



RELATÓRIO ANUAL

Mercado de Trabalho no Brasil

Cenários, tendências
e insights para 2026

Conteúdo

Intro-
dução

O ano de 2025 representa um ponto de mudanças marcantes para o mercado de trabalho brasileiro.

Nos primeiros sete meses, o país acumulou mais de **1,3 milhão de novos empregos formais**, elevando o **total de vínculos com carteira assinada em atividade a impressionantes 48,5 milhões**, o que [constitui um recorde histórico](#).

Simultaneamente, a **taxa de desemprego** atingiu níveis próximos às mínimas da década – por volta de **5,6%, de acordo com dados do Novo CAGED** (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados) – enquanto os **salários reais cresceram 3,1% acima da inflação**, reforçando a recuperação da renda das pessoas trabalhadoras.

Esse quadro, sustentado por um ciclo virtuoso de emprego, renda e consumo, sinaliza que 2025 é, de fato, um ano de virada para o Brasil e **uma nova fase da empregabilidade**.

É neste contexto que **lançamos a nova edição do nosso relatório anual**, já consolidado como referência na análise das tendências, movimentos e perspectivas do mercado.

Mais do que um panorama estatístico, esta edição se posiciona explicitamente como um guia estratégico para altas lideranças – especialmente CHROs e C-levels – que precisam converter sinais de mercado em decisões práticas para suas operações.

Este ano, a publicação ganha ainda mais relevância para a [Gupy](#), já que **celebramos uma década de trajetória dedicada a transformar a maneira como empresas e pessoas se conectam por meio da tecnologia**.

O relatório reafirma nosso compromisso em oferecer dados, análises e insights que ajudem organizações, profissionais e a sociedade a compreender o presente e se preparar para o futuro, em qualquer porte, setor ou região, conectando ao longo dos capítulos evidências e recomendações acionáveis para priorizar investimentos, calibrar o planejamento da força de trabalho, orientar políticas de retenção e mobilidade interna e alinhar estratégias de gente aos objetivos do negócio.

A força deste estudo está na **união de diferentes fontes de informação**.

Observamos as análises e discussões que acontecem pelo país a fora e no mercado como um todo, e cruzamos essas referências com os dados da nossa própria plataforma, criando um **retrato único da empregabilidade no Brasil**.

Além disso, nesta edição, passamos a utilizar também os dados coletados a partir do [Portal de Vagas da Gupy](#), que já é uma das maiores plataformas em volume de posições de trabalho publicadas e contratações realizadas no país.

Toda essa base nos permite captar não apenas as grandes movimentações, mas também as sutilezas do mercado, revelando comportamentos emergentes, oportunidades e desafios.

Para esta edição, também trouxemos **discussões sobre o impacto da inteligência artificial e dos Agentes de IA, o surgimento dos superworkers e as novas habilidades que despontam no cenário profissional**.

Esses temas refletem não apenas as mudanças tecnológicas em curso, mas também a forma como elas remodelam a produtividade, a organização das equipes e as expectativas sobre os profissionais do futuro.

Mais uma vez, esperamos que este conteúdo vá além dos números: que inspire reflexões, oriente decisões e se torne um guia para o futuro. Porque compreender a empregabilidade é desvendar os caminhos que moldam o Brasil que queremos construir... e esse Brasil só pode ser construído de forma coletiva.

Excelente leitura!



Sumário Executivo

A seguir, você encontra os principais insights e dados presentes neste conteúdo:

Em 2025, o Brasil atingiu o menor índice de desemprego da década. Esse cenário impulsionou a empregabilidade brasileira, atingindo um novo patamar.

Ainda que muito positivo, o mercado de trabalho está mais competitivo do que nunca.

Destaques da empregabilidade brasileira, considerando o período de jul/24 a jun/25::

Número de pessoas empregadas chegou a **102,3 milhões**, com **alta de 2,4%** em relação a 2024.

Taxa de desemprego de **5,6%**, a **menor da década**.

Taxa de turnover do Brasil é **56%**, uma das **mais altas do mundo**.

As empresas brasileiras publicaram **1,4 milhão posições** na plataforma Gupy.

No Portal de Vagas da Gupy existem **6.114.199 de pessoas candidatas**.

Contratações por **segmentos** → Serviços: **667 mil**; Indústria: **225 mil**; Comércio: **189 mil**; Agropecuária: **36.6 mil**; Construção: **20.9 mil**.

Micro e Pequenas Empresas (MPE) foram responsáveis pela **admissão de 546.833 pessoas**, o que representa quase **60% do total de novas contratações**.

Apenas em abril de 2025, mais de **170 mil novas vagas** foram criadas pelas MPEs.

De acordo com dados da base Gupy, as **contratações por porte** foram → G: **999 mil**; M: **121 mil**; P: **27.1 mil**.

O **modelo presencial** ocupa entre **70% a 75%** das posições publicadas mês a mês, mantendo-se praticamente estável.

O **modelo de trabalho remoto**, ocupa uma faixa média entre **15% e 20%** das posições publicadas. É possível observar estabilidade ao longo dos meses analisados, sem grandes variações.

As **posições híbridas** representam entre **10% e 15%** do total, com uma leve tendência de crescimento sutil ao longo dos meses.

O percentual de vagas afirmativas publicadas foi de **2,60%**, configurando um **crescimento de 20%** em um ano.

Entre julho de 2024 e junho de 2025, o percentual de **contratações de pessoas negras** oscilou entre **40,9%** e **42,7%**, sem variações bruscas.

Os percentuais de **contratações de pessoas de diversidade de gênero** variam entre **0,8% e 0,9%** ao longo de todo o período.

Principais highlights sobre turnover:

O custo de **substituição de uma pessoa colaboradora** pode variar entre **50% a 200% do salário anual** deste profissional perdido.

28% dos profissionais brasileiros buscam ativamente por novas oportunidades, mesmo estando relativamente satisfeitos com seus empregos.

A insatisfação salarial do trabalhador brasileiro passou de **39%**, em 2023, para **52%**, em 2024.

Principais insights sobre benefícios e mobilidade interna:

54% das organizações relatam impacto direto do upskilling na mobilidade de carreira.

57% das pessoas trabalhadoras levam em consideração o pacote de benefícios oferecido pela empresa antes de aceitar uma oferta de emprego.

Dados da base Gupy apontam o **trabalho remoto** como o principal benefício oferecido pelas empresas, com **36,53%**.

Principais dados sobre IA e superworkers:

Apenas **40%** das empresas estão efetivamente usando Agentes de IA em RH, embora **79%** dos executivos afirmam que esses agentes já foram adotados em alguma função da organização.

61% dos CHROs já utilizam IA em recrutamento, **56%** em administração e **46%** em engajamento de pessoas colaboradoras.

72% das empresas que já adotam IA generativa reportaram ganhos claros de produtividade em áreas como RH, marketing e atendimento.

Parte
Um

01 Empregabilidade em movimento: retrato atual do mercado brasileiro

Em 2025, o mercado de trabalho atingiu patamares históricos de dinâmica e resiliência. No trimestre entre abril e junho, **a taxa de desemprego recuou para 5,8%**, o menor índice desde o início da [série histórica](#), em 2012.

Neste mesmo período, **o número de pessoas empregadas chegou a 102,3 milhões**, com **alta de 2,4%** em relação a 2024. Além disso, a **taxa de ocupação** (que é a proporção da população em idade de trabalhar, e que está empregada) **atingiu 58,8%**, mais um nível recorde, segundo [dados levantados pela Trading Economics](#).

Esse desempenho indica uma solidez do mercado interno, inclusive diante de um contexto global ainda marcado por incertezas.

Internacionalmente, por exemplo, a **taxa média de desemprego em 2024 manteve-se em 5%**, nível mais baixo da série histórica segundo a [Organização Internacional do Trabalho \(OIT\)](#), com uma **projeção de estabilidade ou queda leve para 4,9% até 2026**. Para se ter uma ideia, nos Estados Unidos, a taxa de desocupação ronda os 4,2%.

Em outras palavras, o Brasil está vivendo um momento inédito: mais pessoas estão trabalhando, menos estão procurando emprego sem encontrar e a participação da população no mercado de trabalho nunca foi tão alta.

O país começa a se posicionar em linha com grandes economias globais, mostrando sinais consistentes de recuperação e competitividade.

A realidade brasileira, contudo, ainda exhibe desafios estruturais significativos. A **taxa global de informalidade** no país ficou em cerca de **37,8%**, ligeiramente abaixo dos **38%** observados nos trimestres anteriores.

A **rotatividade de profissionais**, medida pela [taxa de turnover](#), ainda é uma das mais altas do mundo, estimada em **56%**, superando países como a **França (51%)**, a **Bélgica (45%)** e o **Reino Unido (em 43%)**.

Na prática, isso mostra que, embora o Brasil esteja gerando empregos em ritmo acelerado, muitos desses vínculos ainda são instáveis: quase 4 em cada 10 pessoas trabalhadoras estão na informalidade e as empresas enfrentam altos índices de entrada e saída de profissionais, bem acima da média internacional.

O [portal Gov.br](https://portal.gov.br) revelou que a informalidade no país atingiu o índice de **37,8%** entre abril e junho de 2025, a segunda menor já registrada pelo IBGE. Isso equivale a **38,7 milhões de trabalhadores informais** (ou seja, **quase 4 em cada 10 profissionais**).

No plano comparativo, outros países mostram variações expressivas nas **taxas de desemprego**:

Austrália*	Alemanha	Reino Unido	China
Registrou 4,2% em julho de 2025	Índice em 2,8%	Em 4,7% no primeiro semestre de 2025	Desemprego urbano médio de 5,1% em 2024

Esses comparativos ajudam a situar o Brasil dentro de uma perspectiva global. Ao olhar para economias maduras como a Alemanha, o Reino Unido ou a Austrália, percebemos que o Brasil ainda se encontra numa posição intermediária, mas em clara trajetória de convergência.

Isso mostra porque é importante analisar o cenário internacional: só entendemos de fato a relevância dos avanços brasileiros quando os colocamos lado a lado com outros mercados de referência.

Com isso em mente, neste primeiro capítulo, apresentamos um **retrato detalhado da empregabilidade brasileira**, observando como ela se manifesta em diferentes **regiões, segmentos econômicos e portes empresariais**, a partir da base de dados da Gupy e dados do mercado de trabalho nacional.

Essa leitura segmentada é fundamental para compreender de que forma o crescimento do emprego se distribui pelo país e quais movimentos merecem maior atenção.

Emprego formal em alta: um ciclo virtuoso de crescimento

O **panorama regional da empregabilidade no Brasil, entre julho de 2024 e junho de 2025**, mostra diferenças significativas no ritmo de geração de oportunidades.

Enquanto o **Sudeste segue concentrando o maior volume de posições publicadas e contratações**, regiões como **Nordeste e Sul também apresentam avanços relevantes**, sustentados por setores estratégicos como Serviços, Turismo, Indústria e Agropecuária.

Os dados analisados permitem compreender como fatores econômicos, setoriais e até sazonais influenciam a abertura de posições e o nível de contratações em cada região.

Essa análise é fundamental para identificar não apenas onde estão as maiores demandas profissionais, mas também as oportunidades de crescimento para empresas e talentos em todo o país.

Destacamos que conceito de posição é diferente do conceito de vaga para a Gupy. Enquanto a vaga é um posto de trabalho aberto, a posição é a quantidade de pessoas que serão contratadas para este posto. Confira a seguir:

Vaga	Posição	Contratação final
Analista de Dados	3 posições	3 pessoas serão contratadas pela empresa para serem Analistas de Dados
Pessoa coordenadora de vendas	1 posição	1 profissional será contratado para ser Pessoa Coordenadora de Vendas

Panorama das posições abertas por região

Posições publicadas por região

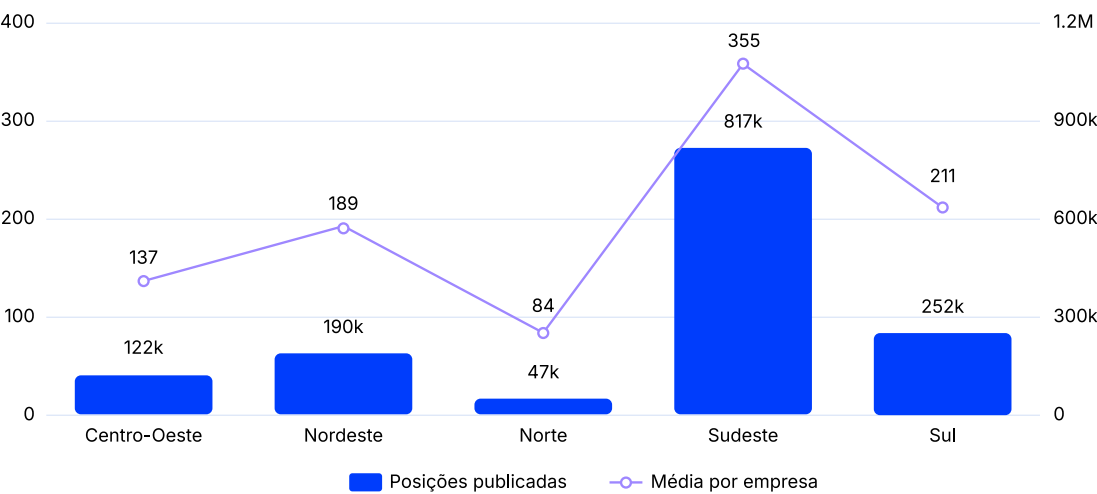


Gráfico 1: Posições publicadas por região: total acumulado. Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.

As empresas publicaram na plataforma Gupy, no período analisado, **1,4 milhão de posições**. O **Sudeste** concentrou mais da metade desse total, com **57,7%**. Depois temos o **Sul**, com **17,7%**, **Nordeste** com **13,3%** e **Centro-Oeste** com **8,6%**. O **Norte** apresenta a menor representatividade, com **3,3%**.

Ao longo do período analisado, é possível observar a sazonalidade: o **Sudeste** variou entre **53,2 mil em dezembro de 2024 a 78,1 mil em fevereiro do ano seguinte**, enquanto o **Sul** acelerou no 1º trimestre de 2025 e o **Nordeste** ganhou tração entre janeiro e março de 2025.

Já as regiões **Centro-Oeste** e **Norte** subiram de forma mais gradual, refletindo a composição setorial de cada economia regional.

Posições publicadas mês a mês por região

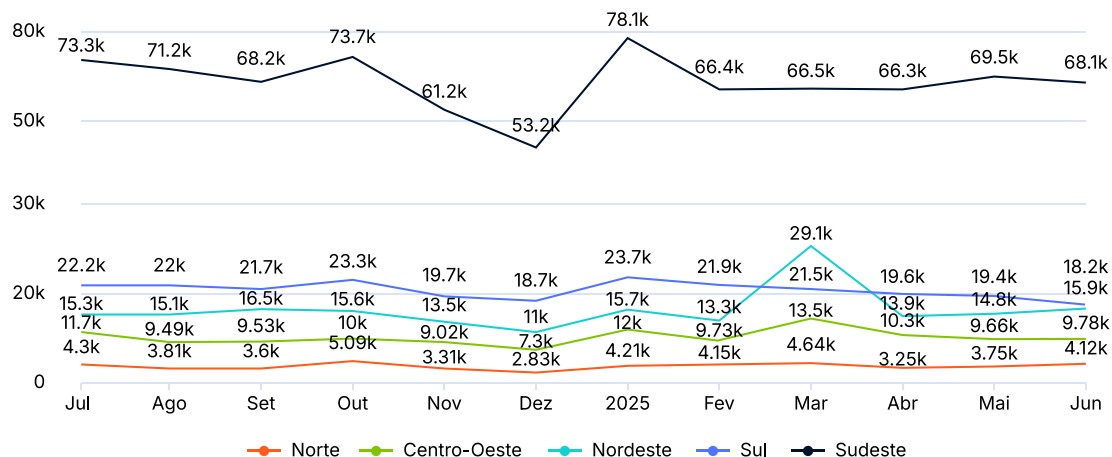


Gráfico 2: Posições publicadas por região - mês a mês. Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.

Esse movimento se conecta ao ambiente macro e a vetores setoriais. No eixo **Sudeste**, o bom momento de **Serviços** e **Varejo** sustentou a abertura de posições no início deste ano: em fevereiro de **2025**, os serviços cresceram **0,8%** e estavam **16,2%** acima do nível pré-pandemia (fevereiro de 2020), e, no varejo, março de 2025 marcou novo recorde da [série do IBGE](#).

E, quando falamos do setor de **Varejo**, em fevereiro de 2025, o [IBGE](#) também apontou que as vendas já haviam atingido o **maior patamar histórico**, criando um pano de fundo **favorável para contratações e reforço de equipes no 1º tri**.

No **Sul**, a retomada de posições publicadas a partir do fim de 2024 está associada ao ciclo **de reconstrução pós-enchentes no Rio Grande do Sul**: [estimativas do Ipea](#) mostram **23,3 mil estabelecimentos (9,5%) e 334,6 mil postos de trabalho (13,7%)** diretamente atingidos nos 418 municípios em calamidade/emergência, um choque que, passado o pico da crise, tende a ser seguido por contratações ligadas a obras, serviços e logística.

No **Nordeste**, o avanço do turismo ajudou a explicar a aceleração do 1º trimestre: o [Banco do Nordeste](#) reportou que, em 2024, o volume contratado por empresas do setor cresceu **87%**, saltando de **R\$ 752 milhões para R\$ 1,4 bilhão**, e em 2025, manteve o aporte no mesmo patamar, estimulando novas posições em serviços, hospedagem e alimentação.

Já no **Centro-Oeste**, a dinâmica do agronegócio e os novos projetos de transmissão de energia podem ter sido os motores por trás do aumento de posições publicadas.

A safra 2024/25 projetada pela Conab é recorde (**345,2 milhões de toneladas**) e o Leilão de Transmissão prevê **R\$ 7,67 bilhões em investimentos com projetos** em Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul o que ativa contratações nos setores de engenharia, obras, compras, logística e, posteriormente, operação e manutenção.



Ao analisarmos o cenário da região **Norte**, o volume de posições publicadas ficou estável, com alguns picos em meses específicos.

Esse picos costumam acontecer quando obras de infraestrutura, como a modernização de portos anunciada pelo governo (**R\$3 bilhões para a região**), avançam de uma etapa para outra.

De forma geral, os gráficos indicam que a abertura de posições é impulsionada por fatores como o ciclo de consumo e serviços (mais intenso na região **Sudeste**), os investimentos e a reconstrução (visíveis na região **Sul** e **Nordeste**).

Volume médio de posições publicadas por empresa, em cada região

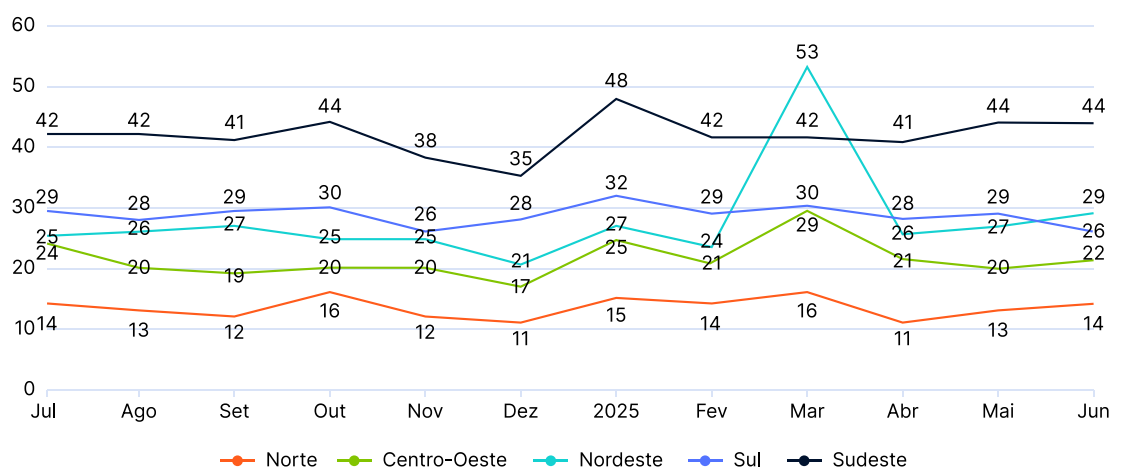


Gráfico 3: Posições publicadas empresa X região. Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.

O gráfico de **média de posições publicadas por empresa** mostra cinco comportamentos bem definidos.

O Sudeste se mantém no patamar mais alto, **variando de 35 a 48 posições por empresa ao mês** – algo perto de 1 a 1,5 posição por dia por empresa, sinal de demanda contínua.

O **Sul** vem na sequência, enquanto **Nordeste** e **Centro-Oeste** apresentam níveis intermediários, já a região Norte permanece no piso. A distância entre **Sudeste** e **Sul** se mantém praticamente todo o período,

indicando que o topo do ranking não depende de um único pico, mas de um ritmo estável de abertura.

Outro ponto importante é a volatilidade relativa: Sudeste e Sul oscilam menos, sugerindo previsibilidade maior para planejamento de vagas. O Nordeste e Centro-Oeste têm picos mais marcados, típicos de janelas de projetos (ex.: obras, safras, alta temporada), e o Norte combina patamar baixo com alta sensibilidade a eventos pontuais.

Total de contratações por região

Observando a base Gupy, temos cerca de **1,02 milhão de contratações** no período analisado.

O Sudeste concentrou a maior parte (**56,5%**), seguido pela região **Sul (17,7%)**, **Nordeste (14%)**, **Centro-Oeste (8,7%)** e **Norte (3,1%)**.



Contratações por região

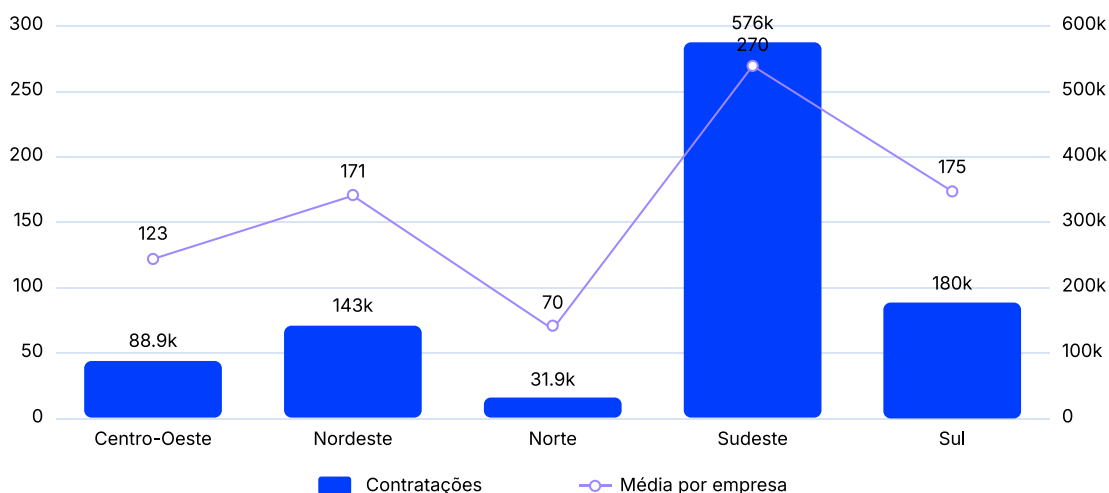


Gráfico 4: Contratações por região. Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.

De insight para ação:

Entender as regiões com maior volume de contratações pode ajudar sua empresa a antecipar movimentos de expansão, redesenhar estratégias de recrutamento remoto e avaliar a viabilidade de abrir novas frentes operacionais. Use esse dado para revisar onde concentrar esforços em atração e employer branding.



Olhar estratégico

Como sua estratégia de atração se conecta com os ciclos regionais?

Ao olhar para os dados por região, é possível ajustar o planejamento de atração com mais precisão, não só onde, mas *quando* contratar.

Para refletir e agir:

- Quais regiões da sua operação têm tido maior agilidade nas contratações? Você pode redistribuir esforços ou antecipar vagas nesses locais?
- Se a organização atua em mais de uma região, vale construir janelas estratégicas de contratação para cada praça, alinhadas a picos sazonais de demanda.
- Construa bancos de talento com segmentações regionais e crie estratégias de engajamento e nutrição dessas bases com ativações a cada 7-10 dias. Você pode trabalhar uma comunicação com vocabulário e conhecimento cultural específico da praça para aproximar sua marca empregadora de cada público de forma nichada.

Essa análise ajuda não apenas a aumentar a eficiência dos processos, mas também a elevar a aderência local à proposta de valor da sua empresa.

Quando cruzamos esse retrato com o [Novo Caged](#) para o mesmo intervalo, o comportamento é consistente: nos últimos 12 meses (entre julho de 2024 e junho de 2025), o Caged registrou saldo líquido de **+1,59 milhão de empregos no país**; e, no acumulado de 2025 (entre janeiro e junho), o ranking regional do saldo repete a nossa ordem: Sudeste (**+580,4 mil**), Sul (**+251,0**

mil), Nordeste (**+163,7 mil**), Centro-Oeste (**+159,4 mil**) e Norte (**+67,7 mil**).

Vale lembrar que o Caged mede saldo (admissões–desligamentos), enquanto nosso gráfico mostra contratações concluídas, mas a distribuição regional se alinha nos dois casos.

Contratações mês a mês por região

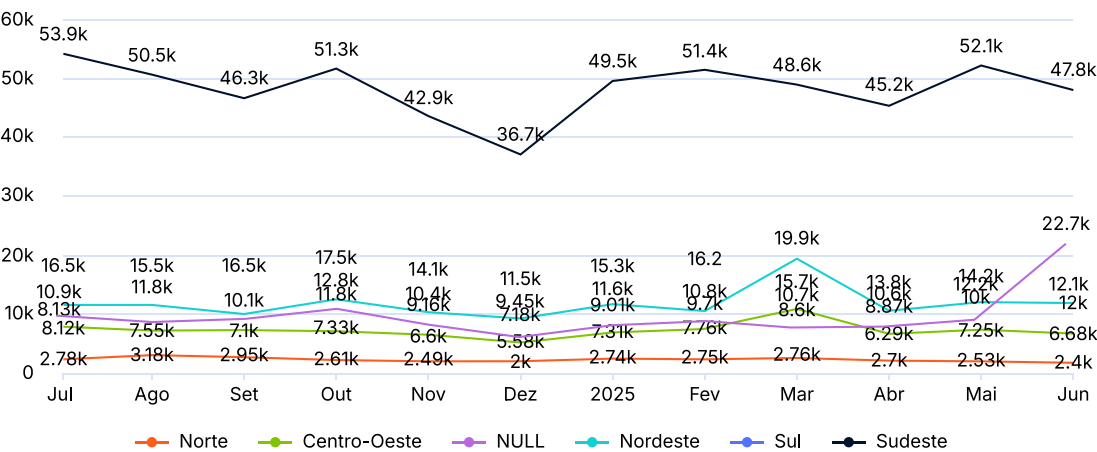


Gráfico 5: Contratações por região: mês a mês. Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.



Dados analisados a partir do [Portal de Vagas da Gupy](#), mostram a **quantidade de pessoas candidatas no país**. Essa análise do ponto de vista de profissionais disponíveis para o mercado de trabalho possibilita uma **visão 360º** da empregabilidade brasileira:

Pessoas Candidatas em todo o Brasil

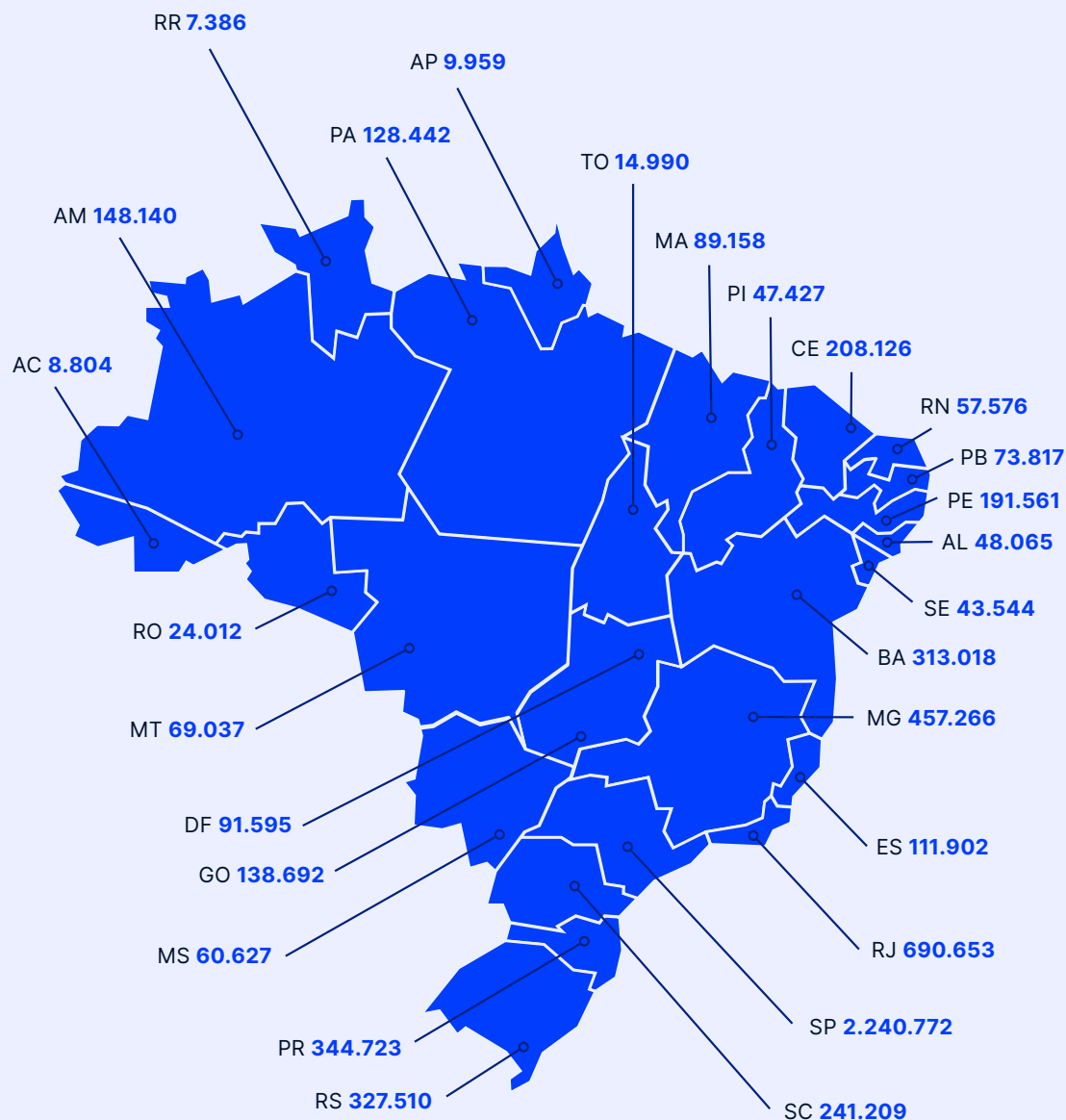


Gráfico 6: Pessoas candidatas por Estado brasileiro. Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.

O mapa mostra a **quantidade de pessoas candidatas em todo o Brasil, distribuídas por estado**. Os números variam bastante, revelando discrepâncias significativas entre regiões mais populosas e outras com menor densidade demográfica.

Estados com a maior quantidade de pessoas candidatas

O estado de **São Paulo**, com **2.240.772** pessoas candidatas, lidera com ampla diferença, concentrando mais de 3 vezes o volume do segundo colocado.

Em seguida aparecem **Rio de Janeiro**, com **690.653 mil** profissionais cadastrados no portal, e **Minas Gerais**, com **457.266 mil**, estados da região Sudeste que também possuem.

A **Bahia**, com **313.018 mil**, o **Paraná**, com **344.723 mil** e o **Rio Grande do Sul** também

se destacam pelo volume de pessoas candidatas, confirmando o peso populacional desses estados.

Estados com a menor quantidade de pessoas candidatas

Na outra ponta, estão **Roraima**, com **7.386**, **Acre**, com **8.804** e **Amapá**, com **9.959**, todos localizados na região **Norte**, com índices bem inferiores à média nacional.

Esse padrão indica que os estados menos populosos também concentram menor volume de candidaturas.

Resumo da distribuição regional das candidaturas:

Sudeste

Concentra a maior parte das candidaturas, puxado principalmente por São Paulo e Rio de Janeiro.

Nordeste

Também apresenta forte participação, especialmente no Ceará, com **208.126 mil** e em Pernambuco, somando **191.561 mil**, o que representa uma competitividade expressiva no mercado de trabalho.

Sul

Mantém números relevantes e mais equilibrados entre seus três estados, todos com mais de **200 mil** candidaturas.

Centro-Oeste e Norte

Têm menor volume, com exceção do Amazonas, que concentra **148.140 mil** pessoas candidatas, e do Pará, com **128.442 mil**, que destoam dentro da região Norte.

Segmentos em foco: o que cresce, onde e como

Cada segmento de força de trabalho no Brasil cumpre um papel estratégico no funcionamento do mercado, oferecendo dinâmicas próprias, ritmos de contratação distintos e impactos econômicos variados.

Serviços, Indústria, Comércio, Agropecuária e Construção formam, juntos, cinco engrenagens centrais da economia nacional. São também os setores que, de acordo com o [Novo Caged](#), concentram historicamente a geração líquida de empregos formais no país, configurando-se como **cinco pilares da atividade produtiva brasileira**.

Para este relatório, seguimos acompanhando esses cinco segmentos, que não apenas representam a maior parcela de vagas e contratações registradas na plataforma da Gupy, como também refletem a classificação utilizada pelos principais indicadores oficiais do país.

Essa escolha reforça o compromisso em alinhar os dados internos com as métricas nacionais, garantindo que nossa análise dialogue tanto com a realidade das empresas que contratam via Gupy quanto com a leitura macroeconômica feita por outras instituições e órgãos públicos.



No período analisado, entre **julho de 2024 a junho de 2025**, cada uma dessas frentes demonstrou que a empregabilidade no Brasil não é uniforme. Houve áreas em clara expansão, com maior volume de vagas publicadas e contratações, enquanto outras enfrentaram oscilações mais marcadas.

É essa diversidade que nos permite compreender, de maneira mais acessível, como a empregabilidade se distribui no país.

Total acumulado de posições por setor da economia

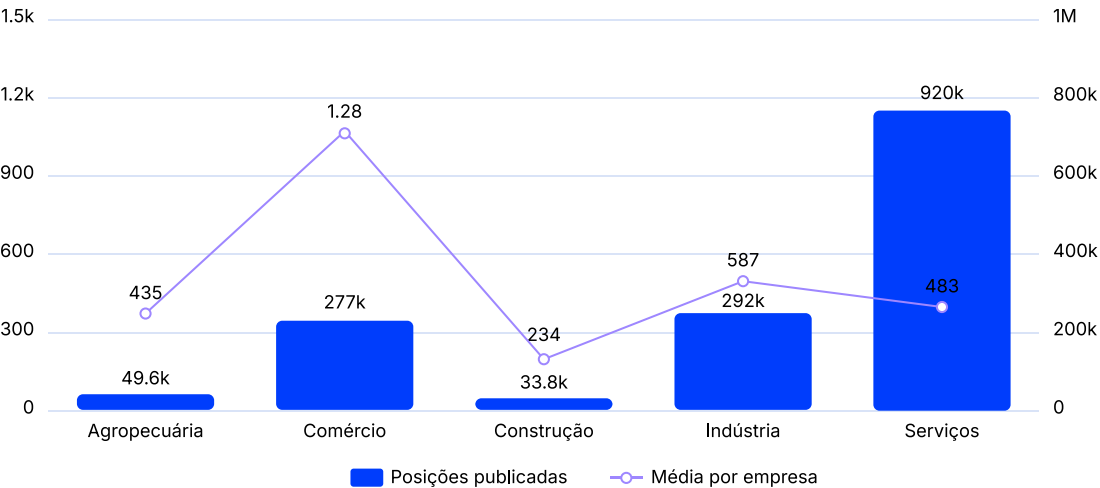


Gráfico 7: Posições publicadas por segmento. Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.

Posições pulicadas por segmento

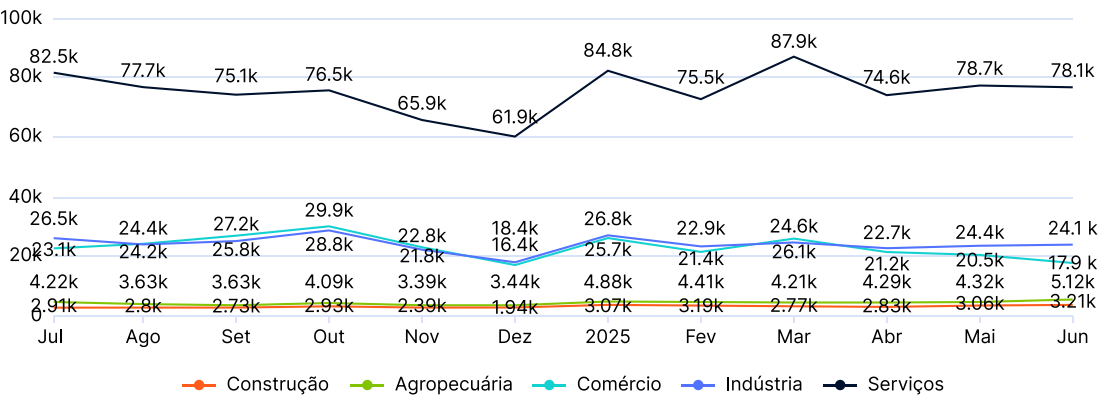


Gráfico 8: Posições publicadas por segmento: mês a mês. Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.

No período entre julho de 2024 e junho de 2025, os cinco setores/segmentos analisados apresentaram comportamentos bem distintos na abertura de posições, com uma larga vantagem para o segmento de **Serviços** (com **920 mil** posições publicadas).

Em segundo e terceiro lugar aparecem, respectivamente, a **Indústria** (com **292 mil** posições publicadas) e o **Comércio** (com **277 mil**).

A análise mensal mostra com mais clareza as diferenças no ritmo de cada setor.

Serviços

Manteve um patamar elevado durante todo o período, com picos em janeiro (**84,7 mil**) e março de 2025 (**88 mil**). Apesar de alguma oscilação, a curva mostra resiliência e consistência na abertura de vagas.

Indústria

Apresentou oscilações mais acentuadas, com queda entre novembro e dezembro de 2024 (marcando, respectivamente, **21,8 mil** e **18,4 mil**) e recuperação em janeiro do ano seguinte (**27 mil**). Essa sazonalidade é típica do setor, que sofre ajustes conforme o ciclo de produção e consumo.

Comércio

Teve forte aquecimento em setembro (**27,3 mil**) e outubro de 2024 (**29,9 mil** no pico), refletindo contratações ligadas ao período de fim de ano, seguido de forte retração em dezembro (**16,5 mil**) e nova retomada no início de 2025.

Agropecuária

Exibiu oscilações menores, mas cresceu ao longo do semestre final, alcançando o maior patamar em junho de 2025 (**5,1 mil**). O comportamento reflete a sazonalidade agrícola e a concentração regional das oportunidades.

Construção

Foi o segmento de menor volume, mas mostrou recuperação consistente após dezembro de 2024 (quando marcou **1,9 mil**), chegando a **3,2 mil** em junho do ano seguinte. Essa retomada sinaliza o impacto de políticas de investimento e crédito no setor.



Olhar estratégico

Sua operação está preparada para contratar nos momentos certos?

Os dados revelam que o mercado de trabalho **respira por ciclos**. Empresas que antecipam esse movimento conseguem contratar melhor — e mais rápido.

Como se preparar:

- **Cruze o planejamento estratégico do próximo ano** para mapear períodos de expansão, novos projetos, aumento de quadros e substituições previstas. Esses movimentos ajudam a identificar onde haverá maior pressão de contratação.
- **Com base no seu tempo médio de fechamento**, planeje de forma proativa quando as posições precisam ser abertas. Isso evita gargalos e reduz o risco de começar processos tarde demais.
- **Identifique posições críticas** e desenhe estratégias de atração específicas por canal: hunting, parcerias com escolas técnicas, ONGs/associações, programas de indicação ou comunidades profissionais.
- **Automatize etapas do processo** (candidatura, pré-triagem, agendamento e admissão) para responder à velocidade do mercado nos meses mais quentes. Recursos de IA conversacional (como experiências via WhatsApp na Gupy) ajudam a escalar o volume sem perder consistência na comunicação com as pessoas candidatas.

O tempo de preparação define a qualidade da entrega.



Volume médio de posições por empresa, em cada segmento

O gráfico a seguir amplia nossa visão, trazendo a **média de posições publicadas, por empresa, mês a mês, nos cinco segmentos.**

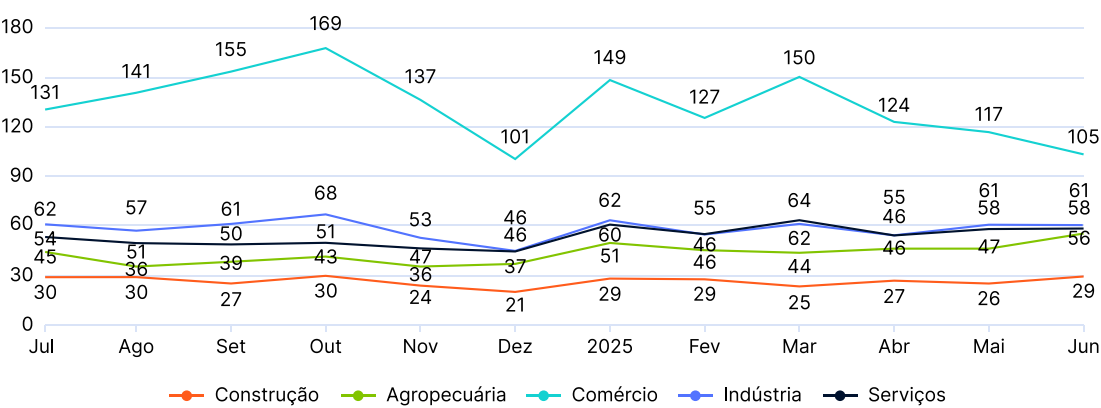


Gráfico 9: Média de posições publicadas por segmento: mês a mês.
Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.

Ao analisar essa média de posições publicadas por empresa, fica claro que os segmentos têm comportamentos distintos.

O **Comércio** aparece como destaque absoluto, com médias que chegaram a **169 posições por empresa em outubro de 2024** e mantiveram patamares elevados ao longo do ano, mesmo com a queda de dezembro, de 101. Essa curva reforça o peso do setor nas contratações em larga escala, sobretudo em períodos de alta sazonalidade como Black Friday e fim de ano.

Podemos ainda obter outro insight importante: embora o número bruto não seja o maior, as empresas do setor de Comércio tendem a abrir mais posições individualmente.

Essa leitura cruzada (do *Total de Posições X Média de Posições por empresa*) nos ajuda a compreender melhor algumas dinâmicas:

- Serviços** liderou em volume, por ser um setor mais pulverizado.
- Comércio** liderou na média, por empresa, evidenciando contratações concentradas em grandes players.
- Indústria** manteve constância, ajustada a ciclos produtivos.
- Agropecuária** cresceu de forma gradual, em ritmo ligado à safra.
- Construção** sinalizou sua retomada no início de 2025.

Se até aqui observamos o movimento de publicação de vagas, a próxima etapa é olhar para as contratações efetivas, que revelam, de fato, como e o quanto cada setor está absorvendo talentos.

Total de contratações por segmento

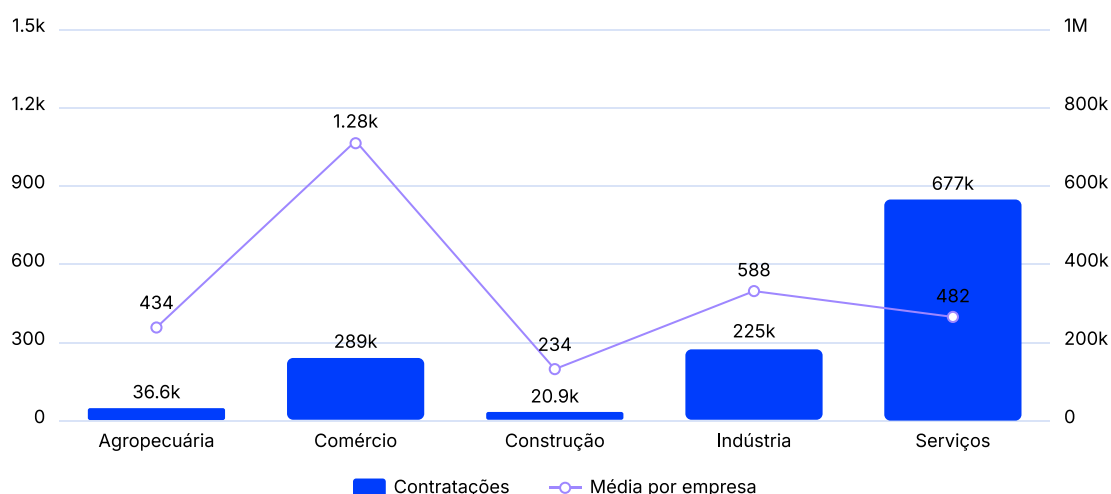


Gráfico 10: Contratações por segmento. Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.

Observando os volumes de contratações por segmento, entre julho de 2024 e junho de 2025, o **setor de Serviços** se mantém, mais uma vez, como o **grande protagonista do mercado de trabalho**.

Foram **677 mil admissões registradas na plataforma**, resultado consistente com os números nacionais do Novo Caged, que já indicava que, apenas no primeiro semestre de 2025, os serviços foram responsáveis por

mais de **643 mil novos empregos formais**, quase dois terços do saldo total de vagas criadas no período.

Esse desempenho está ligado à diversificação interna do setor (que, no caso do Caged, abrange desde saúde, educação e tecnologia da informação até atividades administrativas e serviços pessoais) e à sua maior resiliência em cenários de oscilação econômica.



Olhar estratégico

Seu setor pede escala ou especialização?

Cada segmento exige uma abordagem distinta na construção da força de trabalho. Entender o comportamento do seu setor no relatório pode revelar **espaços de vantagem competitiva**.

Decisões práticas a considerar:

- Se você atua em **Serviços** ou **Comércio**, pense em **estruturas escaláveis** de atração: campanhas digitais, seleções em ondas e turmas de integração.
- Já setores como **Indústria**, **Construção** e **Agro** demandam maior previsibilidade. Trabalhe com **cadastros-reserva** e alinhamento fino com o cronograma da operação.
- **Em Tecnologia**, onde a disputa por talentos especializados é intensa, priorize uma marca empregadora forte e um EVP claro. Diferenciais como flexibilidade, cultura de autonomia, trilhas de carreira e tecnologias usadas fazem diferença real na conversão de candidatos qualificados.
- Mesmo em segmentos em retração, vale perguntar: **onde estão as funções críticas que não podem parar?** Mantenha esses funis sempre ativos.

A seguir, vamos analisar as contratações, mês a mês, em cada um dos cinco segmentos.

Total de Contratações: Serviços

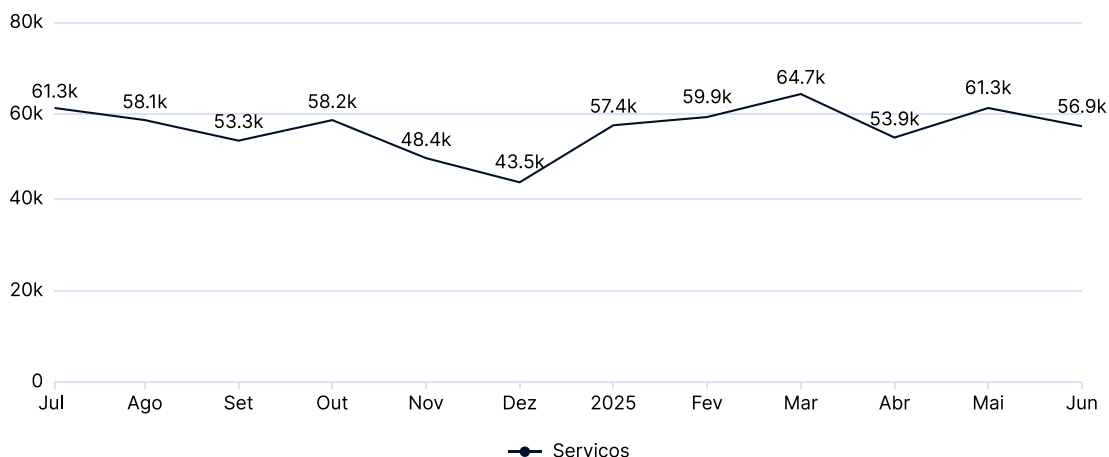


Gráfico 11: Total de contratações: Serviços. Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.

O setor de **Serviços** exibiu um comportamento claramente robusto e resiliente, com as contratações variando entre **43,5 mil em dezembro de 2024** e atingindo seu auge em **64,7 mil admissões em março de 2025** – pico que sinaliza uma renovação na força de trabalho.

Esse desempenho reforça o papel de protagonista do setor de Serviços na geração de empregos no país. Conforme [dados da Confederação Nacional de Serviços \(CNS\)](#), esse setor já corresponde a **57% dos empregos formais no Brasil**, o que reforça sua importância estrutural na empregabilidade nacional.

Além disso, [dados do IBGE](#) mostram que o setor **avançou 2,4% no primeiro trimestre de 2025**, indicando um **crescimento econômico real** que se traduz em uma maior demanda por pessoas trabalhadoras em áreas como saúde, educação, serviços profissionais e Tecnologia da Informação.

No âmbito nacional mais amplo, **Serviços** foi responsável por mais de **643 mil novos empregos formais apenas no primeiro semestre de 2025**, [segundo o Novo Caged](#).

Esse número representa quase dois terços de todas as vagas criadas ao longo do período.

Outra correlação importante é a de que o setor de **Serviços** costuma ser mais sensível que outros segmentos às sazonalidades e aos ciclos de retomada econômica.

A queda no volume de contratações, no fim de 2024, foi rapidamente seguida por uma reação robusta no primeiro trimestre, confirmando essa característica.

A **recuperação do PIB no segundo trimestre de 2025, cujo avanço foi de 0,4%**, também ajuda a explicar essa rápida retomada.

A expectativa é de que **Serviços** mantenha sua capacidade de reagir rapidamente e sustentar a maior parte das contratações formais do país. Com forte presença em áreas estratégicas, o segmento tende a seguir como referência na geração de oportunidades e como termômetro imediato da confiança econômica.

Total de Contratações: Indústria

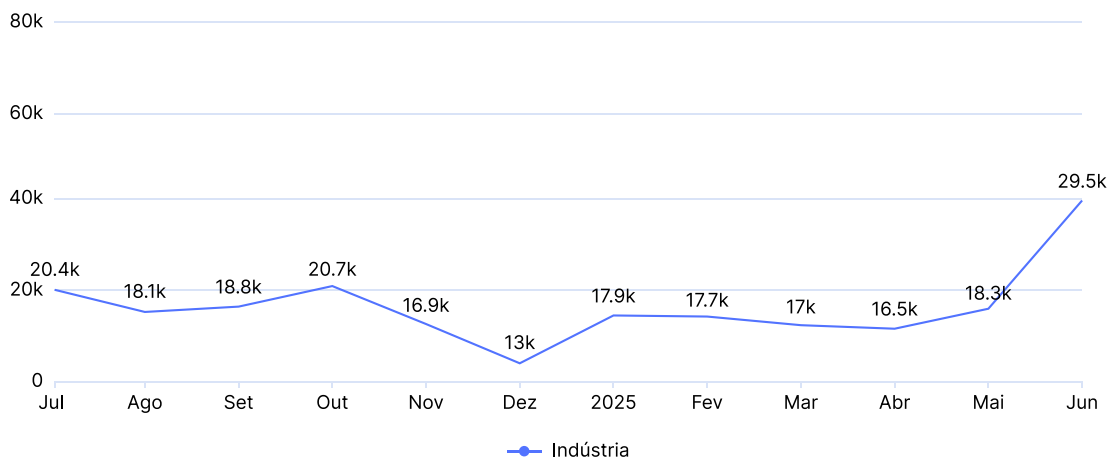


Gráfico 12: Total de contratações: Indústria. Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.

No gráfico, o setor da **Indústria** inicia com **20,4 mil contratações em julho de 2024**, recua até **13 mil em dezembro**, e retoma com ampliações significativas, chegando a **29,5 mil em junho de 2025**.

Esse comportamento sugere uma sensibilidade típica da indústria a ciclos econômicos, com uma queda estrutural ao final de cada ano (como observado na imagem), seguida pela recuperação robusta nos meses mais favoráveis.

Entre janeiro e maio de 2025, a **Indústria** gerou **209.685** postos de trabalho com carteira assinada, um crescimento de **1,8%** na produção, conforme a [Pesquisa Industrial Mensal \(PIM\) do IBGE](#).

No campo salarial, o setor também demonstrou sinais de retomada: de acordo com a [Agência Nacional de Notícias \(da Confederação Nacional da Indústria\)](#), a **massa salarial real teve alta de 4,4%**, em abril de 2025, o que tem impulsionado contratações e melhorado a remuneração média.

Esse movimento de recuperação, que vem se consolidando desde o fim de 2023, reforça como mudanças macroeconômicas e institucionais podem ter criado um ambiente mais favorável para este e os demais setores.

Por outro lado, a confiança no setor industrial vem mostrando sinais de enfraquecimento. **A CNI revisou sua projeção de crescimento para 2025 de 2% para 1,7%, indicando uma moderação nas expectativas.** Isso quer dizer que, embora o segmento ainda deva crescer neste ano, o ritmo será menor do que o previsto inicialmente.

Em termos práticos, significa que as empresas estão mais cautelosas para investir, contratar e expandir a produção, diante de fatores como juros ainda elevados, custos de energia e insumos mais altos, além do cenário internacional menos favorável a partir de 2025. Ou seja, a **Indústria** continua sendo um pilar da economia, mas seu fôlego no curto prazo tende a ser mais limitado.

Total de Contratações: Comércio

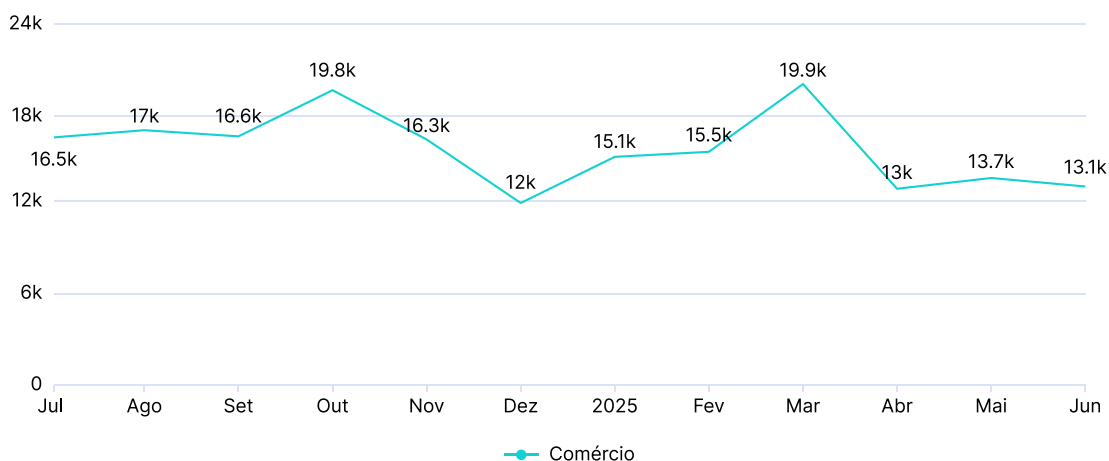


Gráfico 13: Total de contratações: Comércio. Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.



O padrão flutuante nos números referentes às contratações do **Comércio** refletem, novamente, a forte influência da sazonalidade.

Entre julho de 2024 e junho de 2025, por exemplo, **as admissões oscilaram de um patamar de 16,5 mil em julho para um pico de 19,9 mil em outubro e novamente em março de 2025.**

Esses movimentos reforçam o caráter cíclico do setor, que amplia rapidamente seu quadro de pessoal em períodos de maior consumo e ajusta as vagas logo em seguida.

Alguns dados oficiais reforçam essa tendência: de acordo com o [levantamento da FecomercioSP](#), com base no Caged, no acumulado do primeiro semestre de 2025, **o Comércio formal gerou 25.131 novos empregos somente no estado de São Paulo.**

Isso demonstra a capacidade do setor de recuperar pessoal rapidamente em momentos de alta demanda. No âmbito nacional, o **Comércio** aparece como o segundo maior gerador de vagas formais no ano, atrás apenas dos Serviços, de acordo com [dados da Secretaria de Comunicação Social \(Secom\)](#).

Reconhecido por sua contribuição estrutural à economia, o **Comércio** (junto com Turismo e Serviços) é apontado pelo [Ministério do Trabalho e Emprego](#) por lideranças como o principal empregador do país, um dinamismo que se explica pelo fato desses segmentos estarem atrelados diretamente ao comportamento de consumo das famílias.

Fatores como a inflação controlada, a queda gradual dos juros e a expansão dos crédito ao consumidor têm potencializado a confiança para compras, especialmente aquelas relacionadas aos supermercados, vestuários, eletroeletrônicos e ao comércio eletrônico.

De acordo com a [Associação Brasileira de Comércio Eletrônico \(ABComm\)](#), o **comércio eletrônico brasileiro movimentou R\$100,5 bilhões no primeiro semestre de 2025**.

Para o ano todo, a expectativa é ainda maior, com projeção de faturamento acima de **R\$234 bilhões**, um crescimento estimado de mais de 15% em relação a 2024.

Com base nos números e nas projeções recentes, podemos afirmar que o setor de **Comércio** deve manter em 2025 seu padrão característico de contratações concentradas em períodos-chave, mas agora em um ambiente mais favorável.

Esse avanço deve ser potencializado por um contexto econômico mais estimulante, em que a queda dos juros, a maior disponibilidade de crédito e a estabilidade inflacionária impulsionam a confiança para consumir, enquanto o avanço acelerado do *e-commerce* e os investimentos em logística e tecnologia ampliam as oportunidades de geração de novos empregos formais.

Total de Contratações: Agropecuária

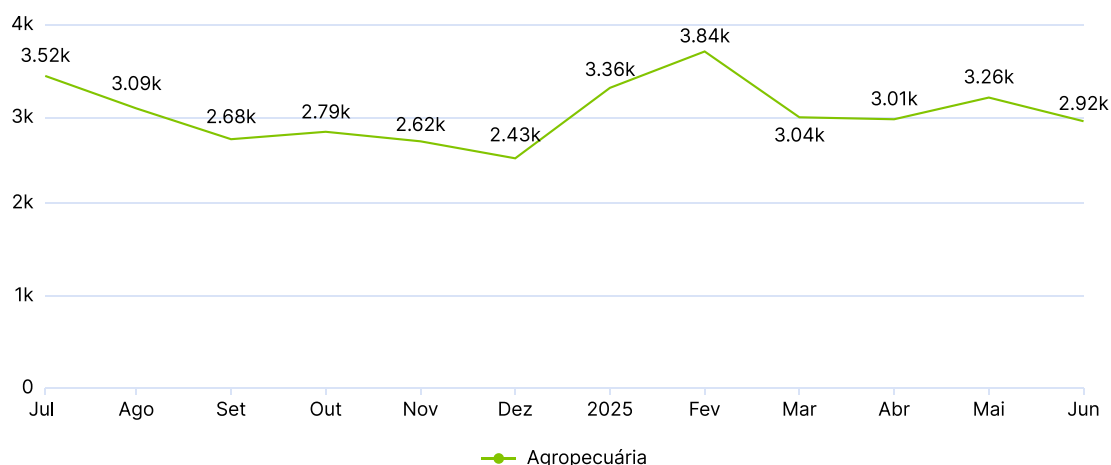


Gráfico 14: Total de contratações: Agropecuária. Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.

Aqui, novamente a **sazonalidade é fator determinante** para a consolidação dos números entre 2024 e 2025: entre os clientes que utilizam a plataforma Gupy, as contratações formais em posições para a **Agropecuária** foram declinando gradualmente no segundo semestre de 2024, e voltaram a crescer ao longo do primeiro semestre de 2025, alcançando um pico de **3,48 mil novos empregos em fevereiro**, antes de se equilibrar em torno dos **3 mil** nos meses seguintes.

Assim como percebidos nas edições anteriores do nosso relatório, esses movimentos reforçam a dependência estrutural da agropecuária em relação às fases de plantio e colheita, que determinam o volume de mão de obra absorvida ao longo de cada ano.



Os dados nacionais confirmam essa tendência de altos e baixos. O [Agro Estadão](#) destacou que janeiro de 2025 foi um mês excepcional para o setor, com a criação de **35,7 mil novos empregos formais**, mais do que o dobro da média registrada em períodos normais.

Esse desempenho robusto não apenas acompanhou a **intensificação das atividades agrícolas** no início do ano, mas também refletiu **a força do agronegócio como motor da empregabilidade**, já que naquele mês a agropecuária superou inclusive segmentos tradicionais em volume de admissões, como parte do setor de **Serviços** e da **Indústria**.

Meses depois, o [Portal do Agronegócio](#) reforçou o mesmo diagnóstico ao destacar que, entre maio e junho de 2025, a agropecuária voltou a surpreender, criando **25,8 mil novas vagas formais**.

Essa performance foi lida como um dos maiores saldos mensais para o setor, ilustrando como as contratações retomam fôlego em momentos de safra e de escoamento da produção.

Outra característica determinante do setor é a de que, ao contrário de outras áreas da economia, que tendem a oscilar mais lentamente, a Agropecuária responde de forma imediata à necessidade de aumentar sua força de trabalho em função das demandas produtivas.

No acumulado até julho de 2025, [segundo o Novo Caged](#), o setor já havia criado **99,3 mil empregos formais**, o que representa um **crescimento de 5,5% no ano**.

Esse saldo expressivo consolidou a **Agropecuária** como o quinto setor que mais gerou vagas no país no período, superando áreas como o **Comércio**, o que

revela a resiliência do campo mesmo diante de pressões externas como juros altos e a volatilidade internacional.

Esse conjunto de dados, aliado ao comportamento visto no gráfico, evidencia como a **Agropecuária** se mantém como um termômetro confiável da nossa empregabilidade.

Ao mesmo tempo em que a dependência dos ciclos agrícolas mantém o setor preso a padrões de alta e baixa, **a injeção de recursos do Plano Safra 2025/2026, que destinou R\$516,2 bilhões ao crédito rural**, aponta para um futuro de maior estabilidade, comparado aos anos recentes do período pós-pandemia.

Para 2026, a expectativa é que esse volume de investimentos, aliado ao uso crescente de tecnologia no campo, garanta um setor ainda mais dinâmico e sustentável na geração de empregos formais, com contratações que seguirão refletindo o calendário agrícola, mas apoiadas por bases financeiras e produtivas mais sólidas.

Para facilitar a leitura do impacto da safra no mercado de trabalho formal, o quadro a seguir cruza o calendário agrícola das principais culturas com a **intensidade de contratações** observada na base de clientes da Gupy.

Dessa forma, é possível visualizar mês a mês **picos, períodos médios e vales de contratação** por cultura – informação prática para planejar antecipação de vagas, reforço de time e logística nas janelas críticas:

CULTURAS	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Out	Nov	Dez
Soja (safra principal)	Colheita (Sul/CO) ALTA (logística benefícios)	"Colheita ALTA — Pico regional"	"Colheita MÉDIA"	"Final colheita preparo solo MÉDIA→BAIXA"	"Entressafra/ planejamento BAIXA"	"Entressafra BAIXA — Ponto mínimo"	Entressafra BAIXA	Início plantio (CO/Norte) MÉDIA	Plantio ALTA — Pico regional	Plantio ALTA — Pico regional	Plantio tardio/ tratos iniciais MÉDIA
Milho (1ª safra)	Colheita (Sul/SE) MÉDIA	Colheita ALTA regional	Colheita MÉDIA	Transição BAIXA	Entressafra BAIXA — Ponto mínimo	Entressafra BAIXA	Entressafra BAIXA	Início plantio (Sul) MÉDIA	Plantio CO/SE ALTA — Pico regional	Plantio Centro-Oeste ALTA — Pico regional	Plantio tardio MÉDIA
Milho (safrinha)	Plantio pós-soja ALTA — PICO NACIONAL	Plantio ALTA — PICO	Tratos/início colheita Norte MÉDIA	Tratos MÉDIA	Colheita (CO) ALTA	Colheita (CO) ALTA — Pico regional	Pós-colheita/ logística MÉDIA	Pós-colheita/ preparo solo BAIXA→MÉDIA	Entressafra BAIXA	Entressafra BAIXA	Pré-plantio/ planejamento BAIXA→MÉDIA
Arroz (irrigado Sul)	Colheita ALTA — Pico regional	Colheita ALTA	Colheita MÉDIA	Pós-colheita/ logística MÉDIA	Entressafra BAIXA	Entressafra BAIXA — Ponto mínimo	Entressafra BAIXA	Pré-plantio/ preparo áreas MÉDIA	Plantio — Pico ALTA	Plantio — Pico ALTA — Pico regional	Plantio — Final MÉDIA
Trigo (Sul)	Entressafra BAIXA	Entressafra BAIXA — Ponto mínimo	Entressafra BAIXA	Preparo sementeira (PR/SC) MÉDIA	Semeadura Pico (RS/PR) ALTA	Semeadura Pico ALTA — Pico regional	Tratos/desen- volvimento MÉDIA	Tratos MÉDIA	Colheita — Sul (início) ALTA	Colheita — Pico ALTA — Pico regional	Pós-colheita MÉDIA→BAIXA
Algodão (MT/BA)	Colheita ALTA — Pico setorial	Colheita ALTA	Colheita ALTA	Colheita ALTA	Colheita ALTA	Entressafra BAIXA — Ponto mínimo	Entressafra BAIXA	Pré-plantio MÉDIA	Plantio — Pico ALTA	Plantio — Pico ALTA — Pico regional	Plantio tardio MÉDIA
Cana-de açúcar	Colheita ALTA — Pico setorial	Colheita ALTA	Colheita ALTA	Colheita ALTA	Colheita ALTA	Colheita ALTA	Colheita ALTA	Colheita ALTA	Colheita MÉDIA	Entressafra/ plantio renovação BAIXA	Entressafra/ manutenção BAIXA — Ponto mínimo
Café arábica (Sudeste)	Pré-colheita/ manejo MÉDIA — Antecipação	Colheita — Início MÉDIA→ALTA	Colheita ALTA	Colheita ALTA	Colheita — PICO ALTA — PICO	Colheita — PICO ALTA — PICO	Colheita — Final / pós-colheita MÉDIA	Pós-colheita/ beneficia- mento MÉDIA	Podas/tratos MÉDIA	Florescimento/ tratos MÉDIA	Tratos/preparo MÉDIA
Café conilon (ES/RO)	Pré-colheita MÉDIA — Antecipação	Colheita — Início MÉDIA	Colheita ALTA	Colheita — PICO ALTA — PICO	Colheita — PICO ALTA — PICO	Colheita — Final MÉDIA	Pós-colheita MÉDIA	Entressafra BAIXA	Florescimento MÉDIA	Tratos MÉDIA	Tratos MÉDIA
Citros (laranja SP)	Colheita — Início MÉDIA	Colheita ALTA	Colheita ALTA	Colheita — PICO ALTA — PICO	Colheita — PICO ALTA — PICO	Colheita — Média MÉDIA	Colheita — Final MÉDIA	Pós-colheita/ tratos MÉDIA	Desenvolvi- mento frutos MÉDIA	Desenvolvi- mento frutos MÉDIA	Pré-colheita MÉDIA
Fruticultura irrigada (Vale SF – uva/ manga)	Colheita/pós-colheita ALTA regional	Colheita / poda ALTA/MÉDIA	Poda/indução floral MÉDIA	Florada/ma- nejo MÉDIA	Colheita (man- ga export.) ALTA — PICO	Pós-colheita MÉDIA	Colheita (uva de mesa) ALTA — PICO	Pós-colheita MÉDIA	Florada MÉDIA	Manejo MÉDIA	Colheita — Final MÉDIA

Ponto Mínimo de Contratação	Média Contratação
Baixa Contratação	Média/Alta Contratação
Baixa/Média Contratação	Alta Contratação e Pico de Contratações

Tabela 1: Calendário agrícola X Intensidade de contratações. Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.



Olhar estratégico

Além das movimentações internas de cultura organizacional, fatores externos também moldam o ritmo e a geografia da empregabilidade no Brasil.

Dois vetores ganharão força nos próximos ciclos:

- A expansão da agropecuária em regiões de fronteira produtiva;
- A reconstrução de áreas impactadas por desastres naturais, especialmente no Sul do país.

O que monitorar desde já:

- Municípios com alta demanda por profissionais operacionais e técnicos, especialmente em logística, infraestrutura, agro e serviços essenciais.
- Novas políticas públicas de incentivo à reconstrução, qualificação e mobilidade profissional.
- Tendência crescente de migração de mão de obra entre regiões vizinhas ou próximas a polos em recuperação

Esses sinais não apenas indicam oportunidades de contratação, como também influenciam decisões sobre atração, relocação e desenvolvimento de talentos no médio prazo.

Total de Contratações: Construção

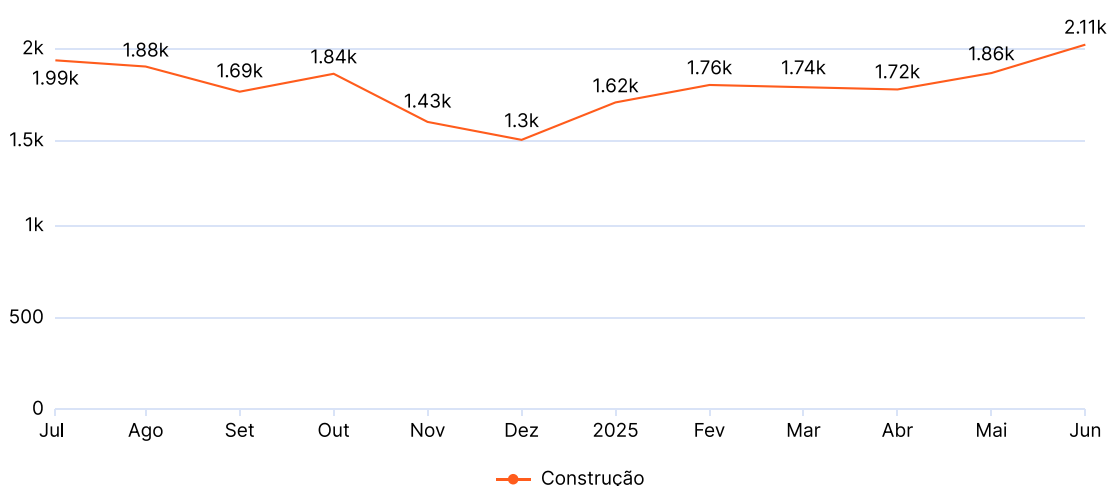


Gráfico 15: Total de contratações: Construção. Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.

O setor de **Construção**, conforme indicado pelo gráfico, demonstra um comportamento que oscila conforme as condições macroeconômicas e os ciclos de investimento: começou com cerca de **1,99 mil contratações em julho de 2024**, caiu para **1,30 mil em dezembro**, mas reuniu tração ao longo de 2025, retomando um ritmo ascendente até alcançar **2,11 mil admissões em junho**.

Esse movimento reflete a sensibilidade do setor a fatores como lançamento de obras, políticas públicas de infraestrutura e financiamento imobiliário.

A dinâmica é reforçada por alguns dados oficiais: de acordo com o [relatório de Desempenho da Construção Civil](#) o número de pessoas trabalhadoras formais no setor ultrapassou 3 milhões, um índice recorde desde 2013.

No acumulado dos últimos 12 meses encerrados em maio de 2025, a **Construção criou 98.734 vagas**, representando crescimento de **3,4% no total de empregos formais no setor**.

Além disso, de janeiro a maio de 2025, segundo o [Novo Caged](#), foram geradas **149,233 mil novas vagas**, um saldo positivo significativo, ainda que cerca de **6,7%** menor que o observado no mesmo período de 2024.

Esse cenário reflete a atuação estruturante da **Construção**, principalmente nos segmentos de **edifícios, infraestrutura e serviços especializados**, que lideram na criação de empregos formais e puxam o setor em diferentes áreas. Mesmo com redução do ritmo ainda que o setor segue como um dos protagonistas do mercado formal de trabalho.

Tudo isso indica que a Construção deve continuar desempenhando um papel estratégico na geração de empregos no próximo ano, mas com um ritmo de crescimento mais moderado.

A expectativa é que o setor se beneficie de **políticas de estímulo ao setor** (como investimentos habitacionais e projetos de infraestrutura previstos no Novo PAC), mas que também será **sensível à evolução na taxa de juros, ao acesso a financiamento e à disponibilidade de mão de obra qualificada**.

Ou seja, o setor seguirá respondendo rapidamente ao cenário econômico, como vem fazendo, mas de forma mais cautelosa e com foco em sustentabilidade no longo prazo

Comparativo entre segmentos: contratações médias por empresa

Por fim, temos o gráfico com a média de contratações, no mês a mês, entre julho de 2024 e junho de 2025, nos cinco segmentos analisados. Os números mostram como cada setor se organiza em termos de admissões por empresa, revelando diferenças importantes.

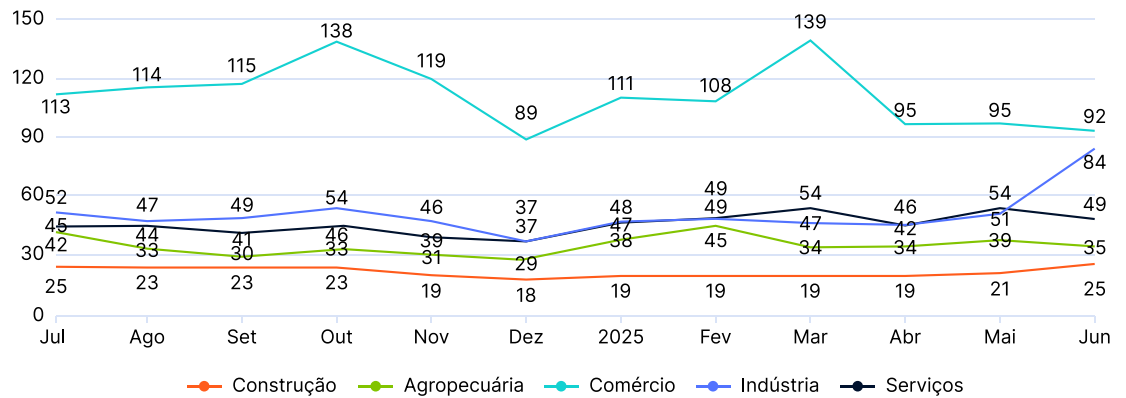


Gráfico 16: Média de contratações: Construção - Mês a mês. Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.

O **Comércio** aparece como o setor com maior intensidade média de contratações.

Em outubro de 2024 e março de 2025, cada empresa chegou a contratar em torno de **138 e 139 pessoas**, respectivamente (picos ligados ao aquecimento do varejo em datas promocionais e no início do ano). Esses dados ajudam a entender por que o **comércio formal foi o segundo maior gerador de empregos no Brasil em 2025**, ficando atrás apenas dos serviços.

Na **Indústria**, o ritmo foi mais contido, mas com um dado relevante: em junho de 2025 a média subiu para **84 contratações por empresa**, sinalizando reforço de mão de obra para o segundo semestre.

Esse movimento acompanha a recuperação do setor, que registrou alta de **2,6%** na produção industrial em maio, segundo o IBGE.

Os **Serviços** mantiveram médias entre **37 e 54 contratações por empresa**, números menores que no **Comércio**, mas com maior peso no total porque o setor é, costumeiramente, muito pulverizado. Áreas como tecnologia, saúde e educação continuam sendo as principais responsáveis por esse dinamismo.

Na **Agropecuária**, a variação entre **29 e 45 contratações por empresa** reforça o que já dissemos algumas vezes, inclusive em publicações dos anos anteriores: a dependência dos ciclos de safra. O pico em fevereiro de 2025 está alinhado à intensificação das colheitas, reforçando o caráter sazonal do segmento.

Já a **Construção Civil** permanece no patamar mais baixo, com **médias entre 18 e 25 admissões por empresa**. Mesmo com a criação de quase **100 mil vagas formais em 12 meses até maio**, segundo a **CBIC**, o setor ainda enfrenta limitações impostas pelo crédito imobiliário mais restrito e pelo alto custo dos insumos.

Esses dados apontam que, em 2026, o **Comércio** e a **Indústria** tendem a seguir como referências da economia pela intensidade e sazonalidade de suas contratações, enquanto os **Serviços** manterão a liderança no volume total de empregos formais, a **Agropecuária** continuará sujeita ao calendário agrícola e a **Construção** só deve ganhar força se houver medidas de estímulo ao crédito e habitação.



Olhar estratégico

Você está investindo na senioridade certa?

O relatório mostra como diferentes setores lidam com a combinação entre vagas operacionais, técnicas e estratégicas. O mix entre vagas operacionais, técnicas e estratégicas **não segue mais uma proporção fixa**. Em um cenário pós-automação e pós-IA, cada empresa precisa calibrar seu investimento em senioridade considerando três variáveis estruturantes: **grau de automação, maturidade digital e estratégia de crescimento** de cada empresa.

Organizações mais digitais tendem a ter **menos funções operacionais e mais posições técnicas e híbridas** (negócio + tecnologia). Já setores tradicionais (como indústria, varejo físico e construção) ainda mantêm um volume maior de vagas operacionais, com variações que podem girar em torno de **60%-30%-10%**, dependendo do contexto.

Além disso, o “estratégico” deixou de significar apenas alta liderança: **PMOs, lideranças de dados, gestores de produto e especialistas em IA** também ocupam esse espaço por influenciarem diretamente o rumo do negócio.

Como equilibrar isso na sua operação:

- **Ajuste o mix de vagas ao nível de automação e maturidade digital:** empresas mais automatizadas ampliam posições técnicas e híbridas.
- **Invista em mobilidade interna baseada em habilidades:** trilhas focadas em skills aceleram o preenchimento de funções técnicas e reduzem dependência de contratações externas.
- **Defina critérios claros para funções críticas:** scorecards e participação da liderança garantem assertividade e alinhamento cultural nas contratações estratégicas.



Portes de empresa: tendências por tamanho organizacional

Antes de nos debruçarmos no **cenário da empregabilidade por portes** a partir dos dados da base da Gupy, vamos entender este **panorama no mercado de trabalho brasileiro geral**.

De acordo com o [Sebrae](#) (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) o **porte das empresas é definido da seguinte maneira:**

Porte	Indústria	Comércio e Serviços
Micro	até 19 pessoas colaboradoras	até 9 pessoas colaboradoras
Pequena	de 20 a 99 pessoas colaboradoras	de 10 a 49 pessoas colaboradoras
Média	de 100 a 499 pessoas colaboradoras	de 50 a 99 pessoas colaboradoras
Grande	500 ou mais pessoas colaboradoras	100 ou mais pessoas colaboradoras

Tabela 2: Porte de empresas brasileiras. Dados levantados do Sebrae.

Dados publicados na [Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios](#) apontam que, no **primeiro semestre de 2025**, as Micro e Pequenas Empresas (MPE) foram responsáveis pela admissão de **546.833 pessoas**, o que representa **quase 60% do total de novas contratações**.

Segundo um levantamento também do Sebrae, realizado a partir do Caged (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados), apenas em abril de 2025, **mais de 170 mil novas vagas** foram criadas pelas MPEs.

Essa mesma amostragem apontou que, durante o mês de abril deste ano, o **Serviços** foi o setor das MPEs que liderou a abertura

de novos postos de trabalho, com **83,8 mil**. Em seguida neste ranking, com 37,9 mil novas vagas, está o setor do **Comércio**. Já o setor de **Construção** foi responsável pela criação de **29,2 mil** novos empregos.

Esse cenário, além de mostrar a força dos pequenos e médios negócios, também evidencia a **potência da empregabilidade do Brasil**. Vale lembrar que, no segundo trimestre de 2025, o país atingiu a taxa de desemprego de 5,8% — esse é o **menor índice registrado desde o início da série histórica da PNAD Continua**, em 2012.

Como a Gupy define os portes de empresa

Para as análises conduzidas a partir deste ponto neste capítulo, iremos utilizar a classificação de portes de empresas definidas pela base de dados da Gupy:

Porte	Quantidade de pessoas colaboradoras
Pequena (P)	de 0 a 200 pessoas colaboradoras
Média (M)	de 201 a 500 pessoas colaboradoras
Grande (G)	de 501 a 1.000 pessoas colaboradoras
Grande (GG)	de 1.001 a 4.000 pessoas colaboradoras
Enterprise (EP)	acima de 4.000 pessoas colaboradoras

Tabela 3: Porte de empresas de acordo com a base da Gupy.

A análise a seguir se propõe a traçar um comparativo entre posições publicadas e contratações por portes no Brasil, no período compreendido entre julho de 2024 e junho de 2025:

Total de posições publicadas por porte (P, M e G)

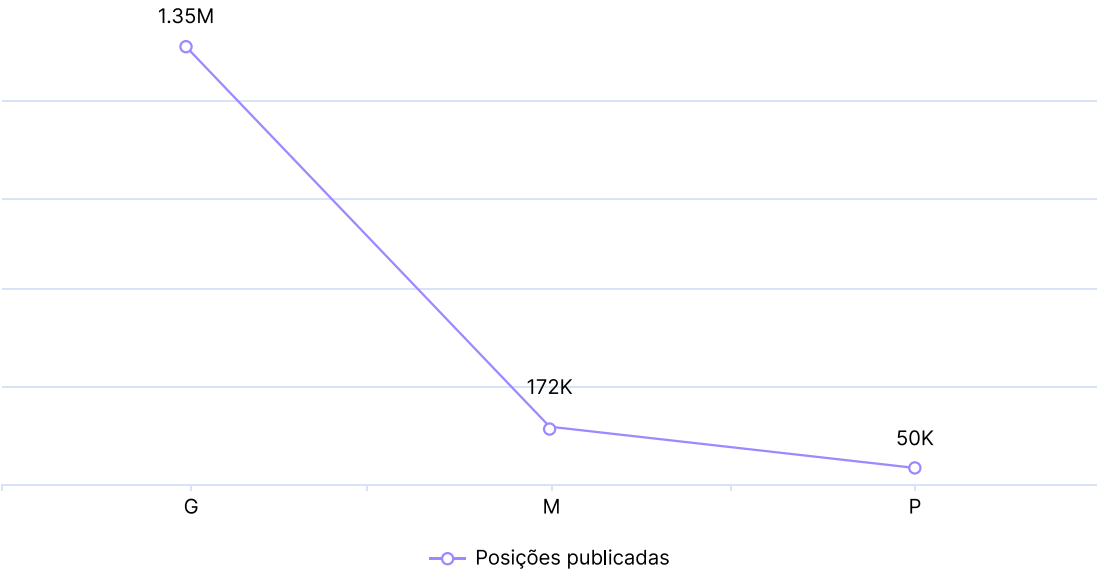


Gráfico 17: Posições publicadas por porte. Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.

O gráfico acima mostra o **total de posições publicadas**, ou vagas abertas, por porte entre 2024 e 2025, de acordo com a base de dados da Gupy.

As empresas maiores, representantes do **porte G**, acumularam o maior número de posições publicadas, com **1,35 milhão**. Em seguida, temos **172 mil vagas abertas por empresas do porte M** – o que representa uma diferença de **98,72%** em relação à liderança do ranking.

Na última posição, com **50 mil vagas publicadas**, está o **porte P de empresas**. Esse total configura uma diferença de 71% em relação à quantidade de vagas abertas por empresas do porte M.

Ao analisar as posições publicadas mês a mês por cada porte de empresa, é possível observar que houveram três meses de pico na abertura de vagas e também três meses de declínio em empresas de todos tamanhos. **Confira o gráfico a seguir:**

Posições publicadas mês a mês por Porte

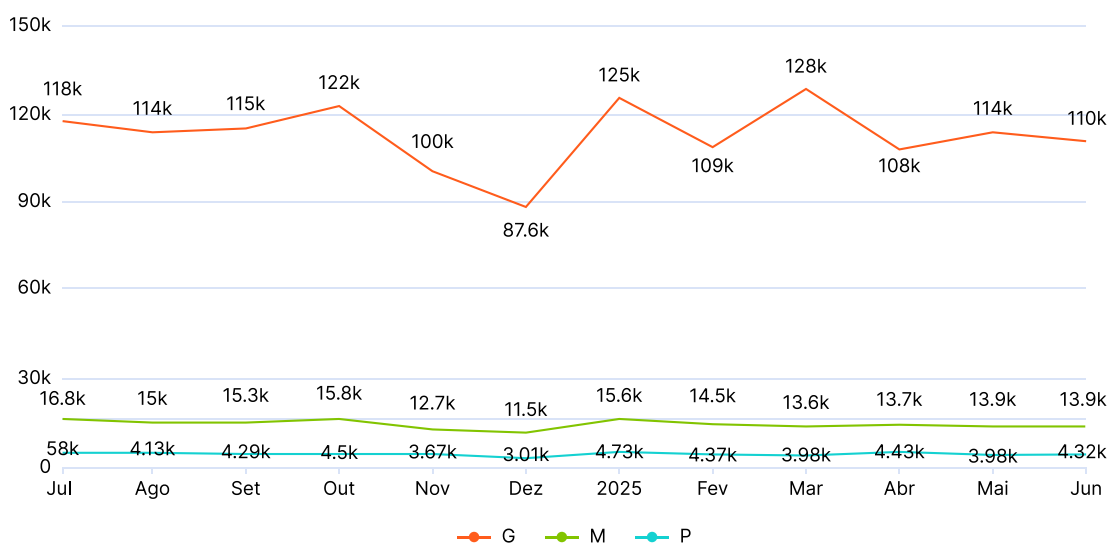


Gráfico 18: Posições publicadas por porte - Mês a mês. Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.

Porte G

Foi possível observar que o volume de abertura de vagas por empresas de porte grande da base de dados da Gupy teve maior concentração em três meses e também menor acúmulo:

Maior número

- 1. Março/2025:** 128 mil posições
- 2. Janeiro/2025:** 125 mil posições
- 3. Outubro/2024:** 122 mil posições

Menor número

- 1. Dezembro/2024:** 87,6 mil posições
- 2. Novembro/2024:** 100 mil posições
- 3. Abril/2025:** 108 mil posições

O gráfico deixa claro que as organizações de porte G representam a **maioria absoluta das posições publicadas** entre julho de 2024 e junho de 2025. O **volume de vagas** abertas por empresas deste porte varia entre **87,6 mil**, em dezembro de 2024, e **128 mil**, registradas em março de 2025.

É importante ressaltar que houve uma queda acentuada na criação de novas vagas de outubro de 2024, com **122 mil**, a dezembro do mesmo ano, com as já citadas **87,6 mil** posições. A recuperação desta queda se deu em janeiro de 2025, com a abertura de **125 mil** posições.

Após este período, foi registrada uma oscilação **entre 108 mil e 128 mil** posições publicadas, sem tendência clara de crescimento ou queda, mas sim uma estabilidade com flutuações cíclicas.

Porte M

Maior número

1. **Julho/2024:** 16,8 mil posições
2. **Janeiro/2025:** 15,6 mil posições
3. **Setembro/2024:** 15,3 mil posições

Menor número

1. **Dezembro/2024:** 11,5 mil posições
2. **Novembro/2024:** 12,7 mil posições
3. **Março/2025:** 13,6 mil posições

Como é possível atestar a partir do ranking, o volume de vagas abertas por empresas de porte médio é significativamente menor que o das organizações de porte maior, com uma variação de **11,5 mil** posições publicadas em dezembro de 2024, e **16,8 mil** em julho deste mesmo ano.

Não podemos deixar de citar um **padrão semelhante ao das empresas de grande porte:** queda entre julho e dezembro de 2024, seguida de recuperação em janeiro de 2025.

Por outro lado, diferentemente das empresas integrantes do porte G, após janeiro de 2025, as organizações de tamanho médio mantiveram um nível estável de publicação de novas vagas, em torno de **13 mil a 15 mil**.

Porte P

E o **porte de P empresas**, responsável pela menor quantidade de novas posições durante o período analisado dentro da base Gupy, ficou com o seguinte ranking:

Maior número

1. **Janeiro/2025:** 4,73 mil posições
2. **Julho/2024:** 4,58 mil posições
3. **Setembro/2024:** 4,5 mil posições

Menor número

1. **Dezembro/2024:** 3,01 mil posições
2. **Novembro/2024:** 3,67 mil posições
3. **Março/2025:** 3,98 mil posições

As pequenas empresas da base da Gupy foram responsáveis pela menor parcela de posições publicadas, durante o período avaliado, **com variação entre 3 mil, em dezembro de 2024, e 4,7 mil, em janeiro** do ano seguinte.

As empresas representadas por esse porte apresentaram comportamento parecido com o das outras categorias, porém com oscilações mais suaves. Após a queda observada em dezembro de 2024, as posições publicadas pelas empresas menores estabilizaram **entre 3,9 mil e 4,5 mil**.



Olhar estratégico

Qual o nível de complexidade ideal para seu processo seletivo?

Seja em uma empresa pequena ou de grande porte, o segredo está em **ajustar o processo ao tipo de vaga e ao momento da organização**.

Recomendações práticas:

- Em empresas menores, **menos é mais**: processo rápido, com etapas bem definidas e comunicação constante.
- Já empresas maiores se beneficiam de **estruturação e consistência**: entrevistas por competências, scorecards, painéis multidisciplinares.
- Em qualquer porte, revise a **experiência da pessoa candidata**: mensagens claras, prazos curtos e feedback estruturado geram percepção positiva, mesmo em não aprovados.

Estudos de mercado de 2025 mostram que cerca de 40 % ou mais das candidaturas são abandonadas antes da finalização e que as taxas de conversão caem significativamente a cada etapa do processo (por exemplo, aplicação → entrevista → oferta). Por isso, priorize somente etapas fundamentais e aquelas que têm correlação comprovada com aumento de assertividade na contratação.



Existe uma sazonalidade clara no mês de dezembro de 2024. Todos os portes empresariais apresentaram uma **queda expressiva durante este período**. Isso sugere um padrão sazonal, possivelmente ligado às férias, recessos ou menor demanda de contratações no fim do ano. Logo após dezembro, no mês subsequente, houve uma forte recuperação, indicando retomada das contratações no início do ano.

Apesar de ocupar a liderança na abertura de vagas, as empresas do porte G são as que apresentaram uma oscilação mais volátil. Já as corporações de portes médio e pequeno se mostraram mais estáveis após o período de recuperação que citamos anteriormente.

Ainda que mais voláteis, as grandes empresas publicam 7 a 9 vezes mais posições do que médias, e cerca de 25 a 30 vezes mais que pequenas.

Total de contratações por porte (P, M e G)

O cenário das contratações por portes de empresas é um mais afunilado do que o de posições publicadas. Isso acontece porque nem toda vaga aberta é necessariamente preenchida. Vários fatores podem colaborar para isso, como:

- Reestruturação ou corte no orçamento;
- Alterações nas prioridades do projeto que levou à abertura da posição;
- Cancelamento do projeto ou iniciativa vinculado à nova contratação.

Entenda no gráfico a seguir o **total de contratações realizadas por empresas dos três principais portes** entre julho de 2024 e junho de 2025:

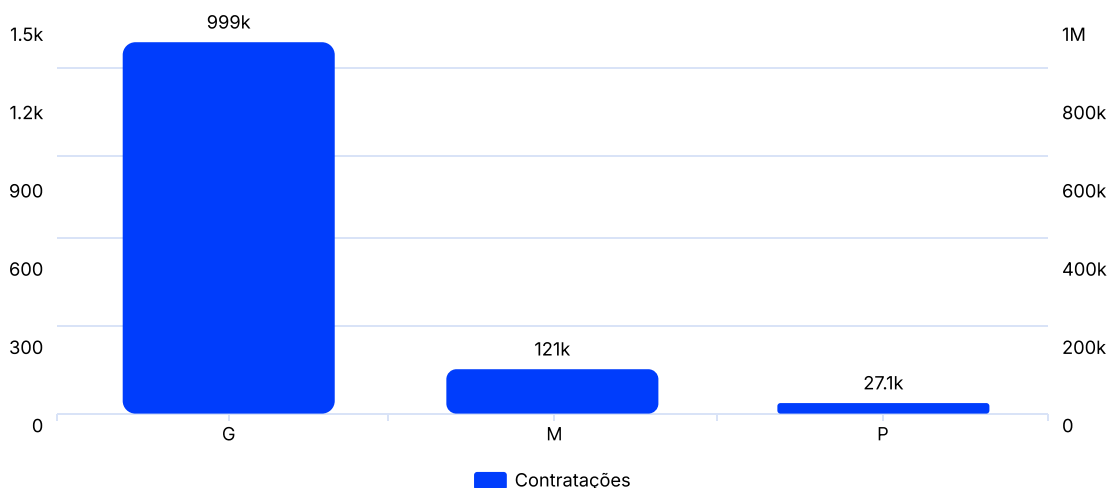


Gráfico 19: Contratações por porte. Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.

Os dados mostram uma **forte concentração nas empresas de grande porte**, que responderam por quase **1 milhão de contratações** no período analisado, representando a ampla maioria do total.

As empresas de médio porte aparecem em segundo lugar, com cerca de **122 mil** contratações, número que, embora relevante, é **quase oito vezes menor que o registrado pelas grandes empresas**.

Já as **empresas de pequeno porte** contabilizaram **27 mil contratações**, o que corresponde a uma **participação bastante reduzida no comparativo geral**.

Essa distribuição evidencia um cenário de alta centralização do mercado de trabalho nas grandes organizações, que são responsáveis pela maior parte das oportunidades de emprego formalizadas. Enquanto isso, médias e pequenas empresas contribuem de forma complementar, mas com impacto proporcionalmente limitado.

Em síntese, os dados revelam que a geração de contratações no período analisado está fortemente alavancada pelas grandes empresas, indicando que sua dinâmica de contratação é determinante para compreender o comportamento global do mercado.

Assim como na análise de posições publicadas, também foi possível identificar meses de maior e também menor concentração de contratações em todos os portes de empresas:

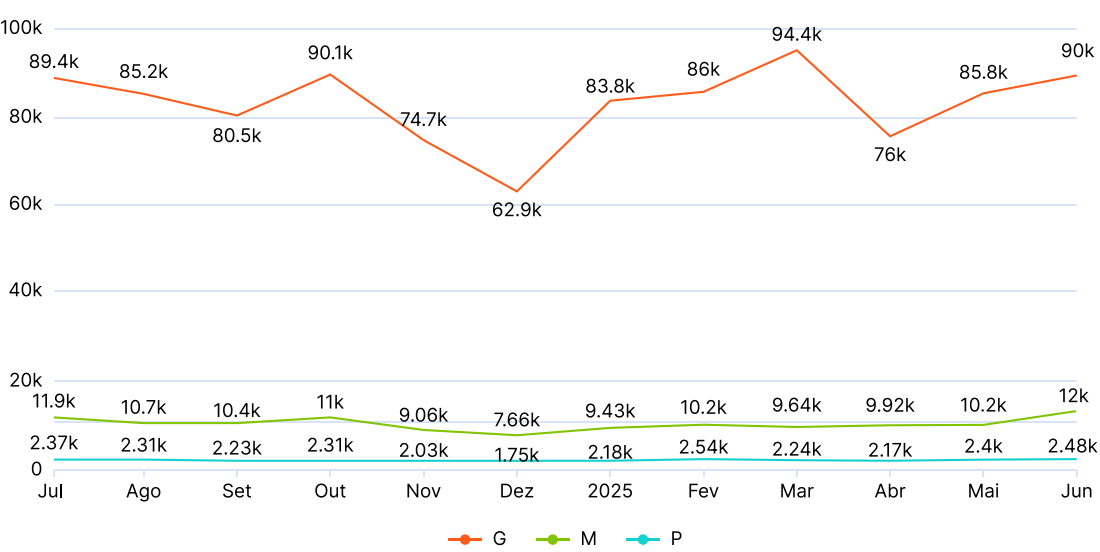


Gráfico 20: Contratações por porte - Mês a mês. Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.

Porte G

Maior número

- 1. **Março/2025:** 94,4 mil contratações
- 2. **Outubro/2024:** 90,1 mil contratações
- 3. **Junho/2025:** 90 mil contratações

Menor número

- 1. **Dezembro/2024:** 62,9 mil contratações
- 2. **Novembro/2024:** 74,7 mil contratações
- 3. **Abril/2025:** 76 mil contratações

As **grandes empresas concentram a maior parte das contratações**, variando entre **62,9 mil**, em dezembro de 2024, e **94,4 mil** em março do ano seguinte. É possível identificar **dois padrões principais**:

Uma **queda consistente de julho a dezembro de 2024**, chegando ao ponto mais baixo no final do ano.

Por outro lado, um período de **recuperação acentuada em janeiro**, seguido de um pico em março, com mais de **94 mil** contratações. Após essa alta, o volume oscilou entre **76 mil e 90 mil** até junho de 2025.

Esse comportamento sugere uma forte influência de fatores sazonais, com desaceleração em dezembro e retomada no início do ano.

Porte M

Maior número

1. **Junho/2025**: 12 mil contratações
2. **Julho/2024**: 11,9 mil contratações
3. **Outubro/2024**: 11 mil contratações

Menor número

1. **Dezembro/2024**: 7,66 mil contratações
2. **Novembro/2024**: 9,6 mil contratações
3. **Janeiro/2025**: 9,43 mil contratações

O volume de contratações de empresas de porte médio varia entre **7,6 mil e 12 mil** durante o período analisado.

Assim como nas grandes organizações, observa-se uma **queda até dezembro**, quando atingem o menor valor do período, e uma **retomada gradual ao longo de 2025**, encerrando junho com o maior número, **12 mil**. A trajetória indica relativa estabilidade, mas com crescimento no segundo semestre do ciclo.

Porte P

Maior número

1. **Fevereiro/2025**: 2,54 mil contratações
2. **Junho/2025**: 2,48 mil contratações
3. **Julho/2024**: 2,37 mil contratações

Menor número

1. **Dezembro/2024**: 1,75 mil contratações
2. **Novembro/2024**: 2,03 mil contratações
3. **Mai/2025**: 2,4 mil contratações

As empresas de pequeno porte apresentam os também menores números de contratações, entre **1,7 mil e 2,5 mil**.

Apesar do **baixo impacto em termos absolutos**, seguem o **mesmo padrão sazonal**: queda em dezembro e recuperação a partir de janeiro, fechando junho no maior valor do período, com **2,48 mil** vagas preenchidas.

O mercado de contratações no período é **fortemente liderado pelas grandes empresas**, que respondem pela maior parte do volume. Médias e pequenas empresas têm comportamento semelhante, mas com impacto proporcionalmente reduzido.

Dezembro aparece como um **mês crítico de baixa** nas contratações, possivelmente ligado a recessos e menor demanda de contratações.

A recuperação nos primeiros meses de 2025 e os picos subsequentes reforçam a importância de acompanhar os ciclos sazonais para entender a dinâmica do mercado.



Olhar estratégico

Quando vale terceirizar parte do recrutamento?

Nem sempre centralizar todos os processos de recrutamento dentro de casa é a melhor estratégia. À medida que o volume de vagas cresce ou surgem demandas em novas regiões, manter tudo sob gestão interna pode gerar gargalos e comprometer a velocidade das contratações.

A terceirização, quando bem planejada, pode ser uma alavanca de agilidade e eficiência, permitindo que a área de Gente concentre esforços no que realmente importa: as posições estratégicas e o alinhamento com a cultura da empresa.

Dicas para decidir com critério:

- **Analise os picos de contratação e a distribuição geográfica das vagas:** se você está lidando com volumes concentrados ou aberturas em novas praças, considere parceiros locais especializados que conheçam o território e consigam acelerar o time-to-hire.
- **Mantenha posições estratégicas sob governança interna, mesmo quando o hunting for terceirizado:** funções de liderança ou cargos-chave, que exigem forte alinhamento cultural, podem ter a etapa de busca executiva realizada por parceiros especializados (especialmente em perfis que não se candidatam de forma orgânica). Ainda assim, recomenda-se que a governança do processo (definição do perfil, alinhamento cultural, entrevistas finais e decisão de contratação) permaneça sob responsabilidade da equipe interna de Recrutamento e Seleção.
- **Acompanhe indicadores para identificar gargalos:** monitore o tempo médio de fechamento de vagas, a taxa de conversão por etapa e o custo por contratação. Eles revelam onde pode haver sobrecarga, e onde uma terceirização pontual pode gerar mais retorno.
- **Avalie o impacto na experiência da pessoa candidata:** escolha parceiros que sigam os mesmos padrões de comunicação, feedback e cultura da sua empresa. Uma má experiência terceirizada também afeta a marca empregadora.
- **Tenha contratos flexíveis e objetivos claros:** modelos híbridos, com metas definidas e SLA por tipo de vaga, permitem escalar ou reduzir a terceirização conforme as demandas do negócio.

Modelo de trabalho: presencial, híbrido ou remoto?

Não há dúvidas de que **2025 foi um ano transformador para o mercado de trabalho brasileiro**. Essa tendência de mudança tem sido pautada, principalmente, pelos avanços tecnológicos, que ditam a maneira como empresas de todos os portes e áreas de atuação traçam sua evolução.

Ainda que o debate que gira em torno do **movimento de retorno aos escritórios** persista, a realidade das organizações é um pouco mais intrincada. Isso é observado pela permanência, e até crescimento, do **modelo híbrido de trabalho**, que corresponde a uma procura maior dos profissionais por políticas de trabalho mais flexíveis — tópico que iremos abordar no capítulo 2 deste relatório.

Uma das principais tendências observadas no estudo desenvolvido pelo [International Workplace Group \(IWC\)](#), publicado em fevereiro de 2025, fala sobre a rejeição ao retorno do modelo presencial.

Os profissionais que passaram a trabalhar de forma remota ou híbrida apresentam cada vez mais **resistência ao retorno do modelo totalmente presencial**.

A pesquisa revela que empresas que não flexibilizarem seus modelos e políticas de trabalho correm grandes riscos de sofrerem com um **aumento exponencial do turnover voluntário**, ou seja, de pedidos de demissão por parte das pessoas colaboradoras.

Ainda que este estudo trace uma análise mais global do mercado de trabalho, ao olharmos para os dados da base Gupy referentes à posições publicadas por formato de trabalho, é possível atestar esse padrão também no mercado nacional. Confira o gráfico a seguir:

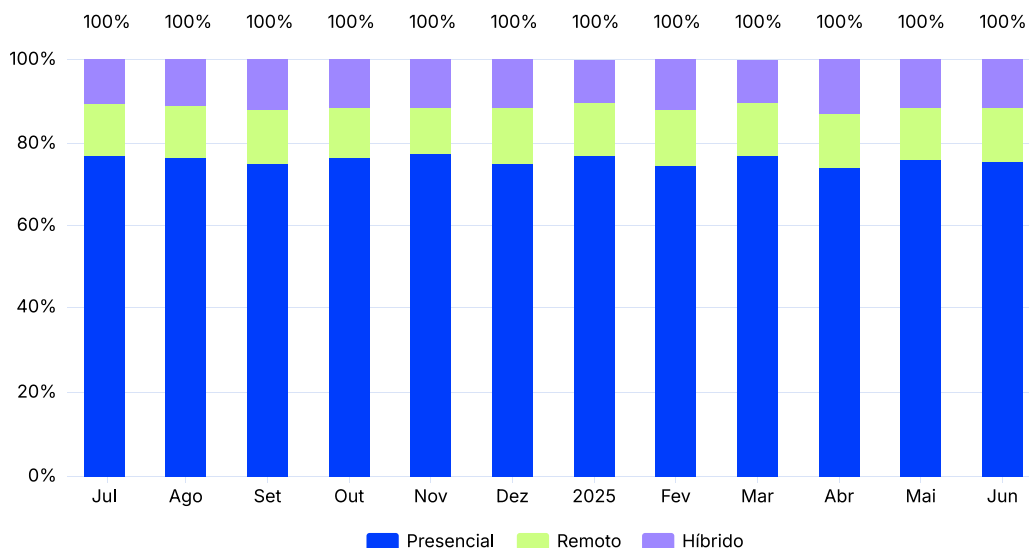


Gráfico 21: Média de posições publicadas por formato de trabalho. Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.

O gráfico ilustra o percentual de distribuição de posições publicadas nas modalidades presencial, remota e híbrida, **entre julho de 2024 e junho de 2025**.

A análise destes dados possibilita a compreensão de tendências importantes sobre o comportamento das empresas e profissionais brasileiros diante da transformação do mercado de trabalho, além de fornecer insights relevantes sobre o que esperar para 2026:

Predominância do modelo de trabalho presencial

O ponto que mais chama a atenção é a forte **predominância das vagas presenciais** ao longo de todo o período analisado. O modelo presencial ocupa entre 70% a 75% das posições publicadas mês a mês, mantendo-se praticamente estável.

Essa constância indica que, apesar da consolidação de práticas híbridas e remotas após a pandemia, o mercado brasileiro ainda dá preferência para o trabalho presencial, sobretudo em setores que dependem da operação física, como:

Indústria

Varejo

Logística

Saúde

Serviços essenciais

Essa predominância também reflete a realidade de que muitas empresas, especialmente de médio e pequeno porte, **não adotaram integralmente políticas de trabalho flexível**, seja por limitações estruturais ou por cultura organizacional.

Estabilidade e leve crescimento do trabalho remoto

O **modelo de trabalho remoto**, ocupa uma faixa média entre **15% e 20%** das posições publicadas. É possível observar **estabilidade ao longo dos meses analisados**, sem grandes variações.

Esse equilíbrio sugere que o **trabalho remoto atingiu um patamar de maturidade**: as empresas que podem adotar esse formato já o fizeram, enquanto aquelas que não têm essa possibilidade mantêm estruturas presenciais.

Para 2026, espera-se que o formato de trabalho remoto continue relevante, especialmente em **áreas de tecnologia, marketing digital, atendimento online e gestão de projetos**, nas quais a produtividade e a colaboração à distância já se provaram eficazes.

No entanto, a expansão desse modelo pode ser limitada pela **falta de infraestrutura digital e pela resistência cultural** em algumas organizações.

Consolidação do modelo híbrido como formato intermediário

As **posições híbridas** representam entre **10% e 15%** do total, com uma leve tendência de **crescimento sutil** ao longo dos meses.

Essa modalidade se consolida como uma solução de equilíbrio: permitindo que as empresas combinem a **colaboração presencial** com a **flexibilidade remota**, o que melhora a **atração e retenção de talentos**.

O crescimento do formato híbrido indica uma **mudança estrutural no mercado de trabalho brasileiro**. À medida que as empresas amadurecem seus modelos de gestão e tecnologias de colaboração, o híbrido tende a se expandir, especialmente em setores corporativos e em cargos de nível estratégico.

Perspectivas para 2026

Com base nas tendências observadas, é possível projetar que, em 2026:

- O **modelo presencial** continuará dominante, mas poderá **cair levemente** à medida em que empresas de médio porte implementem políticas híbridas;
- O **trabalho híbrido** deve **ganhar representatividade**, podendo se aproximar de **20% do total de vagas**, consolidando-se como a principal tendência de equilíbrio entre produtividade e bem-estar;

- O **remoto tende a manter seu espaço**, mas sem crescimento expressivo, sendo cada vez mais concentrado em nichos digitais e empresas globalizadas.

Essa projeção reflete um **mercado de trabalho brasileiro em transição**, no qual o modelo híbrido surge como o ponto de convergência entre as necessidades empresariais de controle e cultura, e as demandas dos profissionais por autonomia e flexibilidade.



Olhar estratégico

Seu modelo de trabalho está ajudando ou atrapalhando a atração de talentos?

A escolha entre remoto, híbrido ou presencial vai além da cultura: ela impacta diretamente nos indicadores de empregabilidade.

Boas práticas para refletir:

- Defina **critérios claros por função** para o modelo de trabalho adotado. Evita ruído e melhora a percepção de justiça;
- No caso do remoto, pense além da vaga: **onboarding digital, acompanhamento próximo e canais de apoio** fazem toda a diferença;
- Experimente **atrair talentos fora dos grandes centros urbanos**, especialmente para vagas 100% remotas — a diversidade de perfis aumenta, e os custos, muitas vezes, caem.
- Independentemente do modelo adotado, garanta que a comunicação com a pessoa candidata seja transparente, tanto no processo seletivo quanto no contrato de trabalho.
- Se a vaga hoje opera no modelo X, mas **pode migrar para o modelo Y no futuro**, sinalize isso desde o recrutamento. Essa clareza reduz atritos, alinha expectativas e evita custos desnecessários com turnover mais adiante.



Diversidade: onde estamos e para onde vamos

Ainda que, no ano de 2025, em países como os Estados Unidos, exista uma pressão política para que as empresas retrocedam suas medidas de Diversidade & Inclusão (DEI), no mercado de trabalho brasileiro esse cenário tem se mostrado diferente.

Este ano tem se consolidado como um marco de amadurecimento para que as empresas brasileiras se tornem cada vez mais diversas.

Após um ciclo de anos marcados por transformações profundas, tanto no comportamento das empresas quanto nas expectativas sociais, a inclusão deixou de ser apenas uma pauta moral ou reputacional e passou a integrar **estruturas estratégicas de gestão de pessoas, cultura organizacional e sustentabilidade corporativa**.

Nesse contexto, é possível observar um movimento duplo e complementar: de um lado, **as empresas ampliaram o número de vagas afirmativas e de programas voltados à equidade**, indicando um comprometimento crescente com a correção de desigualdades históricas. Do outro, a **sociedade civil e os profissionais passaram a exigir**

mais coerência e resultados concretos, pressionando o mercado a transformar o discurso em prática.

A partir de 2025, o debate sobre diversidade no mercado de trabalho se tornou mais **maduro, técnico e orientado por indicadores**, aproximando-se de uma lógica de governança social.

Essa evolução é resultado da influência crescente das políticas **ESG (Environmental, Social and Governance)**, que elevaram a diversidade ao mesmo nível de importância dos indicadores ambientais e de compliance.

Dessa forma, a inclusão passou a ser compreendida não apenas como uma questão de justiça social, mas também como **fator de inovação, competitividade e sustentabilidade de negócios**.

A análise dos recortes de DEI na empregabilidade do país permite identificar nuances importantes sobre o estágio atual da diversidade no Brasil.

Neste subcapítulo do relatório, iremos explorar, a partir da base de dados da Gupy, **três recortes centrais** que ajudam a compreender o panorama da empregabilidade inclusiva no país:

Vagas afirmativas publicadas

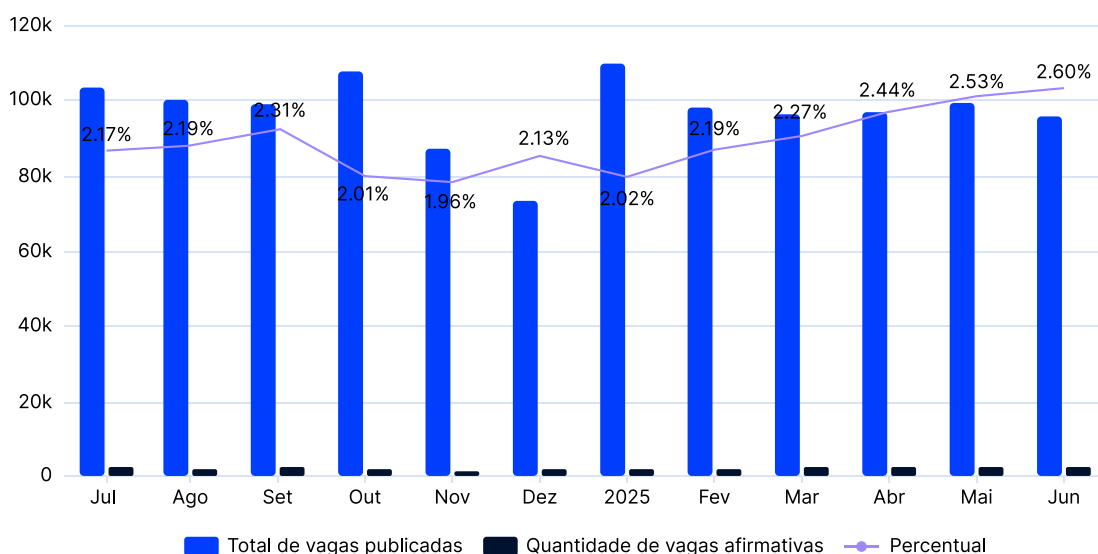


Gráfico 22: Vagas afirmativas publicadas. Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.

No primeiro recorte, o gráfico apresenta a **evolução mensal do total de vagas publicadas**, da **quantidade absoluta de vagas afirmativas** e do **percentual de representatividade dessas vagas**, entre **julho de 2024 e junho de 2025**.

Vagas afirmativas

Uma vaga afirmativa é uma prática de recrutamento e seleção que visa promover a inclusão de grupos historicamente marginalizados ou sub-representados na força de trabalho

Esses grupos podem incluir uma vaga afirmativa para mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência, recortes específicos de identidade de gênero, entre outros.

O objetivo das vagas afirmativas é criar oportunidades equitativas para que esses grupos possam acessar empregos e avançar em suas carreiras.

A análise desses dados revela movimentos sutis, porém consistentes, de **crescimento nas políticas de diversidade e inclusão** no mercado de trabalho brasileiro — uma tendência que tende a se consolidar no próximo ano, em 2026.

No início do período analisado, em julho de 2024, o percentual de vagas afirmativas representava **2,17% do total de oportunidades publicadas**. Em junho de 2025, esse **percentual sobe para 2,60%**, configurando um **crescimento de 20% em um ano**, ainda que partindo de uma base modesta.

Essa progressão demonstra que, embora o volume absoluto de vagas afirmativas publicadas ainda seja **baixo em relação ao total do mercado**, existe uma **tendência clara de amadurecimento nas práticas de inclusão**.

A expansão contínua, mesmo diante das oscilações do volume total de vagas, sugere que a diversidade vem sendo incorporada **como estratégia estruturante de recrutamento**, e não apenas como ação pontual ou simbólica.

O volume total de vagas publicadas oscilou significativamente ao longo do período, com **picos próximos a 100 mil posições** em alguns meses (como setembro em 2024 e em janeiro de 2025) e **quedas acentuadas** em outros (novembro e dezembro de 2024).

Apesar dessa volatilidade, o percentual de vagas afirmativas mantém uma trajetória ascendente, o que reforça que o aumento das políticas afirmativas **não depende diretamente da variação do mercado geral**, mas sim de uma **mudança de postura institucional**.

Mesmo nos meses de menor volume total de publicações de vagas, as empresas **mantiveram e ampliaram** a publicação de oportunidades voltadas a grupos sub-representados, o que revela compromisso mais sólido com práticas inclusivas.

Esse avanço gradual no percentual de vagas afirmativas é reflexo direto do fortalecimento das **agendas ESG (Environmental, Social and Governance)**, como mencionamos anteriormente, e da crescente pressão social e institucional por ambientes corporativos mais diversos.

Empresas que adotam políticas de recrutamento afirmativo têm buscado aumentar sua representatividade racial, de gênero, de pessoas com deficiência, da comunidade LGBTQIAPN+ e de outros grupos.

Essa transformação não apenas amplia o impacto social das organizações, mas também **melhora indicadores de inovação e produtividade**, aspectos que o mercado brasileiro começa a reconhecer de forma mais concreta.

Além disso, o crescimento constante sugere que a inclusão vem sendo **internalizada como política de longo prazo**, integrando-se à cultura organizacional e às metas estratégicas de grandes corporações.

Projeções e implicações para 2026

Com base na tendência de alta observada, de **2,17% para 2,60% em doze meses**, é plausível projetar que, **até o final de 2026**, o percentual de vagas afirmativas publicadas possa atingir **entre 3% e 3,5%** do total de oportunidades publicadas no país.

Em um cenário econômico de retomada moderada, as empresas mais competitivas tendem a **reforçar programas afirmativos** como estratégia de fortalecimento de marca empregadora, o que poderá consolidar a inclusão como uma **condição de competitividade**, e não apenas um diferencial reputacional.

Contratações (absolutas e percentuais) de diversidade de gênero

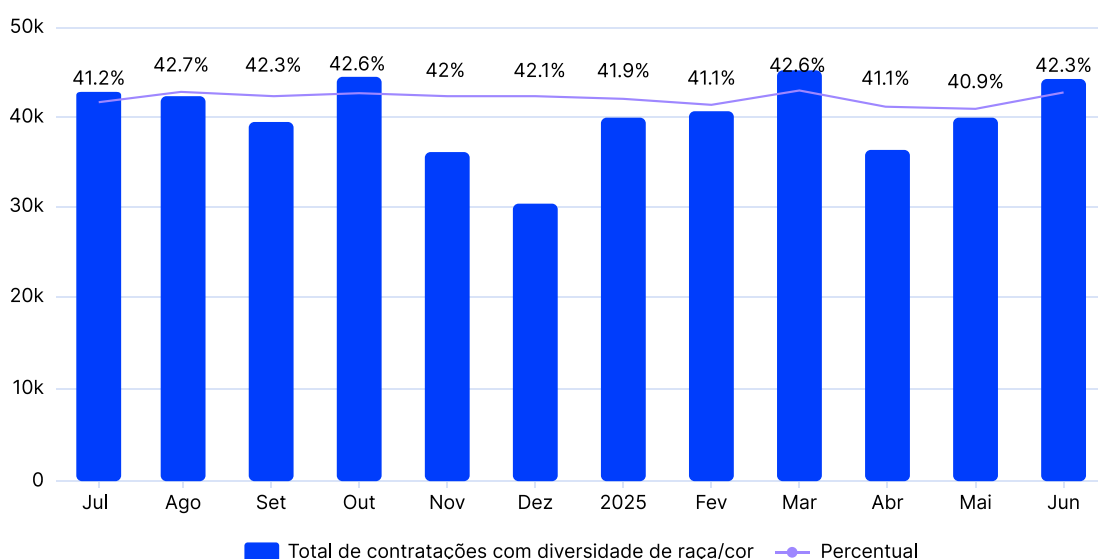


Gráfico 23: Contratações (absolutas e percentuais) de diversidade de gênero.
Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.

O segundo recorte, por sua vez, representa a **evolução das contratações de pessoas autodeclaradas pretas e pardas**, entre **julho de 2024 e junho de 2025**, mostrando tanto os **números absolutos de contratações** quanto o **percentual de participação desses grupos** sobre o total de contratações.

A análise dos dados evidencia um cenário de **estabilidade relativa**, mas com **indícios de estagnação na inclusão racial no mercado de trabalho brasileiro**, ainda que a representatividade se mantenha em patamar elevado, próximo a **42% das contratações totais**.

Entre julho de 2024 e junho de 2025, o percentual de contratações de pessoas negras oscilou entre **40,9% e 42,7%**, sem variações bruscas.

Esse patamar indica que **a inclusão racial já conquistou um espaço significativo** dentro das contratações nacionais, refletindo parcialmente a composição demográfica brasileira, na qual mais da metade da população se declara preta ou parda, de acordo com o [IBGE](#).

No entanto, a **falta de crescimento expressivo** nesse percentual revela que, embora as políticas de diversidade tenham sido mantidas, **o ritmo de avanço perdeu força**.

Em termos práticos, o mercado de trabalho parece ter atingido uma **fase de equilíbrio inicial**, mas ainda distante de uma inclusão proporcional à população.

Os dados absolutos de contratações mostram **flutuações significativas** ao longo do período analisado, com picos em agosto e outubro de 2024 e em março de 2025, e quedas mais acentuadas em dezembro de 2024 e maio de 2025.

Essas variações acompanham o **comportamento cíclico da economia brasileira**, marcado por sazonalidade em contratações (como o aumento no último trimestre e reduções no início do ano).

O fato de o percentual de contratações de pessoas negras **se manter estável mesmo com oscilações de volume** indica que a **diversidade racial tem sido preservada de forma proporcional**, ou seja, as empresas não estão reduzindo a representatividade racial em momentos de desaceleração econômica.

Essa consistência é um sinal positivo de **maturidade nas políticas de inclusão**, que parecem menos dependentes de ciclos de contratação massiva e mais integradas aos processos regulares de recrutamento.

Apesar da estabilidade quantitativa, o dado de 41–42% ainda **não garante igualdade de oportunidades** em posições estratégicas, cargos de liderança ou áreas de alta remuneração.

Grande parte dessas contratações se concentra em **funções operacionais e de entrada** no mercado de trabalho, o que reflete um **desafio estrutural de mobilidade racial dentro das organizações**.

O avanço do debate sobre **equidade racial no trabalho** nos últimos anos, impulsionado por políticas afirmativas, movimentos sociais e programas corporativos de diversidade — contribuiu para consolidar essa representatividade no nível de contratação.

Contudo, para 2026, o principal desafio será **transformar essa representatividade em protagonismo**, promovendo trajetórias de carreira mais equitativas e sustentáveis.



Contratações (absolutas e percentuais) de diversidade de raça

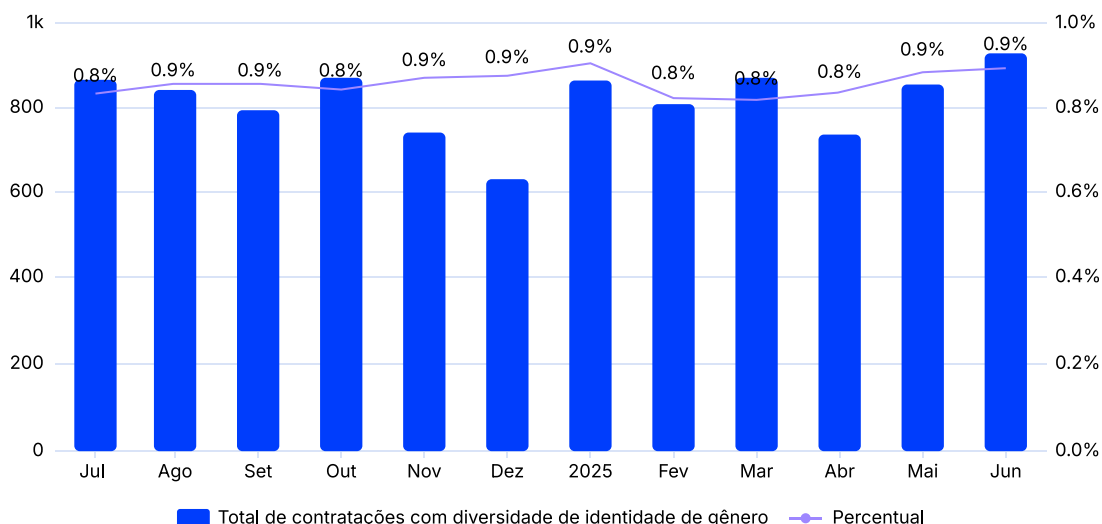


Gráfico 24: Contratações (absolutas e percentuais) de diversidade de identidade de gênero. Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.

O último recorte analisado apresenta o cenário das contratações de pessoas trans, travestis e não-binárias, aqui agrupadas sob o indicador de **diversidade de identidade de gênero, entre julho de 2024 e junho de 2025**.

Os dados revelam tanto o **volume absoluto de contratações** quanto o **percentual de representatividade** das mesmas em relação ao total de contratações.

A análise mostra um cenário de **estabilidade numérica** e lenta evolução percentual, mas que, dentro do contexto histórico da empregabilidade de pessoas trans e não-binárias no Brasil, representa um **avanço consistente e significativo**.

Os percentuais de contratações de pessoas de diversidade de gênero variam entre **0,8% e 0,9%** ao longo de todo o período.

Embora o número pareça modesto, ele marca uma **mudança estrutural importante**: a manutenção de um patamar estável de inclusão, sem quedas abruptas, em um grupo historicamente **excluído do mercado formal de trabalho**.

Em termos comparativos, o percentual pode parecer pequeno frente a outros recortes de

diversidade (como raça, com mais de 40% de representatividade), mas seu **peso simbólico e social** é muito expressivo.

Isso se deve ao fato de que as pessoas trans e não-binárias ainda enfrentam **barreiras severas de acesso, preconceito e informalidade**, e a estabilidade observada sugere que as ações afirmativas e programas de diversidade de gênero vêm **se tornando políticas estruturadas e permanentes** nas empresas.

O gráfico evidencia ainda pequenas oscilações mensais, com quedas mais perceptíveis em novembro e dezembro de 2024 (períodos de desaceleração natural nas contratações) e recuperações nos meses iniciais de 2025.

O fato de o percentual se manter praticamente inalterado, mesmo em períodos de retração do mercado, reforça que a **diversidade de gênero não é tratada apenas como um indicador conjuntural**, mas sim como uma **meta de continuidade e compromisso corporativo**.

Esse comportamento indica que, ainda que o volume absoluto de contratações varie conforme as demandas do mercado, as empresas **preservam a proporção de**

inclusão de pessoas trans e não-binárias, demonstrando uma **mudança cultural progressiva**.

Nos últimos anos, iniciativas corporativas vêm focando na **inclusão de mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência**, e agora começam a expandir suas ações para **grupos de diversidade de identidade de gênero**.

No entanto, a **baixa visibilidade e o preconceito estrutural** ainda são barreiras significativas, principalmente fora dos grandes centros urbanos ou de setores com forte presença de capital humano especializado.

Para 2026, espera-se que mais empresas:

- **Institucionalizem programas de empregabilidade para pessoas trans e não-binárias**, com metas claras e parcerias com ONGs e instituições de formação;
- **Revisem políticas internas e benefícios corporativos**, para garantir ambientes mais inclusivos como o uso do nome social e banheiros neutros, por exemplo;
- **E ampliem campanhas de sensibilização interna**, buscando reduzir o preconceito e fortalecer a cultura de respeito à diversidade de identidade de gênero.

Esses fatores contribuem para transformar a **diversidade de identidade de gênero de um tema emergente em uma pauta estratégica**, tanto para a imagem institucional quanto para a atração e retenção de talentos.

Contudo, o desafio de 2026 será **ampliar a escala dessa inclusão**, garantindo que ela não se limite a iniciativas pontuais, mas se traduza em **acesso, desenvolvimento e permanência** desses profissionais em diferentes níveis hierárquicos.

A consolidação da diversidade de identidade de gênero no mercado de trabalho brasileiro dependerá de políticas mais abrangentes, que unam **formação profissional, segurança psicológica e oportunidades reais de crescimento**.

Nesse sentido, cada décimo percentual conquistado representa não apenas uma estatística, mas um **avanço social e cultural significativo** na construção de um mercado mais plural, representativo e humano.

Os dados analisados mostram que 2025 foi um ano de **consolidação e de inflexão**: o mercado de trabalho brasileiro começa a transitar de uma etapa de **sensibilização e comunicação** para um estágio de **execução e accountability**.

As empresas que antes viam a diversidade como diferencial reputacional agora a tratam como **estratégia de negócio**, incorporando metas de inclusão em seus planejamentos anuais e relatórios de sustentabilidade.

Ainda assim, persistem **desafios estruturais** que impedem uma verdadeira democratização do acesso e da permanência de grupos diversos. A desigualdade racial, de gênero e de identidade de gênero, a concentração de oportunidades em regiões metropolitanas e a resistência cultural em determinados setores continuam a limitar o avanço pleno da inclusão.

Por outro lado, observa-se um movimento crescente de **profissionalização das áreas de DEI**, com o fortalecimento de equipes especializadas, indicadores de desempenho e metas corporativas.

A presença da diversidade nos indicadores de ESG e nas agendas de investidores também contribui para consolidar essa pauta como **instrumento de gestão responsável e inovação social**.

O cenário que emerge de 2025 aponta para um **2026 mais estratégico e exigente**. O desafio não será apenas aumentar o número de vagas afirmativas

ou contratações diversas, mas **garantir trajetórias de crescimento, promoção e representatividade real** dentro das empresas.

A consolidação da diversidade e da inclusão como pilares centrais da empregabilidade brasileira dependerá, sobretudo, da capacidade das organizações de:

- Traduzir compromissos em resultados mensuráveis;
- Promover ambientes de trabalho seguros e acolhedores;
- Evoluir de políticas de acesso para políticas de equidade, que assegurem condições justas de desenvolvimento profissional.



Olhar estratégico

Como transformar fotografia em ação?

Os dados de diversidade oferecem mais que um diagnóstico. Eles são um convite à ação estruturada, além de mensuráveis.

Como começar agora:

- Faça uma linha de base anual com os indicadores de diversidade (raça/cor, identidade de gênero, PCD, etc.);
- Estabeleça metas realistas e progressivas: por exemplo, use os dados da linha de base para definir avanços viáveis, como um **aumento de 2 pontos percentuais** na contratação de pessoas negras (por exemplo, de 12% para 14%);
- Aplique vagas afirmativas em áreas com alta aderência, como Atendimento, RH e Operações;
- Use os recortes da Pesquisa de Engajamento da Gupy para entender como esses grupos experienciam o ambiente de trabalho e onde é preciso agir.

Diversidade não se faz só com intenção: exige gestão com foco, metas claras e ações contínuas. O impacto vem quando ela é tratada como uma prioridade estratégica, não apenas um valor.

Ir além dos dados significa transformar esses recortes em **decisões práticas** de contratação, retenção e desenvolvimento. O que sua empresa está fazendo para **equilibrar oportunidades** entre gêneros, raças, faixas etárias e perfis PCD? **Não basta refletir o mercado: é preciso liderá-lo com responsabilidade.**

O que você viu até aqui é mais do que um retrato da empregabilidade no Brasil, mas um **convite à ação estratégica**. É preciso transformar dados em decisão.

A seguir, elencamos três perguntas essenciais que uma liderança de RH pode (e deve) se fazer com base no que foi mapeado até este ponto do relatório:

Quais regiões concentram os talentos que quero atrair, e estou olhando para elas?

Mapas de concentração de candidaturas e contratações ajudam a entender **para onde os talentos estão se movendo** e onde sua marca empregadora pode ter mais ou menos tração. Se sua empresa busca profissionais técnicos ou operacionais, **municípios em regiões de expansão agropecuária ou reconstrução no Sul** devem entrar no radar. O mesmo vale para capitais com alto volume de perfis administrativos e especialistas.

Ação prática: invista em campanhas de atração geolocalizadas, parcerias com escolas técnicas regionais ou eventos de marca empregadora nas cidades com maior fit de talentos.

Meu segmento está expandindo ou retraindo? Como isso afeta meu plano de atração e retenção?

Segmentos como **Serviços** e **Agropecuária** apresentaram crescimento constante em contratações. Já setores como **Indústria e Construção Civil** mostraram oscilações mais fortes. Esses dados mudam o jogo: **em mercados aquecidos, a competição por talentos é mais intensa**, exigindo diferenciais na jornada, na proposta de valor e na cultura.

Ação prática: revise os benchmarks de remuneração e benefícios, reforce estratégias de retenção e antecipe lacunas de talentos em áreas críticas.

Meu porte ou modelo de operação está acima ou abaixo da média de publicações/contratações?

O recorte por porte mostra **onde sua empresa se posiciona frente a empresas do mesmo tamanho**. Organizações que publicam ou contratam abaixo da média podem estar enfrentando gargalos na triagem, na formalização ou na própria estratégia de employer branding.

Ação prática: use os dados como alerta para revisar fluxos de contratação, ajustar metas e analisar a eficácia dos canais usados.



Parte
Dois

02 Reter para crescer: mobilidade interna como antídoto

2025 deixou claro o **tamanho da competitividade do mercado de trabalho brasileiro**. Além de atrair e contratar os melhores talentos, o desafio se tornou, principalmente, retê-los nas empresas. Isso significa que oferecer bons salários, por exemplo, já não é mais o suficiente.

O principal diferencial competitivo para os próximos anos está em **benefícios realmente inovadores** e úteis para o dia a dia das pessoas colaboradoras, e também em **condições flexíveis de trabalho**.

Outro fator determinante para alcançar as expectativas profissionais das pessoas colaboradoras está na **mobilidade interna**, ou seja, no espaço disponível para o trabalhador crescer em seu próprio time ou até mesmo em outras áreas de atuação.

É importante entender que as expectativas dos profissionais mudaram nos últimos anos. Aquela velha fórmula de **salários fixos + benefícios tradicionais** se tornou obsoleta, principalmente entre as gerações mais jovens de pessoas trabalhadoras.

Isso fica claro ao observarmos que a geração Z — que não apenas chegou ao mercado de

trabalho, mas como também irá dominá-lo pelos próximos anos — não permanece em empregos que não correspondem aos seus valores pessoais e expectativas profissionais. Isso pode gerar um fenômeno chamado de *job hopping*.

Na tradução livre para o português, a expressão significa “saltar de emprego para emprego”. Essa nova tendência está diretamente ligada ao **aumento no índice de turnover voluntário** de uma empresa, o que pode causar um desequilíbrio financeiro impactante.

Neste capítulo iremos explorar como o turnover voluntário, impulsionado pelo *job hopping*, pode ser tornar um desafio competitivo e até orçamentário para as empresas.

Turnover e *job hopping*: o custo de perder talentos já supera o de reter

Mencionamos anteriormente que o chamado *job hopping*, que é a tendência de permanecer pouco tempo em uma empresa, está **diretamente ligado ao aumento no índice de turnover voluntário** nas organizações.

Tipos de turnover

- **Turnover voluntário:** quando a pessoa colaboradora pede demissão por vontade própria.
- **Turnover involuntário:** quando o desligamento da pessoa colaboradora parte da empresa.

Aqui é importante entender que o **turnover faz parte da rotina empresarial**, especialmente a longo prazo. Isso significa que não é esperado que esse índice fique zerado. No entanto, **existe uma margem segura para que este turnover seja considerado saudável**.

Essa margem fica, aproximadamente, entre 5% e 10%, mas os números variam de acordo com o porte e o setor de cada empresa. Quando esse índice passa da zona de segurança e fica fora do que havia sido planejado, é possível interpretar que as pessoas colaboradoras não estão satisfeitas com seus empregos.

Mas por que isso é tão impactante? A conta que faz diferença no sucesso financeiro de uma empresa é a seguinte: o **custo de substituição de uma pessoa colaboradora pode variar entre 50% a 200% do salário anual** deste profissional perdido. Entenda nos exemplos a seguir:

Exemplo 01:

A empresa perde um **Gerente de Operações**, com um salário mensal de R\$10 mil (o que equivale a R\$120 mil por ano). O custo desta perda é calculado da seguinte forma:

Desligamento	Recrutamento e Seleção:	Integração e Treinamento:	Perda de Produtividade:
→ Verbas rescisórias e custos legais: R\$20.000 (esse valor pode ser muito maior dependendo do tempo de empresa e também de multas rescisórias.)	→ Anúncios de vaga: R\$1.500 ; → Honorários de consultoria de recrutamento: R\$ 15.000 ; → Tempo gasto por RH e gestores em entrevistas: R\$5.000 .	→ Programas de onboarding e materiais: R\$3.000 ; → Tempo de treinamento (incluindo salário do novo colaborador e do treinador): R\$7.000 .	→ Estimando que a nova pessoa colaboradora levará 6 meses para atingir plena produtividade, com uma perda de 50% nesse período: R\$30.000 .
Impacto na Equipe: possível sobrecarga e desmotivação da equipe: R\$ 5.000			
Total dos custos associados ao turnover = R\$81.500			

Tabela 4: Exemplo de custo de perda de talento - Gerente.

Exemplo 02:

A organização não consegue reter um **Analista de Projetos**, com um salário mensal de R\$5,5 mil (o que equivale a R\$60 mil por ano). Descubra o prejuízo dessa perda no cálculo a seguir:



Tabela 5: Exemplo de custo de perda de talento - Analista de Projetos.

Em ambos os cálculos fica perceptível que **perder um talento custa caro para as empresas**. Com uma tendência cada vez menor de permanência de uma pessoa colaboradora em uma empresa, o alerta do desafio de retenção de talentos se torna ainda mais latente.

Dados publicados no [relatório Talent Trends 2024](#), da Michael Page, mostram que **28% dos profissionais brasileiros buscam ativamente por novas oportunidades**, mesmo estando relativamente satisfeitos com seus empregos.

O mesmo relatório aponta que a **insatisfação salarial do trabalhador brasileiro** passou de 39%, em 2023, para 52%, em 2024. Esses dados mostram um cenário de crescente descontentamento no mercado de trabalho.

E, para a maioria das empresas, isso significa uma **verdadeira corrida contra o tempo**. Qual a fórmula para reter pessoas colaboradoras enquanto a concorrência oferece benefícios diferenciados e maior flexibilidade?

A resposta para essa equação pode estar na flexibilidade. Segundo um estudo publicado pela [Gartner](#), profissionais que trabalham em empresas com políticas flexíveis têm de 1,5 a 1,7 mais chances de serem retidos.

Em outras palavras, organizações que não se adequarem a este novo cenário serão impactadas com um **aumento não saudável no índice de turnover**. Essa não adaptação também pode gerar **impactos negativos no clima organizacional** e também no **employer branding**.

Não podemos deixar de citar que os estudos citados mostram que a tendência de buscar equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e ambientes de trabalho inclusivos e inovadores, é maior nas gerações mais jovens de pessoas trabalhadoras, mas não é uma exclusividade desse recorte geracional. É possível observar essa busca em todos os níveis hierárquicos do mercado de trabalho brasileiro.

Agora o desafio das empresas brasileiras de todos os portes e áreas de atuação é ter essa realidade inserida em seus planejamentos estratégicos, olhando para a jornada completa de uma pessoa colaboradora: da atração à gestão.

Mobilidade interna: sem caminhos internos, a empresa perde a corrida por talentos

Quando a disputa por talento se intensifica, a vantagem competitiva deixa de estar apenas em atrair mais gente e passa a estar em **mover bem quem já conhece a casa**.

É isso que a mobilidade interna faz: transforma conhecimento acumulado em **respostas rápidas a novas demandas**, encurta tempos de preenchimento e preserva cultura e performance.

Em 2025, essa prática ganhou **status de prioridade**, apoiada por trilhas de requalificação, mapeamento interno de talentos e critérios claros de progressão.

Levantamentos recentes mostram que **mobilidade interna** subiu de patamar e virou prioridade explícita. No [Workplace Learning Report](#) 2025 do LinkedIn, **55%** dos chamados “*career development champions*” e **48%** dos demais respondentes colocam **mobilidade interna** como **maior prioridade para o próximo ano**, porque ela acelera o fluxo de **habilidades críticas** sem depender apenas do mercado externo.





Essa virada tem dois motores: **tecnologia** e **governança**. De um lado, cresce a adoção dos **talent marketplaces internos** (plataformas que conectam **habilidades + aspirações a projetos e vagas**).

Em 2025, [35% das organizações já operam algum tipo de marketplace interno](#) (eram **25% em 2024**), um salto que indica uma infraestrutura mais **skills-first** para realocar pessoas com agilidade e reduzir **time-to-fill**.

Do outro lado, essa tecnologia passa a ser regida por regras claras (critérios de elegibilidade, proteção de dados, trilhas atreladas a vagas), evitando que mobilidade vire exceção ou favor, e transformando-a em processo recorrente.

E por que isso importa agora? Porque o cenário segue **caro e competitivo**. À medida que **atrair externamente** encarece, **aproveitar as habilidades já presentes** vira vantagem concreta: você **encurta o time-to-fill, reduz a curva de rampa** (considerando que, quem já conhece cultura, processos e clientes performa mais rápido) e **preserva conhecimento institucional**, uma combinação difícil de replicar pela concorrência.

Mobilidade interna e o custo de ignorá-la

Aqui, vamos direto ao ponto: **deixar a mobilidade em segundo plano é aceitar custos de rotatividade, que seguiram elevados em 2025**. [Relatórios de retenção](#) reforçam que, com a mobilidade de carreira em alta, empresas sem evolução interna **pagam mais para repor e perdem produtividade** no caminho.

A ordem de grandeza do impacto financeiro é consistente: **substituir talento** pode custar de $\frac{1}{3}$ **até 1,5–2,0x o salário anual**, somando **recrutamento, vacância** (tempo sem a posição ocupada), **rampagem** do novo profissional e **perda de know-how** (especialmente em funções de

conhecimento). Na prática, **reter e mover internamente** tende a ser financeiramente superior a repor externamente de forma recorrente.

A seguir, vamos observar um exemplo dos custos inerentes a uma substituição externa:

Cenário: profissional sênior em área de conhecimento (ex.: Produto/Dados/Marketing), com salário de **R\$10.000/mês (R\$120.000/ano)**.

→ Custos de recrutamento – R\$18.000

Anúncios de vaga, horas do time de TA/gestores nas entrevistas, eventuais testes, checagens e/ou fee de consultoria.

Por que pesa? Quanto mais competitivo o mercado, mais toques no processo e mais horas senior envolvidas.

→ Vacância (2 meses) – ~R\$ 20.000

Período sem titular até a entrada do novo profissional. Inclui horas extras de quem cobre, atrasos de entregas e perda de eficiência do time.

Como estimamos? Valor conservador equivalente a ~1 mês de salário somado a sobrecarga de pares/gestores.

→ Rampagem/curva de aprendizado (3 meses a ~70% de produtividade) – R\$ 9.000

Mesmo após a entrada, a pessoa não entrega 100%: há integração, entendimento de contexto e processos.

Cálculo: lacuna de 30% × 3 meses × R\$10.000 = R\$9.000.

→ Onboarding, treinamentos e ferramentas – R\$ 8.000

Tempo de RH/gestão para integração, licenças e cursos específicos.

Observação: em áreas reguladas ou técnicas, esse valor pode subir.

→ **Perda de know-how/atraso de projeto – R\$30.000 (estimativa conservadora)**

Descontinuidade de iniciativas, re-trabalho e retomada de contexto (clientes, dados, rotinas).

Por que importa? São impactos menos “visíveis” no orçamento, mas reais no resultado.

→ **Total estimado: R\$ 85.000–R\$ 120.000 (≈ 0,7–1,0× o salário anual).**

Leitura prática: com reposição externa, você paga não só para contratar, mas também pelo **tempo sem titular**, pelo **tempo até performar**, e pelo **que se perde no caminho** (conhecimento, ritmo, relacionamento).

Importante: em funções mais críticas (ciclo de venda longo, projetos regulados, lideranças), vacância e rampagem costumam ser maiores, e o impacto pode ultrapassar 1,5× o salário anual.

Contraponto rápido com mobilidade interna: quando a vaga é preenchida por alguém de dentro, normalmente você **encurta o período de vacância**, **reduz rampagem** (já que a pessoa colaboradora conhece cultura/sistemas da organização) e **preserva know-how**. Ainda pode haver custo de *backfill* para a cadeira que a pessoa deixou, mas, em geral, o **custo total cai e o risco operacional diminui**.

Além disso, ainda há o fator **tempo**. Em **cargos críticos e executivos**, os **custos por contratação** e a complexidade do funil **subiram nos benchmarks recentes**, pressionando o orçamento de atração e **estendendo o time-to-fill**: mais um motivo para manter **pipelines internos vivos e trilhas de requalificação** conectadas a vagas reais.



Olhar estratégico

Analisando todo o cenário: em um mercado com assimetrias claras por **porte, região e segmento** (como vimos no capítulo 1), quem avança não é quem publica mais vagas, mas quem **movimenta melhor o talento que já tem**. Mobilidade interna, quando operada como **processo contínuo** encurta o *time-to-fill*, reduz custos de reposição, preserva conhecimento e estabiliza produtividade.

A lógica é simples: **PDI estruturado** (rotas e critérios visíveis), trilhas conectadas a **vagas e projetos reais**, e um **marketplace interno** que dá transparência às oportunidades; tudo isso sustentado por indicadores de carreira no mesmo painel que você usa para acompanhar recrutamento e operação.

Para dar tração, **padronize com plataformas de ponta, como a Gupy**, e governe com clareza: use **agentes de IA** para triagem, *matching* e roteiros de decisão (“agente sugere/humano decide”), documente evidências no PDI e torne visíveis os **cases** de quem trilhou, aplicou e mudou de cadeira. Isso mantém o tema na agenda executiva e dá previsibilidade às áreas de negócio.

O gap estrutural nas organizações brasileiras

O desafio não é só “ter ferramenta”: é **sustentar estrutura de carreira**. Ao mesmo tempo em que mobilidade e qualificação aparecem como prioridades, persiste um **descompasso entre intenção e execução**: muitas empresas priorizam *upskilling/reskilling*, mas **poucas avaliam seus programas como de alta qualidade**, e frequentemente não conectam aprendizagem a **movimentos internos mensuráveis**.

Em 2025, um [recorte de aprendizagem](#) mostra que 54% das organizações relatam impacto direto do *upskilling* na mobilidade de carreira, mas a maturidade de desenho de programa e métricas ainda patina, travando o potencial de carreira por dentro. É justamente nesse “vão” entre intenção e prática que entra o **Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)**.

O PDI é a peça que conecta o que a empresa precisa (*skills* e entregas prioritárias) ao que cada pessoa pode e quer desenvolver, traduzindo a agenda de *upskilling/reskilling* em rotas claras de progressão, evidências objetivas de proficiência e prazos realistas.

Quando bem estruturado, ele tira a aprendizagem do genérico (“fiz um curso”) e leva para o aplicado (“usei a nova habilidade neste projeto, com este resultado”), criando o elo que faltava entre trilha, oportunidade interna e movimento de carreira.

Em outras palavras: se mobilidade e qualificação são prioridades, o PDI é o mecanismo que torna visível o caminho, alinha as expectativas entre pessoa e gestor e permite medir o que mudou. Sem ele, a empresa investe em formação, mas não vê a porta de entrada para as novas cadeiras; com ele, a aprendizagem ganha destino, e a mobilidade deixa de ser exceção para virar processo.

A seguir, vamos conhecer três orientações práticas para transformar aprendizado em movimento de carreira, com PDIs claros, trilhas conectadas a vagas reais e métricas que comprovam resultado:

1. Rotas de progressão e critérios transparentes

Em vez de falar genericamente em “oportunidades”, vale **mostrar o caminho**. Desenhe as rotas (ex: Analista → Especialista → Liderança) e **explique o que muda** de um passo para o outro: quais **entregas** passam a ser exigidas, quais responsabilidades entram no escopo e quais **habilidades comprovadas** indicam prontidão.

Quando o caminho está claro, a pessoa enxerga o **próximo degrau** e a gestão avalia pelos **mesmos sinais**. Sem esses critérios, cresce a sensação de “teto baixo”, e aumenta a chance de a pessoa **buscar fora** algo que poderia encontrar dentro da empresa.



Olhar estratégico

Boas práticas rápidas:

- Descreva **evidências observáveis** por habilidade (ex: “conduz entrevistas estruturadas sem supervisão”);
- Relacione cada estágio a **projetos típicos** (ex: “lidera um rollout regional”);
- Publique as rotas no **hub de carreira** (intranet/marketplace), com **exemplos reais** de quem avançou.

2. Trilhas ligadas a vagas e projetos reais

O PDI ganha força quando a **aprendizagem aparece no trabalho**. Primeiro, mapeie **demandas reais** (vagas internas, lacunas de habilidade, projetos estratégicos). Depois, crie trilhas que **preparem para esses destinos**.

É aí que entram os seguintes elementos:

- **Stretch assignments**: desafios temporários, com metas e prazo definidos, que colocam a pessoa para atuar um passo além do seu escopo atual, com apoio da liderança, para aprender rápido e ganhar novas responsabilidades;
- **Projetos transversais**;
- **Gigs**: tarefas ou projetos curtos e com escopo definido, que alocam a pessoa por parte do tempo para entregar um resultado e desenvolver habilidades fora da área de origem

A partir disso, a trilha deixa de ser “curso” e vira **habilitação para o movimento**, com aplicação prática e evidências de resultado.

Olhar estratégico

Boas práticas rápidas:

- Para cada trilha, declare “**vagas-alvo**” e “**projetos-alvo**”; sem destino, a trilha perde fôlego;
- Feche ciclos de **60–90 dias** com **entregas aplicadas** (POC, melhoria de processo, indicador);
- Use **Agentes de IA** para apoiar a prática (roteiros, checklists, feedback) e **registrar evidências**.

3. Métricas de mobilidade acopladas ao ciclo de gente

Se o PDI é a ponte, as métricas são as **placas da estrada**. Acompanhe a **porcentagem de vagas críticas preenchidas internamente**, **tempo de preenchimento**, **retenção 6–12 meses após o movimento** e **evolução de habilidades críticas** por área. Isso mostra se a aprendizagem virou **movimento**, **entrega** e **permanência**.

Aqui, um lembrete importante: **carreira** continua sendo o **principal motivo para aprender**. Quando a pessoa não vê progresso concreto, tende a **buscar fora**, levando suas habilidades e seu histórico.

Olhar estratégico

Boas práticas rápidas:

- Tenha um **painel mensal simples** ligando **trilhas** → **projetos/vagas** → **movimentações** → **retenção**;
- Meça **tempo de rampa** pós-movimento (30/60/90 dias) e compare com **contratações externas**;
- Compartilhe **cases internos**: quem trilhou, aplicou e **mudou de cadeira**, com indicadores de antes/depois.

Benefícios como diferencial competitivo

Mencionamos anteriormente neste mesmo capítulo que o caminho para atrair e reter os melhores talentos do mercado não está mais na fórmula de salários dentro da média do mercado e benefícios corporativos tradicionais.

Para além da importância da mobilidade interna como aliada na estratégia de retenção, que exploramos há pouco, existem também os benefícios corporativos.

A ideia é pensar nos benefícios como um diferencial verdadeiramente competitivo. O que antes era percebido como um **complemento ao salário** passou a se consolidar como **estratégia central de atração, retenção e engajamento de talentos**.

Um estudo publicado pela Glassdoor revelou que **57% das pessoas trabalhadoras levam em consideração o pacote de benefícios** oferecido pela empresa antes de aceitar uma oferta de emprego.

Além disso, de acordo com a [Harvard Business Review](#), organizações que oferecem benefícios corporativos diferenciados contam com uma taxa de turnover voluntário 20% menor.

Mais do que meros instrumentos de compensação, os benefícios se tornaram **símbolos de cultura organizacional** e também de **valor humano**, refletindo o quanto uma empresa compreende e responde às novas demandas de suas pessoas colaboradoras.

Em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, marcado por transformações tecnológicas, pela ascensão dos modelos de trabalho híbrido e remoto e pela ampliação das expectativas de bem-estar — o conjunto de benefícios oferecido por uma organização **é hoje um fator determinante para a decisão de permanecer, mudar ou até mesmo ingressar em um emprego**.

Nos últimos anos, a percepção de valor do trabalho deixou de se basear apenas em **salários e cargos**.

Pessoas colaboradoras, sobretudo de gerações mais novas, passaram a avaliar suas experiências de carreira com base em **aspectos mais intangíveis**, como: equilíbrio entre vida pessoal e profissional, flexibilidade, saúde mental, autonomia e pertencimento.

Dentro deste contexto, os benefícios deixaram de ser vistos apenas como um complemento financeiro e passaram a ser **expressões concretas de uma cultura corporativa saudável e moderna**.

Planos de saúde, vale-alimentação e incentivos mais tradicionais continuam relevantes, mas já não bastam para diferenciar uma empresa no mercado. O diferencial está em oferecer **benefícios que dialoguem com o estilo de vida, valores e aspirações da pessoa colaboradora**.

Em um mercado de alta mobilidade, marcado por **taxas elevadas de turnover voluntário** e pela cultura do **job hopping**, os benefícios tornaram-se **um fator de ancoragem emocional e simbólica** entre empresa e pessoa trabalhadora.

Quando desenhados de forma personalizada e flexível, eles contribuem para **reduzir a rotatividade**, reforçando o senso de pertencimento e a lealdade.

A análise dos dados da base da Gupy sobre os benefícios corporativos mais oferecidos pelas empresas reforça esse cenário:

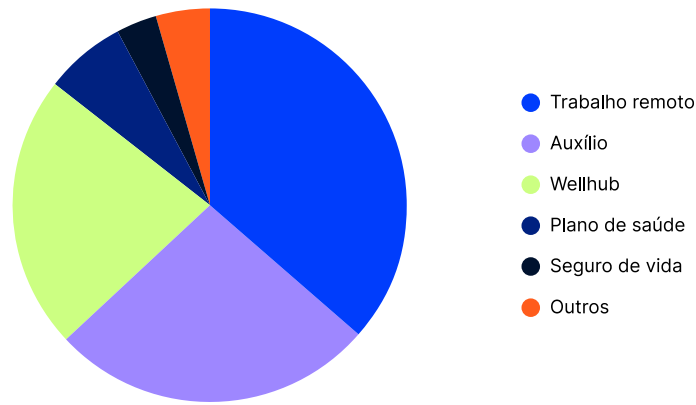
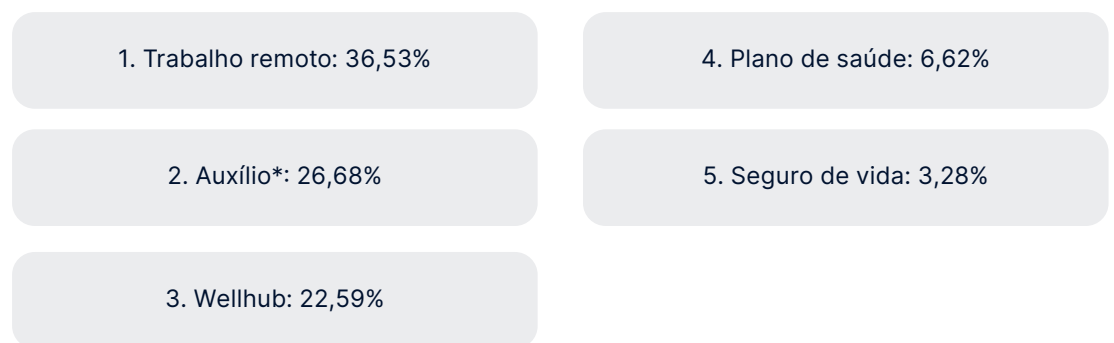


Gráfico 25: Benefícios. Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.

Durante o período analisado, de julho de 2024 a junho de 2025, é possível observar a predominância no percentual de 5 benefícios:



Modelos de **benefícios flexíveis**, em que cada pessoa colaboradora pode selecionar as opções mais alinhadas às suas necessidades (educação, saúde mental, lazer, mobilidade ou previdência), têm ganhado força por promoverem **autonomia e individualização**.

Essa tendência reflete uma nova lógica de gestão de pessoas: **sair da padronização e entrar na personalização**.

Além disso, benefícios conectados à **formação continuada e ao desenvolvimento de carreira**, como bolsas de estudo, cursos de capacitação e mentorias internas, passaram a ser decisivos para reter talentos estratégicos.

Profissionais que percebem oportunidades reais de aprendizado tendem a enxergar o trabalho como uma jornada de crescimento, e não apenas como uma transação contratual.

Empresas inovadoras têm investido em benefícios como:

- **Programas de apoio psicológico e emocional**, com atendimento digital e confidencial;
- **Dias de folga para autocuidado** e jornadas reduzidas em determinados períodos;
- **Incentivos ao lazer e à prática esportiva**;
- **Apoio à parentalidade**, com políticas mais amplas de licença-maternidade, paternidade e adoção;
- **Ambientes flexíveis de trabalho**, que priorizam o bem-estar sem comprometer a performance.

*O benefício denominado como auxílio pode ser composto de:

- Auxílio alimentação;
- Auxílio transporte/locomoção;
- Auxílio creche/babá;
- Auxílio educação;
- Auxílio saúde;
- Auxílio home office.





Esses benefícios tangibilizam um novo pacto entre empresa e colaborador: o reconhecimento de que o **cuidado é um fator de produtividade** e de que o **trabalho sustentável depende de pessoas saudáveis, motivadas e respeitadas em suas individualidades**.

Em um contexto em que a remuneração isolada já não é suficiente para garantir a permanência, os benefícios assumem o papel de **conector emocional e simbólico** entre indivíduo e organização. São eles que traduzem, na prática, o quanto uma empresa valoriza o ser humano que trabalha por trás de seus resultados.

Assim, as empresas que compreenderem que **benefícios são mais do que pacotes, são experiências de pertencimento e reconhecimento**, sairão na frente na disputa pelos talentos do futuro.

Em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e orientado por propósito, **quem cuida das pessoas com autenticidade e flexibilidade conquistada, de fato, uma vantagem estratégica sustentável**.

Parte
Très

03 Inteligência Artificial, superworkers e a nova eficiência no trabalho

Os capítulos anteriores mostraram onde a empregabilidade acontece (regiões, setores, portes) e o que sustenta a permanência (retenção, mobilidade interna, benefícios).

Agora, damos um próximo passo, entendendo **como o trabalho está mudando dentro das empresas à medida que a Inteligência Artificial entra no dia a dia das equipes** de Gente & Gestão e nas operações.

Quando falamos em Inteligência Artificial aqui, estamos nos referindo a sistemas capazes de perceber contextos, gerar conteúdo, apoiar decisões e executar tarefas com base em dados.

E, quando mencionamos Agentes de IA, tratamos de softwares que combinam essas capacidades em fluxos de ponta a ponta, com autonomia supervisionada por pessoas.

Na prática, isso significa menos tempo em tarefas repetitivas e mais foco em decisões e relações humanas, tanto no RH quanto nas áreas de negócio.

Essa mudança tem um efeito organizacional direto: **o emprego do futuro não é definido pelo cargo, mas pelas habilidades que a pessoa carrega e por como ela pode se movimentar dentro da organização.**

O que vimos no capítulo 2 sobre mobilidade interna ganha nova velocidade quando times usam IA ou plataformas com Agentes de IA, como a [Gupy](#), para mapear *skills*, personalizar PDIs e abrir caminhos entre funções e áreas.

O resultado esperado não é só eficiência, mas a capacidade de realocar talentos com menos atrito e responder mais rápido às demandas do negócio.

Este nosso terceiro capítulo, portanto, não começa “do zero”: ele conecta o cenário que você acabou de ler à agenda de execução.

Primeiro, apresentamos como a IA está sendo aplicada ao trabalho e o contexto que dá origem ao fenômeno que exploraremos a seguir.

Na sequência, vamos discutir o perfil e o papel dos profissionais que potencializam seu trabalho com IA e, depois, os efeitos observados em produtividade e eficiência.

Por fim, abriremos a discussão sobre *reskilling* e *upskilling*, da urgência à prática, com caminhos possíveis para 2026 e além.

Nosso objetivo aqui não é anunciar uma nova moda tecnológica, mas traduzir o que já está acontecendo nas organizações brasileiras, e como transformar isso em plano de ação para você, seus pares, times, lideranças e liderados.

Superworkers e Agentes de IA

A adoção de IA avançou de “teste de ferramenta” para **reconfiguração do trabalho**.

Cada vez mais, organizações adotam Agentes de IA — softwares que combinam múltiplas capacidades de IA (como percepção, geração, tomada de decisão e execução de tarefas) com autonomia supervisionada. Esses agentes são [mais do que chatbots](#) ou automações pontuais: eles orquestram fluxos completos, do início ao fim, e conseguem agir com base em contexto.

Na prática, isso significa que etapas que antes exigiam tempo e energia de profissionais de RH (como triagem de currículos, agendamento de entrevistas ou sugestões de vagas internas) agora são conduzidas com mais fluidez e inteligência.

O ganho não está apenas na automação, mas na liberação de tempo e foco para o que permanece insubstituível: relações humanas, análise crítica, empatia, construção de confiança.

Em empresas mais conectadas, esse movimento já deixou de ser tendência para se tornar parte do funcionamento cotidiano, e o desafio agora é ampliar esse impacto com intencionalidade.

Apenas **40% das empresas estão efetivamente usando Agentes de IA em RH**, embora [79% dos executivos](#) afirmam

que esses agentes já foram adotados em alguma função da organização. Ou seja: existe um abismo entre o que a tecnologia pode fazer e como está sendo usada de fato no RH. E justamente por isso, quem começa a agir agora está um passo à frente.

Outra [pesquisa](#) mostrou um quadro semelhante: **61% dos CHROs já utilizam IA em recrutamento, 56% em administração e 46% em engajamento de pessoas colaboradoras**.

As lideranças de RH estão buscando mais eficiência, mas também mais precisão. E essa precisão não vem só dos dados: vem da capacidade de interpretar os dados com profundidade humana.

Os superworkers e o novo protagonismo no RH

Com o uso cotidiano da IA, surge uma nova categoria de profissionais: os superworkers.

Eles não são “robôs humanizados”, nem “profissionais do futuro” idealizados — são pessoas reais, em funções comuns, que passaram a trabalhar de forma mais estratégica e produtiva graças ao uso inteligente de tecnologias.

Um superworker não se diferencia apenas por saber usar IA, mas por entender como fazer as perguntas certas, como avaliar respostas, como combinar ferramentas. Ele não delega

à IA o que é crítico, mas amplia sua capacidade de entrega com ela. Em outras palavras: com IA, as fronteiras operacionais se expandem sem aumentar o peso sobre a equipe.



Impacto direto na produtividade e eficiência

A promessa se confirma nos [dados](#): **72% das empresas que já adotam IA generativa reportaram ganhos claros de produtividade em áreas como RH, marketing e atendimento.**

Ainda assim, o uso dessa tecnologia em escala operacional é restrito: o impacto também aparece na produtividade. Embora muitas [empresas já reportem](#) uso de IA generativa **(mais de 78 % têm ao menos uma função com gen AI)**, [apenas 11%](#) afirmam estar usando em escala operacional.

Uma nuance interessante: o dado mais relevante talvez não seja quantas empresas já usam, mas como usam. Por exemplo, mais de [80% dizem que ainda não captam impacto financeiro material](#), o que reforça que **o valor real está na transformação dos fluxos de trabalho, não apenas na adoção por si.**

O que isso revela? Que o maior desafio não é adotar, mas transformar. Não basta aplicar IA em um ponto específico: é preciso redesenhar fluxos de trabalho inteiros para que o valor se materialize.

Essa é a virada de chave para os superworkers: ao automatizar o trivial e fortalecer o essencial, eles se tornam mais criativos, analíticos e preparados para decisões de impacto.

Limitações, riscos e a urgência de um RH mais ativo

Apesar do entusiasmo, a aplicação da IA traz riscos percebidos que não podem ser ignorados, e o RH está no centro dessa discussão. Entre as **principais limitações relatadas por lideranças** estão:

1. Respostas enviesadas

Modelos de IA são treinados a partir de grandes volumes de dados históricos, e isso inclui vieses presentes nesses dados. Quando aplicados a decisões sensíveis, como triagem de currículos ou análises de desempenho, esses algoritmos podem perpetuar, ou até ampliar as desigualdades de gênero, raça ou origem socioeconômica. O risco é alto: decisões automatizadas baseadas em dados enviesados podem comprometer a equidade dos processos, a reputação da empresa e até gerar passivos legais.

2. Falhas de interpretação de contexto

A IA generativa é poderosa, mas ainda limitada na compreensão plena de nuances culturais, emocionais e organizacionais. Em interações com pessoas candidatas ou colaboradoras, por exemplo, uma resposta tecnicamente correta pode soar inadequada, insensível ou fora de tom. Essa falta de leitura de contexto pode afetar negativamente a experiência das pessoas, além de reduzir a confiança no uso da tecnologia.

3. Dificuldade de personalização em processos humanos

Cada pessoa tem sua história, motivações e forma de se comunicar. Ao padronizar interações com IA, corre-se o risco de desumanizar experiências que deveriam ser empáticas e individualizadas, como feedbacks de desempenho, planos de carreira ou acolhimento no onboarding. A personalização exige sensibilidade, escuta ativa e adaptação, o que ainda desafia os limites da automação atual.

4. Dependência excessiva de tecnologia

Ao delegar cada vez mais tarefas à IA, algumas organizações correm o risco de enfraquecer competências humanas essenciais, como a escuta ativa, a mediação de conflitos ou a construção de vínculos genuínos. Além disso, uma confiança cega em sistemas automatizados pode gerar zonas de conforto perigosas, onde decisões importantes são validadas sem questionamento crítico. O equilíbrio entre inteligência humana e artificial se torna, portanto, um dos principais dilemas da liderança atual.

Além disso, os Agentes de IA ainda são fortemente dependentes de instruções bem formuladas.

Quando não há um repertório técnico por parte da pessoa usuária, a ferramenta pode amplificar ruídos ou entregar respostas equivocadas com aparência de precisão.

Por isso, mais do que treinar para o uso técnico, **é necessário desenvolver habilidades críticas, como discernimento, julgamento ético e leitura de contexto.**

É nesse cenário que o papel do RH se reposiciona: se antes era o guardião de processos, agora precisa ser o orquestrador da aprendizagem contínua e do uso ético da tecnologia. Formar superworkers exige investimento não só em ferramentas, mas em cultura, repertório e responsabilidade compartilhada.

Setores com maior crescimento de vagas ligadas à IA

Os dados a seguir foram extraídos diretamente da plataforma Gupy, com base nos anúncios de vagas publicados entre julho de 2024 e julho de 2025.

O recorte considera os **setores que mais registraram crescimento absoluto de posições relacionadas à Inteligência Artificial** — em outras palavras, áreas nas quais o mercado de trabalho está mais aquecido para profissionais com habilidades ligadas à IA.

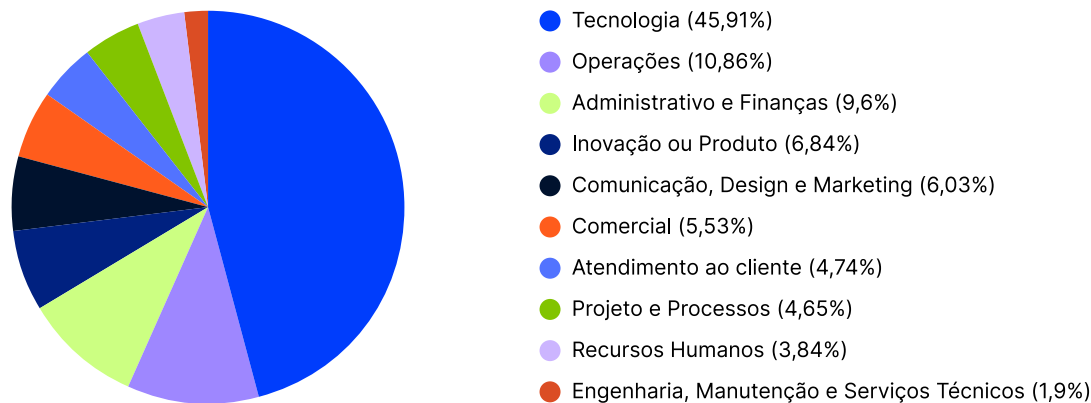


Gráfico 26: Setores com maior crescimento de vagas ligadas à IA.
Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.

A área de **Tecnologia** lidera com folga: **quase metade (45,91%)** de todas as vagas ligadas à IA estão neste setor. Isso não surpreende — afinal, é essa área que desenvolve e sustenta a maior parte das soluções digitais.

Na sequência, vemos setores que antes não eram diretamente associados à IA, mas que agora passam a incorporar essa expertise de forma estratégica.

É o caso de Operações (**10,86%**), Administrativo e Finanças (**9,60%**), Inovação ou Produto (**6,84%**), e Comunicação, Design e Marketing (**6,03%**). Essas áreas estão utilizando a Inteligência Artificial para otimizar fluxos, acelerar decisões e personalizar experiências com clientes internos e externos.

Setores como Comercial (**5,53%**), Atendimento ao Cliente (**4,74%**), Gestão de Projetos e Processos (**4,65%**) e Recursos Humanos (**3,84%**) também aparecem no radar, indicando uma transformação profunda e transversal, que vai além da TI e passa a impactar a forma como as empresas operam, inovam e se relacionam com pessoas.

Por fim, **Engenharia, Manutenção e Serviços Técnicos**, com **1,90%**, fecham o top 10, mostrando que até áreas tradicionalmente operacionais estão começando a incorporar Inteligência Artificial em seus fluxos e ferramentas, e buscando profissionais que atendam a essas novas necessidades.

Embora o setor de **Recursos Humanos** represente apenas **3,84%** das vagas com menção à IA, esse número tende a crescer rapidamente nos próximos anos, e empresas que se antecipam nesse movimento já colhem os frutos da transformação.

A Gupy é um exemplo de liderança nesse cenário. Ao incorporar **Agentes de Inteligência Artificial** em sua plataforma, facilitamos a adoção da IA pelos times de RH, e impulsionamos contratações mais ágeis, precisas e humanas.

Com a Gupy, as organizações têm à disposição uma **estrutura tecnológica pronta para navegar essa nova era**, aliando eficiência à experiência da pessoa candidata, sem abrir mão do fator humano.

Vocabulário da IA nos anúncios de vaga: o que está por trás dos termos mais citados

Entre julho de 2024 e junho de 2025, de acordo com dados da plataforma Gupy, quase metade das vagas que mencionam Inteligência Artificial no Brasil destacaram **Machine Learning** como termo-chave.

Na sequência, **IA (de forma geral)** aparece em 37% dos anúncios, seguida por menções mais específicas como **Deep Learning**, **Visão Computacional**, **Modelos Preditivos** e **Sistemas de Recomendação**.

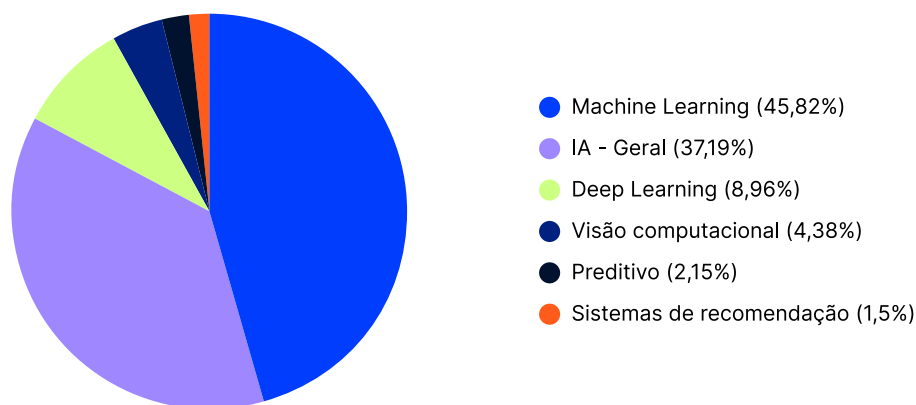


Gráfico 27: Setores com maior crescimento de vagas ligadas à IA - Lista.
Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.

A seguir, exploramos os motivos que podem explicar o destaque de cada termo no vocabulário do recrutamento *tech*:

Machine Learning (45,82% das menções):

O domínio do termo Machine Learning indica que ele segue sendo a “porta de entrada” mais referenciada quando falamos em IA aplicada a produtos e serviços.

Isso se deve à sua versatilidade: modelos de ML são amplamente usados para automações, classificações, previsões de comportamento e otimização de processos.

Além disso, muitos anúncios utilizam Machine Learning como um termo guarda-chuva, abrangendo desde conhecimentos básicos em Python e bibliotecas como Scikit-learn até experiências mais sofisticadas com pipelines de MLOps e modelagem estatística.

É um termo que comunica domínio técnico, mas ainda com margem de amplitude interpretativa.



Seu crescimento nos anúncios também pode refletir o amadurecimento das equipes de dados dentro das empresas, especialmente em setores como financeiro, varejo, telecomunicações e logística, que já trabalham com volumes massivos de dados estruturados e encontram em modelos de ML uma solução concreta para ganho de eficiência e tomada de decisão orientada por algoritmos.

IA Geral (37,19% das menções)

Menções genéricas à Inteligência Artificial aparecem em quase 4 a cada 10 vagas, o que pode refletir um uso ainda incipiente ou exploratório do tema por parte de muitas empresas.

Esse dado indica que diversas organizações estão iniciando a adoção da IA, mas ainda não chegaram à maturidade de detalhar tecnologias específicas.

É comum que áreas como marketing, jurídico, RH ou atendimento ao cliente mencionem IA como tendência ou requisito amplo, especialmente em posições que envolvem uso de ferramentas com IA embarcada (como CRMs, ERPs ou assistentes virtuais).



Também é possível que esse termo apareça com mais frequência em empresas que estão passando por processos de transformação digital, mas que ainda não contam com uma equipe técnica especializada. Nesse contexto, a sigla “IA” funciona quase como um símbolo de inovação, abrindo espaço para iniciativas transversais ou pilotos conduzidos por consultorias e squads temporários.

Deep Learning (8,96% das menções)

A presença de Deep Learning em quase 9% das vagas revela que há uma **demand crescente por profissionais que dominem redes neurais profundas**, principalmente em setores que lidam com grandes volumes de dados não estruturados, como saúde, financeiro, mobilidade urbana e segurança.

Esse termo costuma aparecer em posições mais técnicas e especializadas, como cientistas de dados seniores, engenheiros de IA ou pesquisadores aplicados.



É provável que o aumento desse termo esteja relacionado à popularização dos grandes modelos de linguagem (LLMs), reconhecimento de voz e imagens, além do avanço da IA generativa, que exige competências em arquiteturas mais sofisticadas, como transformers, autoencoders e redes recorrentes. Startups deeptech, edtechs e healthtechs puxam essa demanda com mais força.

Visão computacional (4,38% das menções)

Menções a visão computacional aparecem em nichos bem definidos da indústria, como manufatura, agronegócio, saúde e varejo. O uso de câmeras e sensores para interpretar imagens e vídeos alimenta casos de uso como controle de qualidade, vigilância inteligente, diagnósticos por imagem e checkout automatizado. **A presença desse termo sinaliza aplicações concretas da IA no mundo físico.**



A tendência é que o termo Visão Computacional cresça à medida que os custos de hardware caem e as aplicações em *edge computing* se expandem. Empresas de infraestrutura, transporte público, segurança patrimonial e inspeções industriais já têm incluído esse tipo de profissional em suas equipes técnicas ou contratam serviços especializados de integração com IA embarcada.

Preditivo (2,15% das menções)

A palavra **preditivo** é bastante usada por áreas de negócio que buscam aplicar IA para antever comportamentos: churn de clientes, inadimplência, demanda de mercado, entre outros.



Isso **conecta IA a objetivos de negócio muito claros**, e justifica o uso do termo em posições híbridas entre tecnologia e estratégia.

É provável que muitas dessas vagas não exijam domínio profundo de IA, mas sim familiaridade com ferramentas que geram insights preditivos.



O termo também reflete a incorporação de IA por times de BI (Business Intelligence), marketing e planejamento estratégico, que começam a migrar de análises descritivas para análises prescritivas. Ferramentas de CRM, plataformas de campanhas e sistemas de ERP já oferecem modelos preditivos integrados, e muitos profissionais precisam saber operá-los e interpretar seus resultados.

Sistemas de Recomendação (1,50% das menções)

Embora sua aplicação esteja presente em diversas plataformas (streaming, e-commerce, notícias), Sistemas de Recomendação ainda são mencionados de forma tímida nos anúncios.

Isso **pode indicar que a maioria das empresas que usam esses sistemas já possui times estabelecidos**, ou que **o conhecimento é visto como um diferencial, e não como requisito essencial**.

Ainda assim, trata-se de um campo estratégico para retenção e personalização, especialmente em produtos digitais com grande base de usuários.



O baixo percentual pode também estar ligado ao fato de que muitas empresas optam por soluções de recomendação prontas, terceirizadas ou já embarcadas em plataformas, sem necessidade de desenvolvimento in-house. No entanto, setores como varejo digital, educação online e plataformas de conteúdo devem puxar um novo ciclo de demanda à medida que a personalização em tempo real se torna diferencial competitivo.

Como desenvolver superworkers com Agentes de IA

Se os Superworkers já emergem como uma resposta estratégica às transformações do trabalho, a pergunta que se impõe é: **como impulsionar seu desenvolvimento dentro das organizações?**

A resposta passa, necessariamente, por três frentes complementares: **cultura, estrutura e tecnologia**, e vamos falar brevemente sobre cada uma delas a seguir.

Criar o ambiente para o Superworker florescer

Superworkers não nascem prontos: eles se desenvolvem em ambientes que favorecem autonomia, aprendizagem contínua e protagonismo digital.

Por isso, antes mesmo de pensar em treinamentos ou ferramentas, é fundamental cultivar uma cultura que incentive a experimentação, a colaboração multidisciplinar e o uso responsável de tecnologias emergentes, especialmente a IA.

Ambientes de trabalho com estruturas mais horizontais, liberdade para testar e errar, e metas claras tendem a favorecer o comportamento intraempreendedor característico dos Superworkers.

Empresas que já operam em squads ou modelos ágeis encontram terreno fértil para estimular esse perfil, mas mesmo estruturas mais tradicionais podem se beneficiar ao ajustar processos de tomada de decisão, incentivar mentorias cruzadas e promover ciclos curtos de aprendizado.

A tecnologia como propulsora, não como fim

A Inteligência Artificial é a principal aliada para alavancar a performance dos Superworkers. Mas, para isso, é preciso estar acessível, compreendida e alinhada a objetivos reais de negócio.

Ferramentas de IA generativa, análise preditiva e automações inteligentes podem potencializar a atuação de profissionais de diferentes áreas, mas exigem integração com fluxos de trabalho cotidianos e clareza sobre sua aplicabilidade.

Profissionais com mais maturidade digital relatam melhores experiências com o uso de IA no trabalho, o que evidencia a importância da capacitação contextualizada. Ou seja, não basta ensinar como usar uma ferramenta: é preciso demonstrar como ela impacta um processo decisório, melhora uma entrega ou reduz etapas repetitivas, liberando tempo para tarefas de maior valor.

Aqui, lideranças de RH e CHROs têm um papel essencial. Ao escolher soluções de tecnologia (como ATSs, plataformas de onboarding, análise de skills ou

performance), devem priorizar ferramentas que não só automatizam processos, mas também fomentam protagonismo e fornecem dados estratégicos.

No caso da Gupy, por exemplo, o uso dos Agentes de IA nos processos seletivos e de desenvolvimento tem permitido identificar talentos com alto potencial de crescimento, oferecendo insights mais acionáveis para tomada de decisão em pessoas.

Personalização, prática e protagonismo

Para estimular o desenvolvimento de Superworkers, é importante sair do modelo “tamanho único” de capacitação.

As trilhas devem considerar o estágio de maturidade digital dos times, suas áreas de atuação e os desafios concretos enfrentados no dia a dia. Cursos rápidos, fóruns internos de compartilhamento e projetos com escopo definido têm se mostrado eficazes em ambientes de aprendizagem contínua.

Por meio da solução de Treinamento da Gupy, por exemplo, lideranças de RH podem criar trilhas de aprendizagem personalizadas, criar cursos em minutos e acompanhar métricas de engajamento e evolução do time. A ferramenta se destaca por permitir que os profissionais aprendam

rapidamente, com gamificação, *microlearning* e relatórios integrados, acelerando essa maturidade digital da equipe e preparando pessoas para atuar com Agentes de IA de forma estratégica no dia a dia.

Além disso, dar visibilidade a bons exemplos dentro da própria organização (como profissionais que implementaram soluções com IA, simplificaram processos ou criaram métodos mais eficientes, por exemplo) contribui para criar referência, senso de pertencimento e reconhecimento interno.

O elo entre o perfil e as habilidades

Por fim, vale reforçar: desenvolver um superworker é também desenvolver suas habilidades, tanto as técnicas quanto as comportamentais. É nesse ponto que cultura, ferramentas e desenvolvimento individual se encontram.

No próximo item, mergulharemos nas **habilidades comportamentais em maior destaque no mercado atual**, com base nos dados mais recentes da plataforma Gupy.

O objetivo é fornecer pistas valiosas sobre o que empresas estão buscando, o que lideranças precisam cultivar e como profissionais podem se preparar para atuar com mais impacto neste novo cenário.

Habilidades comportamentais em foco

À medida que a Inteligência Artificial se integra aos fluxos de trabalho, produtos e decisões de negócio, o que se espera das pessoas profissionais também se transforma.

As exigências deixam de ser apenas técnicas e passam a considerar aspectos mais amplos — emocionais, relacionais, éticos e adaptativos.

Historicamente chamadas de soft skills, essas competências sempre foram vistas como menos mensuráveis ou técnicas do que as habilidades chamadas de “hard”. No entanto, com a transformação do mundo do trabalho, elas passaram a ser cruciais para adaptação, colaboração, liderança e aprendizado contínuo, especialmente em ambientes mediados por Inteligência Artificial.

É por isso que o termo “soft skills” vem dando lugar a nomenclaturas como *core skills*, *power skills* ou *essential skills*, em relatórios internacionais: são habilidades críticas ao desempenho, à resolução de problemas e à inovação, que atravessam todos os cargos e setores.

Em português, há um movimento para adotarmos expressões mais adequadas à sua importância, como “habilidades essenciais” ou “competências humanas”.

Mais do que um detalhe semântico, essa mudança representa um convite para que lideranças, CHROs e RHs repensem os critérios de seleção, desenvolvimento e avaliação de pessoas.

Em um mercado no qual as ferramentas mudam rápido, são essas competências que garantem que as pessoas consigam evoluir junto com o trabalho.

Mas quais dessas habilidades têm sido priorizadas nos anúncios de vagas que mencionam IA? O gráfico a seguir evidencia as skills comportamentais (em %) mais recorrentes associadas às vagas que mencionam termos relacionados à IA, publicadas entre julho de 2024 e junho de 2025:

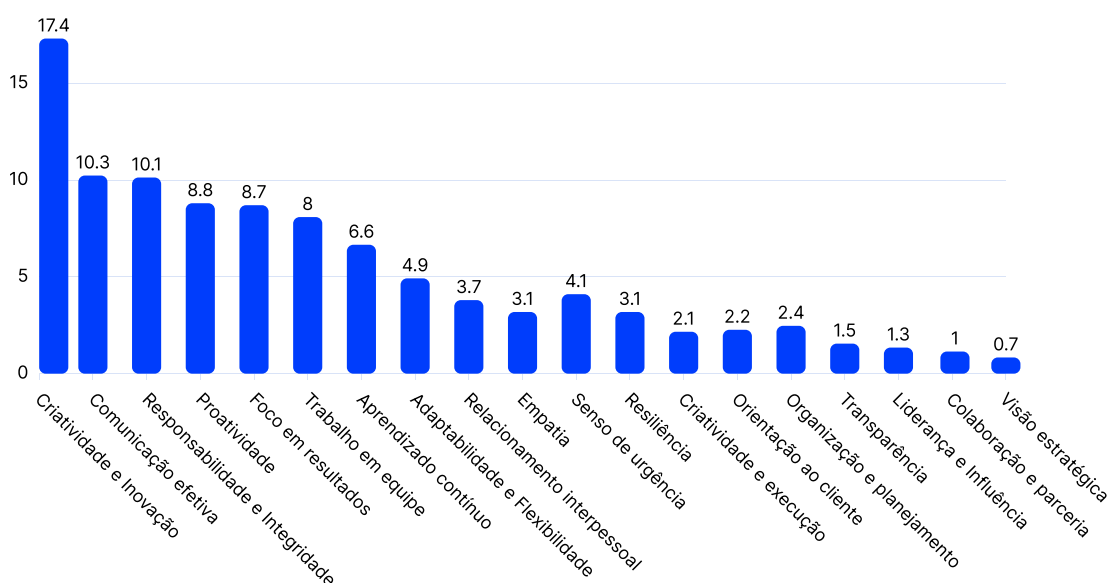


Gráfico 28: Habilidades comportamentais mais recorrentes (em %) associadas às vagas que citam IA. Dados levantados da base da Gupy entre julho de 2024 e junho de 2025.

A seguir, nos guiamos pelos percentuais para explorar o **top 10 skills comportamentais** mais mencionadas em vagas que citam o uso de Inteligência Artificial:

Criatividade e Inovação (17,4%)

A mais mencionada de todas as soft skills. Em um cenário em que modelos generativos automatizam tarefas e produzem conteúdo em escala, o valor da criatividade humana aumenta, especialmente em contextos de diferenciação de produto, design de soluções, marketing, conteúdo e inovação de serviços.



É comum encontrar essa exigência em empresas de tecnologia, agências de publicidade, times de produto e setores criativos. Lideranças de RH devem olhar para essa competência como diferencial competitivo em contextos de transformação digital acelerada.

Comunicação efetiva (10,3%)

A comunicação continua sendo pedra angular das equipes de alta performance, especialmente em projetos interdisciplinares que envolvem especialistas técnicos e áreas de negócio.



Empresas que operam em modelos híbridos ou remotos também valorizam essa competência para garantir alinhamento, clareza e fluidez entre times distribuídos. Startups em crescimento e grandes empresas em transformação digital são as que mais demandam esse perfil.

Responsabilidade e integridade (10,1%)

É um dado revelador: enquanto tecnologias avançam, cresce a preocupação com uso ético da IA e com a governança dos dados. Pedir integridade se tornou uma forma de alinhar cultura, reputação e confiabilidade organizacional.



Essa menção é especialmente relevante em setores regulados como financeiro, jurídico, saúde e serviços públicos, onde a ética no uso de algoritmos é tema cada vez mais sensível.

Proatividade (8,8%):

Em um cenário no qual as transformações acontecem em alta velocidade, especialmente com a adoção de tecnologias como IA generativa, profissionais proativos se destacam por antecipar problemas, propor melhorias e agir com autonomia.

Essa competência é altamente valorizada em contextos de inovação e crescimento, como consultorias, fintechs e scaleups (startups em fase de escala).



Para CHROs e lideranças, a proatividade é uma soft skill que se conecta diretamente ao perfil intraempreendedor. Avaliar se a cultura organizacional permite e reconhece esse tipo de iniciativa é tão importante quanto buscá-la nos processos seletivos.

Foco em resultados (8,7%)

O foco em resultados sinaliza um perfil orientado por impacto: profissionais que compreendem metas, atuam com intencionalidade e sabem medir os efeitos de suas entregas.

Essa competência aparece de forma mais evidente tanto em posições técnicas quanto estratégicas, e se torna ainda mais relevante à medida que a IA redefine fluxos de trabalho e métricas de desempenho.



Empresas que operam com OKRs, squads ágeis ou metas de crescimento acelerado tendem a valorizar mais esse tipo de comportamento. Para lideranças de RH, vale investigar se os sistemas de reconhecimento, avaliação e remuneração estão alinhados a uma cultura de entrega mensurável, sem cair em armadilhas de produtividade tóxica.

Trabalho em equipe (8%)

A colaboração está no centro das transformações impulsionadas pela IA. Times cada vez mais multidisciplinares (formados por profissionais de dados, tecnologia, produto, RH e negócios) precisam operar de forma coesa e fluida, mesmo em ambientes remotos ou híbridos.

A habilidade de colaborar com diferentes perfis, escutar ativamente, construir soluções e lidar com divergências é essencial para a inovação e para a execução de projetos que envolvem tecnologias emergentes.



Para lideranças e CHROs, vale observar que essa soft skill aparece com frequência em vagas de empresas que já operam com squads ágeis ou estruturas horizontais. Promover a cultura da colaboração, inclusive em processos seletivos, pode acelerar a maturidade organizacional em IA.

Aprendizado contínuo (6,6%)

Em um mercado no qual ferramentas, frameworks e linguagens evoluem em ciclos cada vez mais curtos, a capacidade de aprender o tempo todo deixou de ser diferencial e virou pré-requisito.

O aprendizado contínuo aparece com destaque em empresas que estão implementando IA de forma experimental ou iterativa, especialmente em áreas como marketing, operações e RH.



Mais do que cursos formais, o que se busca é autonomia intelectual, curiosidade técnica e capacidade de absorver mudanças constantes.

CHROs e RHs estratégicos devem olhar para essa skill como sinal de prontidão para inovação: profissionais com esse perfil tendem a se adaptar mais rápido a novos fluxos de trabalho mediados por IA, como copilotos, automações ou dashboards inteligentes.

Adaptabilidade e flexibilidade (4,9%)

A era da Inteligência Artificial trouxe não só novas ferramentas, mas também uma nova lógica de trabalho: mais fluida, transversal e sujeita a mudanças constantes.

Nesse contexto, a adaptabilidade e a flexibilidade despontam como qualidades fundamentais para navegar em ambientes de incerteza.



Elas são especialmente valorizadas em empresas que passam por processos de transformação digital ou organizacional, como grandes indústrias, bancos tradicionais ou multinacionais em fase de reestruturação. Para CHROs, o alerta é duplo: identificar quem já tem esse perfil e, ao mesmo tempo, fomentar uma cultura que normalize o aprendizado em meio à mudança.

Senso de urgência (4,1%)

Mais do que velocidade, o senso de urgência expressa a capacidade de priorizar, tomar decisões com agilidade e responder bem à pressão.

Essa competência ganha destaque em setores nos quais o tempo é um diferencial competitivo (como varejo, e-commerce, logística e atendimento ao cliente).

Com o avanço de tecnologias de automação e IA, que reduzem os ciclos de resposta, a expectativa sobre o tempo de ação humana também se encurta.



Para lideranças de RH, vale refletir: os processos internos estão preparados para receber profissionais com esse ritmo? E mais importante: a urgência está sendo bem canalizada ou gerando burnout?

Relacionamento interpessoal (3,7%)

Mesmo em ambientes cada vez mais digitais, o poder das conexões humanas permanece central.

O relacionamento interpessoal aparece como uma competência-chave em empresas com estrutura matricial, áreas de atendimento ou papéis que exigem colaboração intensa.

Em hubs de tecnologia, por exemplo, onde projetos cruzam várias especialidades, saber construir boas relações pode ser a diferença entre um squad de alta performance e um time descoordenado.



RHs atentos investem não só em mapear essa habilidade nos talentos, mas também em criar espaços para que ela se desenvolva, como rituais de integração e cultura de feedback.





Upskilling e Reskilling: da urgência à prática

Em um cenário em que a adoção de Inteligência Artificial avança rapidamente e perfis como os Superworkers ganham relevância, a **requalificação** (*reskilling*) e o **aprimoramento contínuo** (*upskilling*) deixam de ser iniciativas pontuais e passam a ocupar um lugar central nas estratégias de desenvolvimento de pessoas.

Mais do que uma pauta acessória, esse movimento se torna essencial para que as organizações acompanhem a velocidade das transformações, desenvolvam seus talentos internos e incentivem a mobilidade, retenção e construção de valor.

[Relatórios globais recentes](#) já apontam nessa direção, destacando que funções que envolvem a interação entre humanos e máquinas passarão por mudanças profundas, exigindo uma combinação cada vez mais sofisticada de habilidades digitais e interpessoais.

É importante ressaltar que essa discussão sobre *reskilling* (requalificação) e *upskilling* (aprimoramento) vai além do domínio de novas ferramentas.

Pesquisas recentes mostram que **a maioria das organizações já trata a qualificação contínua como prioridade**, mas ainda enxerga espaço relevante para elevar a qualidade de seus programas de aprendizagem.

Outro [levantamento](#) indicou que **apenas 21% das empresas avaliam seus esforços de Aprendizado e Desenvolvimento** (chamado, muitas vezes, de L&D, da sigla em inglês

“learning and development”) como de “alta qualidade” (nota 8 ou mais de 10), um sinal de que intenção e execução ainda não caminham no mesmo ritmo.

Funções cada vez mais mediadas por tecnologia tendem a mudar de forma acelerada, elevando a demanda por **criatividade, resiliência, flexibilidade e agilidade**, [competências humanas](#) que precisam ser desenvolvidas em paralelo às digitais.

Para lideranças de RH e CHROs, existe (ou, pelo menos, deveria existir) uma relação direta entre **qualificação contínua e mobilidade interna**, já que a primeira tende a sustentar a segunda.

Quando a organização mapeia lacunas de competência e oferece trilhas claras de aprendizado, **as pessoas se movimentam entre funções com menos atrito**, ampliam repertório técnico e comportamental e reforçam a percepção de trajetória, não apenas de função.

Isso costuma reduzir o tempo de **preenchimento de vagas críticas e rotatividade**, além de fortalecer a proposta de valor à pessoa colaboradora.

[Estudos recentes de aprendizagem corporativa](#) destacam que programas de upskilling bem estruturados **favorecem progressão de carreira** e retenção, sobretudo quando conectados a oportunidades reais e a indicadores de negócio.

Como transformar urgência em prática

A seguir, propomos um caminho simples e aplicável para tirar o *reskilling* e o *upskilling* do papel: começar pelo diagnóstico de habilidades, aproximar a aprendizagem do trabalho real, integrar tecnologia ao dia a dia e tornar visíveis os avanços.

São passos curtos, mas consistentes, para gerar impacto em mobilidade, retenção e performance.

1. Mapear habilidades com foco em vagas reais

Comece pelas funções críticas e, junto às pessoas gestoras, identifique quais habilidades se tornaram centrais com a entrada da IA (técnicas, digitais e humanas). Use dados de desempenho, conversas estruturadas e o fluxo interno de talentos para transformar essa fotografia em um plano vivo: quais lacunas existem, quais trilhas fazem sentido agora e que movimentos de carreira podem ser abertos a partir disso. Essa leitura evita ofertas genéricas e alinha desenvolvimento à necessidade do negócio.

2. Rodar pilotos curtos e bem delimitados

Em vez de grandes programas, escolha duas jornadas de alto impacto (por exemplo, triagem de currículos e atendimento à pessoa colaboradora) e conduza ciclos de 6 a 8 semanas, com objetivos simples, responsáveis definidos e critérios claros de sucesso. A comparação de antes/depois (de tempo de ciclo, volume processado, retrabalho evitado e percepção de qualidade, por exemplo) dá material para decisões e mostra à organização por que vale continuar investindo.

3. Desenhar trilhas leves, com prática no dia a dia

Prefira módulos curtos conectados ao trabalho (com sessões de 45 a 60 minutos), combinando orientação prática e mentoria. Cada módulo termina com uma aplicação concreta: configurar um agente, validar saídas com checklist, conduzir uma análise e apresentar o resultado. O objetivo é acelerar a transferência do aprendizado para a rotina, facilitando que o que foi aprendido hoje seja aplicado amanhã, e até compartilhado entre times próximos.

4. Incorporar a aprendizagem ao fluxo e padronizar o essencial

O que funcionou nos pilotos passa a fazer parte do fluxo: checklists, prompts-modelo, playbooks de uma página e regras claras de decisão (“quando o agente decide, quando sugere, quando o humano decide”). Ao colar a aprendizagem no processo, a qualidade melhora de forma consistente, a variação diminui e fica mais fácil acompanhar incidentes, acertos e oportunidades de ajuste fino.

5. Tornar visíveis os avanços e conectar desenvolvimento à mobilidade

Dê destaque aos casos em que a trilha gerou impacto, inclua as novas competências nos critérios de seleção interna e mantenha rotas de progressão claras. Ao reconhecer publicamente quem aprendeu e aplicou, a organização reforça comportamentos desejados e transforma *reskilling/upskilling* em parte da rotina, refletindo, no médio prazo, em mais preenchimento interno de vagas, menor tempo para posições críticas e melhor retenção.

“

Quando falamos de *reskilling* e *upskilling*, o primeiro passo é transformar intenção em rotina. Com o Gupy Treinamento, a gente facilita isso em três frentes: mapear lacunas de habilidade, criar trilhas rápidas com apoio de Agentes de IA e medir aprendizado no fluxo do trabalho. Em minutos, o RH sobe conteúdos, monta microcursos gamificados e acompanha relatórios que mostram quem evoluiu e onde ainda há gaps. O resultado é simples: mais engajamento, mais velocidade para formar times e uma base concreta para mobilidade interna.



Guilherme Dias

CMO e Co-fundador
da Gupy

”





Checklist especial: roteiro estratégico para aceleração de *Upskilling* e *Reskilling*

Os achados do Capítulo 1 mostram que a demanda por talentos varia por região, segmento, porte e modelo de trabalho. Por isso, **qualificar não pode ser genérico: precisa acontecer com o conteúdo certo, no momento certo, no lugar certo.**

Este guia especial do Relatório 2026 sobre o Mercado de Trabalho no Brasil faz a ponte entre **diagnóstico e execução**: transforma picos regionais, setores em expansão e variações por porte/modelo em **decisões práticas** de *upskilling* e *reskilling*.

O objetivo é **abrir mobilidade interna onde a demanda cresce**, reduzir tempo de preenchimento, **estabilizar qualidade em sazonalidade e ampliar participação** com turmas de (re)qualificação.

Em síntese: partimos dos sinais do capítulo 1 para indicar o que fazer agora e como medir, para que a aprendizagem apareça nos indicadores de empregabilidade, retenção e produtividade:

Por porte de empresa

Pequenas e médias (P/M): velocidade e multifunção

Mapear 5–10 funções críticas e 3–5 habilidades centrais (técnicas + humanas) por função:

É importante focar onde o impacto é imediato e criar trilhas que conversem com **vagas reais e movimentos de carreira possíveis**. Esse mapeamento deixa claro o que é “essencial para performar agora” (ex.: uso básico de IA na triagem, comunicação com candidatos, leitura de dashboards) e o que habilita **crescimento interno** no curto prazo. Assim, o investimento em qualificação se traduz em **preenchimento mais rápido e melhora de desempenho** no dia a dia.

Rodar trilhas curtas (60–90 min) conectadas ao trabalho; priorizar o “aprender fazendo”:

Vale priorizar módulos enxutos, ancorados nas atividades mais frequentes do time, porque aceleram a transferência do aprendizado sem **paralisar a operação**. Cada sessão deve terminar com uma pequena entrega prática (um prompt-modelo, um checklist preenchido, um relatório simples), para que o ganho apareça “no dia seguinte”. Esse formato aumenta a adesão e cria uma curva visível de evolução.

Adotar Agentes de IA em tarefas repetitivas (triagem, agendamento, comunicações):

Faz sentido automatizar o básico para liberar horas da equipe a atividades de maior valor, como entrevistas qualificadas, alinhamento com gestores e experiência da pessoa candidata. Na prática, isso **diminui gargalos, reduz retrabalho** (erros em e-mails, convites duplicados, atrasos) e melhora a percepção de velocidade e qualidade do processo por parte de líderes e candidatos.

Criar checklists e prompts-modelo para padronizar o básico:

Transformar boas práticas em **padrões simples de uso** (roteiros de entrevista, prompts para triagem, critérios de decisão) garante consistência entre pessoas e turnos, mesmo com time enxuto. Esses artefatos ajudam quem está começando, reduzem a variação na entrega e **elevam a qualidade mínima** sem depender de treinamentos longos ou de “memória de time”.

Mentoria leve (rituais quinzenais de 30 min para dúvidas e boas práticas):

Manter encontros curtos e regulares sustenta a adoção: o time tira dúvidas, compartilha aprendizados e ajusta o que não funcionou. Esse “ponto de contato” evita que pequenas dificuldades travem o uso das ferramentas, **consolida o aprendizado** e dá segurança para seguir testando melhorias, sem burocracia.

Instituir academias internas por família de cargos (R&S, Operações, Backoffice, Tech):

Em operações grandes e distribuídas, é estratégico organizar o desenvolvimento em **academias internas** com trilhas perenes, curadoria clara e governança. Isso permite comparar evolução entre unidades, garantir uma base comum de qualidade e dar **clareza de expectativas** para cada carreira (o que é essencial, o que diferencia, o que abre próxima rota). O resultado é escala com consistência, sem perder a aderência ao contexto local.

Definir marcos de progressão a cada 60–90 dias e rotas de mobilidade explícitas:

Vale explicitar “**o que muda a cada etapa**”: quais entregas, quais responsabilidades e quais evidências de proficiência são esperadas em 60, 90 e 120 dias. Essa cadência engaja as pessoas, orienta líderes no acompanhamento e **conecta estudo a oportunidades reais** (*step-ups*, movimentações internas e sucessão). Quando o caminho é visível, a aprendizagem vira impulsionamento de carreira.

Integrar L&D a dados de pessoas (performance, movimentações, sucessão):

Unir trilhas aos **dados de gente** torna o investimento mais inteligente: dá para priorizar lacunas que afetam posições críticas, identificar talentos prontos para mobilidade e mostrar impacto em indicadores do negócio. Na prática, o RH passa a decidir **onde, quando e com quem** acelerar o desenvolvimento — e comprova com evidências o que mudou após cada ciclo.

Escalar artefatos: playbooks de 1 página; padrões de decisão “agente decide/sugere/humano decide”:

Em estruturas complexas, **padrões simples** fazem a diferença. Playbooks de uma página, checklists e regras de decisão claras sobre o uso de IA (quando o agente decide, quando sugere, quando a decisão é humana) **reduzem variação entre times**, aumentam segurança e facilitam auditoria e melhoria contínua. O conhecimento deixa de depender de pessoas-chave e passa a estar disponível para todos.

Comunicar casos de sucesso e abrir processos internos atrelados às trilhas:

Tornar visível **quem aprendeu e aplicou** reforça a cultura de desenvolvimento e mostra, na prática, “como crescer aqui dentro”. Divulgar cases, reconhecer publicamente entregas e **ligar trilhas a processos internos** (seleção, promoção, projetos especiais) sinaliza prioridade institucional e estimula adesão, já que a equipe enxerga retorno concreto do esforço de aprender.

Por região

Sudeste/Sul: demanda contínua e especialização progressiva

Calendário anual de reforços antes de picos (datas comerciais, safra, obras):

Vale planejar capacitações curtas 4–6 semanas antes das janelas críticas (Black Friday, Natal, férias, plantios/colheitas, início de grandes obras). Assim, **as equipes chegam ao pico já dominando os fluxos**, o que reduz “apagões” operacionais e a dependência de treinamentos de última hora.

Trilhas de diferenciação (people analytics no RH, omnichannel, logística urbana):

Em praças mais competitivas, faz diferença ir além do básico. Trilhas que adicionam camadas de especialização (como leitura de indicadores de gente, desenho de jornadas omnichannel, ou até roteirização de última milha) elevam a barra de entrega e melhoram a experiência de candidatos, gestores e clientes.

Padrões de qualidade para reduzir variação entre times e turnos:

Padronizar o essencial (checklists, critérios, prompts-modelo, boas práticas) **estabiliza a qualidade em alto volume e em equipes diversas**. O efeito prático é menos retrabalho, menos reabertura de vagas e mais previsibilidade de resultados.

Trilhas de fundamentos digitais (sistemas, dados, segurança) + atendimento/operacional:

Em regiões com expansão e diversificação, construir um alicerce digital (uso correto dos sistemas, qualidade de dados, noções de segurança) acelera a adoção de ferramentas e evita gargalos quando o volume cresce. Somar conteúdos de atendimento/operacional dá musculatura à rotina.

Programas de rampa para funções novas (ex.: supervisão de agentes de IA):

Antecipar trilhas para papéis emergentes evita improviso no “valendo”. Definir **o que a função precisa entregar nos primeiros 30/60/90 dias** e treinar antes da demanda garante entrada com qualidade e menor curva de aprendizado.

Mentoria de confiança para acelerar autonomia e reduzir retrabalho:

Acompanhamentos curtos e frequentes com mentores locais (ou virtuais) **ajudam a tirar dúvidas rapidamente**, consolidar o que foi aprendido e reduzir erros repetidos, encurtando o caminho até a entrega consistente.

Turmas móveis 4–6 semanas antes da safra/obras (logística, manutenção, controle de qualidade):

Programar turmas itinerantes (ou híbridas) alinhadas ao **calendário agrícola/obras garante equipe pronta no dia 1** do pico. Focar em logística, manutenção e qualidade reduz o risco de paradas e perdas em momentos de maior sensibilidade.

Ênfase em polivalência para manter produtividade fora do pico:

Desenvolver **competências múltiplas** (ex: operador que também executa checagens de qualidade e rotinas simples de manutenção) preserva produtividade na entressafra e **amplia a capacidade de realocação** entre frentes de trabalho.

Integração com dispositivos de campo (registros, evidências, interoperabilidade):

Orientar o uso de **apps e dispositivos** para registrar evidências e sincronizar dados (check-ins, inspeções, ocorrências) melhora **rastreabilidade e tomada de decisão** em áreas dispersas e com conectividade variável.

Por segmento

Serviços/Comércio: escala com qualidade

Agentes de IA em triagem, comunicação e roteiros de entrevista:

Em operações de alto volume, automatizar as etapas repetitivas ajuda a **manter o funil fluindo sem perder a humanização nos pontos-chave**. Agentes de IA podem filtrar requisitos objetivos, organizar agendas, disparar lembretes e sugerir roteiros para entrevistas, enquanto a equipe foca em **conversas de valor** e alinhamento com gestores. O resultado é **menos fila, mais clareza** e candidatos melhor informados.

Treinos de experiência do candidato/cliente e jornadas omnichannel:

Ajustar a experiência de ponta a ponta, do anúncio à oferta, **eleva a conversão** e reforça a marca empregadora, sobretudo em datas sazonais do varejo e serviços. Treinos rápidos sobre tom de voz, prazos, SLAs e padronização de mensagens por canais (e-mail, WhatsApp, portal) **reduzem atritos** e criam uma jornada mais previsível, percebida como profissional e respeitosa.

Rotinas de documentação clara e feedback consistente:

Em ambientes com muitos requisitantes, **documentar de forma simples e uniforme** (status, razões de reprovação, próximos passos) evita idas e vindas e **acelera decisões**. Modelos de feedback ajudam a dar retorno frequente e objetivo, protegendo a experiência mesmo quando o volume de candidatos é alto.

Trilhas combinando qualidade, EHS e leitura de dashboards de processo:

No chão de fábrica, performance sustentável nasce da **combinação entre segurança e dados**. Trilhas que unem padrões de qualidade (CQ), EHS (saúde e segurança) e leitura básica de **dashboards** permitem **decidir com evidências** e reduzir variabilidade entre linhas, turnos e plantas. Isso cria uma base comum para melhorar produtividade **com responsabilidade**.

Checklists digitais e registro de evidências (reduzir variação entre turnos):

Procedimentos simples, executados via dispositivos ou totens, padronizam a rotina (setup, inspeções, liberações) e deixam rastro de execução. O registro de evidências facilita auditorias, análises de causa e ações corretivas rápidas, especialmente útil quando há rotatividade ou equipes temporárias.

Governança de dados em campo (uso responsável de IA):

Estabelecer regras claras sobre **coleta, qualidade, acesso e uso** de dados operacionais (incluindo saídas de modelos/IA) **evita desvios** e garante confiabilidade das métricas. Isso protege decisões críticas (paradas, manutenção, qualidade) e dá lastro para **melhoria contínua**.

Programar turmas conforme safra (operações, manutenção, logística):

Alinhar a formação ao **calendário agrícola** garante **prontidão na janela crítica**. Capacitar operadores, manutenção e logística antes do pico reduz paradas, perdas e **acelera a curva de produtividade** quando a demanda dispara.

Reforços rápidos durante a janela crítica:

Pílulas de 30–60 minutos (ajustes de procedimento, alertas de segurança, atualização de parâmetros) ajudam a **corrigir rota em tempo real**. Essa “manutenção do conhecimento” mantém o padrão alto quando o volume e o ritmo podem levar a erros.

Agentes de IA para comunicação e documentação de rotinas:

Padronizar avisos de turno, checklists de inspeção e **registros de ocorrência** com apoio de IA reduz ruído entre frentes espalhadas, **melhora coordenação** e cria histórico confiável para decisões pós-safra (melhorias, compras, planejamento).

Trilhas de planejamento de obra, compras, compliance e segurança:

Atacar as frentes que mais atrasam obras (planejamento, suprimentos, documentação, EHS) **reduz custo de oportunidade** e protege prazos desde o início. Trilhas que alinham cronograma, orçamento, escopo e requisitos legais **diminuem retrabalho** e abrem espaço para ganhos de produtividade em campo.

Cadastros-reserva prontos para ativação em picos regionais:

Contar com **bancos de talentos qualificados** e trilhas de onboarding acelerado permite **mobilizar rápido** quando surgem novos contratos ou frentes regionais (urbanização, reconstrução, obras públicas). Isso reduz o “tempo morto” entre assinatura e início efetivo.

Sprints intensivas de 2–3 semanas para mobilizar equipes:

Capacitar e ativar no **ritmo da obra** (sprints curtas com entregas claras) garante que times cheguem alinhados ao canteiro: métodos, segurança, documentação e comunicação. A equipe começa **pronta para executar**, com menos ajustes durante a produção.

Parte Quatro

04 Finalização

A empregabilidade no Brasil não é estática. Ela se transforma a cada safra, a cada crise, a cada virada setorial. Usar os dados certos no momento certo é o que **diferencia o RH que acompanha** do RH que **lidera a mudança**.

O panorama da empregabilidade para 2026 revela um país em plena reestruturação das relações de trabalho, impulsionado por transformações socioeconômicas e tecnológicas.

A interpretação dos dados analisados (desde a distribuição regional de vagas e contratações até as tendências de diversidade, flexibilidade e inovação) demonstra que o país atravessa um momento de **amadurecimento do mercado de trabalho**, ainda permeado por desigualdades, mas com sinais consistentes de evolução e adaptação ao novo contexto global.

A análise por **regiões, portes e segmentos** evidencia a complexidade do mercado de trabalho brasileiro. As grandes regiões metropolitanas (especialmente Sudeste e Sul) continuam a concentrar a maior parte das vagas, mas observa-se uma **dispersão gradual de oportunidades** para o interior e para regiões historicamente menos dinâmicas, impulsionada pelo avanço da digitalização e da conectividade.

No entanto, essa expansão ainda convive com **desafios estruturais de empregabilidade**, como a informalidade persistente e as desigualdades regionais de qualificação.

O desafio para 2026 e além será **transformar crescimento em inclusão**, garantindo que o avanço tecnológico e econômico se traduza em oportunidades amplas e sustentáveis.

Os dados sobre **vagas afirmativas e contratações de diversidade por raça e identidade de gênero** mostram que a pauta da inclusão vem se consolidando de forma consistente, ainda que desigual entre os diferentes grupos.

As **vagas afirmativas** apresentaram crescimento constante, reforçando o comprometimento das empresas com a redução das desigualdades históricas.

Em 2026, a diversidade não é mais apenas uma iniciativa reputacional — é **um pilar estratégico de competitividade**, integrado a práticas de governança e indicadores ESG.

O desafio que se coloca a partir de agora é evoluir da inclusão quantitativa para a **equidade estrutural**, garantindo não apenas o acesso, mas também a permanência e o crescimento dos profissionais diversos.

Um dos grandes dilemas da empregabilidade brasileira contemporânea é o **equilíbrio entre atração e retenção de talentos**. As taxas de **turnover voluntário**, impulsionadas pelo fenômeno do **job hopping** refletem uma mudança de mentalidade: o trabalho deixa de ser apenas um contrato e passa a ser **um acordo de propósito, pertencimento e flexibilidade**.

Nesse cenário, políticas de **mobilidade interna** e **flexibilização do trabalho** surgem como instrumentos centrais de retenção. Empresas que investem em planos de carreira fluidos, em oportunidades de requalificação e em jornadas de trabalho mais adaptáveis conseguem **reduzir a rotatividade e aumentar o engajamento**.

A consolidação da **Inteligência Artificial** no ambiente de trabalho brasileiro redefine a natureza do emprego e das habilidades valorizadas. Longe de substituir integralmente o trabalho humano, a IA vem **reconfigurando funções, automatizando processos e ampliando a capacidade analítica das equipes**.

Nesse novo cenário, emergem os chamados **superworkers** — profissionais que combinam competências técnicas com **habilidades comportamentais complexas**, como pensamento crítico, adaptabilidade, colaboração e curiosidade digital.

Esses profissionais representam o elo entre a tecnologia e o fator humano, tornando-se essenciais para que as empresas extraiam valor real da transformação digital.

O desafio das organizações, em 2026, é estruturar-se para esse novo modelo de trabalho: investir em **requalificação contínua**, estimular o **aprendizado organizacional** e desenvolver culturas corporativas que promovam a experimentação e o uso ético da tecnologia.

O futuro do trabalho brasileiro será híbrido não apenas em formato, mas também em natureza — uma combinação de **inteligência humana e artificial, conectadas por propósito e aprendizado constante**.

Se 2025 foi o ano da consolidação, **2026 é o ano da transformação estrutural**. O mercado brasileiro entra em uma nova era — aquela em que **tecnologia, diversidade e propósito se unem** para construir um país mais produtivo, justo e preparado para o futuro.



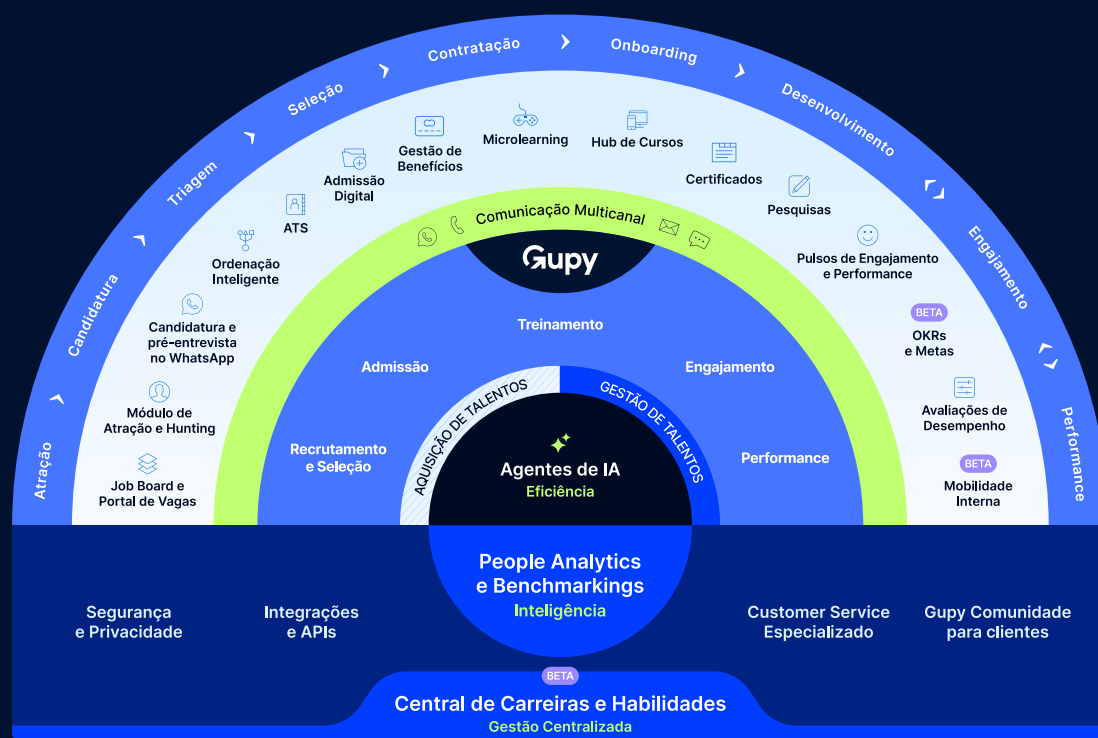
Sua opinião é essencial

Responda nossa pesquisa em menos de 1 minuto e contribua para a produção de conteúdos cada vez mais estratégico.



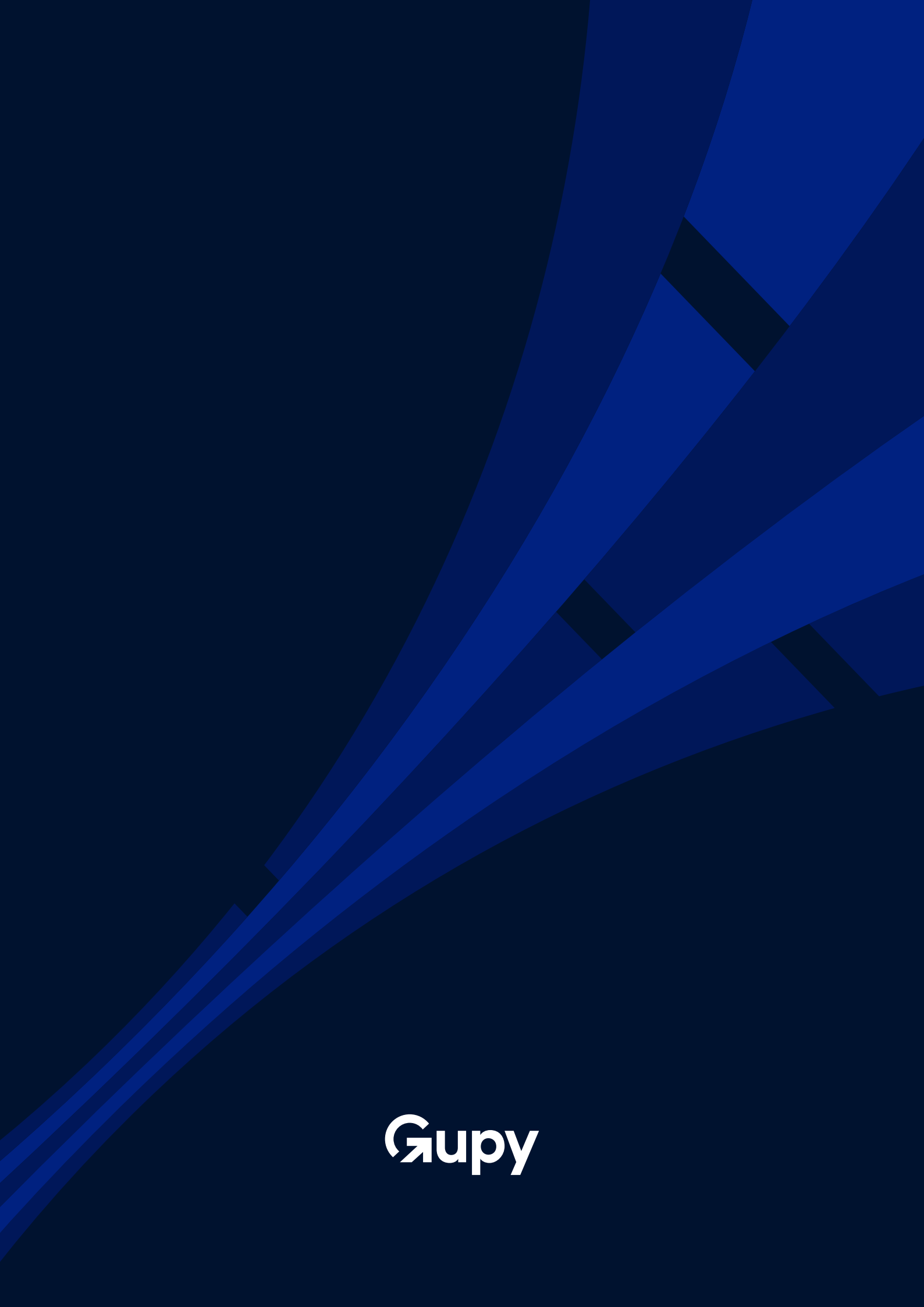
Os Agentes de IA da Gupy podem te ajudar da atração até todo o ciclo de gestão de pessoas.

Na Gupy, você conta com dezenas de Agentes de IA, que atuam de forma integrada em todas as nossas soluções, acompanhando toda a jornada da sua empresa:



Tudo isso em um só lugar, com dados conectados e comunicação fluida entre as etapas! A Gupy é a única plataforma do Brasil com essa cobertura de ponta a ponta com profundidade real em cada solução.

Fale com nossos especialistas agora mesmo



Gupy