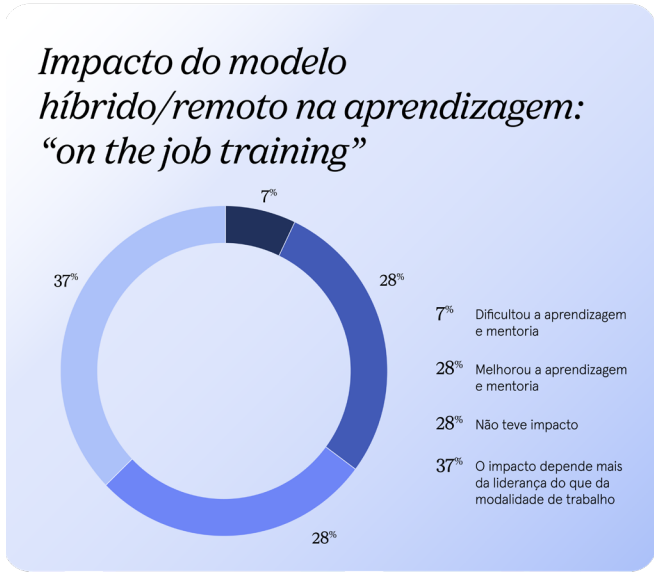
Esta é uma mudança profunda: passamos de modelos homogêneos a ambientes que começam a valorizar a diversidade psicológica no trabalho. No entanto, essa abertura convive com uma tensão silenciosa: embora predomine uma cultura baseada na confiança ao trabalhar fora do escritório, frequentemente essa confiança é condicionada a relatórios constantes. Isso revela um padrão conhecido na psicologia organizacional: quando a presença física diminui, o controle se torna compensatório.

*Nível de confiança por parte da liderança empresarial em relação ao trabalho fora do escritório*



Isso nos leva a uma arqueologia mais profunda: a confiança não se declara, mas se pratica. E hoje, em muitos casos, ainda é parcial.

Em paralelo, o impacto do trabalho remoto no aprendizado rompe outro mito. Não é a modalidade que define o desenvolvimento, mas a liderança.



O aprendizado ocorre quando há líderes que acompanham (26%), guiam e geram espaços de crescimento; quando não há, a distância amplifica a desconexão. O problema não é a virtualidade ou a presença assistida pela tecnologia, mas a ausência de uma liderança significativa.



É precisamente nesse contexto que a cultura organizacional se redefine. Em ambientes híbridos, a cultura deixa de depender da interação física e passa a se sustentar em elementos mais profundos: um propósito claro, valores compartilhados e líderes capazes de gerar conexão emocional. A comunicação e os espaços de encontro contribuem, mas não substituem o essencial.

“ Para concluir com uma análise profundamente humana: em um mundo hiperconectado, *o verdadeiro risco não é a distância, mas a desconexão emocional.* No fim das contas, as pessoas não precisam estar mais conectadas digitalmente; precisam se sentir mais vistas, compreendidas e valorizadas no ambiente de trabalho.”



# Conclusões

- 1 O trabalho deixou de ser um lugar... para se tornar uma experiência avaliada constantemente.** O colaborador não aceita mais o trabalho como um “pacote fechado”; analisa-o em função de como impacta sua vida, seu bem-estar e seu futuro. O trabalho compete diretamente com a vida pessoal.
- 2 A presencialidade não está em crise... está em dívida.** As pessoas não rejeitam o escritório, mas questionam seu valor. Se ir não oferece algo superior a ficar em casa, deixa de fazer sentido.
- 3 A flexibilidade não é um benefício... é o novo padrão psicológico do trabalho.** Os 93% a consideram essencial porque responde a uma necessidade mais profunda: **recuperar o controle sobre o próprio tempo e energia.**
- 4 A confiança organizacional continua sendo frágil e parcialmente transacional.** Embora se fale em autonomia, o controle continua presente na forma de relatórios e acompanhamento. A confiança ainda não é plena... é condicionada.
- 5 A remuneração não apenas paga... valida o valor do colaborador.** O salário e os benefícios não são apenas econômicos, são simbólicos: quando não refletem equidade, rompem a relação emocional com a empresa.
- 6 O bem-estar deixou de ser aspiracional... e se tornou um critério de permanência.** Não é um “plus”, é um filtro. E mais ainda: o bem-estar não se mede em benefícios, mas na experiência diária do trabalho.
- 7 O maior medo do colaborador não é perder o emprego... é ficar estagnado.** 61% teme não evoluir, o que explica a busca constante por aprendizado, inclusive fora da empresa. A empregabilidade substitui a estabilidade como prioridade.
- 8 A IA está transformando o trabalho de baixo para cima, não de cima para baixo.** Os colaboradores já estão usando-a sem esperar pela organização. A disrupção já começou... mas sem uma estratégia clara que a canalize.

# Conclusões

- 9 **A cultura organizacional deixou de depender da proximidade física e passou a depender da liderança emocional.** Em ambientes híbridos, a cultura não se sustenta na interação, mas no propósito, na coerência e em líderes que gerem conexão real.
- 10 **O novo contrato de trabalho é um equilíbrio instável entre três forças: dinheiro, bem-estar e sentido.** Nenhuma substitui a outra. O colaborador não está disposto a sacrificar completamente nenhuma dimensão. As empresas que conseguirem equilibrá-las não apenas atrairão talento... o reterão.

**wework** ×  **OFFERWISE**

Part of the **norstat** group