Mercado de Trabalho no Brasil

Cenários, tendências e insights **2027**



Gupy

Análise de dados, pesquisa e redação
Gil Marcel Cordeiro

Extração e organização dos dados
Marcelo Silveira

Revisão de conteúdo
Tatiana Menezes Michaud

Contribuições editoriais
Amanda Cardoso
Ana Lima

Projeto gráfico e diagramação
Raul Soagi

Transforme nossos dados em ação

Ao longo deste relatório, você encontrará **Prompts para ação** criados para ampliar o valor das análises e ajudar a transformar benchmarks de mercado em diagnósticos, comparações e decisões aplicáveis à realidade da sua organização.

Com eles, você poderá usar os dados do relatório como ponto de partida para **investigar gargalos, comparar sua operação com os padrões observados no mercado, levantar hipóteses e identificar oportunidades de melhoria** com o apoio da ferramenta de IA generativa que você utiliza.

Os prompts foram pensados para funcionar como uma ponte entre **o que os dados mostram e o que o RH pode fazer com eles**. Quando necessário, basta complementar as instruções com informações da sua própria empresa.

Como usar os Prompts para ação



Ao encontrar **este ícone**, reúna as informações indicadas no box, substitua os trechos entre **[colchetes]** pelos dados da sua organização e cole o prompt junto com este relatório na ferramenta de IA generativa que você utiliza. **Você pode adaptar o prompt, acrescentar contexto e continuar a conversa com novas perguntas para aprofundar a análise.**

Importante: utilize apenas informações que possam ser compartilhadas de acordo com as políticas de segurança, privacidade e governança de dados da sua organização.

Índice

Saudações, seres do mundo do trabalho 4

Sumário executivo 8

Capítulo 1

Empregabilidade em movimento

Descubra onde estão as oportunidades e os talentos, com recortes por região, segmento, porte, faixa etária, competências e formatos de trabalho. 16

Capítulo 2

Da vaga à produtividade

Acompanhe a jornada da contratação à produtividade, dos tempos de recrutamento e admissão ao onboarding e à permanência inicial. 76

Capítulo 3

Performance na nova arquitetura do trabalho

Entenda como IA, competências e novas formas de desenvolver pessoas estão redesenhando a performance, da aprendizagem e mobilidade interna às metas, feedbacks e desenvolvimento. 102

Saudações, seres do mundo do trabalho

O mercado de trabalho brasileiro chega a 2027 depois de atravessar um ano em que movimentos aparentemente contraditórios aconteceram ao mesmo tempo.

De um lado, o emprego continuou mostrando força. Até agosto de 2026, o Brasil havia acumulado saldo positivo de **1,13 milhão de postos formais de trabalho**, levando o estoque de vínculos a mais de 48,2 milhões. No trimestre encerrado em julho, a taxa de desocupação chegou a **5,3%**, mantendo o país próximo dos menores níveis da série histórica. Serviços, Construção, Indústria, Agropecuária e Comércio encerraram agosto com saldo positivo no acumulado do ano, ainda que em ritmos bastante diferentes entre si.

Seria possível olhar apenas para esses números e concluir que o principal desafio das empresas continua sendo contratar em um mercado aquecido. Mas 2026 mostrou que a discussão sobre empregabilidade se tornou muito mais complexa.

Ao mesmo tempo em que novas posições foram criadas, empresas e trabalhadores voltaram a discutir **como o trabalho deve ser organizado, quanto tempo ele ocupa na vida das pessoas, quais condições tornam uma oportunidade atraente e o que efetivamente sustenta produtividade e permanência**.

Em outubro, o debate sobre o fim da escala 6×1 avançou definitivamente no Congresso, com a aprovação e promulgação da mudança constitucional que estabelece **dois dias de descanso semanal e reduz gradualmente a jornada máxima de 44 para 40 horas, sem redução salarial**. A primeira etapa entra em vigor em dezembro de 2026, com limite de 42 horas semanais, e a jornada de 40 horas passa a valer em dezembro de 2027.

Em outra frente, a **nova redação da NR-1 entrou em vigor em maio**, explicitando a necessidade de incluir fatores de risco psicossociais no gerenciamento dos riscos ocupacionais. No Comércio, uma nova regulamentação para o trabalho em feriados reforçou o papel da negociação coletiva na organização destas jornadas.

Não se trata de uma única transformação. São discussões diferentes, com impactos diferentes, mas que convergem para uma mesma pergunta: **o que faz com que uma relação de trabalho continue funcionando para empresas e pessoas em um mercado que muda cada vez mais rapidamente?**

Essa pergunta ganhou ainda mais camadas com o avanço da Inteligência Artificial. Em 2025, **17% das empresas brasileiras já declaravam utilizar tecnologias de IA**, ante 13% no **ano anterior**.

Entre empresas com 250 pessoas ocupadas ou mais, essa proporção chegou a **50%**. A tecnologia também começou a aparecer em áreas que vão muito além de TI, passando por processos administrativos, gestão, vendas, produção e Recursos Humanos.

Isso significa que **digitalização, automação e Inteligência Artificial** já não podem ser tratadas apenas como uma promessa sobre o futuro do trabalho. Elas começam a participar da forma como o trabalho é realizado agora. O desafio, portanto, deixa de ser simplesmente adotar novas tecnologias e passa a incluir o redesenho de tarefas, o desenvolvimento de novas competências e a capacidade de combinar produtividade tecnológica e decisão humana.

Ao mesmo tempo, uma economia mais tecnológica não elimina questões tradicionais da empregabilidade brasileira. Pelo contrário: frequentemente as torna mais visíveis.

O mesmo país que discute **agentes de IA e novas combinações de skills** continua convivendo com diferenças importantes entre regiões, setores econômicos, portes de empresas e perfis de vagas. A dificuldade para contratar uma pessoa para uma função corporativa altamente especializada não necessariamente tem a mesma origem da dificuldade para preencher uma posição operacional. Em um caso, pode haver escassez de determinada competência; no outro, entram em cena fatores como jornada, remuneração, localização, condições de trabalho e competição com outras formas de geração de renda.

Por isso, falar em “escassez de talentos” como se ela fosse um fenômeno único já não é suficiente.

A própria composição da força de trabalho também começa a exigir um olhar mais amplo. Nos últimos anos, boa parte da **conversa sobre gerações** no trabalho se concentrou na entrada da Geração Z. Essa discussão continua relevante, mas não pode acontecer isoladamente de outra transformação demográfica: carreiras mais longas e uma população que envelhece colocam **profissionais com 50, 60 anos ou mais** novamente no centro das decisões sobre atração, desenvolvimento e permanência.

E 2026 também foi um **ano eleitoral**. As eleições gerais tiveram **primeiro e segundo turno em outubro**, num ambiente em que temas relacionados à economia, emprego, renda, jornada, produtividade e papel do Estado voltaram a ocupar espaço central no debate público.

Para as organizações, períodos como esse ampliam a necessidade de acompanhar o ambiente externo sem perder de vista decisões que são essencialmente internas: onde contratar, quais competências desenvolver, como organizar a força de trabalho e onde investir para continuar crescendo.

É como observar um mundo conhecido a partir de novas coordenadas. Cada setor, função e perfil profissional compõe um universo particular, com ritmos, pressões e possibilidades próprias. É esse universo em transformação que vamos explorar no Relatório Mercado de Trabalho e Empregabilidade 2027.

Nesta edição, ampliamos novamente a pergunta que orienta nossa análise. Não queremos observar apenas **onde estão as oportunidades ou quantas pessoas foram contratadas**, mas acompanhar o caminho que conecta atração, contratação, produtividade e performance.

Partimos, primeiro, de um retrato do mercado brasileiro: onde estão as oportunidades, quem está sendo contratado e quais sinais ajudam a entender por que determinadas posições parecem mais difíceis de preencher. Depois, avançamos pela jornada da vaga à contratação, olhando para tempo, eficiência e para os fatores que ajudam uma nova pessoa colaboradora a chegar mais rapidamente à geração de valor. Por fim, discutimos como skills, desenvolvimento, Inteligência Artificial e novas formas de organizar as atividades estão mudando o que significa performar dentro das empresas.

E apresentamos tudo isso conscientes de que compreender o mercado de trabalho de 2027 exige mais do que olhar para uma sequência de indicadores: exige entender como esses indicadores se conectam e como impactam as nossas vidas.

Onde existe o posto de trabalho, mas ainda falta gente? Onde existem pessoas candidatas, mas as contratações não acontecem no mesmo ritmo? Que grupos ainda podem estar fora do radar das organizações? Quanto tempo uma empresa leva para transformar uma necessidade de contratação em alguém efetivamente trabalhando? E, depois que essa pessoa entra, como garantir que tecnologia, desenvolvimento e organização do trabalho contribuam para gerar resultado?

São essas conexões, reflexões e insights que orientam nossas próximas páginas.

Excelente leitura.



Mariana Dias
CEO e Cofundadora da Gupy

Sumário executivo

2027: contratar é só o começo. O mercado de trabalho chega a 2027 forte, mas cada vez menos homogêneo.

O Brasil atravessou 2026 com geração de empregos e desemprego próximo dos menores níveis da série histórica. Ao mesmo tempo, os dados mostram que não existe um único mercado de trabalho: região, segmento, porte, natureza da função, idade e formato de trabalho produzem dinâmicas muito diferentes de atração e contratação.

As três perguntas que orientam o relatório:

Onde estão os talentos?
Empregabilidade em movimento.

Quanto tempo até gerar valor?
Da vaga à produtividade.

Como o trabalho está mudando?
Skills, IA e performance.

O mercado observado pela Gupy

1,66 milhão
De posições publicadas

1,13 milhão
De contratações registradas

69 contratações para cada 100 vagas publicadas

Escala e velocidade contam histórias diferentes

79,2% das contratações estão em Serviços e Indústria

- **59,5%** Serviços
- **19,7%** Indústria
- **14,7%** Comércio

A estrutura geral permaneceu relativamente estável, mas os movimentos foram muito diferentes entre os segmentos.

- + **24%** Agropecuária
- + **7,5%** Construção
- - **7,4%** Comércio

O Sudeste concentra. O Norte acelera.

- **57,6%** das contratações regionalizadas estão no Sudeste
- + **11,8%** crescimento das contratações no Norte
- - **7,3%** variação das contratações no Sul



O Sudeste preserva a maior escala, enquanto o Norte apresenta a aceleração mais consistente.

O presencial continua sendo o principal formato de contratação

89,8%
Presencial / on-site

6,7%
Híbrido

3,4%
Remoto

A flexibilidade permanece relevante, mas concentrada em determinados setores e funções.

Tecnologia da Informação

é o exemplo mais evidente de uma composição mais equilibrada entre presencial, híbrido e remoto

Quem mais contrata não é quem recebe mais candidaturas

Operacional

605,4 mil
Contratações

83,3
candidaturas por vaga, em média

Corporativo

391,3 mil
Contratações

121,9
candidaturas por vaga, em média

Um novo sinal demográfico:
A participação de profissionais mais experientes ainda é minoritária, mas vem crescendo de forma consistente.

4,65%

participação mensal de profissionais 50+ nas contratações em junho de 2026

0,31% → 0,64%

participação de profissionais 60+ entre julho de 2023 e junho de 2026

"Escassez de talentos" já não é um diagnóstico suficiente: o desafio pode estar na disponibilidade de pessoas, nas competências exigidas, na localização, nas condições da vaga, no formato de trabalho, na aderência dos candidatos ou na capacidade da organização de alcançar os públicos certos.

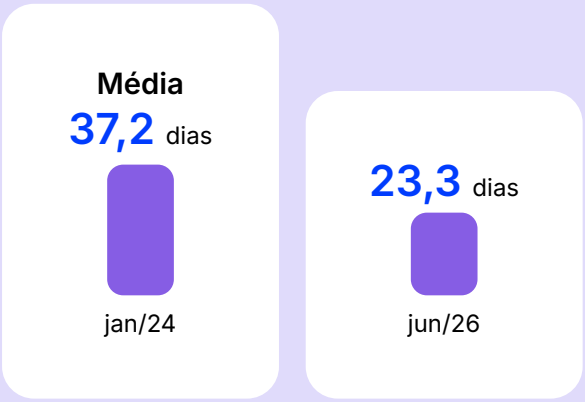
Da vaga à capacidade: onde o tempo ainda se acumula

Contratar ficou mais rápido. Mas fechar uma vaga é apenas uma das etapas até transformar demanda em capacidade para o negócio.

O tempo de recrutamento vem diminuindo dentro da base analisada, mas contratação, admissão e permanência obedecem a relógios diferentes.

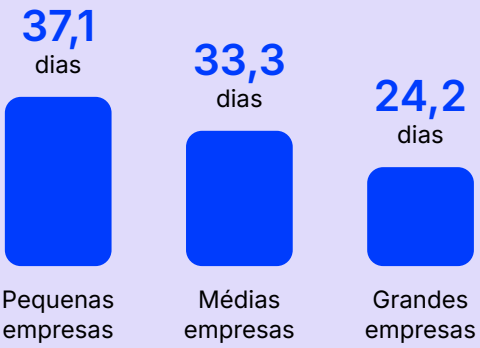
A eficiência da jornada depende cada vez mais de acompanhar o que acontece **antes e depois da assinatura da proposta.**

O tempo para preencher uma vaga caiu



Em 2026, o tempo médio permaneceu abaixo de 25 dias em todos os meses analisados.

O porte produz uma das maiores diferenças:



São quase **13 dias de diferença** entre pequenas e grandes organizações.

Depois da contratação, outro relógio começa

A contratação encerra o recrutamento, mas não representa entrada imediata em operação. **Documentação, validações e etapas do processo admissional** ainda ampliam a distância entre a escolha da pessoa e sua entrada efetiva na organização.

Entre mais de

247 mil

admissões concluídas:

38,5 dias

tempo médio entre o início do processo admissional e a conclusão

84,5%

das admissões levaram mais de 7 dias para serem concluídas

Com a Contratação Agêntica pelo WhatsApp da Gupy você acelera sua jornada em até 65%

Saiba mais

Gupy

A permanência continua sendo construída ao longo do primeiro ano

Das pessoas admitidas que saíram em até

30 dias	5,3%
90 dias	14,1%
180 dias	21,4%
12 meses	32,4%

Entre os desligamentos cujo motivo estava classificado:

51,9% foram voluntários

42,4% foram involuntários

5,8% foram términos de contrato

Ou seja: eficiência de contratação não deveria terminar no time to fill.

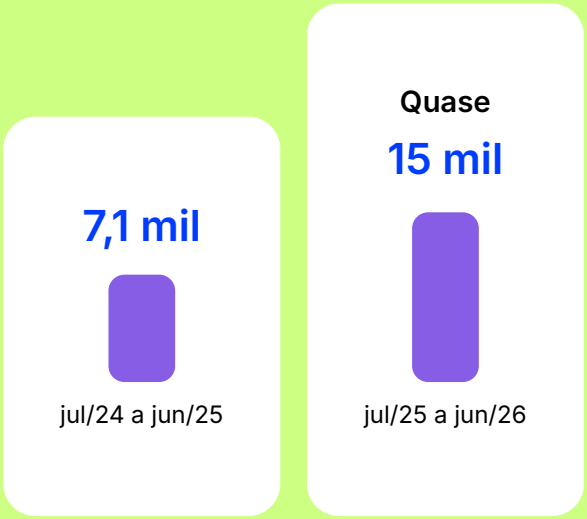
Para 2027, a oportunidade está em acompanhar a jornada de forma conectada:

necessidade → vaga → contratação → admissão → onboarding → contribuição → permanência.

IA e skills estão redesenhando o trabalho

A transformação aparece nas competências antes mesmo de aparecer nos nomes dos cargos.

As vagas que mencionam IA mais que dobraram em um ano.



+110,7% As posições com menções a termos relacionados à Inteligência Artificial mais que dobraram em apenas um ano.

E o vocabulário da IA também está mudando:

+325% Crescimento das menções a prompts e agentes

A maior parte das vagas com menções à IA já está fora de Tecnologia

40,5%
Tecnologia

59,5%
Demais áreas

Entre os destaques de crescimento:

- **+127%** Administrativo e Financeiro
- **+139%** Recursos Humanos
- **+134%** Comunicação, Design e Marketing
- **+132%** Comercial

Skills de aprendizado, liderança e adaptação em crescimento

109,3 mil posições
Liderança
+ **20,7%** no ano

81,3 mil posições
Resiliência
+ **26,2%** no ano

61,1 mil posições
Aprendizagem
+ **24,4%** no ano

Os dados apontam para uma combinação cada vez mais relevante: capacidade de aprender em movimento, atravessar mudanças e mobilizar outras pessoas.

O paradoxo da aprendizagem

A escala de treinamento cresceu fortemente.

472,7 mil → **2,83 mi**

matrículas **matrículas**

Entre o primeiro e o último período analisado

Mas o principal gargalo aparece antes da conclusão:

25,3%
das matrículas do período mais recente chegaram a iniciar a trilha

Entre quem iniciou
73,4%
chegaram à conclusão

Para 2027, será preciso acompanhar o funil completo: matrícula → ativação → conclusão → aplicação no trabalho

A velocidade de mudança das competências passa a fazer parte da estratégia de força de trabalho.

Mapear novas skills, desenvolver pessoas e revisar continuamente aquilo que cada função precisa ser capaz de fazer devem se tornar processos permanentes.

Aprendizagem ganhou escala. Agora o desafio é conectar desenvolvimento, mobilidade, performance e liderança.

Os dados mostram uma infraestrutura de desenvolvimento ganhando espaço dentro das organizações, mas também revelam uma distância importante entre desenvolver competências e transformá-las em movimento de carreira.

Ao mesmo tempo, práticas de performance e feedback mostram sinais de maior continuidade, com participação crescente das lideranças.

A mobilidade interna perdeu participação nas contratações

7,8% → 6,4%

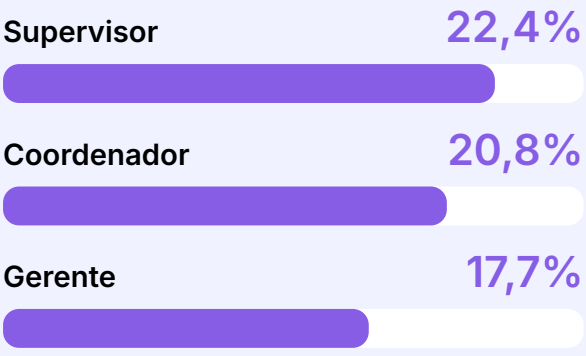
A **média mensal de contratações preenchidas internamente** caiu entre o primeiro e o período mais recente analisado.

Desenvolver capacidades e convertê-las em oportunidades internas são etapas diferentes.

Mas algumas áreas encontram muito mais talentos dentro da própria organização.



E a mobilidade aparece especialmente nas posições de liderança



A relação entre avaliações concluídas e geradas aumentou

A relação entre avaliações concluídas e avaliações geradas passou de:

47,4% → 70,1%

Ao mesmo tempo, o volume de avaliações concluídas avançou de:

146 mil → 674,9 mil

O sinal é de maior alcance e continuidade dos processos formais de performance.

A liderança assume um papel maior na cultura do feedback

Participação das lideranças no total de feedbacks enviados:

27,2% → **55,2%**

no primeiro período | **no último período**

No período mais recente, **43,2%** dos feedbacks vieram de pessoas que lideram equipes

12% dos feedbacks vieram de pessoas que lideram outras lideranças

1

Empregabilidade em movimento

O mercado de trabalho brasileiro continua criando oportunidades. A pergunta, agora, é **onde elas estão, quem consegue ocupá-las e por que a dificuldade para contratar pode significar coisas tão diferentes dependendo da vaga que está sendo analisada**.

Essa mudança de perspectiva é importante porque os grandes indicadores nacionais contam apenas parte da história. Até agosto de 2026, todos os cinco grandes grupamentos econômicos acompanhados pelo Novo Caged acumulavam saldo positivo de empregos formais. Mas a velocidade dessa expansão era bastante desigual: enquanto Serviços acumulava quase 698 mil novos postos e Construção ultrapassava 200 mil, o Comércio registrava crescimento muito **mais discreto**.

As diferenças também aparecem quando mudamos o território, o tamanho da empresa ou o tipo de posição.

É justamente por isso que começamos novamente este relatório pelo nosso tradicional panorama da empregabilidade. Assim como na edição anterior, vamos observar posições publicadas e contratações por **região, segmento e porte de empresa**, preservando uma base histórica que nos permite acompanhar como a demanda por trabalho se desloca pelo país ao longo do tempo. No nosso levantamento, no fim do ano passado, essa leitura mostrou diferenças importantes no ritmo de abertura e preenchimento de posições entre regiões e setores, além de padrões de sazonalidade que só aparecem quando olhamos para os dados mês a mês.

Nesta edição, porém, buscamos avançar uma camada. Não basta saber onde existem mais posições. Precisamos entender também **como está a relação entre oportunidades e pessoas disponíveis para ocupá-las**.

Quantas candidaturas uma vaga recebe? Onde existe maior disputa entre candidatos? Onde ocorre o contrário e as empresas encontram um universo mais restrito de pessoas interessadas? A quantidade de oportunidades abertas se converte em contratações no mesmo ritmo em todos os setores? E o que acontece quando separamos posições de natureza corporativa daquelas ligadas à operação?

Essa distinção pode revelar um mercado de trabalho muito menos homogêneo do que os indicadores gerais sugerem. A dificuldade de contratar uma pessoa desenvolvedora, engenheira, analista de dados ou especialista em uma competência emergente pode estar ligada à disponibilidade de determinadas skills. Já em atividades operacionais, o desafio pode envolver outro conjunto de variáveis: escala, deslocamento, condições da vaga, remuneração, previsibilidade da jornada ou competição com outras possibilidades de trabalho e renda.

As discussões que atravessaram 2026 ajudam a tornar essa diferença ainda mais relevante, e esses temas afetam setores e funções de maneiras distintas, além de reforçar a necessidade de evitar respostas únicas para problemas de atração que podem ter origens completamente diferentes.

Existe também uma transformação menos ruidosa, mas igualmente importante, acontecendo na composição dessa força de trabalho.

Durante os últimos anos, empresas passaram a dedicar grande atenção à chegada da Geração Z ao mercado. A pergunta geracional, porém, começa a se expandir. Numa sociedade que envelhece e na qual as trajetórias profissionais tendem a se prolongar, olhar apenas para quem está entrando significa enxergar somente uma ponta da força de trabalho.

Por isso, neste capítulo, também vamos investigar a participação de profissionais **50+ e 60+ nas contratações**, buscando entender se esse grupo vem ganhando espaço e em quais tipos de oportunidades essa presença se torna mais relevante. Esse recorte amplia a leitura sobre as diferentes gerações que compõem hoje a força de trabalho e ajuda a identificar perfis que ainda podem estar fora do radar das organizações. Num cenário de dificuldade de contratação, ampliar esse olhar também significa repensar onde estão os talentos disponíveis e quais públicos podem ocupar um papel mais relevante no mercado nos próximos anos.

Ao longo das próximas páginas, cruzamos os dados da Gupy com indicadores nacionais para acompanhar a empregabilidade em diferentes escalas, das regiões brasileiras aos grandes segmentos econômicos e portes de empresa, chegando à relação entre vagas, candidaturas, contratações, skills e perfil etário.



Afinal, onde estão, e onde podem estar, os talentos de que as empresas precisarão em 2027?

1.1 Panorama por regiões brasileiras

O território brasileiro impõe diferentes ritmos à empregabilidade. A concentração econômica, o perfil das atividades produtivas, a disponibilidade de profissionais e a própria sazonalidade de cada região ajudam a definir onde as oportunidades surgem e em que velocidade elas se transformam em contratações.

Os dados nacionais de 2026 já mostram como volume e ritmo de crescimento contam histórias diferentes. No acumulado de janeiro a agosto, de acordo com o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (**Caged**), São Paulo registrou o maior saldo de empregos formais do país, com 306,9 mil novos postos, seguido por Minas Gerais, com 123,2 mil, e Rio de Janeiro, com 77,7 mil. Quando observamos o crescimento proporcional, porém, outros territórios ganham destaque. Amapá, Piauí e Acre lideraram as variações relativas no período.

Essa diferença reforça a importância de olhar para o país em diferentes escalas.

Os indicadores têm naturezas diferentes. O Novo Caged apresenta saldo entre admissões e desligamentos no mercado formal brasileiro. Os dados da Gupy contabilizam contratações concluídas entre as empresas que utilizam a plataforma. A comparação funciona como referência de contexto e não como equivalência direta entre as bases.

Uma região pode concentrar grande parte das posições disponíveis pela dimensão de sua economia, enquanto outra pode revelar uma aceleração relevante quando sua evolução é comparada à própria base histórica. Setores predominantes em cada território também ajudam a explicar esses movimentos, assim como ciclos agrícolas, industriais, turísticos e comerciais.

A seguir, apresentamos os números, gráficos e principais insights da empregabilidade por região.

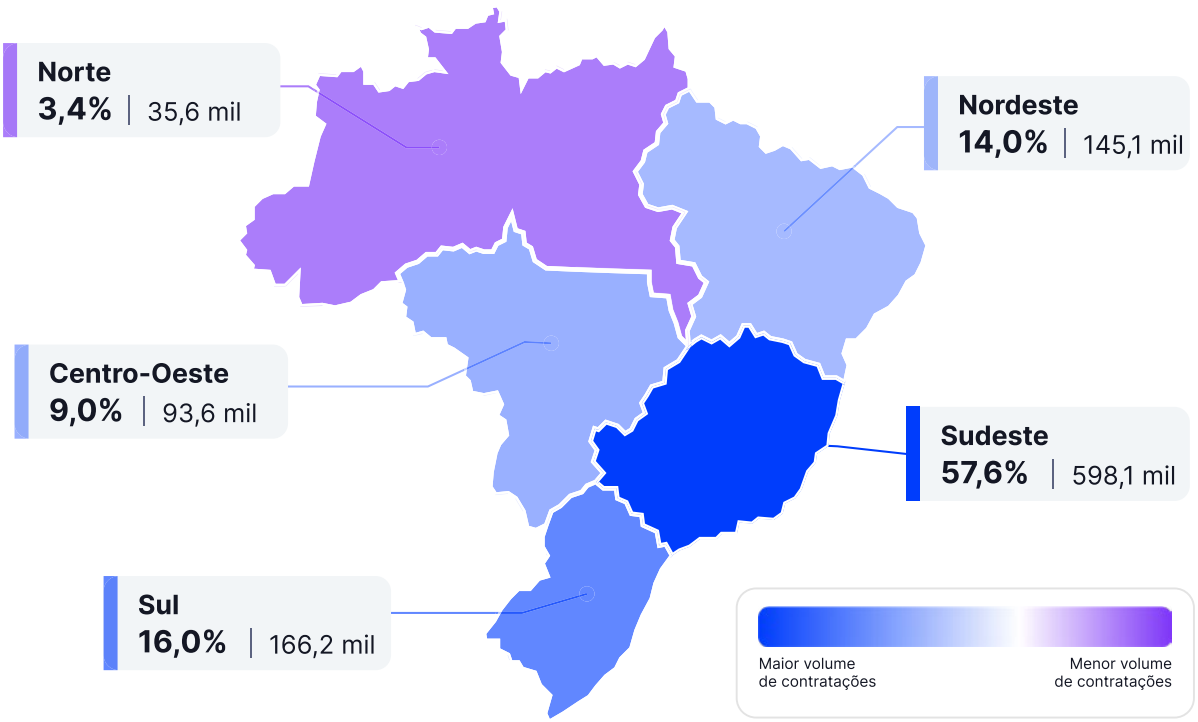
Na comparação com os 12 meses anteriores, esse volume cresceu 2,2%, indicando avanço moderado das contratações dentro do universo analisado.

Total de Contratações

1,04 milhão

de contratações com região identificada entre julho/25 e junho/26

Total de Contratações por região do Brasil entre entre julho/25 e junho/26



A distribuição das contratações mantém uma característica já observada nas edições anteriores do nosso levantamento. O **Sudeste permanece como principal polo da base da Gupy**, concentrando **57,6% das contratações regionalizadas** no período. Na sequência aparecem, respectivamente, Sul, Nordeste, Centro-Oeste e Norte.

Os dados representam a movimentação observada entre as empresas que utilizam a Gupy e possuem região identificada na base. Por isso, os percentuais ajudam a compreender a distribuição territorial das contratações dentro desse universo e devem ser lidos em conjunto com indicadores nacionais do mercado de trabalho.

Como as contratações evoluíram em um ano

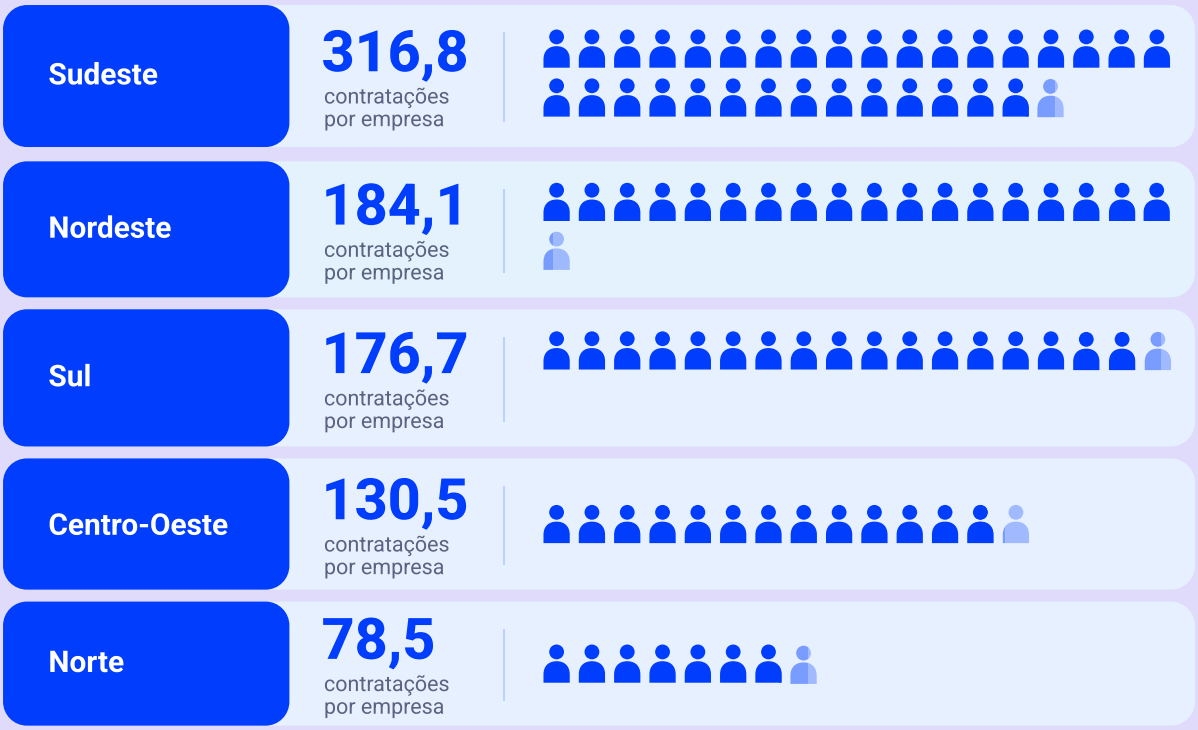
A distribuição regional das contratações permaneceu relativamente estável, mas o volume contratado avançou em ritmos diferentes ao longo do último ano. O comparativo a seguir mostra quais regiões aceleraram, quais perderam fôlego e onde a base da Gupy registrou as variações mais intensas no período.

Variação do volume de contratações por região em relação ao levantamento do ano anterior



Média de contratações por empresa

Média de contratações por empresa, por região, entre julho/25 e junho/26



Cada ícone representa 10 contratações por empresa, em média.
Ícones parciais representam frações desse valor.

A concentração das contratações no Sudeste também aparece quando observamos a intensidade de contratação dentro das empresas da base. **Entre julho de 2025 e junho de 2026, as organizações da região registraram, em média, 316 contratações por empresa**, o maior resultado entre as cinco regiões.

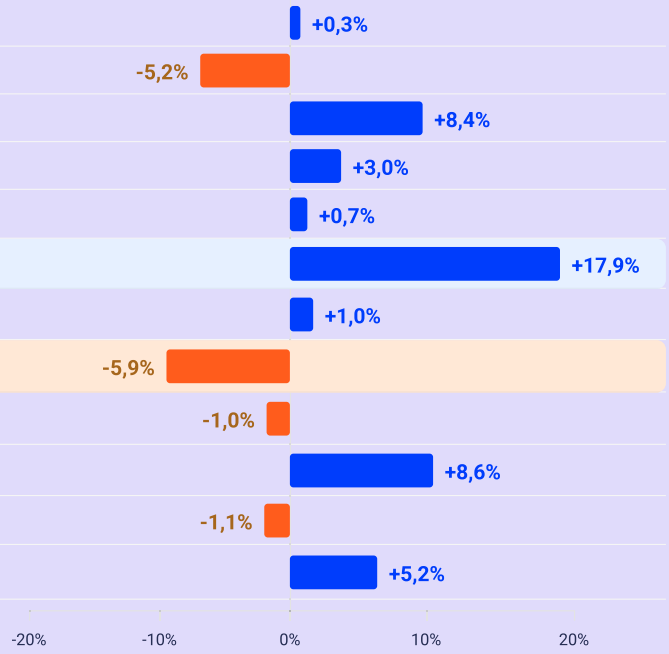
A comparação traz uma mudança importante em relação ao ranking de volume total. O **Nordeste alcança média de 184 contratações por empresa e supera o Sul, com 176**. Embora o Sul tenha concentrado uma parcela maior das contratações do período (que observamos no mapa das contratações por região), as empresas nordestinas presentes na base contrataram, em média, mais pessoas.

Comparando o ritmo das contratações

Comparativo mensal das contratações entre julho/24 e junho/25 e entre julho/25 e junho/26

período anterior (jul/24–jun/25) período atual (jul/25–jun/26)

Mês	jul/24 – jun/25 (período anterior)	jul/25 – jun/26 (período atual)	Variação percentual
Jul/25	92.659	92.911	+0,3%
Ago/25	88.426	83.848	-5,2%
Set/25	82.905	89.873	+8,4%
Out/25	91.481	94.213	+3,0%
Nov/25	76.436	76.995	+0,7%
Dez/25	65.017	76.677	+17,9%
Jan/26	86.049	86.912	+1,0%
Fev/26	88.680	83.410	-5,9%
Mar/26	97.491	96.543	-1,0%
Abr/26	78.935	85.731	+8,6%
Mai/26	87.022	86.059	-1,1%
Jun/26	81.235	85.470	+5,2%



O volume mensal de contratações regionalizadas oscilou ao longo do período, mas permaneceu acima do resultado observado nos mesmos meses do ano anterior em **oito dos doze meses analisados**.

O menor volume ocorreu em **dezembro de 2025**, com aproximadamente **76 mil contratações**, seguido por uma retomada no início do ano. O maior resultado foi registrado em **março de 2026**, quando as cinco regiões somaram cerca de **96 mil contratações**.

A comparação anual também revela diferenças importantes entre os meses.

Dezembro apresentou volume quase **18% superior** ao observado um ano antes. Abril avançou **8,6%**, setembro **8,4%** e junho **5,2%**. Em agosto, fevereiro, março e maio, o volume ficou abaixo do mesmo mês do período anterior.

O movimento reforça uma característica importante da empregabilidade ao longo do ano. A atividade de contratação não avança de maneira contínua. Meses de aceleração e retração se alternam e podem assumir intensidades bastante diferentes entre as regiões.

O crescimento regional também se diferencia pela consistência

Comparativo mensal do crescimento regional das contratações entre julho/24 e junho/25 e entre julho/25 e junho/26



Norte

11 de 12

meses acima

Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
↑	↓	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑



Nordeste

9 de 12

meses acima

Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
↑	↓	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↓	↑	↑	↓



Centro-Oeste

9 de 12

meses acima

Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
↓	↓	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↓	↑	↑	↑



Sudeste

8 de 12

meses acima

Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
↓	↓	↑	↑	↑	↑	↑	↓	↑	↑	↓	↑



Sul

3 de 12

meses acima

Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↑	↑	↓	↑

↑ Acima do mesmo mês do período anterior

↓ Abaixo do mesmo mês do período anterior

A expansão observada no Norte não ficou concentrada em um único pico. A região registrou mais contratações que no mesmo mês do período anterior em **11 dos 12 meses analisados**, o resultado mais consistente entre as cinco regiões.

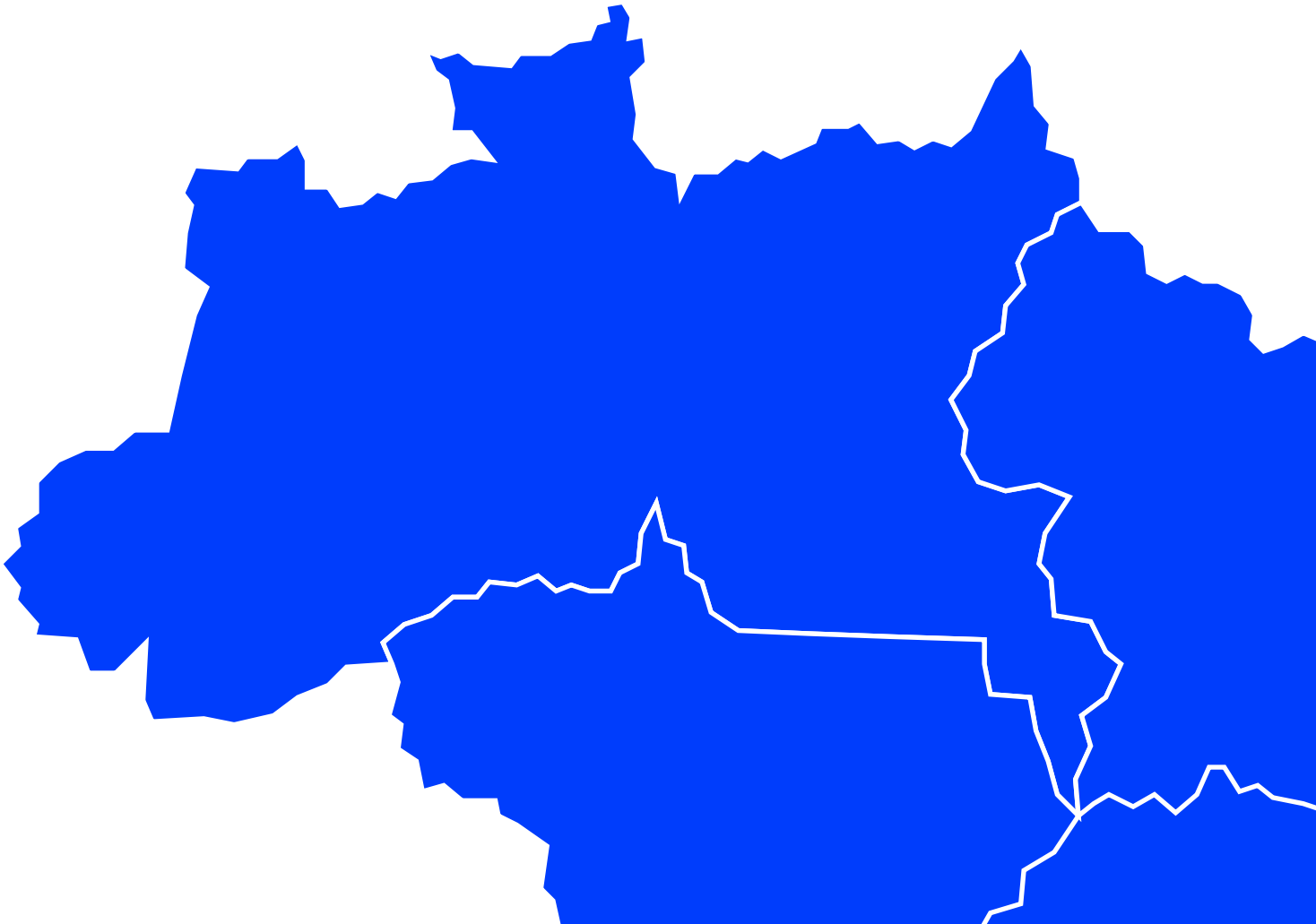
Centro-Oeste e Nordeste ficaram acima do ano anterior em **nove meses**, enquanto o Sudeste registrou crescimento em **oito meses**. No Sul, o comportamento foi inverso. A região superou o resultado anterior em apenas **três dos doze meses**, o que ajuda a explicar a **retração de 7,3% observada no acumulado anual**.

O recorte mensal acrescenta ainda uma camada importante à comparação dos volumes totais. **Norte e Centro-Oeste cresceram sobre bases menores, mas esse avanço apareceu de maneira recorrente ao longo do período**. No Sul, a perda de ritmo também foi distribuída por boa parte do ano, e não resultado de uma única queda pontual.

O que ajuda a explicar os movimentos regionais

Os movimentos observados na base da Gupy encontram regiões em momentos diferentes de sua trajetória econômica e de geração de empregos. A concentração das contratações continua muito ligada ao Sudeste, enquanto Norte e Centro-Oeste apresentam sinais de aceleração e o Sul registra uma retração importante no comparativo anual. Essas diferenças pedem uma leitura cuidadosa. A base acompanha as empresas que utilizam a Gupy e, por isso, incorpora tanto movimentos do mercado de trabalho quanto mudanças na composição, presença e atividade dos clientes da plataforma em cada território.

O **Sul é o caso que mais chama atenção**. As contratações registradas pela Gupy caíram 7,3% frente aos 12 meses anteriores e ficaram acima do período anterior em apenas três dos doze meses analisados. A série mostra, portanto, uma perda de ritmo persistente, e não uma queda causada por um único mês fora da curva.



Ao mesmo tempo, a média mensal de contratações por empresa praticamente não se alterou. Ela passou de aproximadamente 24,5 para 24,6 contratações.

Esse contraste é relevante. As organizações que aparecem na base seguiram contratando em intensidade semelhante, enquanto o volume agregado da região diminuiu.

O movimento abre espaço para hipóteses ligadas à quantidade de empresas com atividade de contratação e à própria composição da carteira regional, que precisam ser verificadas antes de qualquer conclusão definitiva.

Os indicadores oficiais também recomendam cautela ao interpretar essa queda como uma retração generalizada do mercado de trabalho sulista. Entre janeiro e maio de 2026, a Região Sul foi a **segunda maior geradora de empregos formais do país**, com saldo de 161,4 mil postos, atrás apenas do Sudeste. Santa Catarina e Paraná apresentaram saldos de aproximadamente 61,7 mil e 60,4 mil empregos nesse intervalo, enquanto o **Rio Grande do Sul somou 39,3 mil**.

A dinâmica gaúcha, no entanto, adiciona uma camada importante nessa história. Entre abril de 2025 e abril de 2026, o estoque de empregos formais do Rio Grande do Sul cresceu apenas 0,6%, abaixo da média nacional de 2,3%. Serviços avançaram, enquanto a indústria perdeu 7,6 mil vínculos no **período**. Na leitura de julho de 2025 a julho de 2026, o Estado manteve crescimento modesto, de 0,3%, com redução de vínculos na indústria, **no comércio e na construção**.

Existe ainda um efeito de base que merece atenção: o período utilizado como comparação começa em julho de 2024, pouco depois das enchentes históricas que atingiram o Rio Grande do Sul. A reconstrução mobilizou diferentes atividades e produziu uma recuperação rápida de parte do mercado de trabalho. Entre julho e outubro de 2024, por exemplo, a construção gaúcha criou milhares de empregos ligados a edifícios, serviços especializados e obras de infraestrutura. **Comércio e construção também contribuíram para a recuperação econômica posterior ao desastre**.

Esse contexto pode ter elevado a movimentação de algumas empresas no período usado como base de comparação. A normalização de parte desse ciclo, somada ao desempenho mais fraco de atividades industriais no Rio Grande do Sul, oferece uma hipótese plausível para parte da diferença encontrada na base Gupy. O dado disponível ainda não permite medir quanto desse movimento veio de cada fator.

No **Norte**, a trajetória é praticamente oposta. A região apresentou crescimento de **11,8% no volume de contratações** e ficou acima do mesmo mês do período anterior em **11 dos 12 meses analisados**. A média mensal de contratações por empresa também cresceu cerca de 12%, passando de 11,7 para 13,1. O avanço aparece, portanto, de maneira recorrente ao longo do ano e também na intensidade de contratação das empresas presentes na base.

Indicadores externos apontam para um ambiente regional favorável durante parte desse período. No primeiro semestre de 2026, **Amapá e Acre** estiveram entre os estados com maiores crescimentos relativos do emprego formal no país. **Amapá registrou expansão de 4,25% e Acre, de 3,38%**.

O Amapá já havia encerrado outubro de 2025 com crescimento de 8,48% no estoque de empregos formais, o **maior avanço proporcional do país** naquele momento.

O Pará também atravessou um ciclo relevante de geração de empregos. Em 2025, o estado criou cerca de **36 mil novos postos formais**, com Serviços na liderança e contribuições de Comércio e Indústria. Ao mesmo tempo, investimentos em infraestrutura e logística ganharam escala na região. O DNIT informa que os sete estados do Norte receberam aproximadamente **R$ 3,3 bilhões em obras de infraestrutura em 2025**, enquanto projetos ligados à indústria naval, terminais portuários e navegação interior mobilizaram novos investimentos especialmente no Amazonas e no Pará.

Esses movimentos ajudam a construir um contexto para a aceleração encontrada na base da Gupy, especialmente em uma região onde obras de infraestrutura, logística, serviços, comércio e cadeias ligadas à economia amazônica podem gerar ciclos relevantes de contratação. A presença de novos clientes ou a expansão da atuação da própria Gupy no Norte também pode influenciar os números e deve ser considerada na leitura.

Gupy

Contrata muito todo mês? Transforme conversas em contratações.

Reduza o esforço manual e ganhe agilidade em cada etapa usando o WhatsApp. Da Candidatura à admissão. Tudo pelo WhatsApp.

Conheça agora

Centro-Oeste e Nordeste ocupam posições intermediárias nessa reorganização. O **Centro-Oeste cresceu 5,3% e superou o período anterior em nove dos doze meses**, enquanto o Nordeste avançou 1,6% e também ficou acima em nove meses. No primeiro semestre de 2026, Mato Grosso apareceu entre os estados com **maior crescimento proporcional do emprego formal**, reforçando a percepção de dinamismo em partes do Centro-Oeste.

No Sudeste, a escala continua sendo determinante. A região cresceu 4,3% na base da Gupy e concentrou 57,6% das contratações regionalizadas. São Paulo e Minas Gerais também ocuparam as duas primeiras posições nacionais em saldo absoluto de **empregos formais** no primeiro semestre de 2026.

O panorama revela, assim, **velocidades diferentes dentro de um mesmo mercado de trabalho nacional**. Regiões com menor participação absoluta podem atravessar ciclos de expansão mais intensos, enquanto mercados maduros podem manter grande escala mesmo durante períodos de desaceleração. Para as organizações, acompanhar essas diferenças ajuda a calibrar estratégias de atração, dimensionar bancos de talentos e compreender onde a disponibilidade e a disputa por profissionais podem mudar com maior velocidade.

Escala e velocidade contam histórias diferentes. O Sudeste concentra a maior parte das contratações, enquanto o Norte apresenta a aceleração mais consistente do período. No Sul, a retração da base Gupy convive com um mercado formal ainda robusto, reforçando a importância de sempre considerarmos a composição da nossa base, as atividades das empresas e o contexto econômico regional na leitura dos dados.

Prompt para ação

Descubra onde sua operação regional está fora da curva

Use este prompt para comparar o comportamento das regiões em que sua empresa contrata com os movimentos apresentados na seção 1.1 — Panorama por regiões brasileiras. Antes de começar, tenha em mãos, se possível, o volume de contratações, candidaturas e vagas das principais regiões ou estados em que você atua.

Cole este prompt:

Considere os dados da seção 1.1 — Panorama por regiões brasileiras, do Relatório Mercado de Trabalho 2027, como referência para analisar minha empresa.

Minha organização atua principalmente em **[estados ou regiões, por exemplo: Paraná, São Paulo e Pernambuco]**.

No período **[informe o período]**, *tivemos aproximadamente:*

[região/estado 1] — *[X] contratações, [X] vagas e [X] candidaturas*
[região/estado 2] — *[X] contratações, [X] vagas e [X] candidaturas*
[região/estado 3] — *[X] contratações, [X] vagas e [X] candidaturas*

Compare esses dados com os movimentos apresentados no relatório. Identifique onde minha empresa parece acompanhar o mercado e onde há comportamentos diferentes. Para cada região, levante hipóteses que eu deveria investigar e indique ações práticas de atração, banco de talentos ou planejamento de contratação. Não trate diferenças como causas comprovadas se os dados não permitirem essa conclusão.

1.2 Panorama por segmentos

A dinâmica das contratações também muda significativamente quando observamos os setores da economia. Serviços, Indústria, Comércio, Construção e Agropecuária respondem a ciclos produtivos distintos, demandam perfis profissionais diferentes e reagem de maneiras próprias às mudanças econômicas, tecnológicas e sociais.

Em 2026, essas diferenças ficaram evidentes nos dados do emprego formal. Entre janeiro e agosto, Serviços acumulou saldo de aproximadamente 698 mil novos postos, seguido pela Construção, com 200 mil, pela Indústria, com 170 mil, e pela Agropecuária, com 56 mil. O **Comércio** chegou a agosto com saldo positivo de mais de 9 mil empregos após ter encerrado o primeiro semestre no campo negativo.

A fotografia setorial também ajuda a interpretar demandas que os números agregados escondem. Um setor em expansão pode enfrentar dificuldade para encontrar determinados profissionais, enquanto outro pode ter grande disponibilidade de candidatos e desafios relacionados à conversão das oportunidades em contratações. Sazonalidade, localização das atividades, nível de especialização exigido e características da jornada interferem diretamente nessa relação.

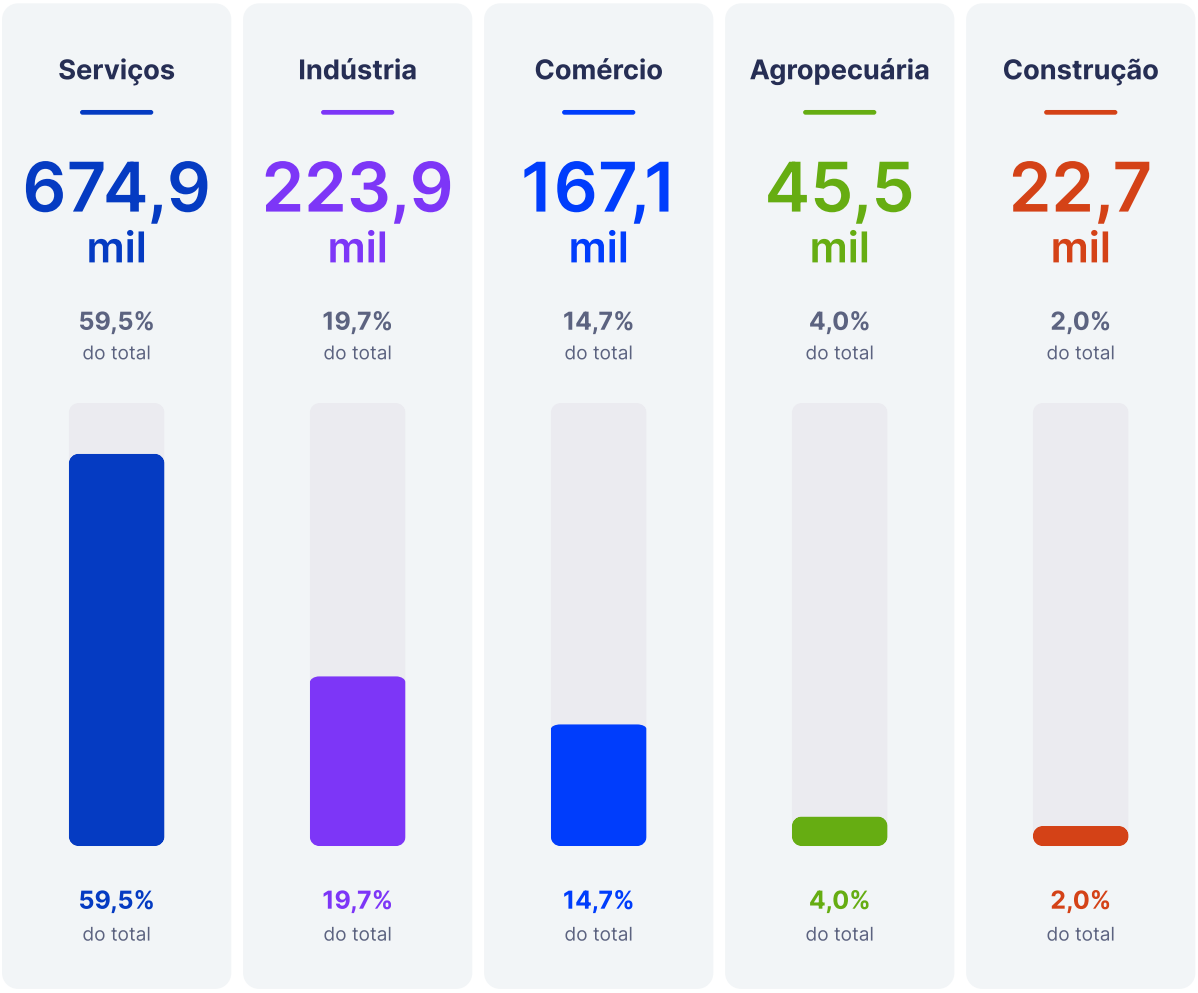
Ao acompanhar posições publicadas e contratações por segmento, conseguimos aproximar esses movimentos da realidade observada pelas empresas que utilizam a Gupy e identificar onde a demanda ganhou ou perdeu intensidade ao longo do período.

A seguir, os gráficos, números e insights mostram como cada segmento participou da movimentação da empregabilidade no período analisado.

Onde estão as contratações por segmento

Quase 8 em cada 10 contratações da base estão concentradas em Serviços e Indústria.

Total de Contratações por segmento entre julho/25 e junho/26



Entre julho de 2025 e junho de 2026, os cinco segmentos analisados reuniram **1,13 milhão de contratações** na base da Gupy. Serviços respondeu sozinho por **674 mil**, ou 59,5% do total, mantendo uma distância expressiva dos demais setores. Indústria aparece na sequência, com 223 mil contratações, seguida por Comércio, com 167 mil.

A concentração mostra o peso de atividades que operam com grandes contingentes de trabalhadores dentro da base. Somados, Serviços e Indústria representam **79,2% das contratações do período**. Agropecuária e Construção aparecem com volumes menores, de 45 mil e 22 mil, respectivamente, mas os próximos recortes mostram que tamanho e velocidade de crescimento contam histórias diferentes.

Como as contratações evoluíram em um ano

No conjunto dos cinco segmentos, o volume de contratações permaneceu praticamente estável, com variação de **-0,8%** em relação aos 12 meses anteriores. Por trás desse resultado agregado, porém, aparecem movimentos bastante diferentes. A **Agropecuária registrou o maior avanço, de 24,0%**, passando de 36,7 mil para 45,5 mil contratações. A Construção cresceu 7,5%, de 21,1 mil para 22,7 mil.

Serviços e Indústria permaneceram próximos dos volumes anteriores, com variações de -0,6% e -0,8%. O principal recuo apareceu no **Comércio, com queda de 7,4%**, de 180 mil para 167 mil contratações. O movimento redistribuiu parte do peso da base sem alterar sua estrutura principal. Serviços segue dominante, enquanto Agropecuária e Construção ganharam velocidade e o Comércio perdeu intensidade.

Variação do volume de contratações por segmento em relação ao levantamento do ano anterior

Agropecuária	+24,0%
Construção	+7,5%
Serviços	-0,6%
Indústria	-0,8%
Comércio	-7,4%

Quando o volume não revela todo o contexto

Média de contratações por empresa, por segmento entre julho/25 e junho/26



Cada ícone representa 50 contratações por empresa, em média. Ícones parciais representam frações desse valor.

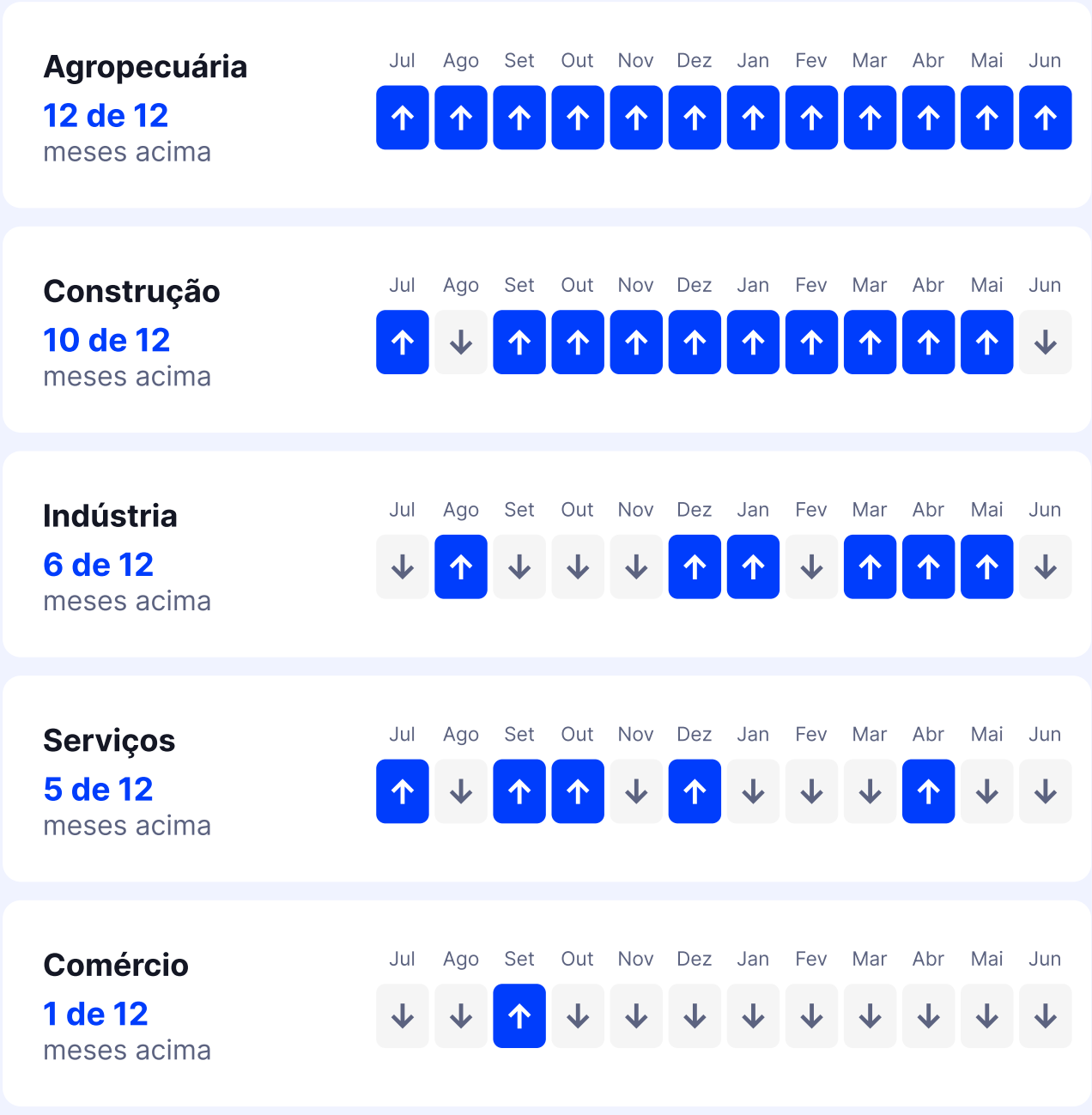
A relação muda quando o volume total de contratações é dividido pela quantidade de empresas presentes em cada segmento na base. Nesse recorte, o **Comércio passa para a primeira posição**, com média de **913,3 contratações por empresa no acumulado dos 12 meses**. Indústria aparece depois, com 508, seguida por Serviços, com 443, Agropecuária, com 402 e Construção, com 177.

O resultado reflete a relação entre o volume de contratações e o número de empresas observadas em cada segmento.

No Comércio, foram **167,1 mil contratações distribuídas entre 183 empresas que utilizam a Gupy em seus processos de recrutamento e seleção**. Em Serviços, por exemplo, 674 mil contratações foram distribuídas entre 1.522 organizações usuárias da plataforma. A métrica ajuda a identificar em quais segmentos o volume de contratação está mais concentrado por empresa, mas deve ser interpretada como uma **média do grupo**, que pode ser influenciada por organizações de grande porte ou com volumes especialmente elevados de contratação.

A consistência do crescimento também muda entre os segmentos

Comparativo mensal do crescimento das contratações por segmento entre julho/24 e junho/25 e entre julho/25 e junho/26



A Agropecuária apresenta o movimento mais consistente de toda a série. O segmento registrou mais contratações que no mesmo mês do período anterior em **todos os 12 meses analisados**.
A Construção também manteve trajetória predominantemente positiva, superando o resultado anterior em 10 dos 12 meses.

Indústria e Serviços mostram um comportamento mais alternado, com seis e cinco meses de crescimento, respectivamente. No Comércio, a retração foi persistente ao longo do período. **Apenas setembro de 2025 superou o mesmo mês do ano anterior**. O recuo anual do segmento, portanto, não nasce de um ponto isolado da série, mas de uma desaceleração distribuída por praticamente todo o intervalo analisado.

Cinco segmentos, pressões diferentes

O conjunto dos dados aponta para um mercado que mudou de composição sem alterar radicalmente o número total de contratações. A diferença de apenas 0,8% entre os dois períodos esconde trajetórias setoriais bastante distintas. Agropecuária e Construção avançaram, Serviços e Indústria permaneceram próximos da estabilidade e o Comércio perdeu força de forma recorrente. Esse contraste aparece também nos dados oficiais de emprego e ajuda a colocar a movimentação observada na plataforma dentro de um contexto mais amplo.

Serviços continua funcionando como a grande base de geração de trabalho no país.

Na Gupy, o segmento concentra quase 60% de todas as contratações analisadas, mesmo registrando estabilidade na comparação anual. No mercado formal brasileiro, o movimento foi mais acelerado. O Novo Caged contabilizou **697,9 mil novos postos em Serviços entre janeiro e agosto de 2026**, crescimento de 3,05% no estoque de empregos do setor. O segmento respondeu pela **maior geração de empregos** entre os cinco grandes grupamentos econômicos.

Essa diferença entre a estabilidade observada na base Gupy e a expansão registrada pelo Caged reforça uma cautela importante. O universo da plataforma acompanha uma carteira específica de empresas, com composição própria de portes, atividades e volumes de contratação. Em Serviços, essa diversidade é particularmente grande. Saúde, educação, transportes, atividades administrativas, tecnologia, serviços profissionais, alojamento e alimentação convivem sob um mesmo agrupamento e podem atravessar momentos bastante distintos. Para as áreas de pessoas, o desafio passa por compreender quais atividades sustentam a demanda e quais perfis começam a concentrar maior disputa.

A importância dos pequenos negócios também ajuda a dimensionar esse cenário. Levantamento do Sebrae a partir do Caged mostra que as micro e pequenas empresas responderam por **59% dos novos empregos formais criados entre janeiro e maio de 2026**. Entre elas, Serviços liderou a geração de vagas em maio, seguido pela Construção. No acumulado até julho, as MPEs já respondiam por **60,9% dos empregos** gerados no país.

Na **Construção**, os sinais encontrados na plataforma conversam diretamente com o ambiente nacional. O crescimento de 7,5% das contratações e a presença de resultados superiores ao ano anterior em 10 dos 12 meses encontram paralelo no Novo Caged. O setor gerou **200,4 mil novos empregos formais entre janeiro e agosto de 2026**, resultado 2,66% superior ao observado no mesmo intervalo de 2025. A **expansão de obras de infraestrutura** teve papel importante nesse resultado.

O quadro, entretanto, pede atenção para os próximos movimentos. A **CBIC** aponta desaceleração da atividade e redução da utilização da capacidade operacional ao longo de 2026, ao mesmo tempo em que o emprego permaneceu mais resistente. Para as empresas, isso cria uma combinação particular. Ainda há demanda de contratação, especialmente onde existem grandes projetos em andamento, enquanto juros elevados, custos e decisões sobre novos investimentos podem alterar rapidamente a necessidade de mão de obra.

A **Indústria** ocupa uma posição intermediária. As contratações da base recuaram apenas 0,8%, e metade dos meses ficou acima do período anterior. Essa relativa estabilidade convive com sinais menos favoráveis na atividade industrial. Dados da CNI mostram que, no acumulado de janeiro a agosto de 2026, faturamento, horas trabalhadas e utilização da capacidade ficaram abaixo dos níveis de 2025. A **Sondagem Industrial** também identificou retração do emprego e forte recuo da produção em agosto.

Essa combinação pode tornar as decisões de contratação mais seletivas. Empresas industriais podem manter necessidades relevantes de reposição e de profissionais especializados mesmo quando produção e investimento perdem ritmo. A própria estabilidade do volume agregado da Gupy pode esconder diferenças importantes entre cadeias industriais, funções operacionais e posições de maior qualificação.

O **Comércio apresenta o sinal de atenção mais claro do recorte**. A queda de 7,4% nas contratações foi acompanhada por desempenho inferior ao ano anterior em 11 dos 12 meses. O Novo Caged aponta uma dinâmica semelhante de perda de fôlego. O setor encerrou o primeiro semestre de 2026 com saldo negativo de 3,5 mil empregos e, mesmo depois da recuperação de julho e agosto, acumulava apenas **9,3 mil novos postos no ano**, crescimento de 0,09%, muito abaixo dos demais grandes setores.

A **FGV IBRE** também identificou o Comércio como um dos fatores que pressionaram negativamente a geração de vagas em julho de 2026. O recuo registrado na Gupy ganha peso justamente por sua persistência. Apesar disso, o segmento registra a maior média de contratações por empresa da base, indicando que as organizações que continuam contratando podem operar com volumes elevados. O desafio não parece estar apenas na escala de cada processo, mas na quantidade e na frequência com que novas ondas de contratação são abertas.

A **Agropecuária oferece o contraste mais interessante do período**. Dentro da Gupy, foi o segmento que mais cresceu e o único a superar os 12 meses anteriores em todas as comparações mensais. No mercado formal, o **Novo Caged** também registrou saldo positivo de **56 mil postos entre janeiro e agosto de 2026.**

O contexto mais amplo do agronegócio, no entanto, é menos linear. Boletim do Cepea em parceria com a **CNA** aponta que a população ocupada no agronegócio recuou no primeiro trimestre de 2026 depois de uma sequência de recordes, chegando a 27,79 milhões de pessoas. Os indicadores medem universos diferentes e não são contraditórios. Enquanto a base Gupy acompanha contratações realizadas por empresas usuárias da plataforma, a pesquisa CNA/Cepea observa a população ocupada do agronegócio como um todo. O contraste reforça o caráter cíclico e heterogêneo do setor, que reúne produção primária, agroindústria, insumos e serviços e responde fortemente a safras, regiões e janelas específicas de demanda.

O panorama dos cinco segmentos deixa um sinal importante para 2027, já que **volume, velocidade e consistência precisam ser observados conjuntamente**, com Serviços concentrando a maior escala, Comércio mantendo forte intensidade de contratação dentro das empresas mesmo em um período de retração, Construção sustentando uma sequência consistente de contratações apoiada por investimentos em infraestrutura, Indústria operando em um ambiente mais cauteloso e Agropecuária acelerando dentro da base, ainda que inserida em um mercado marcado por forte sazonalidade.

Prompt para ação

Transforme os movimentos do seu setor em um calendário de contratação

Este prompt ajuda a identificar quais posições merecem planejamento contínuo e quais podem exigir reforço em determinados momentos do ano. Tenha em mãos as funções que sua empresa mais contrata e, se souber, os meses em que a demanda costuma aumentar.

Cole este prompt:

Use os dados da seção 1.2 — Panorama por segmentos, do Relatório Mercado de Trabalho 2027, como contexto geral de mercado para planejar as contratações da minha empresa. Meu segmento é **[informe seu segmento]**. *Se não houver dados específicos sobre ele no relatório, sinalize essa limitação e não atribua ao segmento informações que não foram apresentadas.*

Minha empresa atua em **[descreva brevemente o negócio]**.

As funções que mais contratamos são **[exemplos: vendedores, operadores de produção, analistas administrativos, motoristas, profissionais de tecnologia, atendimento]**.

Nosso negócio costuma ter maior demanda em **[meses, períodos ou eventos, se houver]**.

Ajude-me a classificar essas funções entre recorrentes, sazonais e críticas. Depois, construa um calendário de contratação para os próximos 12 meses, indicando quando deveríamos iniciar atração, formar banco de talentos, manter funis ativos ou antecipar conversas com as áreas de negócio. Considere os movimentos do setor apresentados no relatório, mas deixe claro quando uma recomendação depender de informações que ainda não forneci.

1.3 Panorama por porte de empresa

O tamanho da organização muda a escala da contratação e também a forma como os desafios das pessoas aparecem. Uma pequena empresa que abre poucas posições ao longo do ano opera com uma estrutura e uma capacidade de atração diferentes das encontradas em organizações que precisam contratar centenas ou milhares de profissionais.

As micro e pequenas empresas continuam desempenhando um papel expressivo na geração de empregos do país.

No primeiro semestre de 2026, **elas responderam por 543,5 mil dos 921,6 mil novos postos formais criados no Brasil**, praticamente seis em cada dez vagas geradas no período.

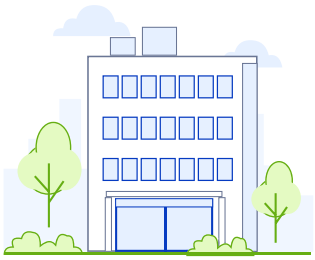
O porte, porém, também interfere na disputa por profissionais, e essas diferenças tornam o recorte por porte especialmente importante, já que volume absoluto, intensidade de contratação, capacidade de atração e disponibilidade de talentos podem assumir configurações bastante distintas conforme a escala da organização.

A seguir, apresentamos os números, gráficos e principais movimentos da contratação por porte de empresa.

A escala das contratações muda radicalmente com o porte

As empresas de grande porte representam 88% das contratações analisadas, mesmo sendo menos numerosas na base do que as empresas de médio porte.

Total de Contratações por porte entre julho/25 e junho/26

Pequeno porte	Médio porte	Grande porte
		
24,4 mil	**111,3 mil**	**998,5 mil**

As empresas de grande porte concentram a maior parte das contratações observadas na base da Gupy. Entre julho de 2025 e junho de 2026, foram **998,5 mil contratações**, o equivalente a **88,0% do total analisado**. As organizações de médio porte responderam por 9,8%, com 111,3 mil contratações, e as de pequeno porte, por 2,1%, com 24,4 mil.

A concentração chama ainda mais atenção quando consideramos a quantidade de empresas em cada grupo. A base reúne **720 empresas de grande porte**, diante de **1.025 de médio porte** e 641 de pequeno porte. Mesmo com menos organizações que o grupo intermediário, as grandes empresas apresentam média de **1.386,8 contratações por empresa** no período, contra 108,5 entre as médias e 38,0 entre as pequenas.
A diferença evidencia o peso que as operações de grande escala exercem sobre o volume de recrutamento observado na plataforma.

Quanto menor o porte, maior foi a retração das contratações

A retração aumenta conforme o porte diminui. Grandes empresas permaneceram estáveis, enquanto médias recuaram 4,6% e pequenas, quase 10%.

Comparativo mensal das contratações por porte entre julho/24 e junho/25 e entre julho/25 e junho/26



A comparação anual revela uma diferença clara entre os três portes. Entre as grandes empresas, o volume permaneceu praticamente estável, passando de **999,1 mil para 998,5 mil contratações**, variação de apenas **-0,1%**. Nas empresas de médio porte, o recuo chegou a **4,6%**, de 116,6 mil para 111,3 mil. Entre as pequenas, a retração foi mais intensa, de **9,9%**, com o volume passando de 27 mil para 24,4 mil contratações.

A série mensal reforça essa diferença. As grandes empresas superaram o resultado do mesmo mês do período anterior em **seis dos doze meses analisados**. Entre as médias e pequenas, isso aconteceu em apenas **três meses** para cada grupo. O padrão sugere maior estabilidade das contratações nas organizações de maior escala, enquanto empresas menores atravessaram o período com redução mais persistente da atividade de contratação.

Prompt para ação

Descubra onde seu processo pode estar complexo demais para sua escala

Para usar este prompt, descreva como uma contratação normalmente acontece na sua empresa. Não precisa ter uma planilha pronta. Basta informar, por exemplo, quantas pessoas participam, quantas etapas existem e quantas vagas vocês costumam administrar.

Cole este prompt:

Considere os dados da seção 1.3 — Panorama por porte de empresa, do Relatório Mercado de Trabalho 2027, como referência para analisar a estrutura do meu processo de contratação.

Minha empresa é de **[pequeno, médio ou grande porte]** *e costuma abrir aproximadamente* **[X] vagas por mês/ano**.

Para uma contratação típica, hoje seguimos estas etapas: **[exemplo: triagem → entrevista com RH → teste → entrevista com liderança → entrevista final → proposta]**.

Participam do processo **[exemplo: 2 pessoas de RH e 3 lideranças]**, *e nosso principal desafio hoje é* **[exemplo: demora nas aprovações, excesso de etapas, dificuldade de atrair candidatos, grande volume de vagas]**.

Compare essa estrutura com os desafios discutidos no relatório para empresas do meu porte. Identifique etapas que podem estar adicionando complexidade sem aumentar a qualidade da decisão, riscos de gargalo e oportunidades de padronização, simplificação ou automação. Organize as recomendações entre ações imediatas, de médio prazo e estruturais.

O porte também muda a capacidade de sustentar contratações

A concentração das contratações nas grandes organizações já seria esperada pela própria escala de suas operações. O dado que chama atenção neste período está na **trajetória**. Enquanto o volume das grandes empresas praticamente não se altera, a redução se torna progressivamente maior entre organizações médias e pequenas.

Esse comportamento acontece num ambiente no qual a dificuldade de encontrar profissionais continua elevada para empresas de todos os tamanhos.

A Pesquisa de Escassez de Talentos do ManpowerGroup, por exemplo, mostrou que **80% dos empregadores brasileiros relatam dificuldade para encontrar as competências necessárias**. O problema atravessa todos os portes e alcança 72% mesmo entre microempresas com menos de dez colaboradores. Nas organizações com 1.000 a 4.999 profissionais, o índice chega a 90%, o maior da pesquisa no Brasil.

A pressão, portanto, assume formas diferentes. Organizações maiores contratam em grande escala e precisam disputar talentos continuamente para sustentar estruturas extensas, operações distribuídas e funções especializadas. Os dados de expectativa de emprego do ManpowerGroup também nos ajudam a contextualizar essa dinâmica. No primeiro trimestre de 2026, empresas entre 1.000 e 4.999 colaboradores apresentavam as maiores intenções de ampliação dos times no país. No trimestre seguinte, organizações médias e grandes foram justamente as que registraram maior evolução das expectativas frente ao período anterior.

Nas empresas menores, decisões de contratação costumam conviver com uma estrutura financeira mais sensível a alterações de custos, crédito e demanda. O contexto de 2026 ajuda a dimensionar essa pressão. Documentos oficiais que embasaram mudanças nas políticas de crédito para pequenos negócios apontaram que as taxas médias cobradas de pessoas jurídicas permaneceram em torno de **20% ao ano nos dois anos anteriores**, com efeitos particularmente pronunciados sobre micro e pequenas empresas.

O próprio Banco Central registrou, no primeiro semestre de 2026, aumento da inadimplência no crédito destinado às empresas. Nas modalidades direcionadas que incluem operações de Pronampe e PEAC-FGI, a taxa chegou a **3,5%**, maior patamar da série até então. A ampliação posterior das condições de Pronampe e ProCred, com maiores prazos, carência e limites de financiamento, mostra como o acesso a capital permaneceu no centro das políticas direcionadas aos pequenos negócios ao longo do ano.

Esses fatores não permitem atribuir diretamente a retração observada na base da Gupy ao custo do crédito ou à situação financeira das empresas. Eles nos ajudam, no entanto, a compreender melhor um ambiente em que pequenas e médias organizações podem ter menor margem para sustentar novas admissões diante de períodos de maior incerteza ou custo operacional.

Existe também uma diferença de escala que afeta a leitura dos números. Em uma grande organização, reposições de quadro, expansão de unidades e ciclos recorrentes de recrutamento podem manter elevado o volume de contratações mesmo quando o crescimento econômico perde velocidade. Em empresas menores, poucas decisões de abertura ou congelamento de posições já têm impacto proporcionalmente muito maior sobre o total contratado.

Esse contraste aparece com nitidez na série da Gupy. **As grandes empresas mantiveram praticamente o mesmo volume anual e ficaram acima do período anterior em metade dos meses.** Entre médias e pequenas, os meses de crescimento foram exceção. Isso sugere um cenário em que a capacidade de sustentar a atividade de contratação se mostrou mais resiliente entre as organizações de maior porte.

Para 2027, acompanhar essa diferença pode ajudar a identificar mudanças na composição da demanda por talentos. Uma retomada das contratações entre empresas médias e pequenas ampliaria a concorrência por profissionais em um mercado que já apresenta escassez elevada. A permanência da retração, por outro lado, pode aprofundar a concentração das oportunidades nas organizações de maior escala.

Gupy

Sua contratação ganha escala. A admissão também precisa acompanhar.

Automatize etapas do convite à assinatura do contrato, reduza tarefas manuais e prepare a chegada de novas pessoas com mais agilidade usando a solução de **Admissão** da Gupy.

Conheça agora



1.4 Competitividade e disponibilidade de pessoas candidatas

Uma vaga publicada não encontra o mesmo universo de talentos em todos os lugares. Algumas posições atraem um grande volume de candidaturas em pouco tempo. Outras permanecem abertas diante de um grupo mais restrito de profissionais disponíveis ou interessados. Essa relação ajuda a compreender uma das principais tensões da empregabilidade atual.

Em 2026, **80% dos empregadores brasileiros relataram dificuldade para encontrar profissionais com as competências de que precisavam.** A média global é de 72%. O índice brasileiro permanece próximo de 80% desde 2022, sinalizando uma pressão que atravessa diferentes momentos da economia.

A disponibilidade de pessoas candidatas também precisa ser analisada com cuidado. Um grande número de candidaturas pode indicar elevada oferta de profissionais para determinada oportunidade e, ao mesmo tempo, levantar perguntas sobre aderência ao perfil buscado. Em posições com baixo volume de pessoas candidatas, entram em cena questões relacionadas à especialização, localização, atratividade da vaga, jornada, remuneração e alcance dos canais utilizados pela empresa.

Esse recorte se torna particularmente relevante quando combinado com região, segmento e porte, e as diferenças geográficas precisam ser consideradas. Em 2026, **88% dos empregadores consultados no estado de São Paulo relataram dificuldade para contratar, ante 85% em Minas Gerais, 80% no Rio de Janeiro e 74% no Paraná**.

Ao observar a quantidade média de candidaturas recebidas por vaga dentro da Gupy, podemos identificar onde existe maior concentração de pessoas candidatas e onde a busca por talentos parece encontrar um universo mais reduzido.

A seguir, os dados ajudam a localizar os pontos de maior e menor disponibilidade de pessoas candidatas dentro da nossa base.



Onde a disputa por uma vaga é maior

Construção combina média elevada e a maior mediana de candidaturas por vaga. Na Indústria, a mediana é de apenas 7 candidaturas.

Candidaturas por vaga, por segmento entre julho/25 e junho/26

Serviços	Construção	Indústria	Comércio	Agropecuária
MÉDIA 124,3 candidaturas por vaga	MÉDIA 120,4 candidaturas por vaga	MÉDIA 79,9 candidaturas por vaga	MÉDIA 72,6 candidaturas por vaga	MÉDIA 62,7 candidaturas por vaga
MEDIANA 20 candidaturas por vaga	MEDIANA 52 candidaturas por vaga	MEDIANA 7 candidaturas por vaga	MEDIANA 18 candidaturas por vaga	MEDIANA 13 candidaturas por vaga

Cada ícone representa 10 candidaturas por vaga, em média. Ícones parciais representam frações desse valor.

Serviços e Construção concentram as maiores médias de candidaturas por vaga entre os cinco segmentos analisados. Em Serviços, cada vaga recebeu em média **124 candidaturas**. Na Construção, a média ficou muito próxima, em **120**.

A mediana, porém, muda a leitura. Na Construção, uma vaga típica recebeu **52 candidaturas**, enquanto em Serviços a mediana foi de apenas **20**. A diferença indica que, em Serviços, algumas vagas com volumes muito altos puxam a média para cima. Na Construção, a procura aparece distribuída de maneira mais consistente entre as oportunidades.

Indústria, Comércio e Agropecuária registram médias menores, de **79**, **72** e **62 candidaturas por vaga**, respectivamente. A Indústria chama atenção pela distância entre média e mediana. Embora a média chegue a quase 80 candidaturas, a mediana é de apenas **7**, a menor de todos os segmentos.

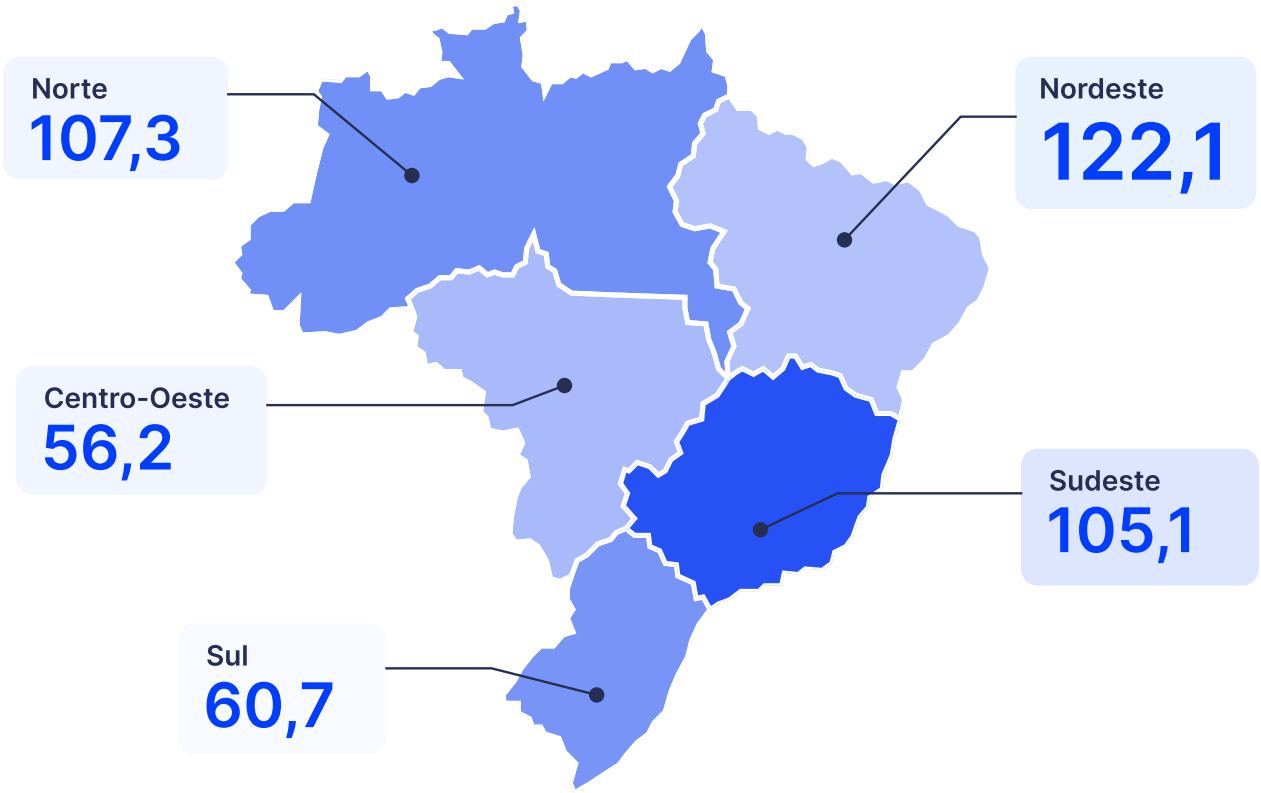
Nota da análise: Para interpretar a competitividade das vagas, consideramos **média e mediana de candidaturas** de forma complementar. A média mostra o volume geral de candidaturas recebido pelo conjunto das vagas, enquanto a mediana indica o ponto central da distribuição, aproximando a leitura do comportamento de uma vaga mais típica daquele grupo. Essa combinação ajuda a evitar distorções causadas por oportunidades que concentram volumes muito elevados de candidaturas e permite uma leitura mais equilibrada sobre a disponibilidade de pessoas candidatas.

A competição muda bastante entre as regiões

O Nordeste liderou a média de candidaturas por vaga, enquanto Sul e Centro-Oeste apresentaram os menores níveis entre as cinco regiões.

Nota da análise: As médias regionais foram calculadas ponderando o volume de vagas de cada combinação entre região e porte. Registros sem região informada foram excluídos.

Média de candidaturas por vaga, por região entre julho/25 e junho/26



Quando o recorte passa para o território, o **Nordeste apresenta a maior média de candidaturas por vaga**, com **122,1**. Norte e Sudeste aparecem em uma segunda faixa, com **107,3** e **105,1**, respectivamente.

Sul e Centro-Oeste apresentam uma dinâmica bastante diferente. As médias caem para **60,7 candidaturas por vaga no Sul** e **56,2 no Centro-Oeste**.

A distância entre o Nordeste e o Centro-Oeste passa de duas vezes, mostrando como a disponibilidade aparente de pessoas candidatas pode variar intensamente entre diferentes regiões.

O Nordeste também mantém médias altas nos três portes de empresa analisados. Pequenas empresas chegam a 158 candidaturas por vaga, médias a 156,2 e grandes a 117,5. O padrão reforça a força regional do indicador e mostra que o resultado não está concentrado em apenas um tipo de organização.

Com +20 milhões de pessoas candidatas, sua próxima contratação estratégica está no Banco de Talentos da Gupy

Saiba mais

Gupy

Empresas menores concentram mais candidaturas por vaga

Em todas as regiões analisadas, grandes empresas registraram menos candidaturas por vaga do que empresas pequenas e médias.

Média de candidaturas por vaga, por porte de empresa entre julho/25 e junho/26

Pequeno porte

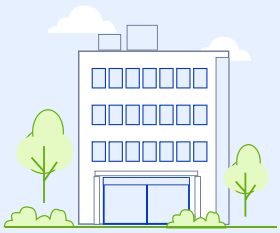


139,1

candidaturas por vaga

medianas regionais entre **38 e 82**

Médio porte



134,7

candidaturas por vaga

medianas regionais entre **41 e 82**

Grande porte



88,2

candidaturas por vaga

medianas regionais entre **10 e 29**

Em todas as regiões, grandes empresas registram medianas inferiores às de pequenas e médias.

As empresas de pequeno e médio porte apresentam médias muito próximas. Nas pequenas, cada vaga recebeu em média **139,1 candidaturas**. Nas médias, foram **134,7**.

Nas grandes empresas, a média cai para **88,2 candidaturas por vaga**. O mesmo padrão aparece quando observamos cada região separadamente. Em todas elas, grandes empresas registram médias menores do que as observadas em empresas pequenas e médias.

As medianas disponíveis no cruzamento entre porte e região reforçam a diferença. Entre grandes empresas, elas variam de **10 a 29 candidaturas por vaga**. Nas médias, ficam entre **41 e 82**. Entre pequenas, variam de **38 a 82**.

Uma leitura para além da média

O porte da organização interfere na própria capacidade de transformar uma necessidade de pessoas em uma contratação sustentável. Em negócios menores, uma nova admissão costuma representar uma decisão proporcionalmente mais relevante para a operação, porque amplia custos fixos, exige planejamento de caixa e pode alterar rapidamente a estrutura da equipe. Em empresas maiores, o desafio está na coordenação de uma engrenagem muito mais extensa, com diferentes áreas, unidades, níveis de senioridade e ciclos simultâneos de recrutamento.

Esse contexto ajuda a entender a cautela entre pequenas e médias empresas. **Pesquisa da Serasa Experian** divulgada em agosto de 2026 mostra que **52,7% das PMEs brasileiras não pretendem ampliar suas equipes nos próximos 12 meses**, enquanto 21,3% planejam contratar e 26% ainda avaliam essa possibilidade. Entre aquelas que pretendem crescer, encontrar profissionais qualificados aparece como o principal desafio.

Para empresas em expansão, o aumento do quadro costuma exigir uma profissionalização paralela da gestão de pessoas. Estruturas que funcionavam com decisões muito próximas da liderança passam a demandar critérios mais claros para seleção, definição de funções, desenvolvimento, remuneração e avaliação. Essa transição pode acontecer antes mesmo de a organização contar com um RH robusto, criando um período em que o crescimento do negócio pressiona os processos internos.

Nas grandes organizações, a complexidade vem de outra direção. Escala exige padronização, dados confiáveis, tecnologia e capacidade de revisar funções à medida que a estratégia muda. A 29ª CEO Survey da **PwC** mostrou, por exemplo, que **51% dos CEOs brasileiros afirmam que suas empresas passaram a competir em novos setores nos últimos cinco anos**, enquanto tecnologia, IA e inovação ocupam posição central na agenda de reinvenção das organizações. Esse movimento amplia a necessidade de reorganizar capacidades internas, redefinir papéis e preparar a força de trabalho para atividades que mudam junto com o negócio.

Por isso, o porte funciona como uma lente importante para interpretar a empregabilidade. Pequenas empresas precisam equilibrar crescimento e capacidade de absorver novas pessoas. Organizações médias enfrentam o desafio de estruturar processos na mesma velocidade em que ganham escala. Grandes empresas precisam coordenar volume, transformação tecnológica e diferentes necessidades de talento dentro de uma mesma operação. **O tamanho muda os recursos disponíveis e também o tipo de decisão que sustenta cada nova contratação.**



Para 2027, os dados sugerem que o desafio tende a estar menos no volume agregado de candidaturas e mais em **onde essa oferta de profissionais se concentra e quanto ela corresponde às necessidades das empresas**. A diferença entre médias e medianas, somada às variações entre segmentos, regiões e portes, indica um mercado em que algumas vagas podem continuar recebendo grande quantidade de inscrições, enquanto outras enfrentam universos muito mais restritos de pessoas candidatas. Nesse cenário, acompanhar apenas o número de candidaturas tende a ser insuficiente. **O desafio estará em identificar onde estão os gargalos, ampliar o alcance das oportunidades e transformar o interesse das pessoas candidatas em maior aderência aos perfis buscados e, consequentemente, em contratações mais efetivas.**

Prompt para ação

Descubra se suas vagas têm um problema de atração, aderência ou conversão

Aqui vale reunir os dados que você já acompanha de algumas vagas. Se não tiver todos, use apenas os disponíveis. Exemplos úteis são número de candidaturas, quantas pessoas avançaram para entrevista e quantas foram contratadas.

Cole este prompt:

Use os benchmarks de candidaturas por vaga apresentados na seção 1.4 — Competitividade e disponibilidade de pessoas candidatas, do Relatório Mercado de Trabalho 2027, para me ajudar a diagnosticar meus processos.

Quero analisar estas vagas:

[vaga 1] — *[X] candidaturas, [X] pessoas avançaram, [X] entrevistas, [X] contratações*
[vaga 2] — *[X] candidaturas, [X] pessoas avançaram, [X] entrevistas, [X] contratações*
[vaga 3] — *[X] candidaturas, [X] pessoas avançaram, [X] entrevistas, [X] contratações*

Considere também média e mediana de candidaturas: **[informe - se não tiver, exclua esta linha]**.

Para cada vaga, classifique o principal sinal entre: pouca atração, possível problema de aderência, possível gargalo de conversão ou necessidade de mais dados. Explique o raciocínio, compare com os padrões do relatório e indique o que eu deveria investigar primeiro. Evite concluir que existe "escassez de talentos" apenas porque uma vaga recebeu poucas candidaturas.

1.5 Corporativo x operacional

A expressão “dificuldade para contratar” pode reunir situações bastante diferentes. O tipo de função muda as competências necessárias, a experiência esperada, a localização do trabalho e as condições que tornam uma oportunidade atrativa. Por isso, separar funções corporativas e operacionais pode revelar dinâmicas que desaparecem quando todas as posições são analisadas juntas.

Os sinais internacionais apontam para uma expansão simultânea de ocupações muito distintas.

Entre os empregos com maior crescimento esperado até 2030, incluem-se:

- Trabalhadores rurais
- Motoristas de entrega
- Profissionais de desenvolvimento de software
- Trabalhadores da construção
- Vendedores do comércio

A tecnologia acelera a criação de novas funções especializadas enquanto atividades ligadas à operação, infraestrutura, logística, cuidado e atendimento continuam demandando grandes contingentes de profissionais.

No Brasil, essa diversidade também aparece nos índices de escassez. Em 2026, **85% dos empregadores de Serviços Profissionais, Científicos e Técnicos relataram dificuldade de contratação**, assim como **83% dos empregadores do setor de Informação. Comércio e Logística, Hospitalidade e Manufatura registraram 79%**.

As causas dessa pressão podem variar conforme a natureza da função. Em posições especializadas, competências técnicas específicas, experiência e formação podem reduzir o universo disponível. Em atividades operacionais, entram com maior peso a localização, os horários, a escala, as condições da atividade e a existência de outras possibilidades de geração de renda.

Olhar para esses grupos separadamente pode ajudar a identificar quais fatores se repetem e quais exigem estratégias próprias de atração. Também abre espaço para compreender se volume de candidatos, conversão em contratação e tempo de preenchimento apresentam comportamentos diferentes entre essas funções.

A seguir, os dados aproximam nosso olhar das dinâmicas de contratação em funções corporativas e operacionais.

Dois universos concentram quase 9 em cada 10 contratações

Contratações por grupo de função entre julho/25 e junho/26

Operacional	605.446 contratações	53,4%
Corporativo	391.265 contratações	34,5%
Programas de entrada	90.063 contratações	7,9%
Liderança	47.295 contratações	4,2%

As funções operacionais respondem por **mais da metade das contratações classificadas** no período analisado. Foram 605,4 mil admissões, diante de 391,3 mil em funções corporativas. Juntos, os dois grupos concentram **87,9% das contratações** observadas nessa classificação.

A diferença também aparece na escala das organizações que contrataram. O grupo corporativo está presente em mais empresas da base, 2.497 diante de 2.150 no operacional, mas concentra um volume menor de contratações. Isso indica uma intensidade maior de contratação entre as empresas que demandam funções operacionais, coerente com estruturas que frequentemente precisam recompor ou ampliar contingentes maiores de profissionais.



O volume de pessoas candidatas conta outra história

Média e mediana de candidaturas por vaga, por grupo de função entre julho/25 e junho/26

Operacional	Média	83,3
	Mediana	9
Corporativo	Média	121,9
	Mediana	27
Programas de entrada	Média	127
	Mediana	21
Liderança	Média	120,2
	Mediana	46

O grupo que mais contrata não é o que concentra o maior volume de candidaturas por oportunidade. Nas funções operacionais, cada vaga recebeu em média **83,3 candidaturas**, abaixo dos demais grupos. No corporativo, a média sobe para 121,9, cerca de **46% acima** do resultado operacional.

A mediana torna essa diferença ainda mais evidente. Uma vaga operacional situada no centro da distribuição recebeu **9 candidaturas**, diante de **27 nas funções corporativas**. Ou seja, a mediana corporativa é três vezes a operacional. Programas de entrada apresentam a maior média, de 127 candidaturas, enquanto Liderança se destaca pela maior mediana, de 46, indicando que volumes elevados de candidaturas aparecem de maneira mais disseminada nesse grupo.

Neste recorte, **média e mediana são apresentadas em conjunto porque mostram dimensões diferentes da distribuição das candidaturas**. A média indica o volume geral de candidaturas por vaga, mas pode ser elevada por oportunidades que recebem um número excepcionalmente alto de inscrições. A mediana identifica o ponto central da distribuição, indicando que metade das vagas recebeu até aquele número de candidaturas e metade recebeu um volume superior. **Observar os dois indicadores ajuda a distinguir o volume agregado da experiência encontrada em uma parcela mais representativa das vagas e evita que concentrações pontuais distorçam a leitura.**

O operacional apresenta a maior distância entre média e mediana. A combinação de média de 83,3 com mediana de apenas 9 sinaliza uma distribuição particularmente desigual, na qual algumas vagas recebem volumes muito elevados e elevam o resultado geral, enquanto uma parcela importante das oportunidades encontra um universo bem menor de pessoas candidatas.

Escala de contratação e disponibilidade não caminham juntas

As diferenças entre os grupos mostram que escala de contratação e disponibilidade de pessoas candidatas não necessariamente caminham na mesma direção. O operacional concentra o maior volume de admissões da base, ao mesmo tempo em que apresenta o menor número médio e mediano de candidaturas por vaga. O corporativo opera em uma dinâmica diferente, com menor volume de contratações e uma quantidade maior de pessoas disputando as oportunidades.

Programas de entrada e Liderança acrescentam outras nuances. As vagas de entrada conseguem mobilizar grandes volumes de interesse, enquanto posições de liderança apresentam uma mediana particularmente elevada. Cada universo, portanto, combina demanda das empresas e interesse das pessoas candidatas de maneira própria.

Essa diferença reforça que o desafio de atração assume formatos distintos. Em operações de grande escala, ampliar o universo de pessoas alcançadas pode ser decisivo para sustentar o ritmo de contratação. Em funções corporativas e de liderança, receber mais candidaturas não elimina a necessidade de encontrar aderência entre experiência, competências e expectativas. **Quantidade de pessoas candidatas e disponibilidade do talento necessário são dimensões relacionadas, mas não equivalentes.**

Prompt para ação

Compare seus funis corporativo e operacional

Se sua empresa contrata perfis diferentes, este prompt ajuda a verificar se todos estão sendo tratados pela mesma estratégia. Considere como corporativas funções como analistas, especialistas, tecnologia ou áreas administrativas; e como operacionais funções de loja, produção, logística, atendimento de linha de frente, entre outras.

Cole este prompt:

Considere os dados sobre posições corporativas e operacionais apresentados na seção 1.5 — Corporativo x operacional, do Relatório Mercado de Trabalho 2027.

Na minha empresa, considero como funções corporativas **[exemplos: analistas financeiros, RH, tecnologia, marketing, jurídico]** *e como funções operacionais* **[exemplos: vendedores de loja, operadores, auxiliares de logística, atendentes, motoristas]**.

Meus dados são:

Corporativo — *[X] vagas, [X] candidaturas médias por vaga, [X] dias para contratar, [X]% de avanço entre etapas*
Operacional — *[X] vagas, [X] candidaturas médias por vaga, [X] dias para contratar, [X]% de avanço entre etapas*

Compare os dois funis e use o relatório como referência. Mostre onde eles apresentam desafios diferentes e proponha estratégias específicas para atração, candidatura, seleção e velocidade de contato. Ao final, sugira quais indicadores eu deveria apresentar separadamente para a liderança, evitando que um resultado agregado esconda problemas de um dos grupos.

1.6 Faixa etária e profissionais 50+ e 60+

A discussão geracional no trabalho ganhou uma nova camada. Ao mesmo tempo em que as empresas acompanham a entrada de profissionais mais jovens, o envelhecimento populacional amplia a presença de pessoas que permanecem economicamente ativas por períodos cada vez mais longos.

No Brasil, **24,4% das pessoas com 60 anos ou mais estavam ocupadas em 2024**. Entre aquelas de 60 a 69 anos, o percentual chegava a 36,2%. A presença também aparece no emprego formal. Dados do **IBGE** mostram que o **estoque de vínculos de pessoas 60+ passou de aproximadamente 1,94 milhão em 2023 para 2,19 milhões em 2024**.

Esse movimento acompanha uma transformação demográfica mais ampla. A **participação de profissionais mais velhos aumentou** de forma significativa nas últimas duas décadas e estima-se que, diante do envelhecimento da população, ampliar a empregabilidade de trabalhadores em fases mais avançadas da carreira será uma das respostas necessárias à redução da população em idade ativa.

É preciso também chamar a atenção para a importância do aprendizado contínuo e de práticas de contratação mais inclusivas em relação à idade.

Para as empresas, esse cenário amplia o universo de pessoas que podem participar das estratégias de atração. Experiência acumulada, conhecimento do negócio e permanência por trajetórias profissionais mais longas convivem com necessidades de atualização de skills e acesso contínuo ao desenvolvimento.

A seguir, os números mostram como diferentes faixas etárias estão participando das contratações realizadas pelas empresas da nossa base.

A base registrou **1.134.081 contratações** no período. Destas, **87.221, ou 7,7%, não possuíam data de nascimento válida** e foram excluídas dos cálculos de distribuição etária. As participações apresentadas consideram, portanto, **1.046.860 contratações com idade identificada**. O indicador 50+ inclui as pessoas com 60 anos ou mais. Registros de grupo de função classificados como "Não classificado" também foram desconsiderados nas comparações por função.

A contratação ainda se concentra nas faixas mais jovens

Contratações por faixa etária entre julho/25 e junho/26

Faixa etária	Volume de contratações	Participação no total
17 anos	24,8 mil	2,4%
18 a 24 anos	348,3 mil	33,3%
25 a 29 anos	207,4 mil	19,8%
30 a 39 anos	273,4 mil	26,1%
40 a 49 anos	145,2 mil	13,9%
50 a 59 anos	40,8 mil	3,9%
60 anos ou mais	6,9 mil	0,7%

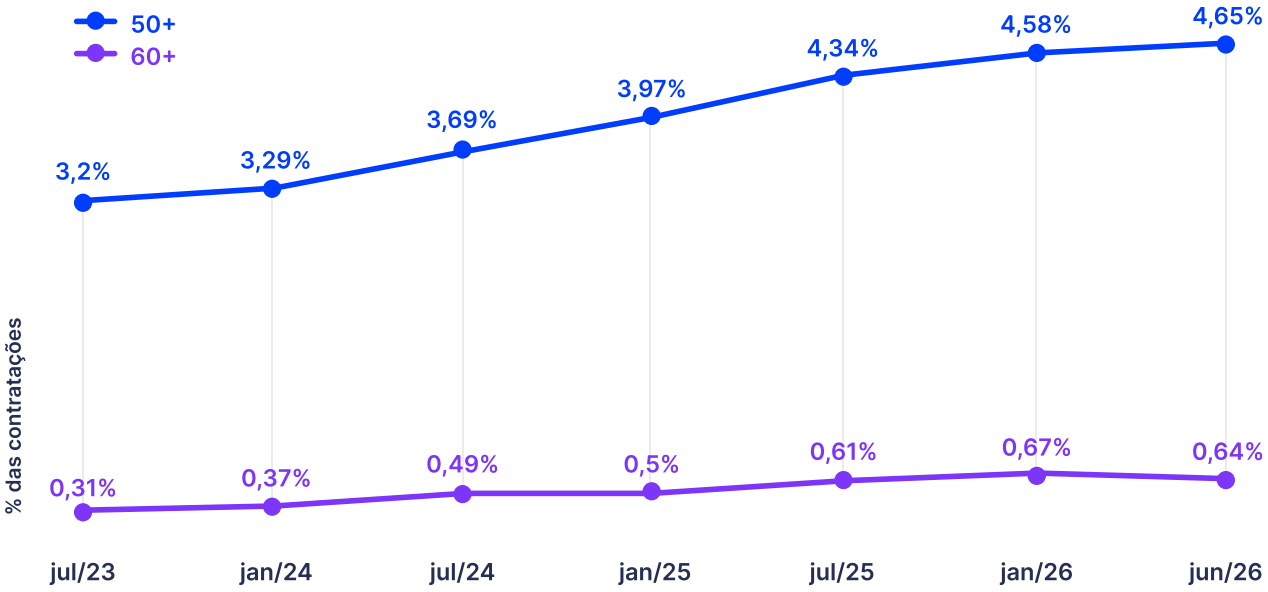


A distribuição etária revela uma concentração expressiva das contratações entre pessoas de **18 a 39 anos**. Juntas, essas três faixas somam **829,2 mil contratações e representam 79,2% dos registros com idade válida**. A faixa de 18 a 24 anos responde sozinha por aproximadamente um terço das admissões analisadas.

A participação diminui progressivamente a partir dos 40 anos. Pessoas entre 40 e 49 anos representam 13,9% das contratações com idade identificada. Entre profissionais com 50 anos ou mais, a participação chega a **4,56%**, correspondendo a 47,8 mil contratações. O grupo de 60 anos ou mais representa 0,66%.

Profissionais 50+ e 60+ vêm ganhando espaço nas contratações

Evolução da participação de profissionais 50+ e 60+ nas contratações entre julho/23 e junho/26



A série histórica mostra que o avanço da participação de profissionais mais velhos não está concentrado em um único mês. **Entre julho de 2025 e junho de 2026, a participação de pessoas 50+ ficou acima do resultado registrado no mesmo mês do ano anterior em todos os doze meses analisados. O mesmo aconteceu entre profissionais 60+.**

No caso das pessoas 50+, a mudança de patamar é ainda mais clara. O menor resultado do período atual foi de **4,20%**, em agosto de 2025. Mesmo esse valor ficou acima do **maior percentual registrado nos doze meses anteriores, de 4,11%**. A série chegou em 4,65%, em junho de 2026..

A **participação 60+** também passou a circular em um nível mais elevado.

Em julho de 2023, esse grupo representava 0,31% das contratações mensais. Em junho de 2026, chegou a 0,64%. O maior resultado da série foi registrado em dezembro de 2025, com 0,77%.

Para o próximo ano, essa combinação amplia a importância de olhar para idade junto de outros indicadores de atração. **Volume de contratação, disponibilidade de candidaturas e composição etária revelam dimensões diferentes do mesmo mercado.** Entender onde essas dimensões se encontram pode ajudar a identificar públicos ainda pouco alcançados e ampliar as possibilidades de formação dos times.



A presença de profissionais experientes muda conforme a função

Participação de profissionais 50+ e 60+ nas contratações por grupo de função, entre julho/25 e junho/26



A participação de profissionais 50+ varia de acordo com a natureza da função. **Entre as contratações de Liderança, 7,05% são de pessoas com 50 anos ou mais**, maior proporção entre os quatro grupos analisados. No Corporativo, essa participação chega a 5,31%, enquanto no Operacional fica em 4,52%. Programas de entrada apresentam uma dinâmica própria, com apenas 0,30% das contratações nessa faixa etária.

O recorte de profissionais 60+ acrescenta outra camada à análise. Nesse caso, **o Corporativo apresenta a maior participação, com 0,84% de suas contratações**, seguido pelo Operacional, com 0,64%, e pela Liderança, com 0,59%. Isso mostra que a maior presença de 50+ em posições de liderança está concentrada principalmente entre profissionais de 50 a 59 anos.

Os dados revelam, portanto, **a intensidade da presença de profissionais mais experientes dentro de cada tipo de função**. Eles não mostram como o total de profissionais 50+ contratados se distribui entre Operacional, Corporativo, Liderança e Programas de entrada. Para essa segunda leitura, seria necessário um recorte adicional da base com o número absoluto de contratações 50+ por grupo.

Prompt para ação

Analise se diferentes faixas etárias estão avançando pelo seu funil

Aqui é importante usar **apenas dados agregados**, sem nomes ou informações individuais. Você pode informar, por exemplo, quantas pessoas de cada faixa etária se candidataram, avançaram e foram contratadas.

Cole este prompt:

Use os dados sobre faixa etária e participação de profissionais 50+ e 60+ apresentados na seção 1.6 — Faixa etária e profissionais 50+ e 60+, do Relatório Mercado de Trabalho 2027, como referência.

Vou fornecer apenas dados agregados do meu processo seletivo.

Até 29 anos — *[X] candidaturas, [X] entrevistas, [X] contratações*
30 a 39 anos — *[X], [X], [X]*
40 a 49 anos — *[X], [X], [X]*
50 a 59 anos — *[X], [X], [X]*
60+ — *[X], [X], [X]*

Analise se existem diferenças relevantes de participação entre candidatura, entrevista e contratação. Identifique pontos que merecem investigação e proponha perguntas que o RH pode fazer sobre linguagem das vagas, canais de atração, critérios de seleção e oportunidades de desenvolvimento. Não conclua que idade é a causa de uma diferença sem evidências e não recomende decisões discriminatórias.

1.7 Skills e as principais dificuldades de preenchimento das vagas

As competências necessárias para executar uma função estão se tornando menos estáticas. Tecnologias incorporadas ao cotidiano das empresas, novas ferramentas de IA e mudanças na organização das equipes alteram gradualmente aquilo que se espera de profissionais em ocupações já existentes.

Empregadores estimam que 39% das competências centrais utilizadas no trabalho serão transformadas até 2030.

O gap de skills aparece como a principal barreira à transformação dos negócios para 63% das organizações pesquisadas. Competências ligadas a IA, big data e cibersegurança estão entre as que apresentam crescimento mais rápido, enquanto pensamento criativo, resiliência, flexibilidade, colaboração e liderança seguem relevantes em um ambiente de forte transformação tecnológica.

No Brasil, uma **pesquisa** sobre escassez de talentos apontou desenvolvimento de modelos e aplicações de IA, letramento em IA, TI e Dados entre as hard skills mais difíceis de encontrar. Atendimento ao Cliente, Marketing e Vendas também aparecem entre as áreas pressionadas.

Entre as competências comportamentais, os empregadores brasileiros destacaram:

- Profissionalismo e ética
- Comunicação e colaboração
- Adaptabilidade
- Pensamento crítico
- Letramento digital

Esse cenário aproxima a discussão sobre skills da própria capacidade de preencher uma posição. Determinadas vagas podem receber candidaturas em quantidade e, ainda assim, encontrar um universo menor de pessoas com a combinação de competências desejada. Em outros casos, requisitos excessivamente específicos podem reduzir o pool disponível e prolongar a busca por talentos.

A seguir, os dados ajudam a identificar quais competências estão ganhando espaço e onde podem surgir os principais pontos de pressão para as contratações.

Com a Gupy, a contratação do talento é só o começo. Desenvolva as melhores competências do mercado no seu time com a nossa solução de treinamento.

Saiba mais

Gupy

As competências mais demandadas também estão mudando

Skills em movimento - Participação das vagas que mencionam competências selecionadas entre julho/24 e junho/25 e entre julho/25 e junho/26

Skills que ganharam espaço

	Período anterior jul/2024–jun/2025		Período atual jul/2025–jun/2026	
Comunicação	17,4%	→	**19,5%**	+2,1p.p.
Negociação	3,9%	→	**4,5%**	+0,6p.p.
Inteligência artificial	0,4%	→	**1,1%**	+0,6p.p.
Power BI	2,8%	→	**2,9%**	+0,2p.p.

Skills estáveis ou em retração

	Período anterior jul/2024–jun/2025		Período atual jul/2025–jun/2026	
Python	1,5%	→	**1,5%**	0%
SQL	2,4%	→	**2,3%**	-0,1p.p.
Excel	13,2%	→	**13,1%**	-0,1p.p.
Atendimento ao cliente	6,3%	→	**6,1%**	-0,2p.p.
Atendimento ao público	2,6%	→	**2,1%**	-0,5p.p.
Inglês	6,1%	→	**5,1%**	-1,0p.p.

A demanda por competências não evoluiu de maneira uniforme no período. **Comunicação ampliou sua presença entre as vagas analisadas de 17,4% para 19,5%**, maior avanço absoluto entre as skills selecionadas. Negociação também ganhou espaço, passando de 3,9% para 4,5%.

A mudança mais expressiva em termos de disseminação, porém, aparece em **inteligência artificial**. A presença da competência passou de 0,4% para 1,1% das vagas, enquanto o número de empresas que a mencionaram avançou de **845 para 1.185**, **crescimento de cerca de 40%**.

O percentual ainda é pequeno diante de competências consolidadas como Comunicação e Excel, mas sua expansão acontece simultaneamente em frequência e alcance entre empregadores.

Outras competências apresentam maior estabilidade. Power BI avançou discretamente, Python permaneceu praticamente no mesmo patamar e Excel teve pouca variação. Inglês registrou a maior retração entre as dez competências deste recorte, de 6,1% para 5,1%.

A demanda pode subir enquanto o universo de candidaturas encolhe

Quando a demanda cresce e as candidaturas diminuem entre julho/24 e junho/25 e entre julho/25 e junho/26

Comunicação

% das vagas que mencionam a skill

17,4% → **19,5%**

+2,1%

Média de candidaturas por vaga

172,2 → **133,3**

-22,6%

Negociação

% das vagas que mencionam a skill

3,9% → **4,5%**

+0,6%

Média de candidaturas por vaga

162,4 → **130,8**

-19,5%

Power BI

% das vagas que mencionam a skill

2,8% → **2,9%**

+0,2%

Média de candidaturas por vaga

241,2 → **236,6**

-1,9%

14 de 15

skills acompanhadas registraram queda na média de candidaturas por vaga em relação ao período anterior.

A evolução das candidaturas adiciona outra dimensão à leitura da demanda. Entre as 15 skills acompanhadas nessa consulta, **14 registraram uma média menor de candidaturas por vaga do que no período anterior**. Isso significa que o movimento das exigências das empresas não necessariamente é acompanhado por um aumento equivalente do universo de pessoas interessadas nas oportunidades.

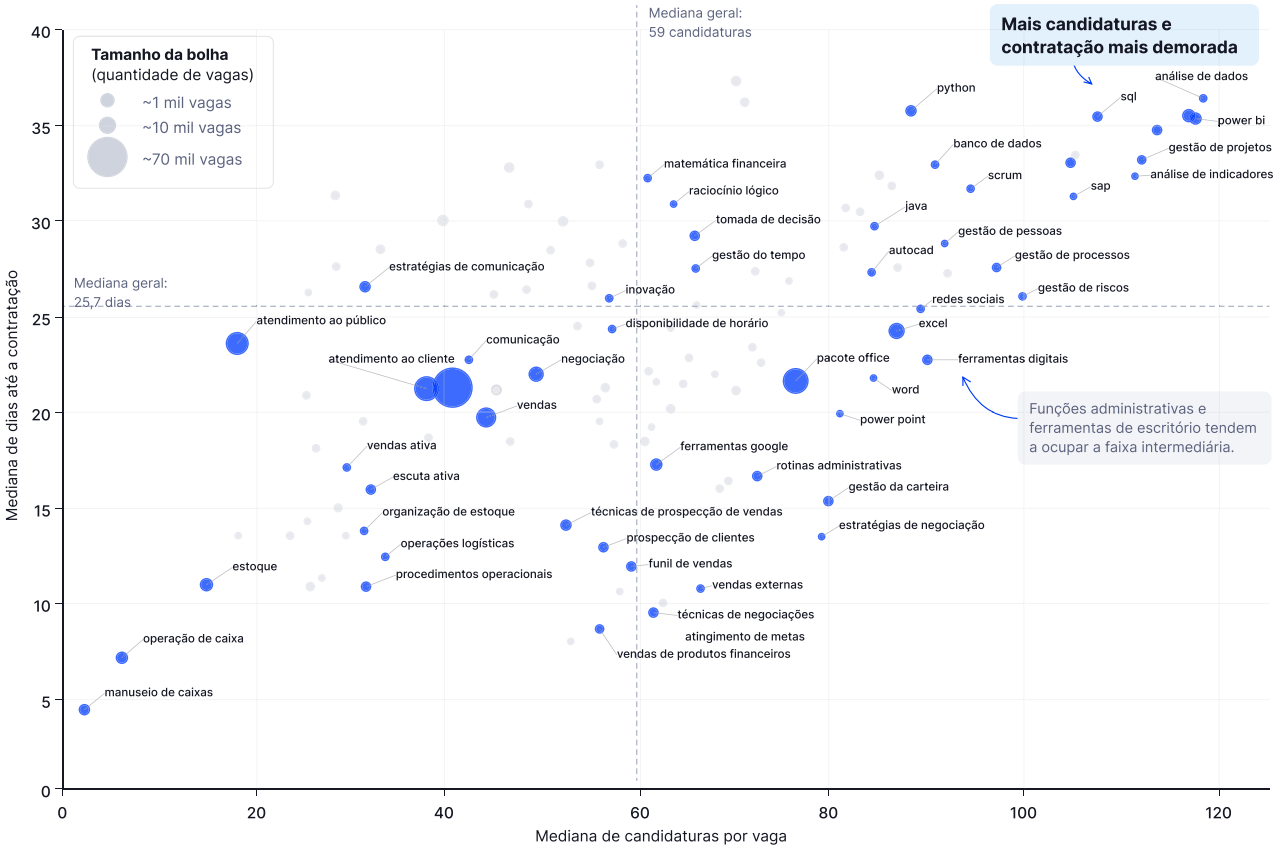
Comunicação ilustra bem essa tensão. Enquanto sua presença nas vagas cresceu 2,1 pontos percentuais, a média de candidaturas caiu de 172,2 para 133,3, uma redução de **22%**.

Em Negociação, a participação aumentou 0,6 ponto percentual enquanto a média de candidaturas recuou **19%**, de 162,4 para 130,8.

É evidente que os dados não permitem afirmar que exista falta de profissionais com essas competências, porque candidatura não equivale a aderência ao perfil. Mas eles nos indicam uma mudança relevante na relação entre **o que as empresas passam a pedir e o volume de pessoas que chegam às vagas que trazem essas exigências** (e que, curiosamente, está menor na maioria dos casos).

Mais candidaturas não estão significando, necessariamente, uma contratação mais rápida

Candidaturas x tempo até a contratação, por skill entre julho/25 e junho/26



POUCAS CANDIDATURAS E CONTRATAÇÃO MAIS RÁPIDA

Skills com menor volume de candidaturas e processos de contratação mais curtos.

Manuseio de caixas

Total de vagas	Mediana de candidaturas	Mediana de dias até a contratação
5.654	2,0	4,2

Operação de caixa

Total de vagas	Mediana de candidaturas	Mediana de dias até a contratação
12.884	7,0	7,1

Estoque

Total de vagas	Mediana de candidaturas	Mediana de dias até a contratação
18.990	16,3	11,0

VOLUME MODERADO E CONTRATAÇÃO MAIS RÁPIDA

Skills com número intermediário de candidaturas e tempo de contratação mais curto.

Vendas

Total de vagas	Mediana de candidaturas	Mediana de dias até a contratação
22.842	28,1	15,4

Atendimento ao cliente

Total de vagas	Mediana de candidaturas	Mediana de dias até a contratação
18.311	29,7	16,8

Atendimento ao público

Total de vagas	Mediana de candidaturas	Mediana de dias até a contratação
7.432	26,4	17,5

IDIOMAS E HABILIDADES GERAIS

Competências transversais com grande presença nas vagas e tempos intermediários.

Inglês

Total de vagas	Mediana de candidaturas	Mediana de dias até a contratação
22.631	56,9	27,8

Trabalho em equipe

Total de vagas	Mediana de candidaturas	Mediana de dias até a contratação
20.445	64,3	26,9

RACIOCÍNIO E ANÁLISE

Skills analíticas e de resolução de problemas, com altos volumes de candidaturas e processos mais longos.

Raciocínio lógico

Total de vagas	Mediana de candidaturas	Mediana de dias até a contratação
13.652	82,6	31,7

Análise de dados

Total de vagas	Mediana de candidaturas	Mediana de dias até a contratação
9.421	116,7	36,5

SKILLS COM ALTO VOLUME DE VAGAS E PERFIL GERAL

Competências amplamente demandadas, com volumes elevados de vagas e tempos intermediários.

Comunicação

Total de vagas	Mediana de candidaturas	Mediana de dias até a contratação
62.408	72,3	23,1

Negociação

Total de vagas	Mediana de candidaturas	Mediana de dias até a contratação
14.937	58,6	24,7

Excel

Total de vagas	Mediana de candidaturas	Mediana de dias até a contratação
48.203	66,1	26,5

GESTÃO E TOMADA DE DECISÃO

Skills ligadas à gestão, planejamento e análise, com volumes e tempos acima da média.

Gestão de pessoas

Total de vagas	Mediana de candidaturas	Mediana de dias até a contratação
11.284	62,8	28,9

Planejamento estratégico

Total de vagas	Mediana de candidaturas	Mediana de dias até a contratação
6.913	68,4	30,7

Tomada de decisão

Total de vagas	Mediana de candidaturas	Mediana de dias até a contratação
9.764	71,2	32,1

FERRAMENTAS E TECNOLOGIA

Competências técnicas com altos volumes de candidaturas e tempos de contratação mais longos.

Power BI

Total de vagas	Mediana de candidaturas	Mediana de dias até a contratação
8.736	115,7	35,3

SQL

Total de vagas	Mediana de candidaturas	Mediana de dias até a contratação
8.114	107,0	35,9

Python

Total de vagas	Mediana de candidaturas	Mediana de dias até a contratação
6.982	89,4	36,1

DESENVOLVIMENTO E TECNOLOGIA

Skills de tecnologia com volumes elevados de candidaturas e processos de contratação mais longos.

Java

Total de vagas	Mediana de candidaturas	Mediana de dias até a contratação
5.317	92,1	38,4

JavaScript

Total de vagas	Mediana de candidaturas	Mediana de dias até a contratação
6.448	86,3	35,8

O volume de candidaturas, isoladamente, não explica quanto tempo uma contratação leva. Algumas das skills com menor número de pessoas candidatas apresentaram jornadas de contratação relativamente curtas. Vagas que mencionam operação de caixa, por exemplo, registram mediana de 7 candidaturas e 7,1 dias até a contratação. Em Estoque, são 16,3 candidaturas e 11 dias.

Em competências ligadas a dados e tecnologia, acontece um movimento diferente. Vagas que mencionam Análise de Dados registram mediana de **116,7 candidaturas**, mas chegam a **36,5 dias** até a contratação. Python, SQL e Power BI apresentam comportamento semelhante, combinando volumes elevados de candidaturas com medianas superiores a 35 dias.

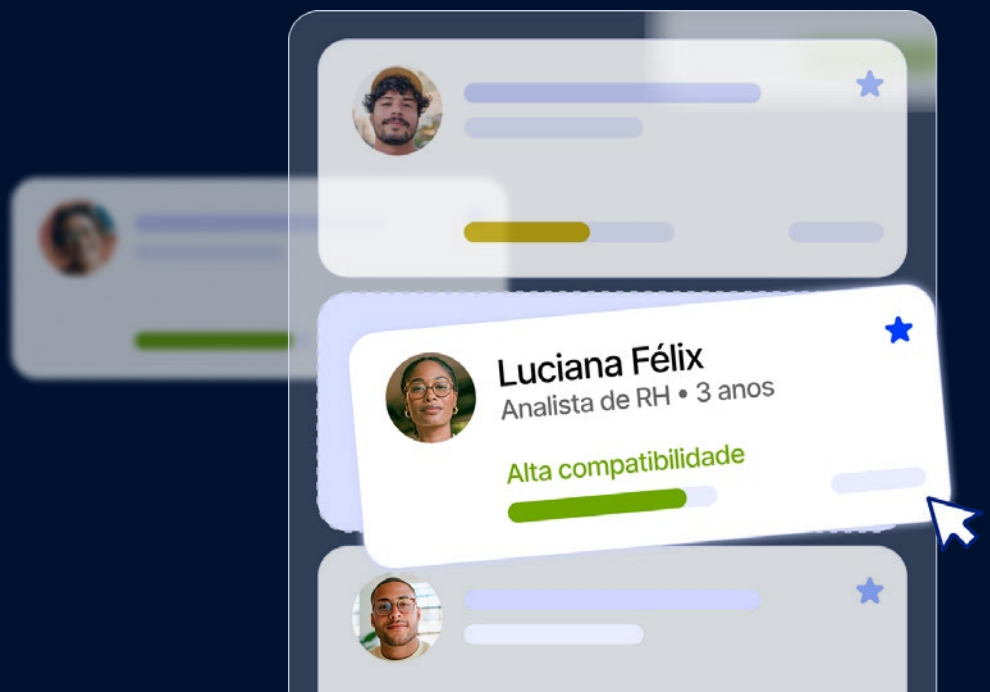
O contraste nos mostra que a dificuldade **de preenchimento não pode ser interpretada apenas como falta de candidatura**. A quantidade de pessoas interessadas é uma das dimensões do processo, mas ainda precisamos considerar outros fatores, como especialização exigida, aderência ao perfil e, especialmente, etapas do processo de seleção, que influenciam nesses indicadores.

Gupy

Mais candidaturas não significam, necessariamente, a contratação certa.

Amplie o alcance das suas vagas, encontre talentos em diferentes fontes e estruture a seleção por habilidades com tecnologia e IA usando a solução de **Recrutamento** da Gupy.

Conheça agora



Prompt para ação

Descubra quais competências precisam ser encontradas e quais podem ser desenvolvidas

Escolha algumas vagas difíceis de preencher e liste as competências que hoje são exigidas. Skills podem ser técnicas, como Excel, Python, Power BI ou operação de máquinas, e comportamentais, como comunicação, negociação ou gestão de pessoas.

Cole este prompt:

Considere os dados da seção 1.7 — Skills e as principais dificuldades de preenchimento das vagas, do Relatório Mercado de Trabalho 2027, como referência para analisar as competências exigidas nas minhas vagas.

Quero analisar estas vagas:

[vaga 1] — *skills exigidas: [liste] | candidaturas: [X] | tempo para contratar: [X dias]*
[vaga 2] — *skills exigidas: [liste] | candidaturas: [X] | tempo para contratar: [X dias]*
[vaga 3] — *skills exigidas: [liste] | candidaturas: [X] | tempo para contratar: [X dias]*

Para cada uma, identifique quais competências parecem estar associadas a maior dificuldade de atração ou contratação. Depois, organize as skills em três grupos: **indispensáveis na entrada**, **possíveis de desenvolver após a contratação** *e* **requisitos que merecem ser reavaliados**.

Use os dados do relatório como referência, mas não conclua que uma skill é escassa apenas com base em um único indicador. Sugira também alternativas como formação interna, mobilidade ou ampliação das fontes de talento.

1.8 Condições e formatos de trabalho

Onde, quando e sob quais condições o trabalho acontece voltou ao centro da discussão sobre empregabilidade. Jornada, escala, presencialidade, flexibilidade e tipo de vínculo participam cada vez mais da decisão de uma pessoa aceitar, permanecer ou procurar uma oportunidade diferente.

Em 2026, o debate sobre jornada deixou o campo das propostas e se transformou em uma mudança concreta nas regras do trabalho. Em 16 de outubro, o Congresso Nacional promulgou a Emenda Constitucional 141, que estabeleceu dois dias de repouso semanal remunerado e reduziu gradualmente a jornada máxima de 44 para 40 horas semanais, sem redução salarial. A transição deve começar dois meses após a publicação, com limite de 42 horas, e chega às 40 horas um ano depois dessa primeira etapa.

Poucos dias depois, em 25 de outubro, o Brasil concluiu o ciclo eleitoral de 2026 com a reeleição de Luiz Inácio Lula da Silva à Presidência da República. Para a discussão deste relatório, o resultado eleitoral encerra um ano em que temas ligados a emprego, renda e produtividade estiveram presentes no debate público, ao mesmo tempo em que uma mudança relevante na organização do trabalho já havia sido incorporada à Constituição.

Para as empresas, 2027 começa, portanto, com uma agenda concreta de adaptação. Escalas, dimensionamento das equipes, acordos coletivos, organização do tempo e produtividade tendem a ganhar ainda mais espaço nas decisões sobre força de trabalho. Esse contexto reforça por que condições e formatos de jornada continuam sendo parte importante da discussão sobre empregabilidade.

Outra transformação acontece fora das formas tradicionais de emprego. Em 2025, cerca de **2 milhões de brasileiros trabalhavam por meio de plataformas digitais**, o equivalente a 1,9% da população ocupada. Aproximadamente 1,2 milhão utilizavam aplicativos de transporte de passageiros. Os trabalhadores plataformizados cumpriam, em média, j**ornadas semanais mais longas** que os demais ocupados do setor privado, enquanto o rendimento por hora era menor.

Essas possibilidades passam a coexistir com empregos presenciais, híbridos e remotos e ajudam a ampliar as referências utilizadas pelas pessoas ao avaliar uma oportunidade. Em determinadas funções, a flexibilidade de localização pesa na decisão. Em outras, horário, previsibilidade da escala, deslocamento e organização dos dias de descanso assumem maior relevância. Em **2025**, 23% dos empregadores brasileiros disseram oferecer maior flexibilidade de localização como estratégia diante da escassez de talentos e 21% apontaram maior flexibilidade de horários.

Os dados desta seção mostram como os formatos presencial, híbrido e remoto aparecem nas contratações registradas pela Gupy. Esse panorama também contextualiza as discussões dos próximos capítulos sobre tempo de contratação, produtividade e permanência.

A seguir, apresentamos os dados disponíveis sobre condições e formatos de trabalho e os sinais que eles nos deixam para a empregabilidade em 2027.

O presencial reina como principal formato de contratação

Contratações por formato de trabalho entre julho/25 e junho/26

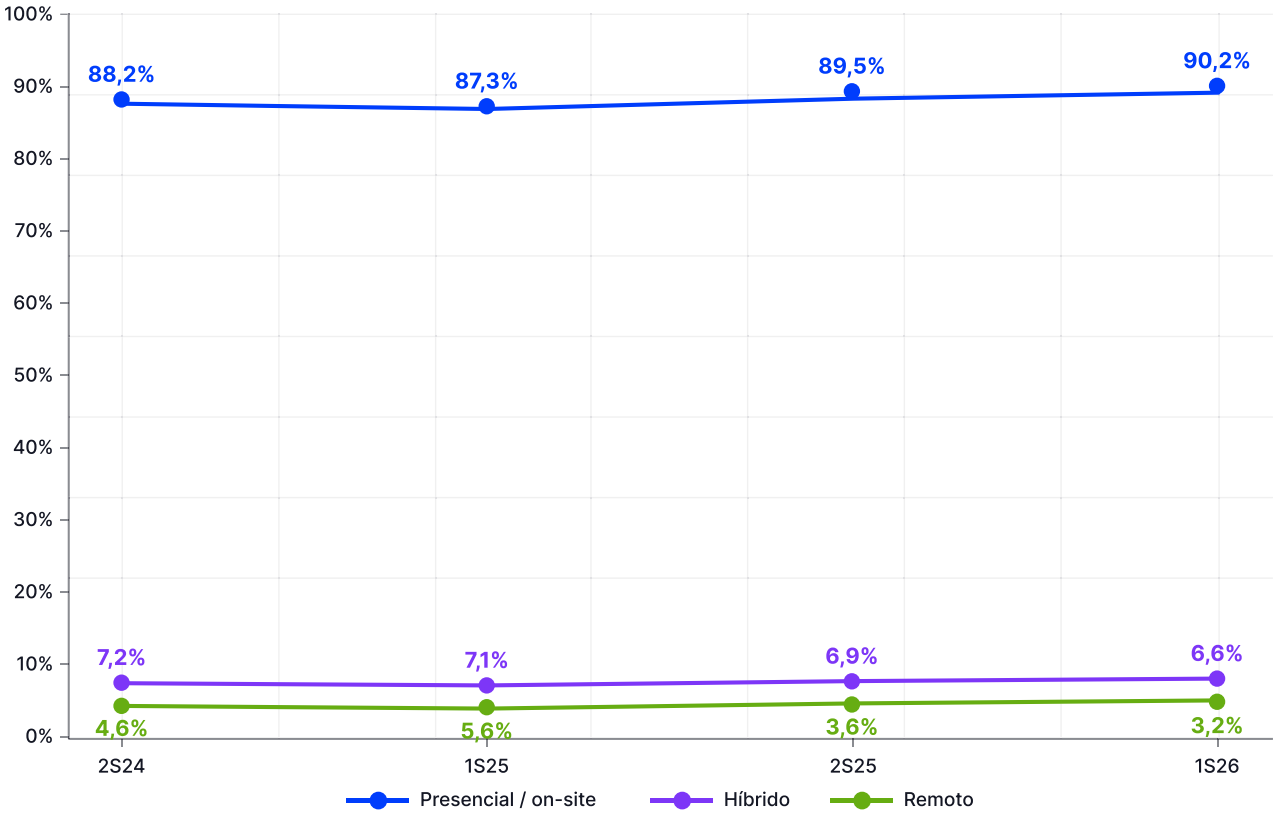
Presencial/on-site	Híbrido	Remoto
1.019.652 contratações	76.510 contratações	38.750 contratações
89,8% do total	6,7% do total	3,4% do total

A distribuição das contratações por formato de trabalho mostra que o modelo presencial continua sendo, com ampla margem, o principal eixo da empregabilidade observada na base da Gupy. Entre julho de 2025 e junho de 2026, **quase nove em cada dez contratações ocorreram em vagas on-site**, enquanto híbrido e remoto responderam por parcelas bem menores do total.

Isso não significa que formatos flexíveis tenham perdido relevância. O dado sugere, na verdade, que a flexibilidade segue presente, mas concentrada em contextos mais específicos. Em escala nacional e considerando o conjunto das empresas analisadas, a contratação continua fortemente ancorada em operações, rotinas e funções que exigem presença física, interação local ou execução em campo.

O presencial ampliou sua participação, enquanto o remoto perdeu espaço

Participação semestral das contratações por formato de trabalho, entre julho/24 e junho/26



Entre o segundo semestre de 2024 e o primeiro semestre de 2026, a participação do presencial nas contratações registradas pela Gupy passou de 88,2% para 90,2%. No mesmo intervalo, o híbrido passou de 7,2% para 6,6%, enquanto o remoto recuou de 4,6% para 3,2%, após atingir 5,6% no primeiro semestre de 2025.

O presencial permaneceu predominante nos quatro semestres analisados. Os formatos híbrido e remoto continuaram presentes, com participação do híbrido superior à do remoto em todos esses períodos.

Prompt para ação

Teste onde existe espaço real para rever o formato de trabalho

Aqui, “família de função” significa simplesmente um grupo de posições parecidas. Exemplos: tecnologia, vendas, atendimento, administrativo, logística, produção, liderança ou financeiro.

Cole este prompt:

Use os dados sobre trabalho presencial, híbrido e remoto apresentados na seção 1.8 — Condições e formatos de trabalho, do Relatório Mercado de Trabalho 2027, como referência.

Estes são alguns grupos de funções da minha empresa:

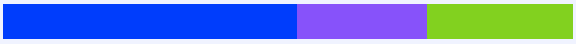
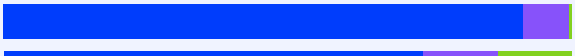
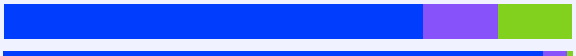
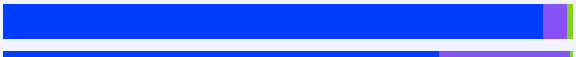
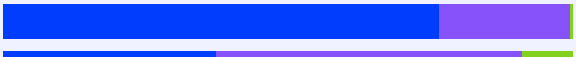
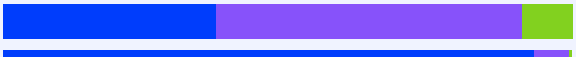
[exemplo: Tecnologia] — *formato atual: [remoto/híbrido/presencial] | principal dificuldade de contratação: [descreva]*
[exemplo: Comercial] — *formato atual: [...] | dificuldade: [...]*
[exemplo: Administrativo] — *formato atual: [...] | dificuldade: [...]*
[exemplo: Operações ou Logística] — *formato atual: [...] | dificuldade: [...]*

Compare minha configuração com os padrões apresentados no relatório. Para cada grupo, ajude-me a separar o que parece ser uma necessidade real da atividade — como atendimento presencial, operação de equipamentos ou trabalho em campo — do que pode ser uma escolha organizacional passível de revisão.

Indique em quais funções faria sentido testar maior flexibilidade e quais métricas deveríamos acompanhar para avaliar o efeito, como candidaturas, aceite de propostas, tempo para contratar e permanência.

Os formatos de trabalho mudam muito de um segmento para outro

Composição das contratações por formato de trabalho em 30 segmentos com volumes expressivos. Participação de presencial, híbrido e remoto em cada segmento, entre julho/25 e junho/26

	Segmento	Composição por formato	Presencial	Híbrido	Remoto	Total de contratações
1	Varejo		96,0%	2,6%	1,4%	**165.704**
2	Saúde		97,3%	2,3%	0,4%	**117.968**
3	Alimentos processados		99,9%	0,1%	0,0%	**68.809**
4	Atacado e distribuição		99,5%	0,4%	0,1%	**68.324**
5	Tecnologia da informação		51,6%	22,9%	25,5%	**52.579**
6	Telecomunicações		76,6%	15,1%	8,4%	**50.422**
7	Serviços financeiros		86,3%	9,3%	4,5%	**45.755**
8	Educação		83,8%	8,1%	8,2%	**43.578**
9	Logística		97,0%	2,8%	0,2%	**42.741**
10	Agronegócio		92,4%	2,7%	4,9%	**32.729**
11	Indústria de alimentos		97,6%	2,2%	0,3%	**28.491**
12	Bancos		83,6%	15,3%	1,2%	**23.199**
13	Energia elétrica		88,2%	7,3%	4,6%	**14.933**
14	Intermediação da construção		94,2%	5,3%	0,5%	**14.516**
15	Transporte		89,6%	10,3%	0,1%	**14.130**
16	Máquinas, equipamentos e peças		98,5%	1,5%	0,0%	**13.907**
17	Bens de consumo		93,3%	3,0%	3,8%	**13.904**
18	Carnes e laticínios		99,4%	0,2%	0,4%	**12.274**
19	Indústria automotiva		89,7%	9,7%	0,6%	**11.296**
20	Indústria farmacêutica		94,1%	3,8%	2,1%	**11.091**
21	Seguros		70,0%	28,9%	1,0%	**11.018**
22	Comércio automotivo		93,6%	6,0%	0,4%	**8.250**
23	Indústria de materiais de construção		91,3%	8,2%	0,5%	**7.218**
24	TI e comunicação		73,9%	13,2%	13,0%	**7.133**
25	Siderurgia		94,9%	4,2%	0,9%	**6.963**
26	Óleo, gás e combustíveis		76,5%	23,0%	0,4%	**6.771**
27	Jurídico		37,4%	53,7%	8,9%	**6.316**
28	Mineração		93,2%	6,3%	0,5%	**5.931**
29	Hotéis e restaurantes		94,7%	3,7%	1,6%	**5.801**
30	Água, gás e saneamento		91,4%	6,6%	2,0%	**5.368**

O volume total de contratações não conta sozinho essa narrativa dos formatos de trabalho. Quando abrimos o recorte por segmento, fica evidente que cada setor organiza suas admissões de maneira própria. Existem áreas em que o presencial continua quase absoluto, é claro, especialmente em atividades ligadas à operação, atendimento, produção, logística e execução local.

Em paralelo, alguns segmentos exibem composições bem mais diversificadas.

Tecnologia da informação é o caso mais evidente, com participação expressiva de remoto e híbrido.

Telecomunicações, educação, serviços financeiros e jurídico também mostram maior abertura a arranjos flexíveis. O formato de trabalho, portanto, não é apenas uma preferência organizacional. Ele está profundamente ligado à natureza da atividade, ao tipo de função contratada e à infraestrutura necessária para sua execução.

Escala de contratação por empresa também muda conforme o formato

Média de contratações por empresa, por formato de trabalho entre julho/25 e junho/26

Presencial/on-site	Híbrido	Remoto
462	59	48
contratações por empresa	contratações por empresa	contratações por empresa

Além de concentrar a maior parte das contratações, o presencial também aparece associado à maior escala média por empresa, e essa diferença é bem expressiva.

Na base analisada, empresas com contratações presenciais registraram, em média, **462 admissões no período**, **diante de 59 no híbrido e 48 no remoto**. Parte dessa distância pode ser explicada pela própria composição do mercado.

Os segmentos de maior volume observados aqui no relatório (como varejo, saúde, logística, alimentos e atacado) apresentaram forte predominância presencial, ao mesmo tempo em que operam com estruturas maiores, contratação recorrente e funções que dependem da presença física. O formato, portanto, aparece associado também ao **tipo de operação e à escala** em que essas empresas vêm contratando.

2

Da vaga à produtividade

No capítulo anterior, percorremos diferentes coordenadas da empregabilidade. Vimos que região, segmento, porte, natureza da função, idade, competências e formato de trabalho alteram de maneira significativa a relação entre oportunidades, candidaturas e contratações. Também encontramos um mercado no qual grande volume de pessoas interessadas não significa necessariamente facilidade para contratar, e no qual uma mesma dificuldade pode ter origens muito diferentes dependendo da posição analisada.

Agora, avançamos uma etapa nessa jornada.

Uma necessidade surge, a vaga é publicada, o processo seletivo acontece, a pessoa é contratada, passa pela admissão, pela integração e começa a ocupar seu espaço dentro da operação. Entre uma etapa e outra, existem tempos, esforços e gargalos que podem afetar tanto a experiência de quem entra quanto a capacidade da empresa de gerar resultado.

Neste capítulo, seguimos esse percurso a partir de dados de diferentes soluções da Gupy, incluindo **Recrutamento e Seleção, Admissão, Engajamento e Performance**, para observar como contratação, entrada e permanência se conectam ao longo dos primeiros momentos da relação de trabalho.

Vamos investigar onde o tempo se concentra, quais tipos de contratação exigem jornadas mais longas e em que momento velocidade deixa de ser apenas uma métrica operacional e começa a impactar a capacidade de uma nova pessoa contribuir de forma efetiva para o negócio.

Afinal, preencher uma vaga é um marco importante. **Mas quanto tempo ainda existe entre contratar alguém e transformar essa contratação em capacidade real para o negócio?**

2.1 Tempo para preencher uma vaga

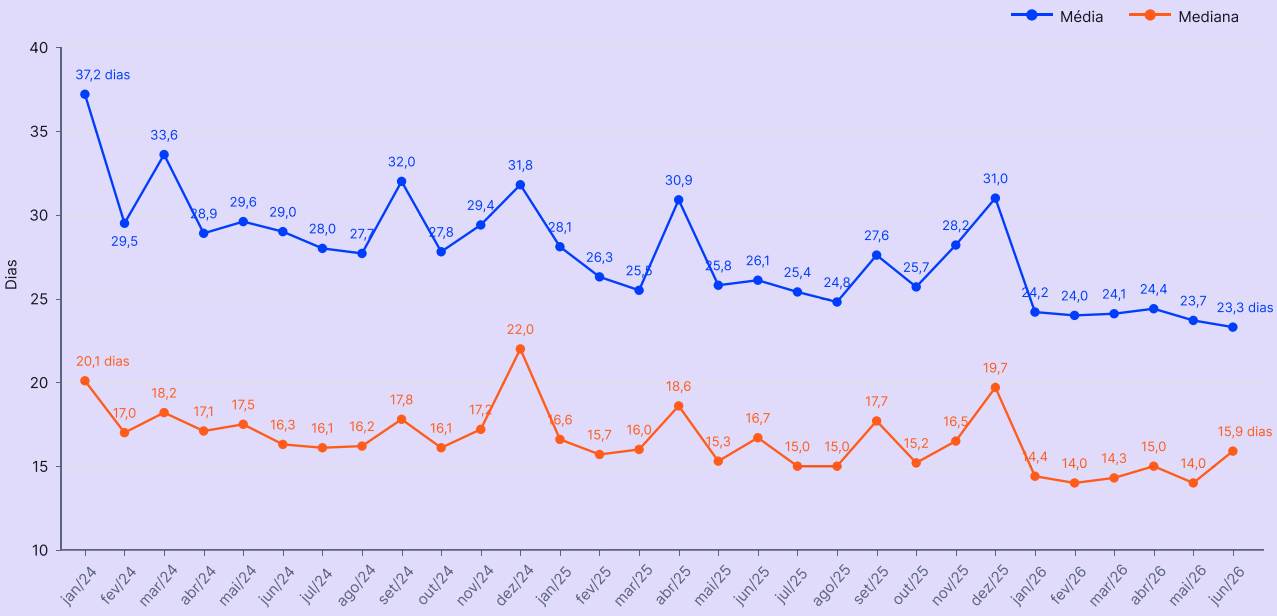
Depois de entender onde estão as oportunidades e como a disponibilidade de pessoas candidatas varia entre diferentes recortes do mercado, podemos acrescentar uma nova dimensão à análise: **quanto tempo uma empresa leva para transformar uma vaga publicada em uma contratação?**

Esse intervalo ajuda a revelar pressões que o volume de vagas ou de candidaturas, isoladamente, não consegue mostrar. Duas posições podem receber quantidades semelhantes de pessoas interessadas e ainda assim exigir tempos muito diferentes até o fechamento. Complexidade da função, alinhamento entre áreas, quantidade de etapas, disponibilidade dos profissionais e velocidade das decisões participam dessa equação.

Observar essa duração ao longo do tempo e entre segmentos, portes e regiões permite identificar onde a contratação acontece com maior agilidade e onde o processo tende a se alongar. Para isso, acompanhamos tanto a média quanto a mediana, combinando uma leitura do tempo geral dos processos com outra menos sensível às vagas que permanecem abertas por períodos excepcionalmente longos.

O tempo para preencher uma vaga vem diminuindo

Tempo entre a publicação e a contratação por mês de publicação, entre janeiro/24 e junho/26



Ainda que com oscilações ao longo do período, a série mostra uma redução gradual do tempo de preenchimento das vagas, entre as empresas que utilizam a solução de Recrutamento & Seleção da Gupy. Em janeiro de 2024, a média chegou a **37,2 dias**, enquanto a mediana ficou em **20,1 dias**. Em junho de 2026, esses indicadores estavam em **23,3 e 15,9 dias**, respectivamente.

O movimento fica especialmente claro em 2026. Entre janeiro e junho, **a média permaneceu abaixo de 25 dias em todos os meses**, patamar inferior ao observado ao longo de 2024 e na maior parte de 2025. As oscilações da série também mostram que essa redução não acontece de forma linear, mas o nível mais recente aponta para processos mais curtos dentro da base analisada.

Além disso, **processos mais longos puxam a média para cima**.

Médias e medianas de time to fill, da publicação à contratação e da primeira candidatura à contratação, entre julho/25 e junho/26

Da publicação à contratação	
Média	25,4 dias
Mediana	15,5 dias
Da primeira candidatura à contratação	
Média	23,8 dias
Mediana	13,2 dias

Vale lembrar que apresentamos média e mediana de forma complementar. A média ajuda a enxergar o tempo geral dos processos, mas pode ser elevada por vagas que permanecem abertas por períodos excepcionalmente longos.

A mediana mostra o ponto central da distribuição (ou seja: **metade das contratações aconteceu em até aquele tempo e metade levou mais**) e, por isso, aproxima a leitura da experiência mais típica das vagas analisadas.

Observar os dois indicadores evita que poucos processos muito longos distorçam a percepção sobre o tempo de contratação.

O tempo também muda conforme o contexto da vaga

Por segmento:

Tempo para preencher uma vaga, por segmento. Média de dias entre publicação e contratação, entre julho/25 a junho/26

Construção	Agropecuária	Serviços	Indústria	Comércio
30,8 dias	26,6 dias	25,9 dias	24,9 dias	22,7 dias

A Construção apresenta o maior tempo médio entre os cinco segmentos analisados, com **30,8 dias**, seguida por Agropecuária, com **26,6**, e Serviços, com **25,9**. Indústria registra **24,9 dias**, enquanto Comércio apresenta o menor resultado, de **22,7 dias**.

Esse recorte acrescenta uma camada interessante ao que vimos no Capítulo 1. A Construção estava entre os segmentos com maior volume e maior mediana de candidaturas por vaga, mas isso não se traduz automaticamente em uma contratação mais rápida. **Disponibilidade de pessoas candidatas e velocidade de contratação são dimensões diferentes do processo.** Quanto maior a necessidade de alinhamento técnico, validações, etapas ou especificidades da posição, menor pode ser o efeito de simplesmente receber mais candidaturas.

Por porte:

Tempo para preencher uma vaga, por porte. Média de dias entre publicação e contratação, entre julho/25 a junho/26



Pequeno porte
37,1 dias



Médio porte
33,3 dias



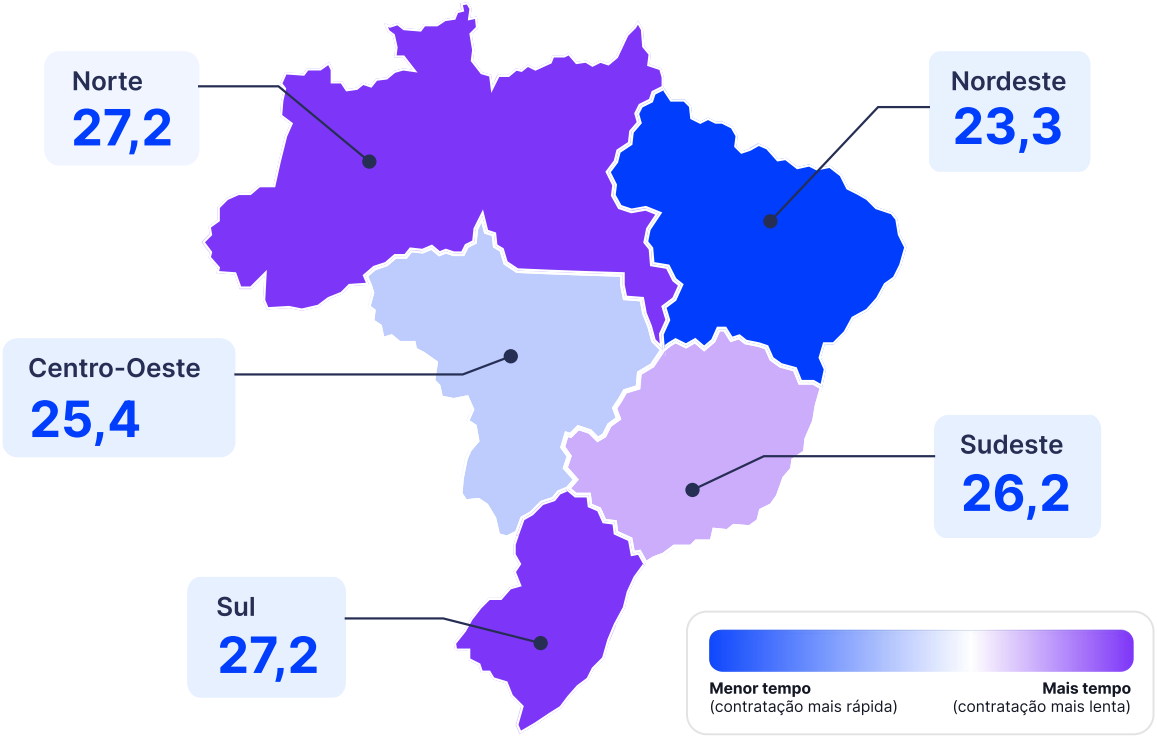
Grande porte
24,2 dias

O porte produz a maior diferença entre os recortes analisados. Nas pequenas empresas, o tempo médio chegou a **37,1 dias**. Nas médias, foram **33,3 dias**. Entre as grandes organizações, a média caiu para **24,2 dias**.

São quase **13 dias de diferença entre pequenas e grandes empresas**. O dado não permite atribuir essa distância a uma única causa, mas possibilita uma discussão relevante sobre capacidade operacional. Estrutura dedicada de recrutamento, volume recorrente de vagas, processos mais padronizados, uso de tecnologia e disponibilidade de especialistas podem influenciar a velocidade com que uma necessidade se transforma em contratação.

Por região

Mapa regional do tempo para preencher uma vaga. Média de dias entre publicação e contratação, entre julho/25 e junho/26

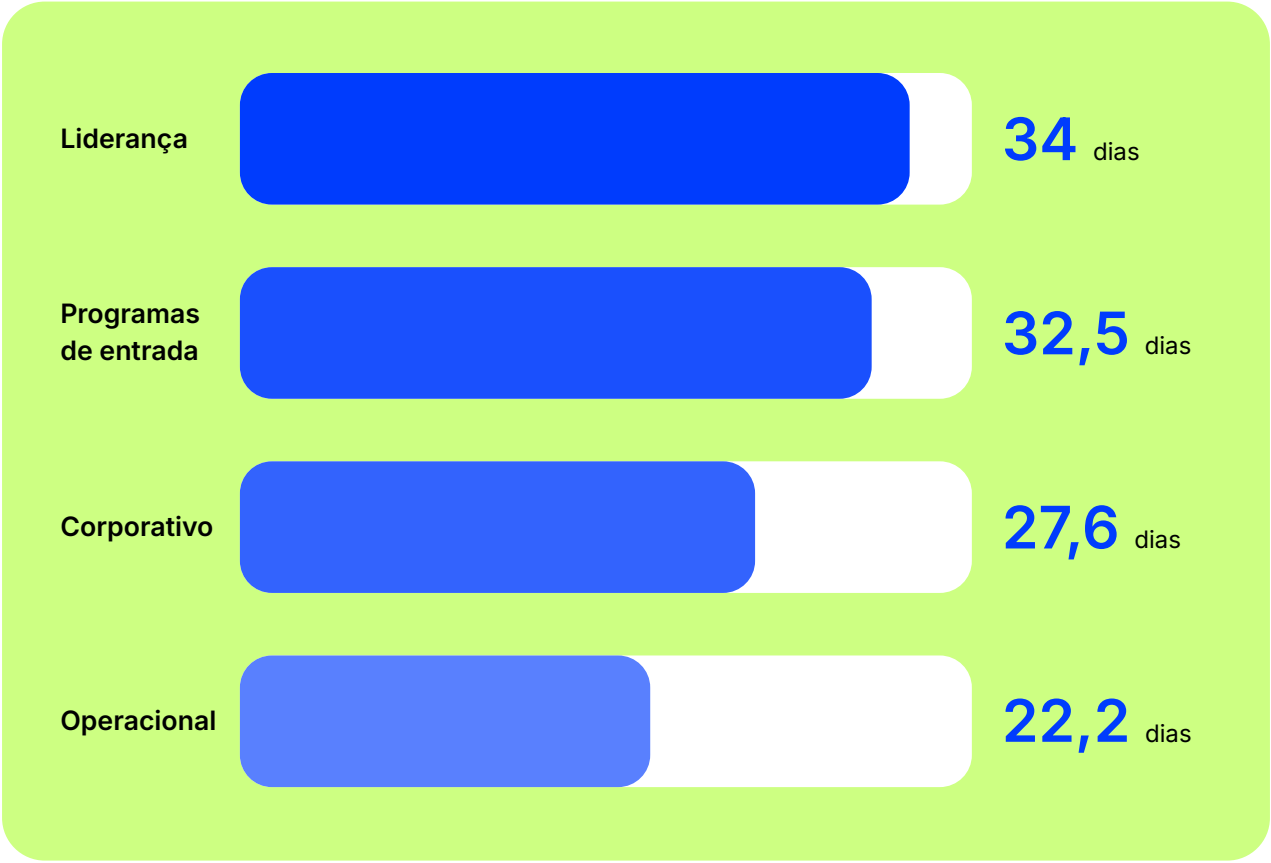


O recorte regional apresenta diferenças menores do que aquelas observadas entre portes e segmentos. **Sul e Norte registram 27,2 dias**, seguidos pelo Sudeste, com **26,2**, Centro-Oeste, com **25,4**, e Nordeste, com **23,3 dias**.

A distância entre os extremos regionais é de aproximadamente quatro dias, enquanto a diferença entre pequenas e grandes empresas se aproxima de 13. Isso sugere que, dentro da base analisada, **o tipo de operação e a escala da organização parecem produzir variações mais intensas no tempo de contratação do que a região isoladamente**.

Liderança e programas de entrada concentram os maiores tempos de contratação

Tempo para preencher uma vaga, por grupo de função. Média de dias entre publicação e contratação, entre julho/25 e junho/26.



Quando observamos o tempo necessário para preencher uma vaga por grupo de função, a diferença entre os percursos fica evidente. **Liderança apresenta o maior tempo de contratação, com média de 34 dias, seguida de perto pelos programas de entrada, com 32,5 dias**. As posições corporativas aparecem em um patamar intermediário, com 27,6 dias, enquanto as operacionais registram o ciclo mais curto, com média de 22,2 dias.

A comparação mostra que o tempo de contratação não acompanha uma única lógica de complexidade ou senioridade. **Posições de liderança e programas de entrada chegam a tempos semelhantes por caminhos potencialmente diferentes**, enquanto o operacional se distancia dos demais pela maior velocidade. Isso reforça a importância de estabelecer benchmarks específicos por tipo de contratação, em vez de avaliar toda a operação a partir de um único time to fill.

Gupy

Mais agilidade para contratar, menos tempo de espera.

Conheça a solução que ajudou a Panvel a reduzir em uma semana o tempo de contratação via WhatsApp.

Conheça agora

Prompt para ação

Compare seu tempo de contratação com os benchmarks do relatório

Use este prompt para identificar quais grupos de vagas da sua empresa estão levando mais tempo para serem preenchidos e quais pontos do processo merecem investigação. Tenha em mãos, se possível, a **média e a mediana de dias entre publicação e contratação**. Você também pode separar os dados por grupos de vagas, como Vendas, Tecnologia, Operações, Administrativo ou Liderança.

Cole este prompt:

Considere os benchmarks apresentados na seção 2.1 — Tempo para preencher uma vaga, do Relatório Mercado de Trabalho 2027, como referência para comparar o tempo entre publicação e contratação na minha empresa.

Na minha empresa, o tempo entre publicação e contratação é:

Média geral: *[X dias]*
Mediana geral: *[X dias]*

Também quero analisar alguns grupos de vagas:

[exemplo: Vendas] — *média [X dias] | mediana [X dias]*
[exemplo: Tecnologia] — *média [X dias] | mediana [X dias]*
[exemplo: Operações] — *média [X dias] | mediana [X dias]*
[exemplo: Liderança] — *média [X dias] | mediana [X dias]*

Compare meus resultados com os benchmarks apresentados no relatório, considerando também os recortes por segmento, porte e região quando forem aplicáveis à minha empresa.

Identifique quais grupos merecem investigação prioritária e, para cada um, sugira perguntas que o RH deveria fazer sobre atração de candidatos, quantidade de etapas, alinhamento entre RH e liderança, velocidade das decisões e disponibilidade de profissionais.

Mostre também onde a diferença entre média e mediana pode indicar a existência de processos muito mais longos do que o comportamento típico das vagas.

Não conclua automaticamente que um tempo acima do benchmark representa baixa eficiência. Indique quais outras informações eu deveria analisar antes de chegar a essa conclusão e organize as recomendações por ordem de prioridade.

2.2 Da posição publicada à contratação

O tempo necessário para fechar uma vaga mostra uma parte importante da eficiência da contratação, mas a velocidade não revela sozinha como a demanda das empresas se relaciona com o volume de admissões realizadas. Para ampliar essa leitura, podemos colocar lado a lado **as posições publicadas e as contratações registradas** no mesmo período.

Esse cruzamento ajuda a observar onde os dois movimentos aparecem mais próximos e onde existe maior distância entre a demanda publicada e o volume contratado. Segmento, porte e região voltam a ser importantes porque estruturas de contratação distintas podem produzir resultados bastante diferentes mesmo dentro de um mercado nacional comum.

A comparação também acrescenta uma nova camada aos sinais encontrados no Capítulo 1.

Um grupo pode concentrar muitas oportunidades e, ainda assim, transformar esse volume em contratações em um ritmo diferente de outro. Ao combinar essa relação com o tempo de preenchimento das vagas, conseguimos enxergar com mais precisão **onde a jornada parece avançar com maior fluidez e onde surgem sinais de maior pressão**.

Posições publicadas e contratações mantêm distâncias diferentes

Relação entre posições publicadas e contratações entre julho/25 e junho/26

Segmento	
Agropecuária	74
Serviços	73
Indústria	71
Construção	62
Comércio	52

Porte	
Grande	69
Médio	68
Pequeno	53

Região	
Norte	72
Nordeste	72
Sul	67
Sudeste	67
Centro-Oeste	66

Contratações a cada 100 posições publicadas.

Nota de leitura: Esta é uma relação agregada entre os volumes registrados no período, e não uma taxa de conversão vaga a vaga. Isso porque as contratações podem estar associadas a posições publicadas anteriormente ao período.

No período analisado, foram registradas **1,66 milhão de posições publicadas e 1,13 milhão de contratações**. Em uma base comum de comparação, isso equivale a **69 contratações registradas para cada 100 posições publicadas**. A tradução para uma escala de 100 facilita a leitura do indicador, mas não altera sua natureza: estamos comparando dois volumes observados no mesmo intervalo.

As diferenças aparecem com mais intensidade quando olhamos para **segmento e porte**. Alguns grupos apresentam volumes de publicação e contratação relativamente mais próximos, enquanto outros mostram uma distância maior entre os dois movimentos. Entre as regiões, os resultados ficam mais concentrados, sugerindo que a variação territorial é menor do que aquela observada entre diferentes tipos de atividade e escalas de organização.

O cruzamento com o tempo de preenchimento acrescenta uma informação importante. **Velocidade e relação entre posições publicadas e contratações não avançam necessariamente juntas.** O Comércio, por exemplo, apresenta um dos menores tempos médios de preenchimento, mas uma das maiores distâncias entre os volumes publicados e contratados. Entre empresas de pequeno porte, a relação mais baixa aparece ao lado do maior tempo médio de contratação. São sinais distintos, que reforçam a importância de observar conjuntamente demanda, velocidade, disponibilidade de pessoas candidatas e estrutura do processo.

Nem todos os grupos de função transformam vagas abertas em contratações no mesmo ritmo

Da vaga publicada à contratação, por grupo de função. Relação agregada entre contratações e posições publicadas, entre julho/25 e junho/26.



Nota de leitura: A relação entre contratações e posições publicadas é calculada de forma agregada dentro de cada recorte. Ela não acompanha individualmente cada posição até uma contratação e, por isso, não representa uma taxa de conversão. Contratações registradas no período podem estar associadas a posições publicadas anteriormente.

Contratações a cada 100 vagas publicadas.

O recorte por grupo de função mostra que a relação entre posições publicadas e contratações varia de forma relevante conforme a natureza da vaga. Em uma base de **100 posições publicadas**, foram registradas **73 contratações em programas de entrada, 70 em funções operacionais, 67 em posições corporativas e 58 em vagas de liderança**.

O dado reforça que a abertura de vagas não avança automaticamente para a contratação na mesma proporção em todos os casos. Programas de entrada e vagas operacionais tendem a apresentar maior fluidez, enquanto posições de liderança enfrentam um percurso mais seletivo e mais sensível à escassez de perfis aderentes.

Na prática, isso mostra que a eficiência da jornada depende também do grau de especialização, do nível de senioridade e da dificuldade de encontrar profissionais compatíveis com a exigência da função.

Prompt para ação

Compare sua demanda publicada com o volume de contratações

Use este prompt para analisar a relação entre **posições publicadas e contratações registradas no mesmo período**. Você pode fazer a comparação geral ou separar os dados por segmento, região, unidade, porte ou tipo de vaga.

Cole este prompt:

Use como referência os dados apresentados na seção 2.2 — Da posição publicada à contratação, do Relatório Mercado de Trabalho 2027.

No período **[informe o período]**, *minha empresa registrou:*
Posições publicadas: *[X]*
Contratações registradas: *[X]*

Se possível, quero analisar também estes recortes:
[exemplo: Vendas] — *[X] posições publicadas | [X] contratações*
[exemplo: Operações] — *[X] posições publicadas | [X] contratações*
[exemplo: Região Sul] — *[X] posições publicadas | [X] contratações*
[exemplo: Unidade ou área específica] — *[X] posições publicadas | [X] contratações*

Compare a relação entre esses volumes com os padrões apresentados no relatório e identifique onde minhas contratações aparecem mais próximas ou mais distantes da demanda publicada.

Para facilitar a leitura, converta os resultados para uma base de **100 posições publicadas**, *mostrando quantas contratações foram registradas no mesmo período em cada recorte.*

Trate essa comparação como uma relação entre volumes agregados e **não como uma taxa de conversão individual de vagas**, *já que uma contratação pode estar associada a uma posição publicada anteriormente.*

A partir dos resultados, indique quais diferenças merecem investigação e sugira hipóteses relacionadas a atração, cancelamento de vagas, mudança de demanda, disponibilidade de candidatos, tempo para contratar ou características específicas das posições.

Ao final, indique quais outros dados eu deveria cruzar com essa análise para compreender melhor os resultados e priorizar ações.

2.3 Tempo de admissão

Depois que a contratação é registrada, um novo relógio começa a correr. A escolha da pessoa candidata encerra a etapa de recrutamento, mas a entrada efetiva ainda depende de documentação, validações, conferências e conclusão do processo admissional. Em outras palavras, contratar não significa necessariamente estar pronto para receber essa pessoa em operação.

Esse recorte é importante porque mostra uma camada menos visível da jornada: a velocidade com que a contratação se transforma em uma admissão concluída. Ao observar esse intervalo, conseguimos entender se o processo de entrada flui com agilidade ou se existem etapas que prolongam o início da experiência da nova pessoa colaboradora.

Nesta seção, olhamos para os dados da solução de **Admissão da Gupy** sob quatro perspectivas: a distribuição do tempo total até a conclusão, as diferenças por segmento, os contrastes por porte de empresa e os ritmos específicos de cada grupo de função. Juntas, essas leituras ajudam a revelar onde a jornada admissional tende a ser mais simples e onde ela se torna mais demorada.

A admissão ainda é uma jornada longa para a maior parte das contratações

Tempo de admissão no Brasil. Admissões concluídas por faixa de tempo até a conclusão, de julho/25 a junho/26.

+ O tempo de admissão considera o intervalo entre o início do processo e a conclusão, além do intervalo entre o envio do último documento e a conclusão.

Do início do processo à conclusão

Média	Mediana
38,5 dias	16,4 dias

Do último documento à conclusão

Média	Mediana
32,1 dias	9,6 dias

Distribuição do tempo do início à conclusão

Até 1 dia	2 a 3 dias	4 a 7 dias	+7 dias
760	6 mil	31,6 mil	209,3 mil
0,3%	2,4%	12,8%	84,5%

O primeiro dado que chama atenção é a concentração das admissões em prazos mais longos. Entre as **mais de 247 mil admissões concluídas** observadas na base, **84,5%** levaram **mais de 7 dias** para serem concluídas. Já as admissões finalizadas em até 1 dia representam uma fração muito pequena do total, o que mostra que a conclusão imediata do processo ainda é exceção.

Essa distribuição ajuda a reposicionar a leitura sobre eficiência admissional. O ponto principal não é apenas saber quantas admissões foram concluídas, mas entender quanto tempo a empresa precisa para transformar uma contratação em entrada efetiva.

Na prática, os dados indicam que **o processo admissional ainda opera, na maior parte dos casos, em uma lógica de vários dias** (e frequentemente de mais de uma semana), o que reforça a importância de revisar fluxos, dependências documentais e pontos de espera ao longo da jornada.



O ritmo da admissão varia bastante entre os segmentos

Velocidade de admissão por segmento. Média de dias entre o início do processo e a conclusão da admissão, de julho/25 a junho/26

Segmento	Admissões concluídas	Início → conclusão (média de dias)	Último documento → conclusão (média de dias)	Até 7 dias (concluídas)
Serviços	129,6 mil admissões	46,7 dias	40,1 dias	13,2%
Agropecuária	20,2 mil admissões	43,0 dias	38,9 dias	27,9%
Indústria	48,7 mil admissões	28,9 dias	23,6 dias	18,1%
Construção	4,8 mil admissões	26,6 dias	14,8 dias	9,8%
Comércio	42,7 mil admissões	24,2 dias	17,1 dias	14,6%

Quando comparamos os segmentos, a diferença de ritmo é expressiva. **Serviços e Agropecuária apresentam os maiores tempos médios de admissão**, enquanto Indústria, Construção e Comércio concluem o processo em menos tempo.

O contraste mostra que um único benchmark de admissão pode esconder realidades bastante diferentes. **O segmento em que a empresa atua muda o ponto de referência para avaliar a duração do processo** e ajuda a identificar onde o tempo registrado internamente está mais ou menos distante do comportamento observado em organizações de contexto semelhante.

Pequenas empresas levam mais tempo para concluir a admissão

Ritmo de admissão por porte empresarial. Média de dias entre o início do processo e a conclusão da admissão, de julho/25 a junho/26.



Pequeno porte

5,6 mil
admissões concluídas

52,9 dias
Início > conclusão

46,2 dias
Último documento > conclusão

15,1%
Até 7 dias

Mais lento



Médio porte

35 mil
admissões concluídas

29,5 dias
Início > conclusão

22,9 dias
Último documento > conclusão

15,2%
Até 7 dias

Mais rápido



Grande porte

205,4 mil
admissões concluídas

39,8 dias
Início > conclusão

33,5 dias
Último documento > conclusão

15,6%
Até 7 dias

O recorte por porte não segue uma relação linear entre tamanho da empresa e velocidade de admissão. As organizações de pequeno porte apresentam o maior tempo médio de conclusão, enquanto as médias registram o menor. As grandes ficam entre esses dois extremos.

Essa distribuição é importante porque mostra que **escala, sozinha, não explica a velocidade da admissão**. Ser maior não significa necessariamente concluir o processo mais rápido, assim como operar em menor escala não garante uma jornada mais simples. Para o RH, o resultado reforça a necessidade de comparar a duração da admissão com organizações de porte semelhante e, principalmente, investigar onde o tempo se acumula dentro do próprio fluxo.

Programas de entrada são os que mais demoram para concluir a admissão

Tempo de admissão por grupo de função. Média de dias entre o início do processo e a conclusão da admissão, de julho/25 a junho/26.

	Admissões concluídas	Média Do início à conclusão	Mediana Do início à conclusão	Acima de 7 dias
Programas de entrada	18,7 mil	45,1 dias	23,3 dias	93,9%
Corporativo	78,7 mil	38,2 dias	16,7 dias	87,9%
Liderança	9,2 mil	36,6 dias	15 dias	81,2%
Operacional	130,4 mil	36,2 dias	14 dias	81,1%

O recorte por grupo de função mostra que **programas de entrada apresentam o maior tempo médio de admissão**, seguidos pelas posições corporativas. Liderança e operacional registram tempos menores nessa etapa.

Quando colocamos esse resultado ao lado do tempo de contratação, aparece uma diferença importante entre os dois relógios: **o grupo que leva mais tempo em uma etapa não necessariamente ocupa a mesma posição na outra.** Liderança, por exemplo, apresenta o maior tempo para contratação, mas não para admissão; programas de entrada aparecem entre os processos mais longos nas duas etapas. A jornada, portanto, muda de acordo com o momento observado, e identificar onde o tempo se concentra ajuda a direcionar melhor a investigação de cada tipo de contratação.

2.4 Onboarding e tempo até produtividade

A conclusão da admissão marca o momento em que a pessoa está formalmente pronta para entrar na organização. A partir daí, porém, começa uma etapa diferente. É preciso compreender a função, conhecer processos e ferramentas, construir relações, aprender como as decisões são tomadas e transformar conhecimento em autonomia suficiente para entregar o que se espera daquele papel.

É nesse intervalo que onboarding e produtividade se encontram. **Tempo até produtividade** pode ser entendido como o período necessário para que uma nova pessoa alcance o nível de contribuição esperado para sua função. Não existe, portanto, um número universal de dias que determine quando alguém está "produtivo". O marco depende da complexidade do trabalho, das competências exigidas, da experiência anterior, da estrutura de aprendizagem e do próprio critério utilizado pela organização para definir o desempenho esperado.

Essa distinção importa porque onboarding não deveria se limitar às tarefas administrativas dos primeiros dias. Em uma pesquisa de **2025** com profissionais que haviam iniciado um novo emprego nos 12 meses anteriores, **52% afirmaram que o onboarding dedicava atenção excessiva às atividades administrativas em comparação ao treinamento para a função**. Outros 25% relataram pressão para começar a performar antes que o treinamento estivesse concluído e 24% apontaram falta de acompanhamento depois da capacitação inicial.

A mesma pesquisa mostrou como esse desafio está mudando com a tecnologia. **Seis em cada dez novas pessoas contratadas disseram não ter recebido treinamento específico sobre IA durante o onboarding**, mesmo em um momento em que essas ferramentas passam a fazer parte de um número crescente de atividades profissionais.

Esse ponto conversa diretamente com um movimento que já apareceu aqui nesta edição do relatório. No Capítulo 1, vimos que as competências exigidas pelas empresas estão se transformando e que tecnologias como IA passam a aparecer em um número maior de vagas. O desafio para as organizações, portanto, não termina em encontrar alguém que já reúna todas as capacidades desejadas. Ele também passa por definir o que precisa estar presente na entrada e o que pode ser desenvolvido depois dela.

Nesse sentido, o onboarding se aproxima cada vez mais de aprendizagem e performance. A **Microsoft**, por exemplo, estrutura sua análise de onboarding considerando o primeiro ano de uma nova pessoa como um período de aprendizagem, conexão e desenvolvimento, acompanhando indicadores como tempo de aprendizagem e interação com gestores.

Um estudo da **Microsoft Research** publicado em 2025 encontrou ainda associação entre o uso mais frequente de ferramentas de IA por novos profissionais e maior percepção de integração ao time; os participantes também relataram ganhos como economia de tempo, ajuda para destravar tarefas e adaptação ao novo ambiente profissional. O estudo foi realizado com 125 estagiários da Microsoft e, por isso, deve ser interpretado dentro desse contexto específico.

Para o RH, isso amplia a pergunta sobre eficiência. Reduzir o tempo para contratar e concluir a admissão é importante, mas não garante sozinho que a pessoa chegará mais rapidamente à geração de valor.

Depois desses relógios, entram em cena clareza de expectativas, acesso a recursos, desenvolvimento, acompanhamento da liderança e oportunidades para aprender no próprio trabalho.

A próxima etapa da nossa análise ajuda a observar um dos primeiros sinais de como essa relação se sustenta depois da entrada. Se ainda não conseguimos medir diretamente quando uma pessoa alcança produtividade plena, podemos acompanhar **por quanto tempo ela permanece na organização durante os primeiros meses**.

E é aí que entramos em turnover e permanência inicial.

Gupy

As decisões mais inteligentes começam ouvindo quem faz a sua empresa acontecer.

A solução de Engajamento da Gupy conecta pesquisas, diagnóstico e planos de ação para aumentar retenção e impulsionar resultados do negócio.

Fale com um especialista

Prompt para ação

Olhe além do tempo de admissão

Use este prompt para entender o que acontece entre a conclusão da admissão e os primeiros sinais de integração da nova pessoa. Preencha apenas as informações que você souber e, se quiser aprofundar a análise, anexe também os materiais que sua empresa utiliza no onboarding.

Você também pode anexar materiais que façam parte do onboarding da sua empresa, como **apresentações de boas-vindas, cronogramas de integração, trilhas, checklists, manuais, kits, comunicações para novas pessoas colaboradoras ou outros conteúdos usados nos primeiros dias e semanas**. Esses documentos ajudam a ferramenta a compreender melhor como a jornada foi estruturada e a identificar pontos fortes, lacunas e oportunidades de melhoria.

Cole este prompt:

Use como referência as seções 2.3 — Tempo de admissão e 2.4 — Onboarding e tempo até produtividade, do Relatório Mercado de Trabalho 2027. Quero analisar como minha empresa acompanha a jornada entre admissão, onboarding e início da atuação da nova pessoa.

Hoje, estes são os dados que temos:

Tempo médio ou mediano de admissão: [X dias / não medimos]

Duração prevista do onboarding: [X dias ou semanas / não temos um período definido]

Como identificamos que o onboarding terminou: **[exemplo: conclusão de treinamentos, reunião com a liderança, período de experiência / não temos um critério definido]**

Indicadores que já acompanhamos depois da entrada: **[exemplo: conclusão de treinamentos, check-ins, avaliação da liderança, permanência nos primeiros meses / não acompanhamos]**

A partir dessas informações:

1. Separe claramente o que pertence ao processo de admissão e o que já pertence ao onboarding; 2. Identifique até três pontos da jornada que merecem maior atenção; 3. Mostre quais informações já permitem acompanhar bem a entrada de novas pessoas e quais ainda estão faltando; 4. Sugira um conjunto simples de até quatro indicadores que minha empresa poderia começar a acompanhar, sem utilizar dados pessoais ou individuais; 5. Se ainda não medimos tempo até produtividade, sugira uma forma simples e adequada de definir um primeiro marco de autonomia para as principais funções da empresa.

Também anexei materiais que fazem parte do onboarding da minha organização. Analise esses documentos junto com as informações que forneci e considere seu conteúdo ao avaliar a jornada de integração.

Observe, sempre que for possível, se os materiais deixam claros: objetivos e etapas do onboarding; responsabilidades da nova pessoa, da liderança e do RH; informações, treinamentos e recursos oferecidos; momentos de acompanhamento ou check-in; critérios ou sinais utilizados para entender se a pessoa está avançando na integração. Use apenas o que estiver efetivamente presente nos documentos. Se alguma informação não aparecer, sinalize a lacuna em vez de presumir que ela existe. Não considere a conclusão do onboarding como sinônimo de produtividade. Se os dados disponíveis não permitirem uma conclusão, indique o que ainda precisa ser medido em vez de fazer suposições.

Ao final, entregue um diagnóstico curto com: o que já acompanhamos bem; o principal ponto cego; três próximos passos possíveis.

2.5 Turnover e permanência inicial

Os primeiros meses depois da entrada concentram decisões importantes para empresas e profissionais. É nesse período que expectativas encontram a experiência real do trabalho, vínculos começam a se consolidar e eventuais desalinhamentos aparecem com mais clareza. Observar quando os desligamentos acontecem ajuda a identificar em que momento da jornada a permanência passa a exigir mais atenção.

Quase um terço das pessoas analisadas deixou a empresa no primeiro ano

Saídas por intervalo e permanência após 12 meses - admissões entre julho/23 e junho/25



Nesta seção, usamos uma base diferente daquela analisada nos dados de Recrutamento e Seleção e Admissão. O recorte reúne **128.135 pessoas admitidas entre julho de 2023 e junho de 2025**, cadastradas por clientes das soluções de **Engajamento e de Performance da Gupy**. Não se trata, necessariamente, das mesmas pessoas contratadas pela solução de Recrutamento e Seleção analisadas nas nossas seções anteriores.

Para reduzir uma distorção importante, foram consideradas apenas pessoas cadastradas nessas soluções **até 30 dias após a data de admissão**. Esse cuidado é necessário porque algumas empresas fazem o cadastro de colaboradores meses depois da entrada.

Todas as pessoas incluídas neste recorte puderam ser acompanhadas por pelo menos 12 meses. Por isso, os resultados devem ser lidos como uma estimativa para esse conjunto de clientes e uma referência de ordem de grandeza, e não como uma taxa de turnover de todas as empresas clientes da Gupy.

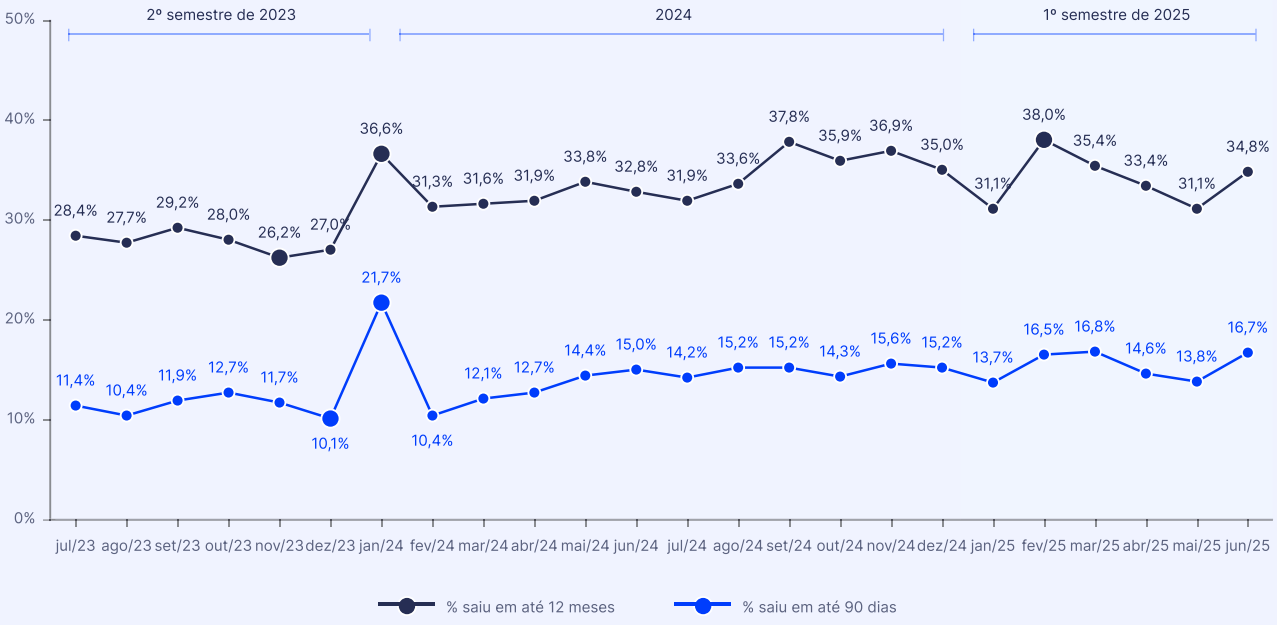
Coorte é um termo estatístico que designa um grupo de pessoas com uma característica ou ponto de partida em comum. Nesta análise, cada coorte reúne as pessoas admitidas em um determinado mês.

Os números formam uma curva cumulativa bastante clara. **5,3%** das pessoas admitidas saíram em até 30 dias. Aos 90 dias, o percentual acumulado chega a **14,1%**; aos 180 dias, a **21,4%**; e, ao completar um ano, **32,4%** da coorte já havia deixado a organização.

Isso significa que o risco de saída não se concentra apenas nos primeiros dias. Existem desligamentos relevantes durante todo o primeiro ano, o que amplia a discussão que começamos no onboarding. A entrada bem-sucedida não pode ser observada apenas pelo cumprimento das primeiras etapas ou pela conclusão do período inicial de integração. A permanência continua sendo construída nos meses seguintes.

Quem entrou em 2024 e 2025 teve percentuais maiores de saída nos primeiros meses

Permanência inicial por mês de admissão. Percentual que saiu em até 90 dias e em até 12 meses — coortes admitidas de julho/23 a junho/25.



A leitura por mês de admissão mostra uma mudança clara no padrão de permanência a partir de 2024. Entre as pessoas admitidas no segundo semestre de 2023, **10,1% a 12,7% deixaram a empresa em até 90 dias**. Em 2024 e no primeiro semestre de 2025, os percentuais passam a aparecer com mais frequência acima de 14%, chegando a **16,8% em março de 2025**. **Janeiro de 2024 se destaca como um pico isolado, com 21,7%**, o maior resultado de toda a série.

A diferença fica ainda mais evidente quando ampliamos a janela para 12 meses. **Todas as turmas admitidas no segundo semestre de 2023 ficaram abaixo de 30% de desligamentos no primeiro ano**, com resultados entre 26,2% e 29,2%. A partir de janeiro de 2024, **todos os meses analisados superam 30%**, chegando ao pico de **38,0% entre os admitidos em fevereiro de 2025**.

Os dados apontam, portanto, para **menor permanência inicial entre as pessoas admitidas em 2024 e 2025**, tanto nos primeiros 90 dias quanto ao longo do primeiro ano.

Acompanhar esse indicador por mês de admissão pode ajudar você a enxergar mudanças que uma média anual poderia esconder e a identificar os momentos em que a retenção das novas pessoas passa a exigir mais atenção.

Entre os tipos de turnover, o voluntário é maioria

Composição do turnover no primeiro ano. Distribuição dos desligamentos com motivo classificado em até 12 meses.

Turnover voluntário	Turnover involuntário	Término de contrato
51,9%	42,4%	5,8%
15.764 saídas	12.875 saídas	1.749 saídas

Entre os desligamentos com motivo classificado, o **turnover voluntário representa 51,9% dos registros**, enquanto o **turnover involuntário responde por 42,4%**. Outros **5,8%** aparecem como término de contrato.

O resultado mostra que, no primeiro ano, a perda de pessoas acontece tanto por decisão de quem deixa a organização quanto por iniciativa da própria empresa. A diferença entre os dois tipos existe, mas não é tão ampla a ponto de reduzir a discussão apenas à retenção voluntária.

Há ainda um ponto importante sobre a qualidade da informação. No conjunto original, **26,9% dos desligamentos estavam sem classificação de motivo** e, por isso, foram retirados desta comparação. Registrar o motivo do turnover de forma consistente é essencial para que o RH consiga distinguir padrões, investigar causas e definir ações mais adequadas para cada tipo de desligamento.

Prompt para ação

Descubra em que momento a permanência começa a exigir mais atenção

Use este prompt para comparar a permanência das pessoas que entram na sua organização com os sinais apresentados na seção 2.5 — Turnover e permanência inicial. Se possível, tenha em mãos o número de pessoas admitidas e o percentual que deixou a empresa nos primeiros 30, 90, 180 dias e 12 meses. Informações agregadas sobre motivos de desligamento também podem ajudar.

Não precisa ter todos os dados. Preencha apenas o que sua empresa acompanha.

✨ Cole este prompt:

Considere os dados apresentados na seção 2.5 — Turnover e permanência inicial, do Relatório Mercado de Trabalho 2027, como referência para analisar minha organização.

No período **[informe o período]**, *tivemos* **[X]** *pessoas admitidas.*

Entre elas:

[X%] deixaram a organização em até 30 dias;

[X%] em até 90 dias;

[X%] em até 180 dias;

[X%] em até 12 meses.

Se disponível, a composição dos desligamentos foi: voluntário: [X%]; involuntário: [X%]; término de contrato: [X%]; sem motivo classificado: [X%].

Também quero observar, se possível, algumas turmas por mês de admissão:

[mês/coorte 1] — [X%] de saída em até 90 dias | [X%] em até 12 meses
[mês/coorte 2] — [X%] de saída em até 90 dias | [X%] em até 12 meses
[mês/coorte 3] — [X%] de saída em até 90 dias | [X%] em até 12 meses

Compare o desenho da minha curva de permanência com os sinais apresentados no relatório, sem tratar as bases como equivalentes.

Identifique: em que momento os desligamentos parecem ganhar maior intensidade; se existem mudanças relevantes entre diferentes meses de admissão; quais diferenças aparecem entre turnover voluntário e involuntário; quais informações ainda faltam para compreender melhor as causas.

Levante até quatro hipóteses que valeria investigar, considerando temas como onboarding, clareza sobre a função, experiência com a liderança, expectativas, desenvolvimento e condições de trabalho. Trate essas possibilidades como hipóteses, e não como causas comprovadas.

Ao final, sugira até cinco indicadores agregados que eu poderia acompanhar para entender melhor a permanência das novas pessoas e três próximos passos de investigação.

Use apenas dados agregados e não faça inferências sobre pessoas individualmente.

Da velocidade à continuidade

Os dados deste capítulo revelam uma característica importante da jornada de contratação: **o ponto de maior pressão não permanece necessariamente na mesma etapa**. E esse deve ser um dos principais desafios para 2027. A tendência de redução do tempo para preencher vagas sugere que os ganhos de velocidade no recrutamento podem continuar, mas provavelmente de forma cada vez mais desigual entre funções e contextos. À medida que uma etapa se torna mais eficiente, outros gargalos ganham visibilidade.

Isso muda a agenda de gestão.

Em 2027, medir apenas o time to fill tende a ser insuficiente para dizer se uma operação de contratação é realmente eficiente.

A relação entre demanda publicada e contratações, o tempo de admissão e os primeiros indicadores depois da entrada precisarão ser observados em conjunto. O avanço deverá estar menos em acelerar indiscriminadamente cada processo e mais em descobrir onde cada tipo de contratação perde velocidade, continuidade ou capacidade de gerar resultado.

A admissão aparece nesse cenário como uma fronteira especialmente relevante. Se o recrutamento vem encurtando seus ciclos, **o risco é transferir o tempo economizado para etapas posteriores da jornada**. Depois dela, onboarding e tempo até produtividade devem ganhar ainda mais importância como indicadores de negócio. Não basta saber quando a pessoa entrou. As organizações precisarão definir com mais clareza quando ela adquiriu autonomia, quais condições aceleram esse processo e quais sinais mostram que a integração está funcionando.

Os dados de permanência acrescentam um alerta para 2027. As turmas mais recentes analisadas já apresentam sinais de maior saída nos primeiros meses, o que torna **velocidade e continuidade duas partes da mesma discussão**. Contratar mais rápido terá valor limitado se a experiência posterior não sustentar a permanência e a contribuição da nova pessoa. A próxima fronteira de eficiência, portanto, tende a estar na capacidade de conectar contratação, entrada, aprendizagem e performance – exatamente o território para o qual avançamos agora.

3

Performance na nova arquitetura do trabalho

Nos capítulos anteriores, seguimos uma trajetória que começou no mercado e avançou para dentro das organizações. Primeiro, observamos **onde estão as oportunidades, quem está sendo contratado, quais competências aparecem nas vagas e como região, segmento, porte e formato de trabalho alteram a empregabilidade**. Depois, acompanhamos o caminho da vaga até a entrada da nova pessoa e vimos que recrutamento, admissão, integração e permanência obedecem a ritmos diferentes.

A partir da entrada, outra dimensão ganha protagonismo.

Como sustentar performance em um trabalho que está sendo redesenhado enquanto acontece?

Tecnologia e Inteligência Artificial já começam a alterar a unidade mais fundamental desse mercado, a própria atividade. Tarefas são automatizadas, outras passam a ser executadas com apoio de IA e novas responsabilidades surgem em torno de interpretação, criação, julgamento, resolução de problemas, supervisão e tomada de decisão. Funções continuam existindo, porém o conjunto de capacidades necessário para exercê-las começa a se reorganizar.

É nesse contexto que este capítulo se estrutura. Queremos entender **como tecnologia, skills e novas formas de organizar o trabalho interferem na capacidade de gerar resultado**. Por isso, entram na análise Inteligência Artificial, pensamento analítico e crítico, inovação, aprendizagem ativa, resolução de problemas, liderança e resiliência, além de desenvolvimento, upskilling e reskilling, mobilidade interna, feedback, performance e produtividade. Esses temas formam diferentes partes de uma mesma discussão sobre como pessoas e organizações constroem capacidade em um ambiente de trabalho em transformação.

Esse movimento também ajuda a explicar a presença crescente de conceitos como o **HIC, High Impact Contributor**, ou profissional de alto impacto. O termo descreve uma lógica em que a contribuição de uma pessoa passa a ser observada pela capacidade de ampliar impacto com autonomia, repertório, tecnologia e novas formas de executar o trabalho. IA e automação podem aumentar esse alcance, especialmente quando combinadas com competências humanas difíceis de reproduzir, como julgamento, pensamento crítico, criatividade, capacidade de aprender e decisão em contextos ambíguos.

O impacto individual, porém, acontece dentro de sistemas coletivos. É aí que entram os **high-performing teams**, ou equipes de alto desempenho. Competências se complementam, conhecimento circula, prioridades são negociadas e decisões individuais se transformam em resultado compartilhado. Liderança, confiança, aprendizagem, feedback e clareza de objetivos passam a influenciar diretamente quanto potencial um time consegue converter em performance.

Essa combinação entre **pessoas de alto impacto e equipes de alto desempenho** ajuda a desenhar a nova arquitetura do trabalho. Profissionais muito capazes podem perder potência em estruturas que dificultam decisões, aprendizagem ou colaboração. Da mesma forma, tecnologia disponível não produz ganhos automaticamente. Sua contribuição depende de como atividades são redesenhadas, quais competências são desenvolvidas, como responsabilidades são distribuídas e onde o julgamento humano permanece essencial.

Por isso, as próximas páginas conectam sinais que normalmente aparecem separados. Vamos observar **quais skills estão ganhando espaço nas vagas e em quais áreas**, como IA passa a participar dessa transformação, quais competências humanas permanecem valorizadas e como aprendizagem e desenvolvimento respondem a essas mudanças. Depois, avançamos para movimentos internos da organização, como reskilling, mobilidade, acompanhamento de performance, feedback e papel da liderança. Essa estrutura segue a proposta original deste relatório de investigar como performance, desenvolvimento e gestão se reorganizam quando pessoas, sistemas e agentes passam a participar juntos da execução do trabalho.

Voltamos, para isso, aos dados da Gupy. Mais de **4 mil empresas utilizam a plataforma** em diferentes momentos da jornada de pessoas, formando um ponto de observação amplo sobre o que começa a mudar nas organizações.

Os recortes apresentados neste capítulo variam conforme a solução, o período e a disponibilidade das informações e, por isso, não correspondem necessariamente ao universo completo de clientes. Em conjunto, ajudam a revelar sinais presentes nas vagas, nas competências demandadas, nos processos de aprendizagem e nas práticas de gestão e performance.



Para 2027, capacidade organizacional tende a ocupar um espaço cada vez maior nas decisões de RH. Quais competências a empresa possui, quais precisa desenvolver, como pessoas e tecnologia trabalham juntas e quais condições permitem que indivíduos e equipes transformem essas capacidades em resultado passam a formar uma mesma agenda.

É essa nova configuração do trabalho que vamos explorar a seguir.

3.1 IA e a transformação das funções

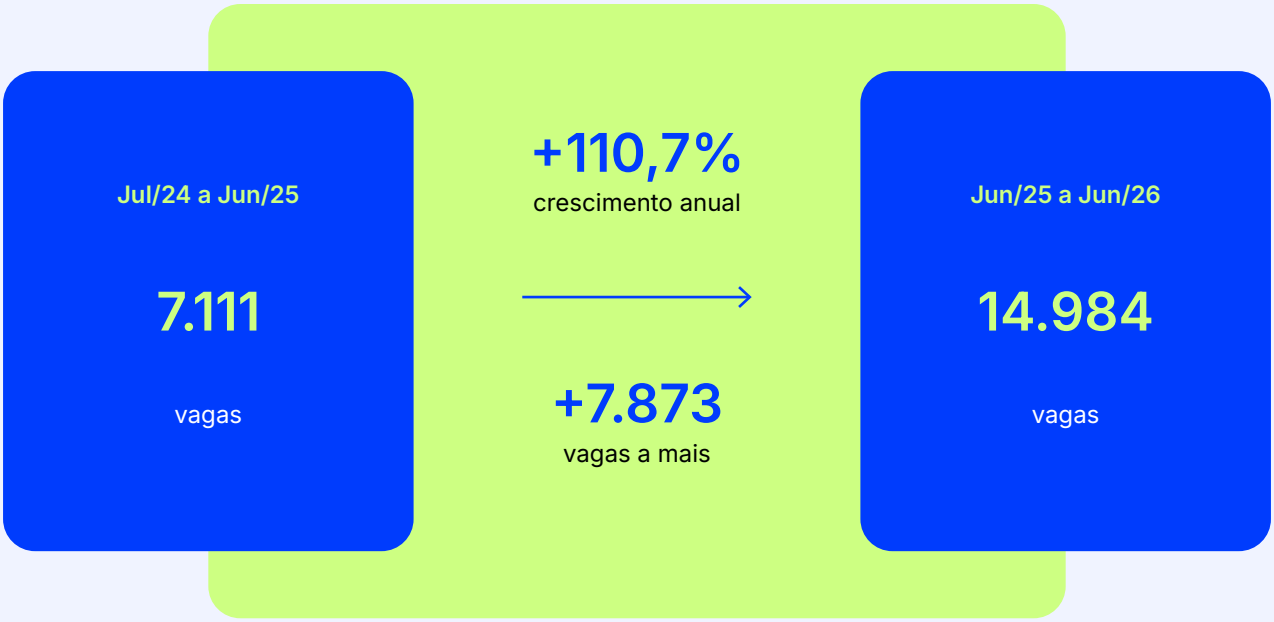
A Inteligência Artificial já apareceu aqui no relatório quando observamos as competências presentes nas vagas. Agora, ampliamos essa leitura para entender **como o repertório relacionado a IA começa a aparecer nas exigências do mercado de trabalho**. A análise acompanha posições publicadas cujos requisitos mencionam termos como inteligência artificial, IA generativa, ChatGPT, Copilot, LLM, agentes, prompts e machine learning, permitindo observar a velocidade desse movimento e onde ele ganha maior intensidade.

Mais do que identificar uma tecnologia específica, esses dados ajudam a enxergar **como as expectativas sobre conhecimentos e capacidades profissionais estão mudando**. Vamos acompanhar a evolução dessas menções, quais vertentes de IA ganham espaço mais rapidamente e em quais áreas elas aparecem com maior frequência. Essa leitura abre outra das nossas principais discussões: à medida que novas ferramentas entram no trabalho, também muda o conjunto de competências esperado das pessoas que o executam.

Os dados desta seção consideram posições publicadas cujos requisitos mencionam termos relacionados à Inteligência Artificial. Os períodos analisados vão de julho a junho, garantindo anos completos de comparação. Nos recortes por grupos de termos, uma mesma posição pode conter mais de uma categoria e, por isso, os grupos não devem ser somados.

As vagas que mencionam IA mais que dobraram em um ano

Evolução das vagas com menções a Inteligência Artificial. Comparação entre julho/24 e junho/25 e entre julho/25 e junho/26.



O primeiro sinal é de escala. O número de vagas identificadas com menções a IA passou de **7,1 mil para quase 15 mil em apenas um ano**, crescimento de 110,7%. A velocidade da expansão é mais relevante do que o volume isolado: em um intervalo curto, a presença desse repertório praticamente dobrou de escala dentro da base analisada.

Para as organizações, esse avanço traz uma consequência importante para 2027. **Mapear competências de IA somente quando uma nova posição é aberta tende a ser insuficiente.** Se essas capacidades continuam entrando rapidamente nas descrições de trabalho, a discussão passa também pelo que acontece com funções que já existem — quais atividades incorporam IA, quais pessoas precisarão desenvolver novas capacidades e onde a tecnologia modifica a expectativa de entrega sem necessariamente criar um novo cargo.

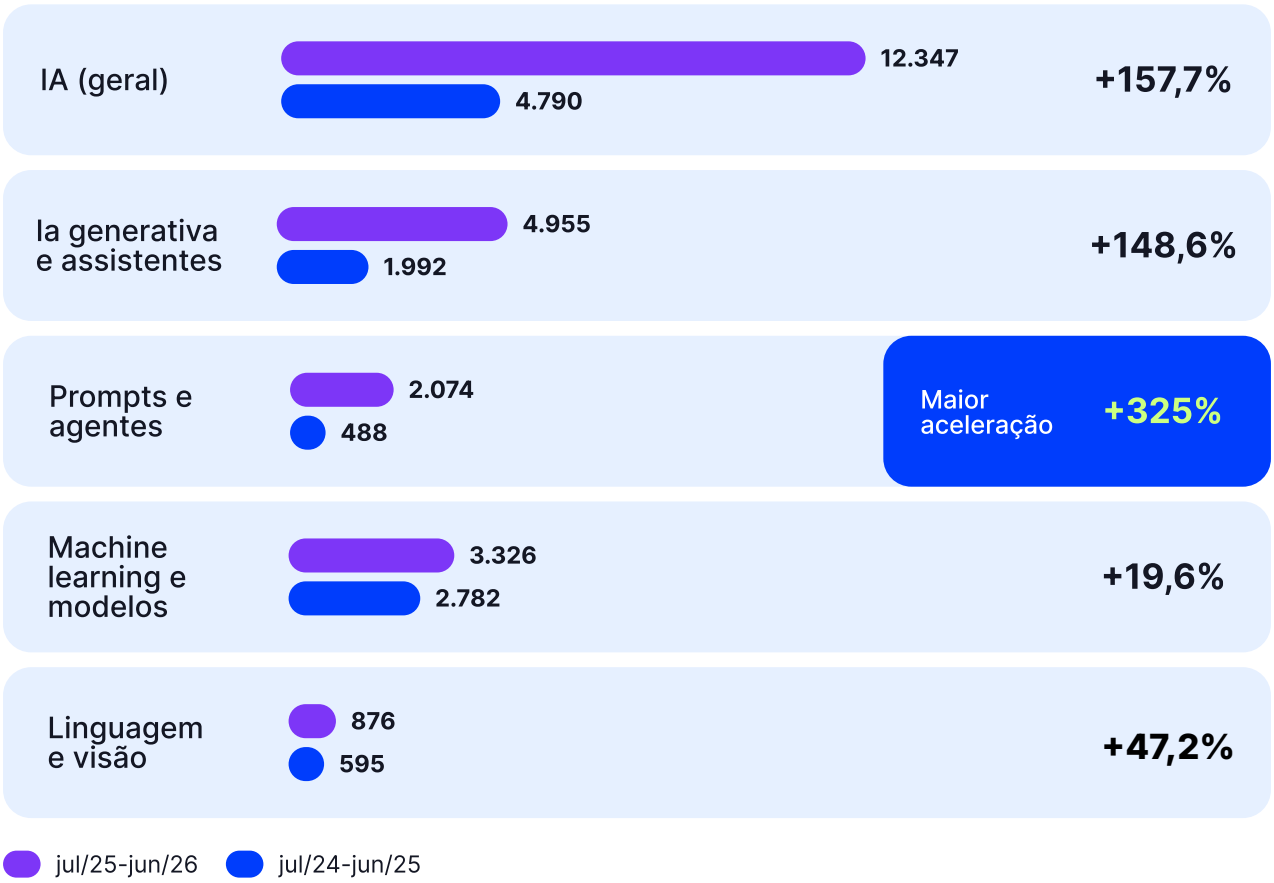
Com a Solução de Performance da Gupy você constrói avaliações mais alinhadas com a estratégia da empresa, incentiva a tomada de decisão baseada em dados e estimula o desenvolvimento dos talentos.

Saiba mais Gupy

O vocabulário da IA está mudando rapidamente

Evolução das menções por grupo de termos relacionados a IA. Comparação entre julho/24 e junho/25 e entre julho/25 e junho/26.

Nota de leitura: uma mesma vaga pode conter termos de mais de uma categoria: as categorias não devem ser somadas.



O crescimento não acontece da mesma maneira dentro do universo da própria IA. O movimento mais intenso aparece em **prompts e agentes**, cujas menções cresceram 325% no período. IA generativa e assistentes também avançaram fortemente, enquanto machine learning e modelos cresceram em ritmo muito menor.

Essa diferença sugere uma mudança relevante na natureza da demanda. O repertório associado à IA está se expandindo para **formas mais aplicadas de interação, uso e orquestração da tecnologia**. Construir modelos continua presente, mas uma parcela crescente das oportunidades começa a mencionar capacidades ligadas a trabalhar com ferramentas prontas, orientar sistemas e incorporar IA à execução cotidiana.

Para o RH, isso encurta o ciclo de atualização das competências. Taxonomias, descrições de vaga, trilhas de aprendizagem e critérios de desenvolvimento podem envelhecer rapidamente quando a linguagem usada pelo mercado muda nessa velocidade. **A capacidade de revisar quais skills são realmente necessárias passa a fazer parte da própria adaptação da força de trabalho à IA.**

A maior parte das vagas que mencionam IA já está fora de Tecnologia

Vagas com menções a IA - Top 8 áreas. Volumes entre julho/24 e junho/25 e entre julho/25 e junho/26, com variação anual.



Tecnologia continua sendo a maior área individual, mas concentra 40,5% das posições cujos requisitos mencionam IA. **As demais áreas, somadas, respondem por 59,5% desse universo**, mostrando que essa demanda já aparece muito além das funções tradicionalmente associadas à construção de tecnologia.

Esse talvez seja o sinal mais importante para a discussão que faremos ao longo deste capítulo. **A transformação provocada pela IA já aparece distribuída por atividades que estão muito além da construção da tecnologia.** O conjunto das áreas fora de Tecnologia cresceu, inclusive, em ritmo ligeiramente superior ao da própria área tecnológica no período analisado.

O sinal é importante porque amplia a escala do desafio de desenvolvimento. Competências relacionadas a IA começam a aparecer em vagas de Administrativo e Financeiro, Operações, Comunicação e Marketing, Comercial, Atendimento, Recursos Humanos e diversas outras áreas.

Para 2027, preparar a força de trabalho para IA tende a exigir estratégias diferentes conforme a atividade realizada, e não apenas uma agenda concentrada em profissionais de Tecnologia.

Prompt para ação

Mapeie onde a IA já pode estar mudando o conteúdo do trabalho

Use este prompt para olhar além das vagas de Tecnologia e identificar onde a Inteligência Artificial já começa a alterar atividades, competências e expectativas dentro da sua organização.

Escolha algumas funções relevantes e descreva, de forma simples, o que essas pessoas fazem hoje. Se sua empresa já utiliza ferramentas de IA, você também pode informar onde elas aparecem.

Cole este prompt:

Considere os dados sobre Inteligência Artificial apresentados na seção 3.1 do Relatório Mercado de Trabalho e Empregabilidade 2027. Quero analisar estas funções da minha organização:

[função 1]
Principais atividades: [liste]
Ferramentas utilizadas hoje: [liste]
Uso atual de IA, se houver: [descreva]
Skills atualmente exigidas: [liste]

[função 2]
Principais atividades: [liste]
Ferramentas utilizadas hoje: [liste]
Uso atual de IA, se houver: [descreva]
Skills atualmente exigidas: [liste]

[função 3]
Principais atividades: [liste]
Ferramentas utilizadas hoje: [liste]
Uso atual de IA, se houver: [descreva]
Skills atualmente exigidas: [liste]

Use os movimentos apresentados no relatório como referência para analisar como a IA pode alterar o conteúdo dessas funções. Para cada função: identifique atividades que já podem estar sendo apoiadas ou transformadas por IA; aponte capacidades relacionadas a IA que podem ganhar importância; indique quais competências humanas tendem a se tornar ainda mais relevantes nesse contexto; sinalize onde uma descrição de cargo ou trilha de desenvolvimento pode precisar ser atualizada.

Não presuma que uma atividade será automatizada ou que um cargo deixará de existir apenas porque existe tecnologia disponível. Ao final, organize as funções em três grupos: impacto de IA já visível; impacto provável que merece acompanhamento; impacto ainda pouco claro.

Sugira três ações para os próximos 90 dias envolvendo experimentação, desenvolvimento de skills ou revisão do desenho do trabalho.

3.2 As skills que estão redesenhando as funções

As skills atravessam praticamente todas as perguntas que fizemos até aqui. Elas ajudam a definir quem encontra uma oportunidade, o quanto uma vaga consegue atrair profissionais, quanto tempo uma contratação pode exigir e, depois da entrada, quais capacidades permitem que uma pessoa ganhe autonomia e gere resultado. Em um mercado no qual tecnologia, IA e novas formas de organizar o trabalho alteram atividades cada vez mais rapidamente, **acompanhar as habilidades demandadas ajuda a enxergar mudanças que o nome do cargo, sozinho, nem sempre revela**.

Essa leitura também aproxima empregabilidade e estratégia de pessoas. Quando uma competência começa a ganhar presença em novas áreas, quando outra sobe rapidamente no ranking de um cargo ou quando determinadas capacidades aparecem com mais frequência nas vagas, surgem sinais para recrutamento, aprendizagem, mobilidade e planejamento da força de trabalho. **As skills funcionam como uma ponte entre aquilo que o mercado pede hoje e aquilo que as organizações precisarão desenvolver para continuar performando amanhã.**

Nas análises a seguir, observamos famílias como pensamento analítico e crítico, inovação, aprendizagem, resolução de problemas, liderança e resiliência, além das mudanças de skills específicas por área e nível de cargo. Cada família utiliza conjuntos de termos definidos no painel. No recorte de **inovação**, por exemplo, entram “inovação”, “criatividade”, “originalidade”, “ideação” e “iniciativa”. Em **resolução de problemas**, aparecem “resolução de problemas”, “raciocínio” e “análise”. Em **liderança**, são considerados “liderança” e “influência social”.

Os volumes das famílias de skills devem ser analisados individualmente, já que uma mesma vaga pode reunir diferentes competências. No recorte por área e cargo, os percentuais representam a parcela das vagas com skill cadastrada que solicita determinada competência; a variação entre os períodos é apresentada em pontos percentuais.

Liderança é a família com maior volume, enquanto resiliência apresenta a maior aceleração recente

Seis skills, ritmos diferentes. Posições publicadas com menções às famílias de skills e variação anual, entre julho/25 e junho/26 e entre julho/24 e junho/25.



As famílias não devem ser somadas.

Quando comparamos as seis famílias, o primeiro aprendizado é que **não existe uma única "skill do futuro" avançando sobre todas as outras**. Liderança aparece no maior número de posições do recorte mais recente, ultrapassando 109 mil, mas é resiliência que registra o maior crescimento anual, de 26,2%. Aprendizagem vem logo depois, com avanço de 24,4%.

O desenho é estratégico porque combina escala e velocidade. Algumas capacidades já aparecem em um universo muito grande de vagas e continuam crescendo; outras ganham espaço mais rapidamente a partir de bases menores.

Cada **família de skills** reúne posições cujos requisitos mencionam termos relacionados à competência analisada. Por exemplo, liderança inclui termos como "liderança" e "influência social"; inovação considera termos como "inovação", "criatividade", "originalidade", "ideação" e "iniciativa".

Para 2027, isso recomenda uma leitura menos baseada em rankings universais e mais preocupada com quais combinações de capacidades cada organização precisará sustentar.

Inovação é a única das seis famílias que apresentou uma retração no último período, comportamento que merece ser observado separadamente e ao qual voltaremos mais à frente.

Aprender, liderar e sustentar a adaptação formam um núcleo de expansão consistente

Evolução anual das posições publicadas com menções a aprendizagem, liderança e resiliência, entre julho/23 e junho/26



O movimento de aprendizagem, liderança e resiliência chama atenção porque as três famílias avançam em todos os períodos observados. No ano mais recente, resiliência cresce **26,2%**, aprendizagem **24,4%** e liderança **20,7%**. Liderança já parte de uma escala elevada e chega a mais de 109 mil posições, enquanto resiliência supera 81 mil e aprendizagem passa de 61 mil.

Em conjunto, esses dados sugerem uma demanda crescente por capacidades associadas a **aprender em movimento, atravessar mudanças e mobilizar outras pessoas**. Essa combinação ganha importância num ambiente em que novas ferramentas e formas de executar o trabalho podem alterar atividades antes mesmo que a estrutura formal de cargos seja redesenhada.

Esse movimento também muda a forma como as empresas precisam pensar sua estratégia de talentos. Se aprendizagem, liderança e resiliência aparecem com cada vez mais frequência nas vagas, **não basta esperar encontrar no mercado pessoas que já cheguem com todas essas capacidades prontas**. Parte delas precisará ser desenvolvida dentro da própria organização, ao longo da jornada profissional.

Por isso, **desenvolvimento, upskilling, reskilling e mobilidade interna ganham peso estratégico**, já que eles ajudam a empresa a atualizar competências, preparar pessoas para novas demandas e aproveitar capacidades que já existem internamente à medida que o trabalho muda. Esse achado também abre caminho para as próximas discussões do capítulo.

Pensamento analítico e resolução de problemas continuam avançando, enquanto inovação segue outra trajetória

As capacidades cognitivas seguem trajetórias diferentes. Evolução entre julho/23 e junho/24 e entre julho/25 e junho/26.



Pensamento analítico e crítico e resolução de problemas continuam crescendo em volume, chegando respectivamente a **67,6 mil e 50,1 mil posições** no período mais recente. O ritmo, porém, é menor do que nos ciclos anteriores. No último ano, o crescimento foi de 15,6% para pensamento analítico e crítico e de 12,2% para resolução de problemas.

Inovação percorre um caminho diferente. Depois de crescer 50,4% no período anterior, o conjunto de posições que menciona termos como **inovação, criatividade, originalidade, ideação e iniciativa** recua 3,4%, de 30,4 mil para 29,4 mil. Isso ainda deixa o volume bem acima do observado dois períodos antes, quando eram 20,2 mil posições.

O dado, portanto, **não sustenta uma conclusão de perda de importância da inovação**, mas nos mostra que sua presença nos anúncios das vagas deixou de avançar no mesmo ritmo das demais famílias analisadas. Para o RH, é um lembrete de que competências podem atravessar ciclos diferentes e de que acompanhar apenas um ano pode produzir interpretações exageradas.

Skills digitais começam a atravessar áreas que tradicionalmente não eram lidas como tecnológicas

Skills digitais ganham espaço também fora de Tecnologia. Participação das skills nas vagas de cada área, comparação entre julho/24 e junho/25 e entre julho/25 e junho/26.





O recorte por área mostra uma transformação que complementa diretamente o que vimos na seção de IA. **Competências digitais e de dados não estão restritas às funções de Tecnologia.** Em Recursos Humanos, Power BI passa de 4,1% para 6,2% das vagas com skill cadastrada, avanço de 2,1 pontos percentuais. Em Compras, sobe de 6,6% para 8,5%.

Comunicação, Design e Marketing oferece talvez o exemplo mais claro dessa mistura de repertórios. Canva avança 2,5 pontos percentuais, SQL cresce 2,1 e Power BI ganha 1,3. Na própria área de Tecnologia, inteligência artificial passa de 0,9% para 2,2% das vagas do recorte, aumento de 1,2 ponto percentual segundo a variação calculada na base.

Esse cruzamento ajuda a desmontar a ideia de que transformação digital significa apenas ampliar equipes técnicas. **Os stacks de competências dentro de áreas tradicionais estão ficando mais híbridos.** Para o planejamento de pessoas, a pergunta passa a incluir quais habilidades de dados, tecnologia e automação cada função precisa incorporar sem perder o conhecimento específico da própria área.

O conteúdo das funções pode mudar muito antes que o nome do cargo mude

Top 20 habilidades técnicas e funcionais (hard skills) que mais ganharam espaço, por área ou nível de cargo entre julho/24 e junho/25 e entre julho/25 e junho/26

1	Atendimento ao cliente	Consultor	2024-2025: 17,6% → 2025-2026: 28,2%	+10,6 p.p.
2	Contabilidade	Contabilidade e controladoria	2024-2025: 1,7% → 2025-2026: 11,6%	+9,9 p.p.
3	Pacote Office	Segurança	2024-2025: 29,3% → 2025-2026: 36,1%	+6,8 p.p.
4	Organização de estoque	Logística	2024-2025: 5,7% → 2025-2026: 11,6%	+5,9 p.p.
5	CI/CD	Desenvolvedor	2024-2025: 7,3% → 2025-2026: 12,9%	+5,6 p.p.
6	Excel	Consultor	2024-2025: 9,1% → 2025-2026: 14,3%	+5,2 p.p.
7	Técnicas de Negociação	Consultor	2024-2025: 7,0% → 2025-2026: 11,7%	+4,7 p.p.
8	Kanban	Desenvolvedor	2024-2025: 3,4% → 2025-2026: 8,2%	+4,7 p.p.
9	Scrum	Desenvolvedor	2024-2025: 6,4% → 2025-2026: 10,9%	+4,5 p.p.
10	Legislação Tributária	Contabilidade e controladoria	2024-2025: 3,3% → 2025-2026: 7,3%	+4 p.p.
11	Azure	Desenvolvedor	2024-2025: 7,9% → 2025-2026: 11,5%	+3,6 p.p.
12	API Rest	Desenvolvedor	2024-2025: 5,1% → 2025-2026: 8,3%	+3,2 p.p.
13	Vendas	Supervisor	2024-2025: 3% → 2025-2026: 6,2%	+3,2 p.p.
14	Prospecção de clientes	Consultor	2024-2025: 6,7% → 2025-2026: 9,7%	+3 p.p.
15	Normas de qualidade	Auditoria e qualidade	2024-2025: 4,1% → 2025-2026: 7%	+2,9 p.p.
16	Rotinas administrativas	Administrativo e financeiro	2024-2025: 0% → 2025-2026: 2,8%	+2,8 p.p.
17	Word	Aprendiz	2024-2025: 4,5% → 2025-2026: 7%	+2,5 p.p.
18	Canva	Comunicação, design e marketing	2024-2025: 3,3% → 2025-2026: 5,8%	+2,5 p.p.
19	Vendas ativas	Consultor	2024-2025: 9,7% → 2025-2026: 12,1%	+2,4 p.p.
20	SAP	Contabilidade e controladoria	2024-2025: 7% → 2025-2026: 9,3%	+2,3 p.p.

Quando ampliamos a análise para as **20 competências técnicas e funcionais que mais ganharam presença**, aparece um movimento que vai muito além da tecnologia. O avanço reúne conhecimentos ligados a atendimento, contabilidade, logística, vendas, qualidade e rotinas administrativas ao lado de ferramentas e métodos como CI/CD, Azure, API REST, Kanban, Scrum, Excel, Canva e SAP. **A transformação das funções acontece de forma granular, dentro do trabalho cotidiano, antes que necessariamente surjam novos cargos para representá-la.**



Para o próximo ano, esse movimento aumenta a importância de uma gestão de pessoas orientada por skills. Descrições de cargo revisadas apenas de tempos em tempos podem deixar de representar rapidamente o trabalho real. **Mapear quais competências estão entrando, ganhando peso ou perdendo relevância dentro de cada função ajuda a atualizar recrutamento, trilhas de desenvolvimento, reskilling e mobilidade interna antes que a defasagem apareça na performance.**

A amplitude desse ranking é um dos principais achados. Atendimento ao cliente e contabilidade registram os maiores avanços no recorte, enquanto competências digitais e técnicas ganham espaço em diferentes níveis e áreas. Ao mesmo tempo, conhecimentos já consolidados, como Pacote Office e Excel, continuam aumentando sua presença. **O novo repertório profissional não substitui simplesmente o anterior: ele combina conhecimentos de negócio, ferramentas, processos e especializações de formas diferentes conforme a função.**

Existe ainda uma consequência importante para a arquitetura do trabalho. Se essa dinâmica continuar, a tendência indica que empresas vão precisar de **mapas de competências mais vivos e específicos por contexto**, capazes de acompanhar mudanças dentro de um mesmo cargo. Ao mesmo tempo, para os profissionais, a empregabilidade vai estar cada vez mais ligada à capacidade de atualizar esse repertório ao longo da carreira. Para o RH, o desafio vai ser enxergar essas mudanças cedo o suficiente para decidir o que buscar no mercado, o que desenvolver internamente e quais capacidades já existentes podem ser mobilizadas para novas necessidades.

Prompt para ação

Atualize suas funções antes que o nome do cargo fique desatualizado

Use este prompt para verificar se as competências associadas a funções importantes da sua organização ainda representam o trabalho que essas pessoas realmente executam.

Você pode usar descrições de cargos, listas de requisitos ou simplesmente explicar quais atividades e skills fazem parte da rotina hoje.

Cole este prompt:

Use os dados da seção 3.2 — As skills que estão redesenhando as funções, do Relatório Mercado de Trabalho 2027, como referência para analisar como o repertório de competências das minhas funções pode estar mudando.

Quero revisar estas funções:

[função 1]
Principais atividades atuais: [liste]
Skills hoje consideradas obrigatórias: [liste]
Skills que começaram a aparecer recentemente: [liste, se houver]
Principal dificuldade hoje: [contratar/desenvolver/reter/movimentar pessoas/outro]

[função 2]
Principais atividades atuais: [liste]
Skills hoje consideradas obrigatórias: [liste]
Skills que começaram a aparecer recentemente: [liste, se houver]
Principal dificuldade hoje: [...]

[função 3]
Principais atividades atuais: [liste]
Skills hoje consideradas obrigatórias: [liste]
Skills que começaram a aparecer recentemente: [liste, se houver]
Principal dificuldade hoje: [...]

Para cada função, organize as competências em quatro grupos: continuam essenciais para executar o trabalho; estão ganhando importância; podem ser desenvolvidas depois da entrada; merecem ser reavaliadas como requisito obrigatório.

Observe também possíveis combinações entre competências técnicas, digitais, cognitivas e comportamentais.

Use os movimentos do relatório como sinais de mercado, mas não inclua uma competência apenas porque ela aparece em crescimento na base Gupy. Explique sempre por que ela faria sentido para a atividade descrita.

Ao final, entregue: um mapa atualizado de competências para cada função; quais mudanças deveriam aparecer primeiro na descrição da vaga; quais deveriam virar prioridade de aprendizagem; quais podem abrir oportunidades de mobilidade interna.

3.3 Upskilling e reskilling: transformar mudança em aprendizagem

Depois de observar quais competências ganham ou perdem espaço nas vagas, a discussão avança naturalmente para o que acontece com as pessoas que já estão dentro das organizações. Se o repertório exigido pelas funções muda, parte dessa transformação precisa acontecer por meio de aprendizagem, desenvolvimento e atualização contínua de capacidades.

> Upskilling e reskilling já fazem parte do vocabulário de RH há alguns anos, e o ponto de maturidade agora está na execução.

Quantas pessoas entram em jornadas de aprendizagem, quantas efetivamente começam, quais temas mobilizam maior adesão e até onde essas trilhas chegam?

Os **dados da solução de Treinamento da Gupy** ajudam a observar essa dinâmica e mostram que ampliar a oferta de desenvolvimento é apenas uma parte da equação. Para 2027, ativação, conclusão e conexão com necessidades reais de trabalho ganham peso tão grande quanto o volume de conteúdos disponíveis.

Como ler estes dados: Matrícula é quando uma pessoa é incluída em uma trilha de Treinamento. Ela pode ou não chegar a abrir esse conteúdo. Por isso, analisamos separadamente quem foi matriculado, quem iniciou e quem concluiu a trilha. Uma mesma trilha também pode aparecer em mais de uma categoria. Por isso, os volumes por tema não devem ser somados.

O principal desafio da aprendizagem está antes da conclusão

Evolução de matrículas, trilhas iniciadas e concluídas no período de julho/23 a junho/26

A escala de aprendizagem cresceu fortemente dentro da base analisada. As matrículas passam de **472,7 mil para 2,83 milhões** entre o primeiro e o último período, quase seis vezes o volume inicial. As conclusões também avançam de 86,4 mil para 525,7 mil.

O dado mais estratégico aparece quando separamos as etapas da jornada. Entre quem efetivamente inicia uma trilha, a taxa de conclusão sobe de **49,7% para 73,4%**. Ao mesmo tempo, a proporção das matrículas que chega a começar cai de 36,8% para aproximadamente 25% e permanece nesse patamar nos dois períodos mais recentes.

Isso muda a pergunta para quem atua com Treinamento & Desenvolvimento na organização. **O desafio de escala está cada vez mais concentrado na ativação.** Distribuir uma trilha ou matricular alguém não significa que o processo de aprendizagem começou. A leitura mensal reforça esse ponto: meses com volumes maiores de matrículas tendem a apresentar taxas menores de início.

Para 2027, uma estratégia madura de upskilling e reskilling precisará acompanhar o funil completo – **matrícula, início, conclusão e, idealmente, aplicação da competência no trabalho**. À medida que a capacidade de distribuir aprendizagem cresce, o indicador mais valioso tende a migrar de "quantas pessoas receberam o treinamento" para "quantas realmente avançaram nele e conseguiram transformar esse aprendizado em capacidade".

jul/23-jun/24
Primeiro ano da jornada

Matrículas	Iniciadas	Concluídas
472,7 mil	173,7 mil	86,4 mil
Pessoas incluídas em uma trilha	Pessoas que abriram a trilha	Pessoas que concluíram todas as atividades

36,8%	49,7%	18,3%
Matrículas que abriram a trilha	Pessoas que começaram e concluíram a trilha	Matrículas que chegaram ao fim

jul/24-jun/25
Segundo ano da jornada

Matrículas	Iniciadas	Concluídas
1,34 mi	334,6 mil	220,4 mil
Pessoas incluídas em uma trilha	Pessoas que abriram a trilha	Pessoas que concluíram todas as atividades

25%	65,9%	16,5%
Matrículas que abriram a trilha	Pessoas que começaram e concluíram a trilha	Matrículas que chegaram ao fim

jul/25-jun/26
Terceiro ano da jornada

Matrículas	Iniciadas	Concluídas
2,83 mi	716,4 mil	525,7 mil
Pessoas incluídas em uma trilha	Pessoas que abriram a trilha	Pessoas que concluíram todas as atividades

25,3%	73,4%	18,6%
Matrículas que abriram a trilha	Pessoas que começaram e concluíram a trilha	Matrículas que chegaram ao fim

Os temas que mais recebem matrículas não são necessariamente os que mais chegam à conclusão

Categorias com maior volume de matrículas no período agregado da base analisada



Desenvolvimento Pessoal é, de longe, a categoria com maior adesão entre as classificadas, com **625,3 mil matrículas**, seguida por Conhecimentos Gerais e Saúde e Segurança. O volume, porém, conta apenas uma parte da história. Desenvolvimento Pessoal registra 13,1% de conclusão sobre as matrículas, enquanto Saúde e Segurança chega a 37,4%.

O contraste aparece em outras categorias. A categoria Normas Regulamentadoras registra 33,0% de conclusão e Atendimento ao Cliente 32,9%. Liderança, embora reúna quase 150 mil matrículas, aparece com **5,6%**; Inovação, com mais de 87 mil, registra 6,9%. Entre categorias de menor volume, Finanças alcança 47,8% de conclusão e Direito, 37,7%.

Existe um sinal importante aqui. Jornadas ligadas a desenvolvimento mais amplo e transformação de capacidades parecem enfrentar um desafio de engajamento diferente daquele observado em alguns conteúdos técnicos, operacionais ou regulatórios. Os dados não permitem afirmar a causa (obrigatoriedade, duração, desenho da trilha, incentivo da liderança e relevância percebida podem influenciar os resultados), mas a distância entre as taxas mostra que uma única estratégia de aprendizagem dificilmente funcionará para todos os temas.



Para upskilling e reskilling, isso é especialmente relevante, já que as **competências estratégicas** precisam **competir por atenção** dentro da rotina de trabalho.

Em 2027, trilhas de liderança, inovação ou desenvolvimento podem exigir desenho mais contextualizado, conexão mais clara com carreira e performance e acompanhamento ativo das lideranças para transformar matrícula em aprendizagem efetiva.

Conteúdos de IA ganham espaço, mas ainda representam uma parcela pequena da aprendizagem

Participação das matrículas em trilhas com conteúdo de IA por período anual

jul/23-jun/24	jul/24-jun/25	jul/25-jun/26
0,59%	1,05%	1,20%
das matrículas em trilhas com conteúdo de IA	das matrículas em trilhas com conteúdo de IA	das matrículas em trilhas com conteúdo de IA

Conteúdo de IA = trilha ou conteúdo cujo nome menciona termos de IA, conforme a mesma lista usada na análise de vagas. Isso não significa que o curso tenha sido criado por IA.

Ainda é uma fatia pequena do total.

A presença de conteúdos relacionados à Inteligência Artificial cresce ao longo da série, mas de forma irregular. Quando ponderamos os meses pelo volume de matrículas, a participação passa de aproximadamente **0,59% no primeiro período anual para 1,05% no segundo e 1,20% no mais recente**. Há meses de aceleração mais forte, acima de 2%, intercalados com períodos de retração.

Essa oscilação sugere uma agenda ainda em construção. A IA já entrou no repertório de treinamento das organizações, mas **ainda não ocupa uma parcela dominante das jornadas de aprendizagem**. Isso ganha relevância quando lembramos do que vimos no 3.1: as menções a IA nas vagas avançam rapidamente e já aparecem em diferentes áreas da organização. As bases dos dois recortes são distintas e não permitem medir diretamente um "gap" entre demanda e treinamento, mas juntas apontam para uma mesma direção: **o desenvolvimento de capacidades para trabalhar com IA tende a ganhar importância na agenda de 2027**.

A possibilidade de produzir conteúdos com maior velocidade pode ajudar a encurtar justamente um dos ciclos mais críticos do reskilling: o tempo entre perceber que uma competência mudou e disponibilizar uma experiência de aprendizagem capaz de responder a essa mudança.

Para 2027, a vantagem estará menos em produzir um volume maior de cursos e mais em usar essa capacidade para atualizar trilhas no ritmo em que as skills estão mudando.

Prompt para ação

Descubra onde sua aprendizagem perde força — e o que priorizar depois

Use este prompt em duas etapas. Primeiro, ele ajuda a entender o que acontece entre matricular uma pessoa e ela concluir uma jornada de aprendizagem. Depois, conecta esse diagnóstico às competências que sua organização precisa desenvolver.

Tenha em mãos apenas o que você já acompanha. Se não souber quantas pessoas iniciaram uma trilha, por exemplo, informe "não medimos".

Cole este prompt:

Considere os dados da seção 3.3 — Upskilling e reskilling: transformar mudança em aprendizagem, do Relatório Mercado de Trabalho 2027.

Parte 1 — Diagnostique meu funil de aprendizagem

Estas são algumas das principais trilhas ou categorias de treinamento da minha organização:

[trilha/tema 1] — [X] matrículas | [X] pessoas iniciaram | [X] concluíram
Público principal: [descreva]
Objetivo da trilha: [descreva]

[trilha/tema 2] — [X] matrículas | [X] pessoas iniciaram | [X] concluíram
Público principal: [...]
Objetivo: [...]

[trilha/tema 3] — [X] matrículas | [X] pessoas iniciaram | [X] concluíram
Público principal: [...]
Objetivo: [...]

Calcule, quando os dados permitirem:

percentual das matrículas que chegam a iniciar;

Prompt para ação

percentual de conclusão entre quem iniciou;

percentual de conclusão sobre o total de matrículas.

Identifique onde parece existir o maior ponto de perda em cada trilha: antes do início ou depois que a aprendizagem começou.

Compare os temas e levante hipóteses que eu deveria investigar, como duração, formato, comunicação, relevância percebida, apoio da liderança, conexão com carreira ou obrigatoriedade. Não apresente essas hipóteses como causas comprovadas.

Parte 2 — Transforme o diagnóstico em prioridades de upskilling e reskilling

Para 2027, estas são algumas competências ou necessidades estratégicas da minha organização:

[skill ou capacidade 1] — funções impactadas: [liste]
[skill ou capacidade 2] — funções impactadas: [liste]
[skill ou capacidade 3] — funções impactadas: [liste]

Com base no diagnóstico anterior e nos movimentos apresentados no relatório:

- *indique quais necessidades parecem adequadas para upskilling;*
- *quais podem exigir reskilling para uma função diferente;*
- *quais talvez ainda precisem ser atendidas por contratação externa;*
- *sugira até três experiências de aprendizagem que eu poderia testar;*
- *indique como liderança e oportunidades de carreira podem ajudar a aumentar a adesão.*

Ao final, recomende até cinco indicadores para acompanhar matrícula, ativação, conclusão e aplicação do aprendizado.

Não considere a conclusão de uma trilha como prova de domínio da competência ou de aumento de produtividade. Se faltar uma medida para verificar a aplicação no trabalho, indique qual dado seria necessário.

Gupy

Transforme conhecimento em aprendizagem com IA

Com os Agentes de IA da Gupy, em até 5 minutos você transforma um PDF ou tema em um curso.

Conheça a solução de Treinamento da Gupy



3.4 Mobilidade interna: quando desenvolvimento vira movimento

Upskilling e reskilling ganham valor estratégico quando conseguem abrir novos caminhos para as pessoas dentro da organização. Uma competência desenvolvida pode preparar alguém para ampliar sua atuação na função atual, assumir uma posição de maior responsabilidade ou realizar uma transição para outro tipo de trabalho. Nesse sentido, **mobilidade interna conecta desenvolvimento, carreira e necessidade de negócio**.

Essa conexão também interessa às próprias pessoas. Em 2025, uma **pesquisa do LinkedIn** indicou que **22% dos profissionais brasileiros esperavam assumir um novo cargo dentro da empresa em que já trabalhavam nos seis meses seguintes**. Em uma **análise global**, o LinkedIn também encontrou **23% mais mobilidade interna em empresas com culturas de aprendizagem mais fortes**, reforçando a proximidade entre desenvolvimento e oportunidades de carreira.

É justamente essa passagem que observamos agora nos dados da Gupy. Pela primeira vez neste relatório, acompanhamos uma estimativa das contratações preenchidas por pessoas que já faziam parte da organização. O recorte permite enxergar quanto espaço a mobilidade encontra nas contratações e onde ela aparece com maior intensidade por área e nível da posição de destino.

Como ler estes dados: a análise estima como internas as contratações em que a pessoa já era colaboradora da empresa ou em que o tipo de contratação foi registrado como transferência interna. Os percentuais foram calculados sobre o total de contratações. Área e nível correspondem **à vaga preenchida**; a base não informa de qual área a pessoa veio, há quanto tempo estava na empresa ou se o movimento foi uma promoção, uma mudança lateral ou uma transição de carreira.

A mobilidade interna permanece relevante, mas perdeu participação nas contratações

Percentual mensal de contratações preenchidas internamente, no período entre julho/23 e junho/26



A série mostra uma mudança gradual de patamar. No primeiro período analisado, os percentuais mensais ficaram entre **7,3% e 8,8%**. No último ano, a mobilidade interna permaneceu em uma faixa mais estreita, entre **5,9% e 6,9%**. A média simples dos meses passa de 7,8% no primeiro período para 6,4% no mais recente.

O dado merece atenção justamente porque mobilidade interna ganha importância no debate sobre skills e carreira enquanto, nessa base, **sua participação efetiva nas contratações não acompanha essa relevância e recua**. Isso não significa necessariamente menor investimento em desenvolvimento – **os dados anteriores mostraram justamente forte expansão das matrículas em treinamento**. O ponto é outro: desenvolver capacidades e convertê-las em movimentação de carreira são etapas diferentes.

Essa distância coloca uma questão importante para o RH de amanhã. **Uma estratégia de reskilling precisa incluir caminhos reais para que as novas competências encontrem oportunidades dentro da organização.** Divulgação de vagas internas, mapeamento de skills adjacentes, conversas de carreira e participação das lideranças no movimento de talentos passam a importar tanto quanto disponibilizar aprendizagem.

Algumas áreas encontram muito mais talento dentro da própria organização

Percentual de contratações preenchidas internamente por área da vaga (Top 17), entre julho/25 e junho/26



A diferença entre áreas é expressiva. **Inovação e Produto lidera com 17,4% das contratações preenchidas internamente**, seguida por Auditoria e Qualidade, com 15,5%, e Compras, com 11%. Tecnologia, Administrativo e Financeiro e Engenharia, Manutenção e Serviços Técnicos também aparecem próximas ou acima de 9%.

Na outra ponta, Agronomia registra 3,1%, Comercial 4,3% e Operações 5%. Isso mostra que **a mobilidade interna não funciona como um único mercado dentro da empresa**. Dependendo da área de destino, a participação de talentos internos nas contratações pode variar mais de cinco vezes.

O resultado de Inovação e Produto é especialmente interessante depois da discussão sobre skills. Estamos falando de uma área submetida a mudanças rápidas de repertório e formas de trabalho, e ainda assim ela apresenta o maior percentual de preenchimento interno. A base não permite afirmar por que isso ocorre nem de onde essas pessoas vieram, mas o dado abre uma pergunta estratégica:



Quais combinações de skills tornam possível abastecer determinadas áreas com talentos que a organização já possui?

Esse tipo de leitura pode orientar o planejamento de reskilling. Em vez de buscar somente correspondências perfeitas entre cargo atual e vaga futura, o RH pode mapear **competências transferíveis e distâncias de aprendizagem**. Onde a distância é pequena, uma trilha de desenvolvimento pode transformar alguém que hoje parece estar fora do pipeline em uma candidatura interna viável.

As posições de liderança são as que mais aparecem preenchidas internamente

Percentual de contratações preenchidas internamente por nível da vaga (Top 13), entre julho/25 e junho/26

1	Supervisor	22,4%	
2	Coordenador	20,8%	
3	Gerente	17,7%	
4	Trainee	13,8%	
5	Desenvolvedor	9,7%	
6	Analista	8,4%	
7	Técnico	7,7%	
8	Especialista	6,1%	
9	Consultor	6%	
10	Auxiliar	5,9%	
11	Operador	4,3%	
12	Estágio	2,8%	
13	Aprendiz	1,1%	

O recorte por nível nos revela que mais de **22% das posições de Supervisor foram preenchidas internamente**, assim como 20,8% das vagas de Coordenador e 17,7% das de Gerente. São percentuais bastante superiores aos observados entre Analistas, 8,4%, Técnicos, 7,7%, ou Especialistas, 6,1%.

Isso posiciona a mobilidade interna também como uma questão de **pipeline de liderança**. Uma parte relevante das contratações para supervisão, coordenação e gerência já encontra candidatos dentro da própria empresa, o que aumenta a importância de identificar potencial, desenvolver competências de liderança e preparar sucessores antes que uma posição seja aberta.

Existe, inclusive, uma tentação de interpretar esses números dizendo que funções de supervisão ou coordenação seriam naturalmente mais transferíveis entre áreas, mas **os dados não permitem afirmar isso.** Como não conhecemos a posição de origem, não sabemos se alguém foi promovido dentro da mesma área, passou para outra função ou realizou uma transição transversal.

Mas isso não reduz a força do nosso achado! Para o RH, ele aponta uma oportunidade concreta, visto que **competências de liderança podem, geralmente, ser desenvolvidas como capacidade organizacional antes de existir uma vaga específica**. Programas que trabalham gestão de pessoas, tomada de decisão, comunicação, visão de negócio e desenvolvimento de times ajudam a construir uma reserva interna de talentos capaz de responder quando novas posições de liderança surgem.

Prompt para ação

Encontre onde a mobilidade interna pode virar uma fonte de talentos

Use este prompt para identificar funções ou áreas em que competências já existentes dentro da organização podem ajudar a preencher novas oportunidades.

Se possível, reúna o percentual de vagas preenchidas internamente e algumas posições para as quais sua empresa contrata com frequência.

Cole este prompt:

Considere os dados da seção 3.4 — Mobilidade interna: quando desenvolvimento vira movimento, do Relatório Mercado de Trabalho 2027, como referência.

Na minha organização:

Percentual geral de vagas preenchidas internamente: [X% ou "não medimos"]

Se disponível:

[área 1] — [X%] de preenchimento interno
[área 2] — [X%]
[área 3] — [X%]

[Nível de cargo 1] — [X%]
[Nível de cargo 2] — [X%]
[Nível de cargo 3] — [X%]

Estas são algumas posições para as quais teremos demanda:

[vaga/função 1] — principais skills necessárias: [liste]
[vaga/função 2] — principais skills necessárias: [liste]
[vaga/função 3] — principais skills necessárias: [liste]

Prompt para ação

E estas são algumas funções existentes na organização que podem ter competências próximas:

[função atual 1] — principais skills: [liste]
[função atual 2] — principais skills: [liste]
[função atual 3] — principais skills: [liste]

Identifique possíveis proximidades entre as competências das funções atuais e das oportunidades futuras.

Para cada possibilidade:

- *mostre quais skills já são transferíveis;*
- *quais lacunas precisariam ser desenvolvidas;*
- *indique se parece uma movimentação lateral, uma promoção ou uma mudança de carreira somente quando os dados permitirem essa distinção;*
- *sugira uma trilha curta de preparação para a movimentação.*

Ao final, escolha até três rotas de mobilidade interna que valeria testar e sugira indicadores para acompanhar o piloto, como preenchimento interno, tempo para movimentação, permanência e adaptação à nova função.

Não recomende movimentações individuais nem presuma que uma pessoa é adequada a uma vaga apenas pela similaridade entre skills.

3.5 Performance e produtividade: transformar capacidade em resultado

Depois de acompanhar quais skills estão mudando, como as organizações desenvolvem novas capacidades e de que forma esses talentos podem se movimentar internamente, chegamos a uma dimensão decisiva da jornada: **como transformar capacidade em resultado e, ao mesmo tempo, continuar desenvolvendo quem entrega esse resultado**.

A discussão sobre performance ganha ainda mais relevância em um trabalho marcado por Inteligência Artificial, maior autonomia e pela busca por profissionais de alto impacto (os HICs, High Impact Contributors, os quais já mencionamos antes). Impacto, no entanto, precisa de referência. Pessoas precisam compreender o que se espera delas, como suas entregas são avaliadas, onde estão seus pontos de desenvolvimento e como seu trabalho se conecta aos objetivos da organização. Para a empresa, medir performance também cria uma base mais concreta para desenvolver talentos, reconhecer contribuições, preparar lideranças e tomar decisões de carreira.

Os dados desta seção vêm exclusivamente da solução de Performance da Gupy e ajudam a observar como ciclos, avaliações e metas aparecem na prática entre as organizações que utilizam o produto. O objetivo não é medir a maturidade de todo o mercado, mas identificar sinais sobre **como as empresas estão estruturando a gestão do desempenho e quais perguntas essa prática coloca para 2027**.

Como ler estes dados: o recorte considera registros agregados de clientes que utilizaram a solução de Performance da Gupy no período, com exclusão de empresas de teste. Um **ciclo** passa a ser contado quando sai do rascunho e é iniciado. Cada **avaliação** corresponde a um formulário dentro desse ciclo (como autoavaliação, avaliação da liderança, pares ou liderados). As **metas** representam conjuntos aprovados, em andamento ou concluídos. Como metas criadas mais recentemente tiveram menos tempo de acompanhamento, o progresso precisa ser analisado considerando também o momento em que cada meta foi criada.

A relação entre avaliações concluídas e geradas aumenta ao longo da série

Avaliações geradas e concluídas anualmente, no período entre julho/23 e junho/26



A relação compara avaliações concluídas e geradas no mesmo período e não representa uma taxa de conversão de uma mesma coorte, já que uma avaliação pode ser gerada e concluída em meses diferentes.

O volume de avaliações cresce de forma expressiva ao longo dos três períodos. As avaliações geradas passaram de cerca de **308 mil para 963 mil**, enquanto as concluídas avançam de 146 mil para quase 675 mil.

Mais importante que o aumento isolado dos volumes é a mudança na relação entre eles. No primeiro período, o total de avaliações concluídas equivalia a **47,4% das geradas naquele intervalo**. No mais recente, essa relação chega a **70,1%**, indicando também que o volume de respostas concluídas cresceu mais rapidamente que o de avaliações geradas.

Para 2027, esse movimento reforça uma ideia importante: **avaliação de desempenho gera valor quando o ciclo chega até a conversa e a decisão**. Criar formulários ou abrir processos é apenas o início. O ganho acontece quando os dados retornam para lideranças e pessoas em forma de feedback, desenvolvimento, reconhecimento e próximos passos.

Os ciclos de performance ainda seguem uma cadência bastante ligada ao calendário de gestão

Distribuição dos ciclos iniciados considerando o período entre julho/23 e junho/26

JAN 197 ciclos 17,8%	**FEV** 68 ciclos 6,1%	**MAR** 90 ciclos 8,1%	**ABR** 125 ciclos 11,3%
MAI 72 ciclos 6,5%	**JUN** 66 ciclos 6%	**JUL** 121 ciclos 10,9%	**AGO** 49 ciclos 4,4%
SET 62 ciclos 5,6%	**OUT** 138 ciclos 12,5%	**NOV** 54 ciclos 4,9%	**DEZ** 65 ciclos 5,9%

Meses de maior concentração

JAN 17,8%	**OUT** 12,5%	**ABR** 11,3%	**JUL** 10,9%

Totais por janela anual

jul/23-jun/24 295 ciclos	**jul/24-jun/25** 374 ciclos	**jul/25-jun/26** 438 ciclos

Ao longo dos três períodos analisados, foram iniciados **1.107 ciclos de avaliação** na base. A distribuição ao longo do calendário traz um padrão interessante: **52,5% dos inícios aconteceram em janeiro, abril, julho ou outubro**, justamente os meses que abrem os quatro trimestres do ano.

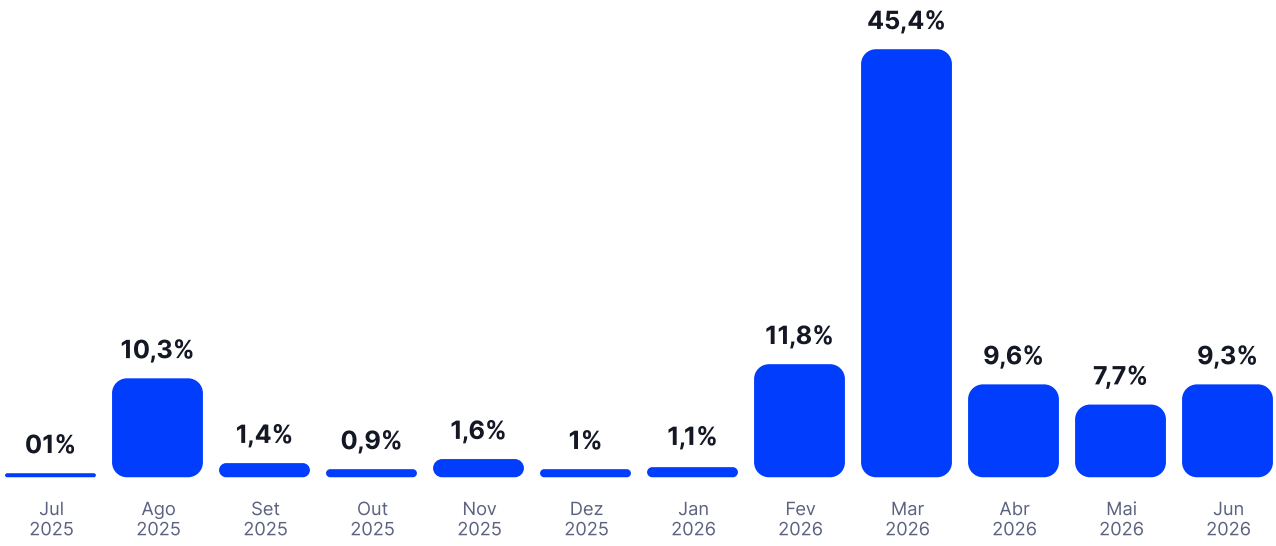
O dado sugere que a gestão formal de performance continua bastante conectada a janelas de planejamento, revisão e fechamento de períodos. Essa organização tem valor porque cria rituais e referências comuns, mas também abre uma oportunidade para as empresas ampliarem o que acontece entre um ciclo e outro.

No ano que vem, a gestão de performance tende a ganhar mais força quando os ciclos formais funcionarem como marcos de uma conversa contínua, sustentada por feedbacks, acompanhamento de metas e diálogos de desenvolvimento ao longo do ano. O próprio desenho da solução de Performance da Gupy conecta avaliações, feedback contínuo, PDIs e diálogos de desenvolvimento, permitindo que a avaliação deixe de ser um evento isolado.



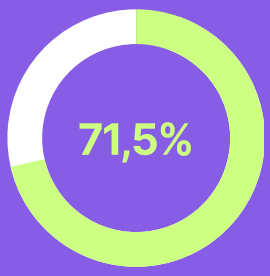
A criação de metas também se concentra em momentos específicos do calendário

Distribuição mensal dos conjuntos de metas criados, entre julho/25 e junho/26 (% do total)



88,2%

das metas criadas até fev/2026 já apresentavam algum progresso registrado



Progresso médio das metas criadas até fev/2026

No período analisado, a criação dos **3.254 conjuntos de metas** não se distribuiu de maneira uniforme ao longo do ano. Juntos, **Fevereiro e Março de 2026 concentraram 57,1% de todas as metas criadas**. O movimento sugere que a definição formal de objetivos acontece com maior intensidade em determinados momentos do calendário de gestão, especialmente no primeiro trimestre do ano.

Essa concentração ajuda a reforçar uma característica importante da performance: **metas precisam acompanhar o ritmo em que prioridades são definidas e revistas**. Se o trabalho muda ao longo do ano, manter objetivos visíveis e atualizáveis permite que liderança e pessoas ajustem expectativas antes que o ciclo termine.

Quando olhamos apenas para metas criadas até fevereiro de 2026, que tiveram uma janela maior para evoluir, **88,2% já apresentavam algum progresso registrado, com progresso médio ponderado de aproximadamente 71,5%**, estimado a partir das médias mensais arredondadas. Esse recorte ajuda a evitar que metas mais recentes, ainda com pouco tempo de acompanhamento, sejam interpretadas como sinais de baixa evolução.

O progresso médio ponderado mostra, em média, o quanto as metas avançaram, levando em conta quantas metas foram criadas em cada mês. Meses com mais metas têm um peso maior no resultado final.



Para 2027, a oportunidade está em transformar metas em instrumentos contínuos de alinhamento. Quanto mais rapidamente as funções, skills e prioridades mudam, mais importante se torna revisar expectativas durante o percurso, conectando performance, desenvolvimento e estratégia de negócio.

3.6 Desenvolvimento, feedback e liderança

Avaliar a performance ajuda a criar referências sobre entregas, expectativas e pontos de atenção. Mas essas informações ganham valor quando voltam para a pessoa de uma forma que ajude a entender o que está funcionando, o que pode evoluir e quais caminhos de desenvolvimento fazem sentido a partir dali.

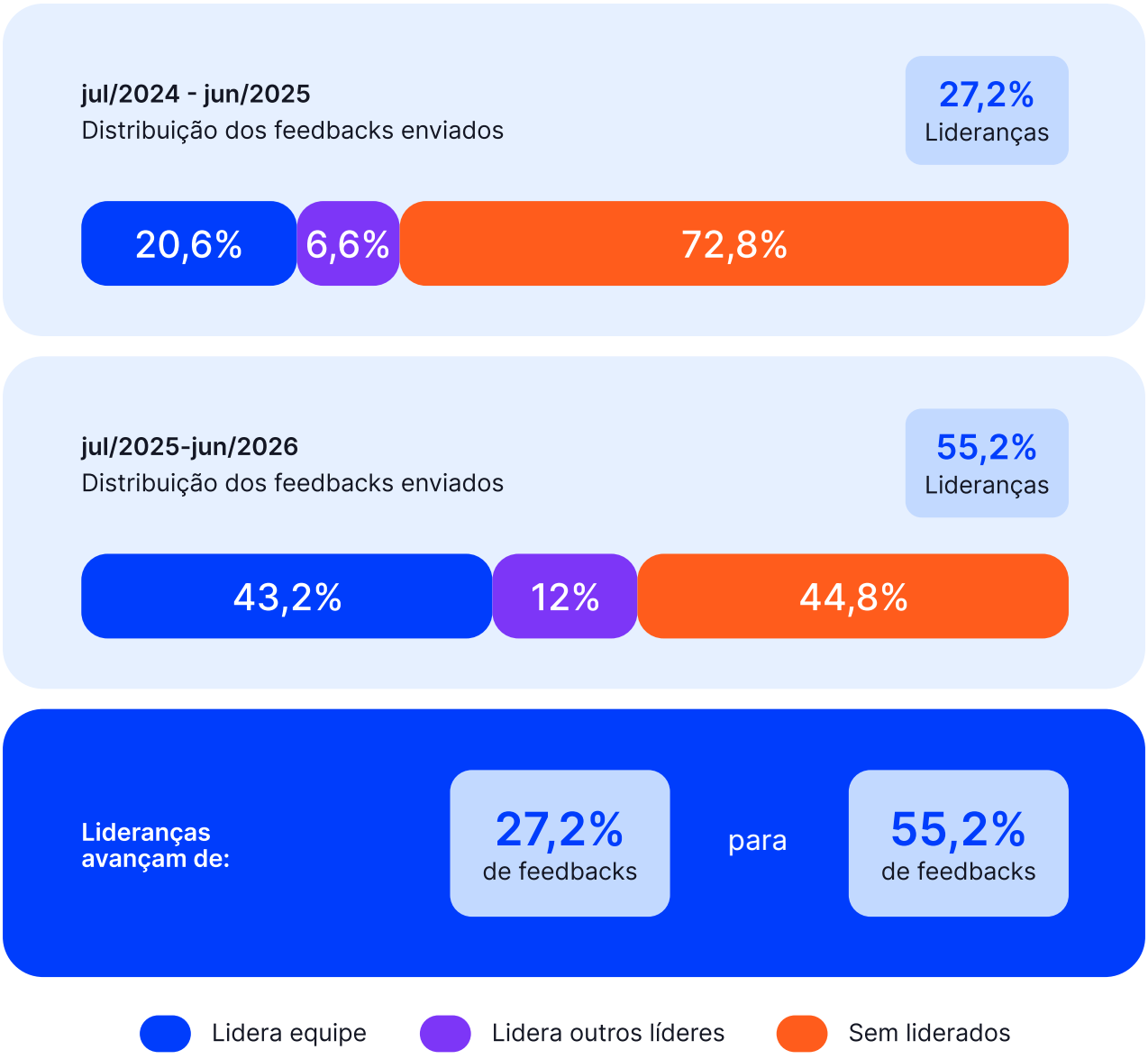
É nesse espaço que feedbacks, PDIs e diálogos de desenvolvimento se tornam importantes. Cada prática cumpre um papel diferente, mas todas ajudam a aproximar a gestão de performance da experiência cotidiana das pessoas. O feedback traz orientação ao longo do percurso, o PDI organiza prioridades de desenvolvimento e o diálogo cria um momento dedicado para refletir sobre trajetória, capacidades e próximos passos.

Depois de observarmos skills, aprendizagem, mobilidade interna e performance, esta última parte do capítulo olha para insights sobre a forma como liderança e desenvolvimento se conectam.

Os dados da **solução de Performance da Gupy** ajudam a entender quem está sustentando essas conversas, com que frequência elas acontecem e como práticas mais estruturadas de desenvolvimento vêm ganhando espaço.

A liderança passa a ocupar um espaço maior na cultura de feedback

Distribuição dos feedbacks enviados por nível de quem enviou, no período entre julho/24 e junho/25 e entre julho/25 e junho/26



A composição dos feedbacks muda significativamente entre os dois períodos. No primeiro, **72,8% dos envios vinham de pessoas sem liderados**. No ano mais recente, essa participação cai para 44,8%. Ao mesmo tempo, quem lidera equipes passa de 20,6% para 43,2%, e quem lidera outras lideranças avança de 6,6% para 12%.

Somadas, as duas categorias de liderança passam de **27,2% para 55,2% dos feedbacks enviados**. O dado coloca a liderança em uma posição mais central na prática de feedback entre as empresas analisadas.

Para o próximo ano, esse movimento reforça uma responsabilidade importante, em que **liderar performance também significa criar clareza durante o percurso.** Quanto mais rapidamente as prioridades, funções e skills mudarem, maior será a necessidade de conversas capazes de reconhecer avanços, corrigir direção e orientar desenvolvimento antes do encerramento de um ciclo formal.

Entre quem envia feedback, lideranças de equipe mantêm a maior frequência recente

Média mensal de feedbacks por remetente ativo e nível no período entre julho/24 e junho/25 e entre julho/25 e junho/26



O recorte anterior mostrou **quem concentra o volume total de feedbacks**. Aqui, mudamos o foco para entender **a frequência dessa prática**. Consideramos apenas as pessoas que enviaram pelo menos um feedback no mês e observamos **quantos feedbacks, em média, cada remetente ativo enviou**. Dessa forma, o tamanho de cada grupo hierárquico deixa de determinar sozinho o resultado.

No período mais recente, pessoas que lideram equipes registraram em média **4,6 feedbacks por remetente ativo ao mês**, acima de quem lidera outras lideranças, com 3,6, e das pessoas sem liderados, com 3,0. O dado mostra que o protagonismo da liderança visto no volume total também aparece na **intensidade da prática entre quem efetivamente dá feedback**.

Para as empresas, essa segunda leitura é bem útil porque **ajuda a diferenciar alcance de recorrência**. Uma cultura de feedback precisa dos dois: ampliar o número de pessoas que participam dessas conversas e fazer com que, entre quem participa, a prática tenha continuidade suficiente para acompanhar o trabalho e o desenvolvimento ao longo do tempo.

PDIs e Diálogos de desenvolvimento ganharam escala ao longo do tempo

Volumes e variações de PDIs criados e diálogos de desenvolvimento concluídos, no período entre julho/23 e junho/26



As duas práticas avançam de forma consistente nos três períodos analisados. Os **PDIs criados passaram de 3.903 para 11.794 e chegaram a 29.553 no período mais recente**. Isso significa que o último volume é **7,6 vezes maior** que o registrado no início da série.

Os diálogos de desenvolvimento também ampliaram sua presença: **foram 660 concluídos entre julho de 2023 e junho de 2024, 1.393 no período seguinte e 2.669 entre julho de 2025 e junho de 2026**. Em três anos, o volume chegou a aproximadamente **quatro vezes o observado inicialmente**.

PDIs e diálogos cumprem funções diferentes e, por isso, seus volumes não devem ser comparados como se houvesse uma relação direta entre eles. O movimento relevante está na trajetória conjunta: **crescem tanto os registros que ajudam a organizar prioridades de desenvolvimento quanto as conversas dedicadas a acompanhar essa evolução**.

Para 2027, a oportunidade está em aproximar cada vez mais essas duas práticas. Um plano ganha força quando é revisitado nas conversas entre liderança e pessoa colaboradora, permitindo ajustar prioridades, reconhecer avanços e conectar desenvolvimento às possibilidades de carreira e às necessidades da organização.

Prompt para ação

Conecte performance, feedback e desenvolvimento em um único ciclo

Use este prompt para verificar se as práticas de performance, metas, feedback e desenvolvimento da sua organização funcionam como partes de uma mesma jornada ou se alguma etapa ainda está desconectada das demais.

Você não precisa ter todos os indicadores. Preencha o que souber e marque como “não medimos” aquilo que ainda não acompanha.

Cole este prompt:

Considere os dados das seções 3.5 — Performance e produtividade: transformar capacidade em resultado e 3.6 — Desenvolvimento, feedback e liderança, do Relatório Mercado de Trabalho 2027.

Quero avaliar como performance e desenvolvimento se conectam na minha organização.

Hoje acompanhamos:

Ciclos de avaliação iniciados por ano: [X / não medimos]
Percentual ou volume de avaliações concluídas: [X / não medimos]
Metas com algum progresso registrado: [X% / não medimos]
Frequência média de feedbacks: [X / não medimos]
Pessoas com PDI ativo: [X% / não medimos]
Diálogos formais de desenvolvimento realizados: [X / não medimos]

Nossa rotina funciona aproximadamente assim:

Definição de objetivos: [descreva quando e como acontece]
Acompanhamento ao longo do ciclo: [descreva]
Avaliação de performance: [descreva]
Feedback: [descreva]
Criação ou revisão de PDI: [descreva]
Conversas sobre desenvolvimento e carreira: [descreva]

Analise essa jornada como um ciclo integrado.

Identifique: quais etapas parecem bem conectadas; onde a informação gerada em uma etapa parece não chegar à seguinte; se temos mais força em medir performance ou em transformar essa informação em desenvolvimento; quais pontos dependem especialmente da atuação da liderança; quais indicadores ainda estão faltando para acompanhar a jornada.

Diferencie três dimensões:

cobertura — quantas pessoas participam; recorrência — com que frequência as práticas acontecem; continuidade — se avaliação, feedback e desenvolvimento geram próximos passos.

Depois, proponha um ritmo simples de gestão para o ano, conectando metas, check-ins, avaliação, feedback e desenvolvimento sem criar reuniões ou processos desnecessários. Ao final, indique três prioridades para o RH e três comportamentos de liderança que podem ajudar a transformar performance em desenvolvimento contínuo. Use os dados apenas para diagnóstico agregado. Não faça ranking de pessoas, decisões individuais de carreira ou recomendações automatizadas sobre promoção, desligamento ou remuneração.

A nova arquitetura do trabalho exige conectar capacidade, oportunidade e impacto

Os dados deste capítulo mostram que a transformação do trabalho já acontece dentro das funções, das equipes e das jornadas de desenvolvimento. A Inteligência Artificial ganha espaço nos requisitos das vagas, competências cognitivas e comportamentais mudam de peso e novas habilidades passam a compor atividades que continuam, muitas vezes, com os mesmos nomes.

A arquitetura do trabalho começa a se alterar antes mesmo que cargos e estruturas formais consigam traduzir completamente essa mudança.

Esse movimento aumenta a importância de enxergar pessoas a partir das capacidades que possuem e das que podem desenvolver. A expansão das jornadas de aprendizagem, dos PDIs e dos diálogos de desenvolvimento mostra uma infraestrutura de desenvolvimento ganhando espaço. A mobilidade interna acrescenta outra dimensão a essa discussão: desenvolver uma skill produz ainda mais valor quando ela pode abrir caminhos concretos dentro da própria organização.

Performance conecta essas duas pontas. Metas, avaliações e feedbacks ajudam a transformar capacidades em contribuição, ao mesmo tempo que produzem sinais sobre onde existe espaço para evoluir. O crescimento da participação das lideranças nos feedbacks reforça o papel de quem gere times nessa nova arquitetura.

Clareza, acompanhamento e desenvolvimento passam a fazer parte das condições que permitem que talentos ampliem seu impacto ao longo do tempo.

É também assim que a ideia de profissionais de alto impacto ganha uma dimensão organizacional. HICs não dependem apenas de talento individual, domínio técnico ou acesso à tecnologia. Eles se desenvolvem em ambientes capazes de reconhecer competências, criar oportunidades para aplicá-las, acompanhar resultados e devolver informações que orientem o próximo passo.

O desafio, no ano que vem, estará cada vez mais em encurtar a distância entre perceber uma mudança e conseguir responder a ela.

Identificar uma nova skill, desenvolvê-la, movimentar talentos, acompanhar sua aplicação e transformar essa experiência em novo aprendizado formam um mesmo ciclo. As organizações que conseguirem conectar essas etapas terão melhores condições de acompanhar um trabalho que muda continuamente – e de transformar essa mudança em desenvolvimento, produtividade e impacto.

Nos vemos no mercado em 2027

Chegamos ao fim deste relatório depois de percorrer uma parte importante da jornada do trabalho. Olhamos para onde as oportunidades estão surgindo, quem está sendo contratado e onde ainda existem dificuldades para encontrar pessoas. Acompanhamos o tempo que separa a abertura de uma posição de uma contratação, a entrada de uma nova pessoa na organização e os primeiros sinais de permanência. Depois, avançamos para dentro do trabalho e observamos como Inteligência Artificial, skills, aprendizagem, mobilidade, performance, feedback e liderança começam a reorganizar aquilo que empresas e profissionais precisam ser capazes de fazer.

Vistos em conjunto, esses dados deixam uma mensagem importante para 2027. O mercado de trabalho não está mudando em uma única direção, nem na mesma velocidade para todos. Regiões, segmentos, funções e empresas vivem pressões diferentes. Algumas posições concentram candidaturas; outras continuam difíceis de preencher. Certas competências ganham espaço rapidamente, enquanto funções conhecidas incorporam novas responsabilidades sem necessariamente mudar de nome. A tecnologia acelera possibilidades, mas continua dependendo de pessoas capazes de aprender, interpretar, decidir, criar e transformar ferramentas em resultado.

Talvez seja justamente essa combinação que defina o próximo momento da empregabilidade.

Contratar continuará sendo fundamental, mas a qualidade dessa jornada dependerá cada vez mais do que acontece antes e depois da contratação. Encontrar talentos, simplificar processos, criar uma boa entrada, desenvolver capacidades, abrir caminhos de carreira, acompanhar performance e construir relações de trabalho capazes de sustentar contribuição e permanência passam a fazer parte de uma mesma agenda.

Os dados também mostram que muitas das respostas para os desafios de amanhã podem já estar dentro das organizações. Estão nas pessoas que podem desenvolver uma nova competência, assumir outra responsabilidade, mudar de área, liderar pela primeira vez ou ampliar seu impacto com apoio da tecnologia. Reconhecer esse potencial exige conhecer melhor as skills disponíveis, criar oportunidades de aprendizagem e construir ambientes em que feedback, desenvolvimento e performance façam parte da experiência cotidiana de trabalho.

Para o RH, isso amplia a responsabilidade, mas também amplia o espaço de impacto.

A área de Pessoas está cada vez mais próxima das decisões que determinam como uma organização cresce, como distribui capacidades, como prepara suas lideranças e como transforma estratégia em trabalho realizado.

Em um cenário no qual as necessidades mudam rapidamente, conseguir perceber um sinal cedo e responder a ele com velocidade pode fazer uma diferença enorme.

Foi com esse olhar que construímos esta edição.

A base da Gupy nos permite acompanhar milhões de interações que acontecem em diferentes momentos da jornada de pessoas e observar sinais que, isoladamente, poderiam passar despercebidos. Nosso compromisso é continuar transformando esses sinais em conhecimento útil para quem toma decisões todos os dias, sem perder de vista que, por trás de cada indicador, existem empresas tentando crescer e pessoas tentando construir suas trajetórias.

E queremos continuar fazendo isso ao lado de vocês.

A Gupy segue comprometida em ajudar organizações a atrair os talentos de que precisam, tornar suas jornadas de contratação mais simples e eficientes, desenvolver as pessoas que já fazem parte dos seus times e criar melhores condições para que elas possam performar, crescer e gerar impacto. Tecnologia e Inteligência Artificial fazem parte desse caminho, mas sempre a serviço de uma ambição maior: tornar a gestão de pessoas mais inteligente, conectada e capaz de produzir resultados extraordinários para pessoas e negócios.

Em 2027, novas perguntas certamente vão surgir, novas skills vão entrar no radar, assim como a IA encontrará outras formas de participar do trabalho. Funções continuarão se transformando, carreiras seguirão caminhos menos lineares e empresas vão precisar tomar decisões cada vez mais rápidas sobre onde encontrar, desenvolver e mobilizar talentos.

Nós queremos continuar acompanhando tudo isso de perto.

Conte com a Gupy para conversar, ouvir os desafios da sua organização, entender suas necessidades e construir caminhos para atrair, desenvolver e manter talentos incríveis, ajudando pessoas a encontrarem oportunidades melhores e empresas a alcançarem todo o seu potencial.

O mercado continua em movimento. **Nos vemos nele em 2027.**

Soluções inteligentes para resultados extraordinários em gestão de pessoas

A Gupy é uma plataforma completa para a jornada do seu talento. Na atração e contratação você conta com as soluções de recrutamento e admissão. E na gestão, você conta com treinamento, engajamento e performance.

Agende uma demonstração gratuita

Gupy