

PARTE

1

Tendências da Empregabilidade 2025:

Perspectivas, Desafios e o
Futuro do Trabalho no Brasil

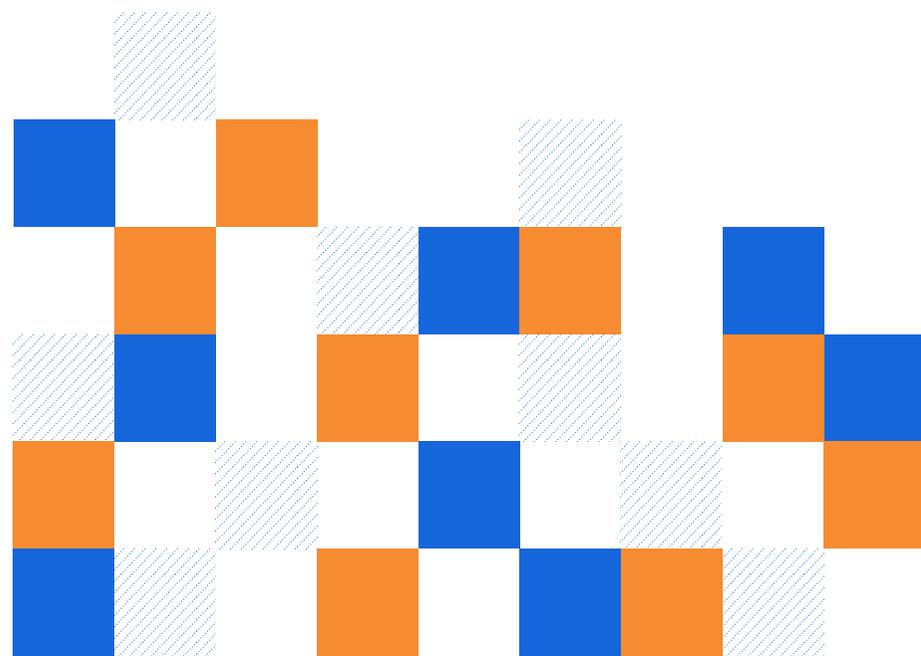
Gupy Insights **accenture**

Índice

20



Abertura



Como as empresas podem se preparar para um futuro de constante transformação no mercado de trabalho?

A chave para essa questão está na **adaptação e na utilização estratégica de informações**.

Em um contexto de rápidas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, as organizações que mais se destacam são aquelas que se antecipam às tendências e conseguem tomar decisões embasadas em análises claras.

O mercado de trabalho brasileiro tem passado por profundas mudanças, com a **adoção de modelos híbridos de trabalho** e a crescente **necessidade de qualificação contínua** para atender às demandas das novas tecnologias.

Empresas em todo o país têm investido cada vez mais em inovação, inteligência de dados e capacitação para se posicionarem melhor em um cenário de transformação acelerada.

Mas quais tendências realmente moldarão o recrutamento e a retenção de talentos nos próximos anos?

Estudos apontam que a automação e a digitalização dos processos produtivos estão redefinindo as habilidades necessárias no mercado. Além disso, há uma demanda crescente por empregos que promovam a sustentabilidade e estejam alinhados com as preocupações ambientais globais.

Essas novas diretrizes exigem que lideranças e investidores adotem uma visão estratégica e de longo prazo sobre suas necessidades de capital humano, focando não apenas no desenvolvimento econômico, mas também na inclusão social e na redução das desigualdades regionais.

Quando lançamos o primeiro [Relatório de Tendências de Empregabilidade](#), no ano passado, tínhamos certeza de que estávamos criando algo de grande impacto.

Contudo, a repercussão das publicações superou nossas expectativas, revelando uma demanda por uma compreensão mais profunda das dinâmicas que envolvem esse tema tão balizador.



Agora, em 2024, trazemos a segunda edição do relatório com uma análise ainda mais apurada das forças que impulsionam o mercado de trabalho no Brasil.

As análises foram realizadas a partir dos dados exclusivos da base da Gupy, o maior ecossistema de soluções para RH da América Latina, o que nos permite oferecer uma visão única e aprofundada sobre cada recorte.

Novamente, foi desenhado para auxiliar empresas de diversos tamanhos e segmentos, de norte a sul do país, a navegar pelas tendências que mais impactam o recrutamento, a permanência dos talentos e o desenvolvimento dos profissionais.

Foi possível perceber que lideranças, pessoas gestoras e profissionais de diversas áreas — não apenas de Gente e Gestão — buscavam insights estratégicos que ajudassem a transformar desafios em oportunidades.

Mais uma vez, a [Gupy](#) se coloca à frente desse movimento.

E dizemos isso com convicção, pois acreditamos que nosso papel vai muito além de trazer dados: buscamos fornecer *insights* que transformam a forma como as empresas se preparam para o futuro, sempre com o objetivo de gerar impacto positivo e promover o crescimento sustentável em um mercado de trabalho cada vez mais desafiador.

Lançado em um volume único, e dividido em três capítulos estratégicos, esta edição oferece uma visão atual sobre o tema, abordando a diversidade regional, as especificidades dos principais setores da economia e as dinâmicas que impactam organizações de todos os tamanhos.

A empregabilidade é o reflexo de uma nação em movimento, um termômetro de suas potencialidades e de suas fragilidades.

No Brasil, onde milhões de pessoas ainda lutam para conquistar uma nova oportunidade ou manterem-se empregadas, é essencial pensar além, **quando o assunto é o futuro do trabalho**.

Mais do que apenas números e informações estáticas, este relatório nos convida a refletir sobre o papel que todos nós — empresas, lideranças e profissionais — desempenhamos na construção de um país onde o trabalho seja um verdadeiro motor de progresso, inclusão e dignidade.

Boa leitura e ótimos insights,

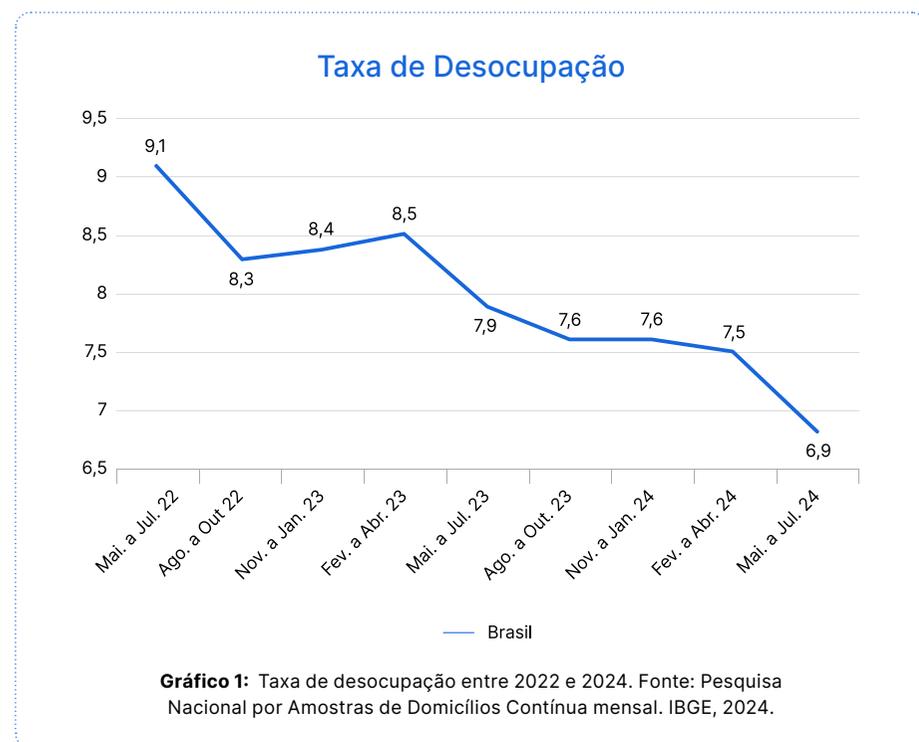
Guilherme Henrique Dias

Cofundador da Gupy



1. Panorama da empregabilidade brasileira

A taxa de desemprego no Brasil caiu para **6,9%**, no trimestre móvel referente aos meses de maio a junho de 2024, e esse foi o menor índice para um trimestre na série histórica da [Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua \(PNAD\) do IBGE](#), iniciada em 2012.



A queda reflete uma recuperação gradual no mercado de trabalho, com uma **redução significativa no número de desocupados** em 21 estados e no Distrito Federal.

Essa melhora, no entanto, ainda evidencia desafios, especialmente em termos de inclusão de mulheres e populações negras, que continuam a enfrentar taxas de desemprego mais elevadas.

Pesquisas e dados como esses reforçam a **importância de uma abordagem estratégica da empregabilidade no Brasil**.

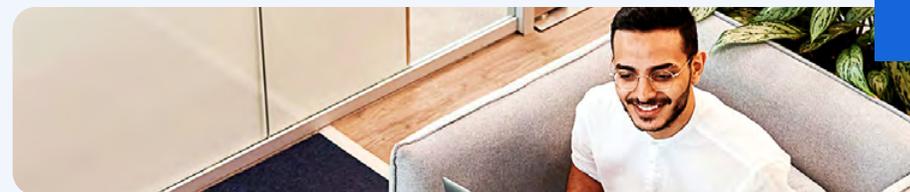
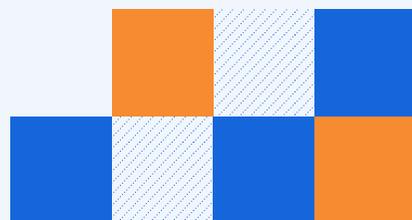
O relatório “**Tendências da Empregabilidade 2025**” foi elaborado a partir da [base de dados da solução Gupy Recrutamento & Seleção](#), levando em consideração dois critérios para a análise da empregabilidade brasileira: **posições publicadas e contratações efetuada**s.



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

VAGA	POSIÇÃO	CONTRATAÇÃO FINAL
Analista de Conteúdo	3 posições	3 pessoas serão contratadas pela empresa para serem Analistas de Conteúdo
Pessoa Coordenadora de Vendas	1 posição	1 pessoa será contratada para ser Pessoa Coordenadora de Vendas

Nos capítulos a seguir, você terá acesso exclusivo a informações e dados da base da Gupy!



Empregabilidade por regiões brasileiras

O crescimento econômico moderado em ambos os períodos (junho/2022 a julho/2023 e julho/2023 a junho/2024) explica o aumento constante, embora não explosivo, nas contratações nas 5 regiões.

De acordo com [dados divulgados pela BBC](#), em 2024, a região **Centro-Oeste**, beneficiada pela predominância setorial da Agropecuária, e o **Sul**, com sua forte base industrial, refletiram diretamente a forte atuação desses setores no PIB nacional.

Já o **crescimento expressivo de contratações na região Sudeste** pode estar **relacionado à queda do IPCA** (Índice de Preços ao Consumidor Amplo) que, em 2022, fechou em **5,79%**, acima da meta do [Banco Central](#), e, em 2023, fechou dentro da meta, com **4,62%** — sendo a primeira vez em 2 dois anos, segundo a [Agência Brasil](#).

A diminuição na inflação e o controle relativo dos preços contribuíram para uma retomada do consumo, aquecendo assim setores como Comércio e Serviços, ambos essenciais para a empregabilidade na região.

Em maio de 2024, após sete quedas consecutivas, a inflação acumulada em doze meses, medida pelo IPCA, voltou a acelerar, registrando taxa de 3,93%. Esse marco reflete em uma alta mais forte dos alimentos no domicílio.

No entanto, fica evidente que metade da inflação de 0,66% da alimentação no domicílio apontada no IPCA, em maio, deve-se ao aumento de 3,6% registrado em Porto Alegre — reflexo direto da tragédia climática que se abateu sobre o Rio Grande do Sul.

Este panorama apresenta **variações significativas entre as regiões brasileiras**.

Essa divergência reflete as características econômicas e sociais de cada região, e influencia diretamente na criação de empregos, qualidade das oportunidades de trabalho e nas taxas de desemprego.

Os gráficos a seguir indicam um aumento na média de posições publicadas e de contratações por empresas em todas as regiões do Brasil no seguinte período: de **julho/2023 a junho/2024** em comparação com **julho/2022 a junho/2023**.

Média de contratações por regiões brasileiras

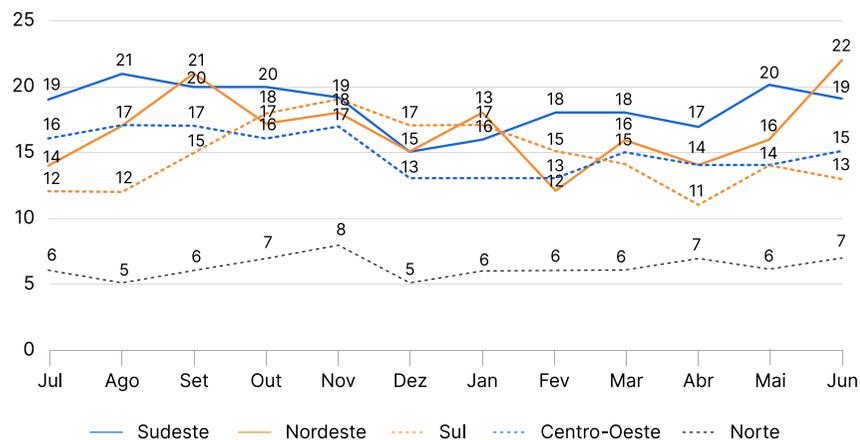


Gráfico 2: Taxa de desocupação entre 2022 e 2023. Fonte: Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios Contínua mensal. IBGE, 2024.

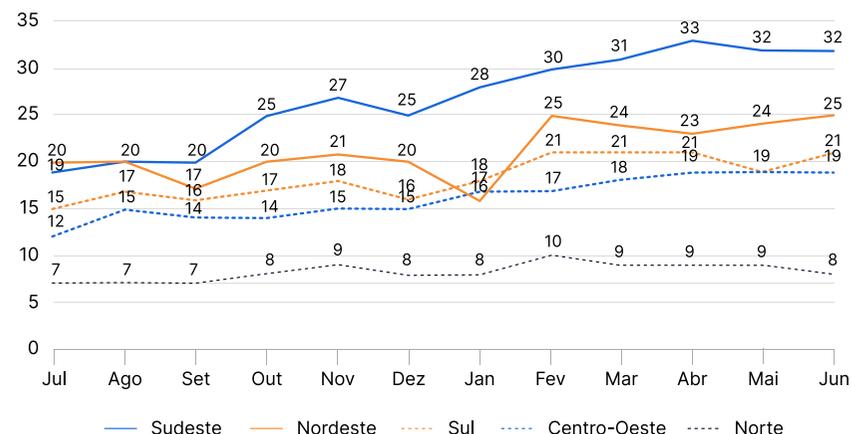


Gráfico 3: Taxa de desocupação entre 2023 e 2024. Fonte: Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios Contínua mensal. IBGE, 2024.



Analisando as médias de contratação, é possível observar que a **região Sudeste** alcançou a maior entre as regiões, em abril/2024, atingindo uma **média de 33 contratações por empresa**.

Isso representa um aumento significativo (**57%**) em relação ao pico anterior, no qual a média máxima de **21 contratações por empresa** foi registrada em agosto/2022.

A contínua elevação nas contratações indica um fortalecimento da região, possivelmente impulsionado por uma recuperação econômica acentuada, além de um ambiente empresarial favorável.

Em contraponto, a tendência para 2025 aponta para uma **estabilização neste crescimento**, com áreas de tecnologia da informação e serviços especializados impulsionando este crescimento, mas mantendo o ritmo moderado.

Já a **região Norte** teve a média estável, porém baixa, oscilando entre **7 e 10** contratações por empresa.

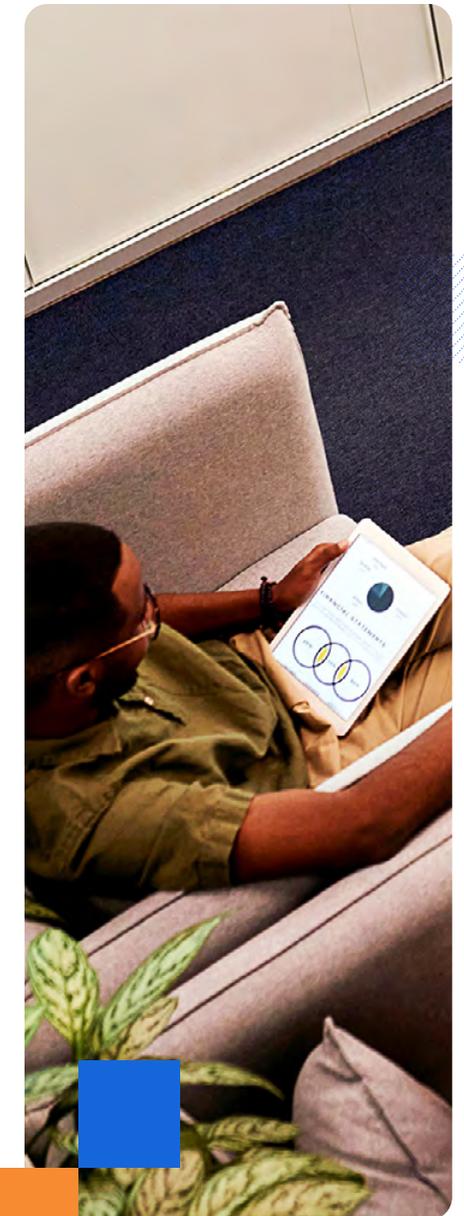
Embora seja possível observar um pequeno crescimento em relação ao período anterior, ainda está abaixo das médias das outras regiões brasileiras.

Historicamente menos industrializada e com menor densidade empresarial, a tendência desta região é seguir com um crescimento mais modesto nas oportunidades de emprego, concentrando as atividades econômicas em setores específicos, como Agronegócio e Mineração, por exemplo.

O contraste entre os períodos analisados revelam um Brasil em recuperação econômica, embora com ritmo variado entre regiões.

As políticas monetárias e fiscais, aliadas ao desempenho dos principais setores da economia brasileira, tiveram impacto direto na geração de empregos.

Segundo [dados do IPEA](#), a melhoria no controle da inflação e a gradual redução da taxa de juros, em 2024, indicam um **ambiente mais favorável para a empregabilidade**, especialmente em regiões com economias mais diversificadas.



Total de posições publicadas e contratações por região

Região Sudeste

O Sudeste continua a ser a **região mais competitiva e dinâmica do Brasil**, e o aumento nas posições publicadas representa uma consequência direta da retomada do crescimento econômico após as adversidades enfrentadas durante o período pandêmico.

As empresas estão cada vez mais demandando profissionais, principalmente em áreas de Tecnologia, Indústria e Serviços, onde há grande potencial de expansão.

A média de posições publicadas no Sudeste variou entre **33,5 mil** e **53,7 mil**, no período entre julho/2022 a junho/2023.

Posições publicadas por região - Sudeste

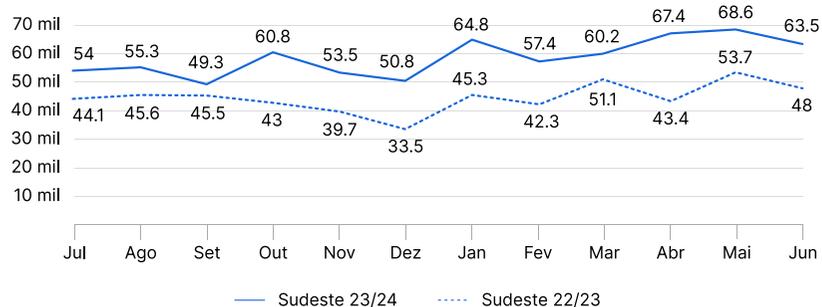


Gráfico 4: Posições publicadas por mês na **Região Sudeste** de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.

Ao observar o período entre julho/2023 a junho/2024, é possível notar um aumento considerável, variando entre **55 mil** e **65 mil**, com pico de **68,8 mil** em maio/2024, **possivelmente estimulado pelo setor do Comércio**.

Para 2025, a projeção é de que o número de posições publicadas continue a crescer entre 8% e 12%, com uma média estimada entre 65 mil a 70 mil.

Esse aumento contínuo deve ser suportado por novos projetos tecnológicos, investimentos internacionais e um fortalecimento do setor de Indústria e Serviços, que dominam a economia da região.

Contratações por região - Sudeste

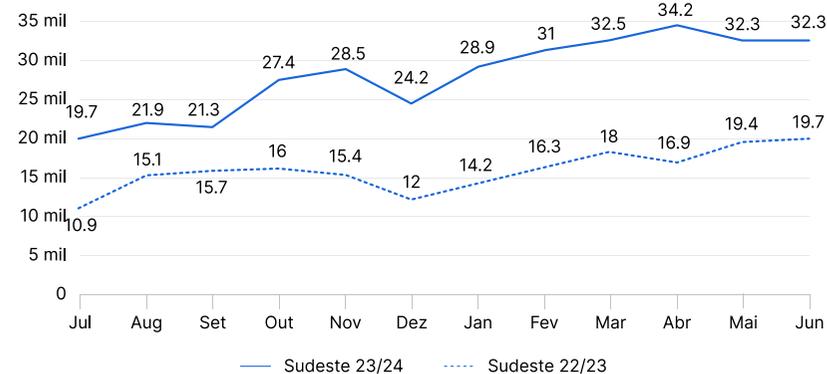


Gráfico 5: Contratações feitas por mês na **Região Sudeste** de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.

O Sudeste **lidera com a maior média de contratações** em ambos os períodos.

A disparidade com as médias de outras regiões é evidente, mostrando que, apesar de um crescimento em todas elas, o **Sudeste ainda concentra a grande parte das oportunidades de emprego do país.**

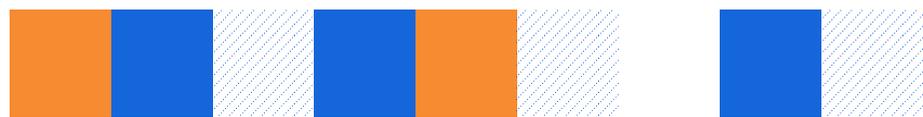
| Região Sul

A enchente que atingiu todos os 418 municípios do Rio Grande do Sul, em abril/2024, teve impacto direto na economia da região Sul.

O desastre natural foi responsável por afetar a infraestrutura e as operações de muitas empresas, interrompendo a criação de novas vagas e a publicação de novas posições em um período crítico.

Foi apenas no segundo semestre de 2024 que o estado do Rio Grande passou a registrar uma fase de retomada.

O IPEA apresentou, por meio de [Nota Técnica](#), um estudo com foco em estimar os empregos e estabelecimentos diretamente atingidos no estado.



Segundo dados do eSocial de abril de 2024, esses 418 municípios apresentavam um total de 243,7 mil estabelecimentos privados (estabelecimentos que não pertencem à Administração Pública ou à empresas públicas) e 2,45 milhão de postos de trabalho. Destes, estima-se que 23,3 mil estabelecimentos e 334,6 mil postos de trabalho foram diretamente atingidos pelos eventos climáticos extremos. Ou seja, 9,5% dos estabelecimentos e 13,7% dos postos de trabalho nos municípios em estado de calamidade e de emergência tiveram seus locais de atividade diretamente atingidos pelas enchentes e deslizamentos.

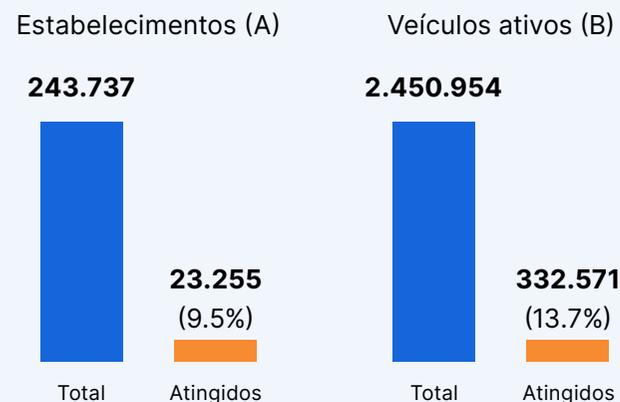


Gráfico 6: Total de estabelecimentos e postos de trabalho registrados no eSocial. Fonte: Mancha de impacto (Namikawa et al.,2024) e eSocial (MTE)



Posições publicadas por região - Sul

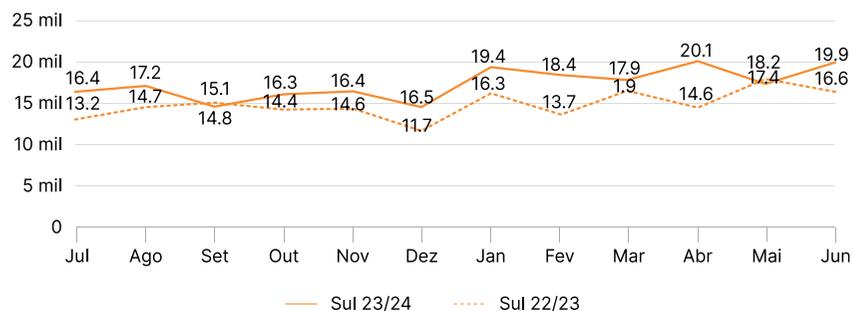


Gráfico 7: Posições publicadas por mês na **Região Sul** de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.

Foi possível observar uma redução das posições publicadas em maio/2024, com **17.365**, após um pico que ocorreu no início de abril/2024, com **20.075** posições.

Em junho/2024, houve um aumento nas posições publicadas, com **19.893**. Esse crescimento pode estar associado à iniciativas de recuperação e reabilitação no cenário pós-enchentes.

A necessidade de reconstrução e o retorno gradual das atividades econômicas geraram uma demanda maior por trabalhadores, especialmente em setores como Construção Civil, Serviços e Logística.

Para 2025, é esperado que o Sul continue a ser uma das regiões mais dinâmicas do Brasil, com um aumento na demanda por profissionais qualificados na área de TI, setores industriais e engenharias.

Com o mercado se beneficiando de investimentos em infraestrutura e inovação tecnológica, podemos prever um crescimento contínuo da empregabilidade, com as posições publicadas aumentando entre 8% a 12%.



Contratações por região - Sul

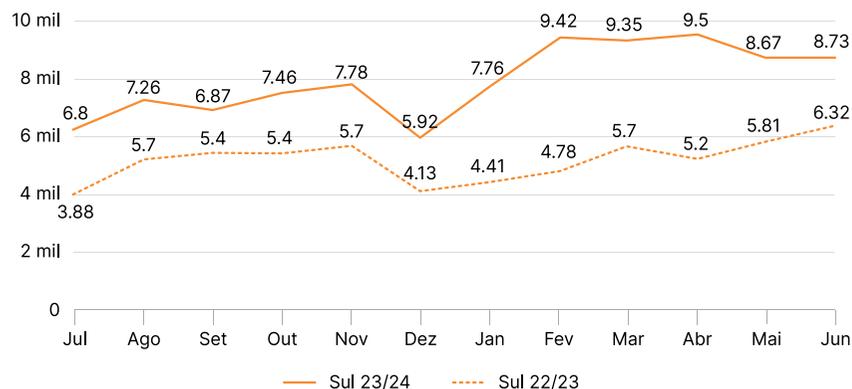


Gráfico 8: Contratações feitas por mês na Região Sul de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.

A região registrou recuperação e possui a **segunda melhor média de contratações**.

O desempenho da Indústria, particularmente no estado do Paraná e em Santa Catarina, contribuiu significativamente para o aumento das contratações. Os dados referentes ao estado paranaense fora divulgados pelo [FIEP](#), e de Santa Catarina pelo [FIESC](#), respectivamente.

Além da Indústria, a região Sul possui um setor de Serviços robusto e diversificado, incluindo Turismo e Tecnologia, que têm o potencial de sustentar este crescimento nos próximos anos em ritmo estável nos próximos anos.

Região Nordeste

A região vem se beneficiando com os novos investimentos, especialmente em setores como Turismo, Energia Renovável e Serviços.

A variabilidade no número de posições publicadas reflete tanto em termos de sazonalidade, principalmente por influência do setor de Turismo, quanto a entrada de novos empreendimentos na região, ocasionada por [programas de crédito do Governo Federal](#).

Posições publicadas por região - Nordeste



Gráfico 9: Posições publicadas por mês na Região Nordeste de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.

A média no período entre julho/2022 e junho/2023 variou entre **8,0 mil a 12 mil** em posições publicadas.

Já entre julho/2023 e junho/2024, podemos observar uma oscilação maior, atingindo um pico de **14,2 mil** em abril/2024.

Se compararmos com o mesmo mês no ano anterior (**8,58 mil**), o crescimento foi de cerca de **65,5%**.

As variações nas posições publicadas observadas nos gráficos já indicam um mercado em expansão, com 2025 projetando um crescimento anual entre 9% e 13% e esse crescimento será suportado por investimentos em turismo e energias renováveis.



O **Nordeste** apresentou um aumento em suas contratações, mas o crescimento é menos expressivo em comparação com regiões como Sudeste e Sul.

A dependência de setores como Turismo e Agricultura, que foram impactados pela inflação e pela desaceleração econômica global, contribuiu para essa menor média.

Contratações por região - Nordeste

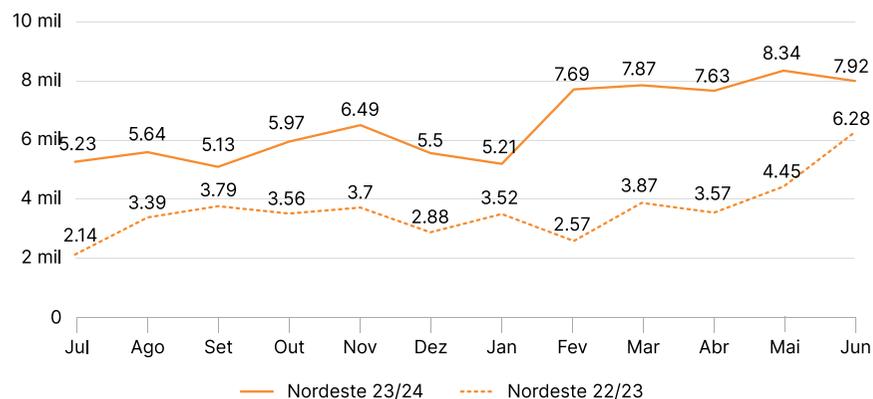


Gráfico 10: Contratações por mês na **Região Nordeste** de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.

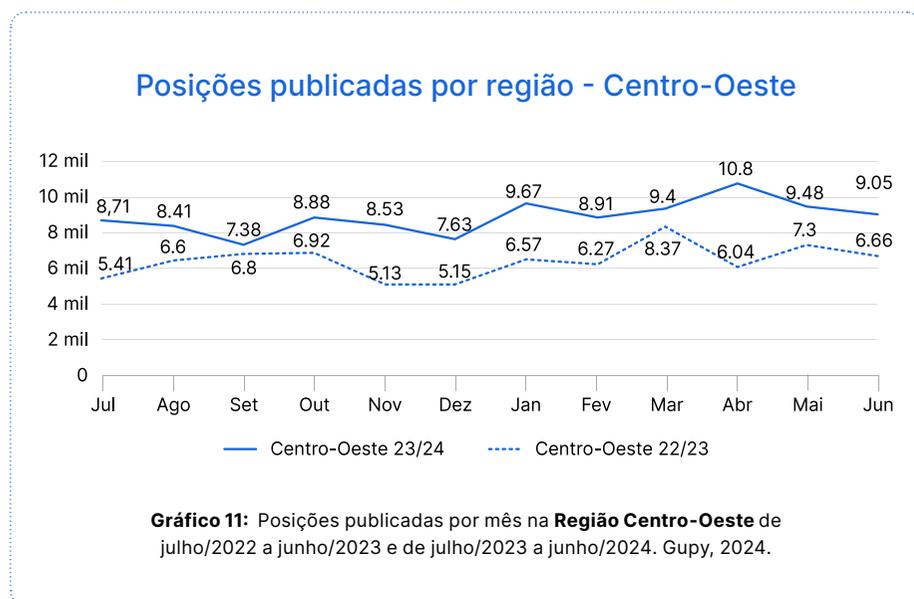
Para os próximos anos, a região se destaca como a área de maior potencial de crescimento, impulsionado pela expansão dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia:

Em março/2024, o [Governo Federal anunciou 100 novos IFs](#) e, na fase de expansão, a região Nordeste receberá 38 novos *campi* (plural de campus), distribuídos pelos seus 9 estados.

Todo esse investimento educacional não apenas reforça o **desenvolvimento da educação técnica e tecnológica da região**, mas também promete gerar impacto significativo na empregabilidade local, criando novas oportunidades de trabalho e desenvolvimento econômico.

Região Centro-Oeste

Com seu forte no setor **Agroindustrial e Expansão Logística**, o Centro-Oeste tem visto um aumento expressivo na demanda por profissionais qualificados, conforme evidencia o gráfico.



Podemos observar que, no período de julho/2022 a junho/2023, a média variava entre **6 mil a 8 mil** posições publicadas.

Já entre julho/2023 a junho/2024, houve um leve crescimento, com picos atingindo **10,8 mil** em abril/2024. Comparando este pico com o mesmo mês no ano anterior, **6,04 mil**, temos um crescimento de **78,8%**.

A expectativa é de um crescimento, em 2025, de 10% a 14% nas posições publicadas, acompanhando a expansão e as previsões para os próximos anos no setor agropecuário, de acordo com [estudo realizado pela McKinsey](#).

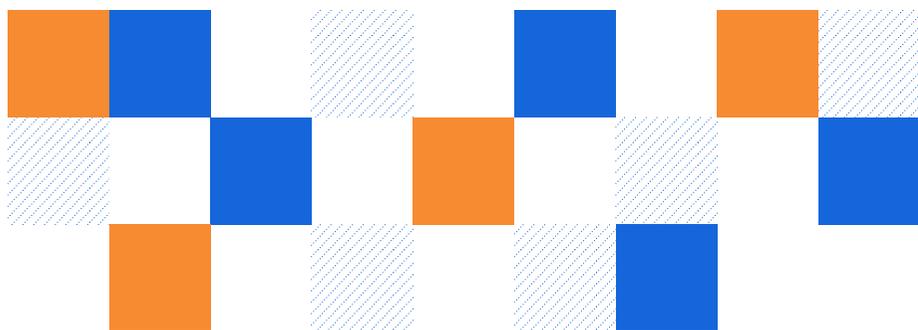
O Centro-Oeste, junto da região Norte, apresentou as menores médias de contratações.

No entanto, ao comparar os dois períodos, é possível constatar o aumento significativo dessas médias, o que reflete o desenvolvimento de setores específicos que impulsionaram a economia da região.

Goiás, por exemplo, se tornou o **Estado líder na geração de empregos da região**, depois de abrir mais de 72 mil vagas de trabalho no período entre janeiro e julho de 2024 — um aumento de 15% em relação ao mesmo período de 2023.

Em 2024, o setor que mais se beneficiou com essas oportunidades foi o de Serviços, responsável por empregar 27,059 pessoas, equivalente a 37% das vagas, segundo o [CAGED](#).





Contratações por região - Centro-Oeste

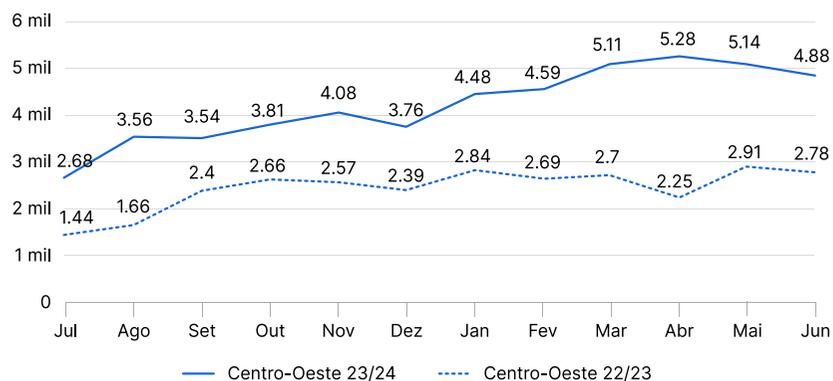


Gráfico 12: Contratações feitas por mês na **Região Centro-Oeste** de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.

Outra tendência é a demanda global por produtos agrícolas, que irá impactar diretamente a região Centro-Oeste, promovendo um aumento nas contratações neste setor, além de manter o crescimento proporcional nos próximos anos.





Região Norte

A região apresentou um crescimento significativo nas posições publicadas, particularmente impulsionado por novos investimentos em infraestrutura e exploração de recursos naturais.

De acordo com [projeções econômicas](#), o Norte deverá continuar a se expandir em setores como Mineração, Agronegócio e Energia Renovável, e essa expansão deverá gerar uma demanda crescente por profissionais ainda mais qualificados.

Um exemplo recente é o investimento de US\$ 1,1 bilhão, realizado pela [Vale](#), na construção da mina Salobo III, em Marabá, que entrou em [operação no último trimestre de 2023](#).

A mina terá capacidade de processar 36 mil toneladas de cobre por ano quando estiver em plena operação, ao final de 2024.

A média de posições publicadas no período entre julho/2022 e junho/2023 ficou em torno de **1,5 mil** a **2,0 mil**. Já entre julho/2023 e junho/2024, nota-se um aumento, com picos de até 3,35 mil em abril/24.

Considerando a variação entre este pico e o período equivalente no ano anterior, **2,18 mil** em abril/2023, o aumento foi de **53,7%**.

O crescimento expressivo nas posições publicadas, ao comparar os dois períodos, é um forte indicativo de que as empresas estão se preparando para atender a demanda futura.

É esperado que, em 2025, a empregabilidade na região continue crescendo, com o surgimento de novas posições em setores em desenvolvimento, podendo alcançar uma taxa de crescimento anual de aproximadamente **10% a 15%** nas posições publicadas.

A região, junto com o Centro-Oeste, possui a menor média de contratações em ambos os períodos, mas apresenta um crescimento estável.

Posições publicadas por região - Norte

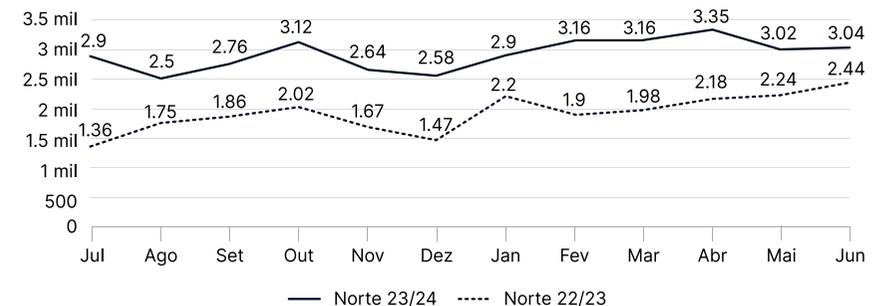


Gráfico 13: Posições publicadas por mês na **Região Norte** de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.

Contratações por região - Norte

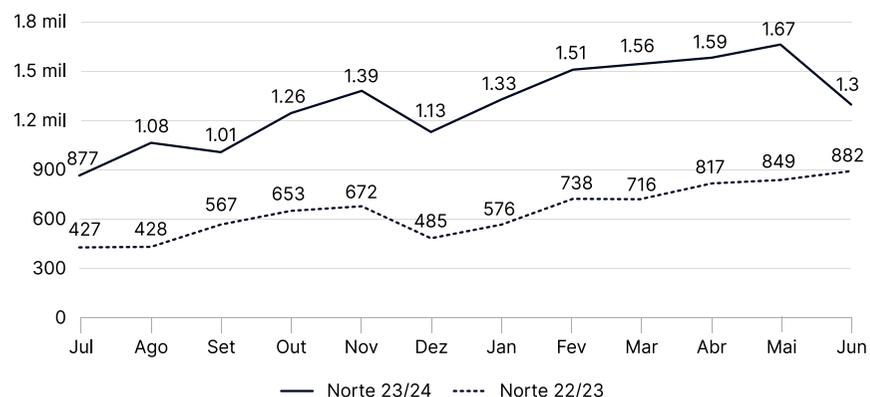


Gráfico 14: Contratações feitas por mês na **Região Norte** de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.

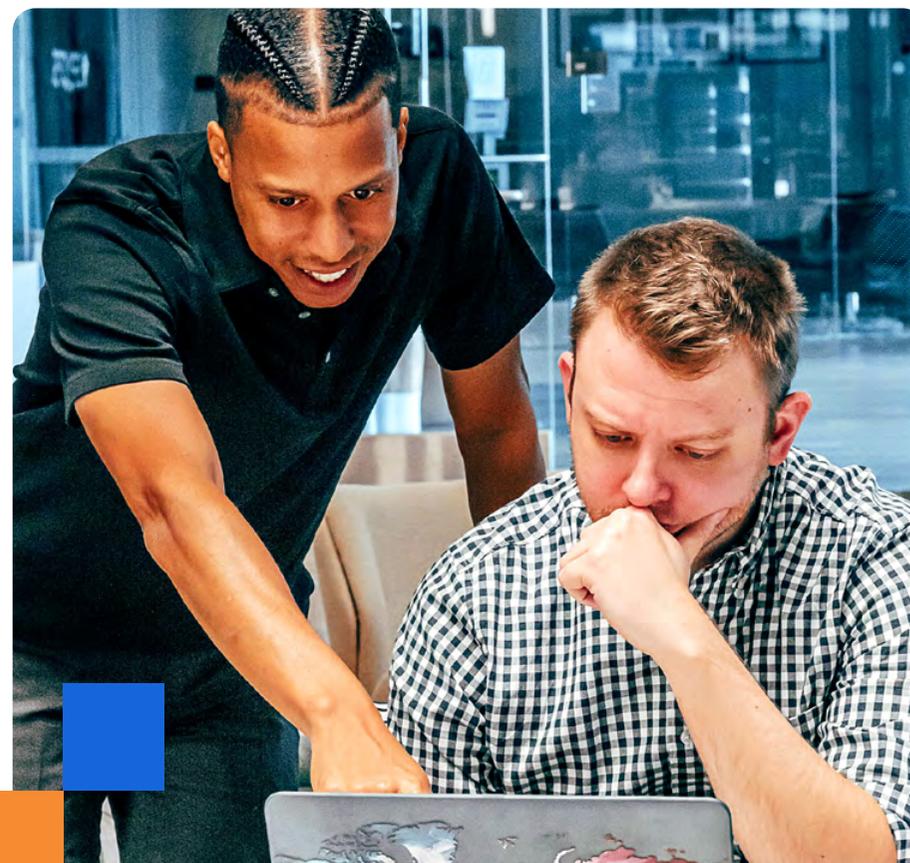
A trajetória de crescimento deve continuar em ritmo mais acelerado nos próximos anos, impulsionada pelos setores de commodities e serviços, que têm sustentado a economia local.

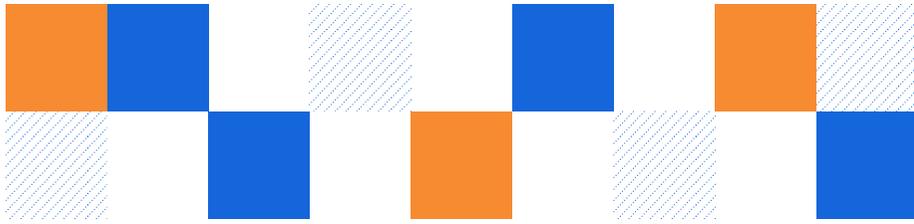
A expansão da fronteira agrícola e a força do mercado de trabalho são fatores-chave que devem continuar incentivando o crescimento nesta região.

Assim como no Nordeste, o turismo se mantém como uma prioridade estratégica no Norte.

Municípios da região Norte receberão parte dos mais de R\$ 6 milhões do Ministério do Turismo para aprimorar a infraestrutura, impulsionando o desenvolvimento regional.

Esse investimento visa fomentar a atividade e fortalecer a economia local por meio da criação de empregos e do incentivo ao desenvolvimento cultural.





Empregabilidade por segmentos

Até a metade de 2024, **a economia brasileira deu um salto de 2,5% (período de 12 meses)**, garantindo o **6º lugar entre as economias do G20 que mais cresceram** no período.



O G20 (Grupo dos 20) é um fórum internacional que reúne as 19 maiores economias do mundo, mais a União Europeia. Seu principal objetivo é discutir e coordenar políticas econômicas e financeiras globais.

Os países membros representam cerca de 85% do PIB mundial, 75% do comércio internacional e dois terços da população global.

Nesse intervalo, o Brasil só ficou atrás de potências como Índia, Indonésia, China, Rússia e Estados Unidos, e empatou com a Turquia.

De acordo com o [IPEA](#), a economia brasileira apresentou crescimento significativo, acima do esperado, no primeiro trimestre de 2024.

A previsão, para 2025, é de um contexto de maior estabilidade econômica, com bem menos variações entre os meses.



Gráfico 15: Expectativas para o crescimento do PIB. Fonte: Banco Central do Brasil, [Relatório de Inflação \(2024\)](#), apud [BC Focus](#).

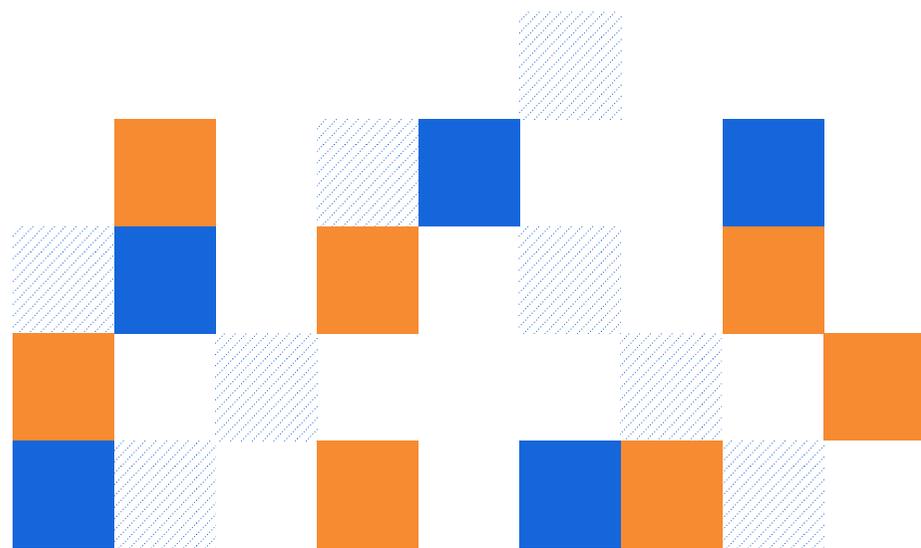
Gestões governamentais que impulsionam incentivos fiscais, investimentos em infraestrutura, ou programas de apoio à agropecuária, podem influenciar de forma positiva e direta o mercado de trabalho de cada segmento.

A gestão atual tem priorizado setores estratégicos, estimulando o crescimento de forma sustentável e inclusiva — ainda que pouco a pouco. Isso reforça **o papel do governo no fomento de oportunidades e desenvolvimento regional**.

Dessa forma, a publicação de vagas e o ritmo de contratações são o reflexo direto da saúde da economia do país e das condições de cada segmento.

A seguir, vamos analisar, especificamente, os resultados de 5 segmentos, seguindo a classificação macro estabelecida pelo **CAGED**, mantendo assim o padrão estabelecido na edição anterior do Relatório de Empregabilidade.

São eles: **Serviço; Indústria; Comércio; Agropecuária; Construção**.



 Tendências da Empregabilidade 2025



Média de contratações por segmentos

2022/2023

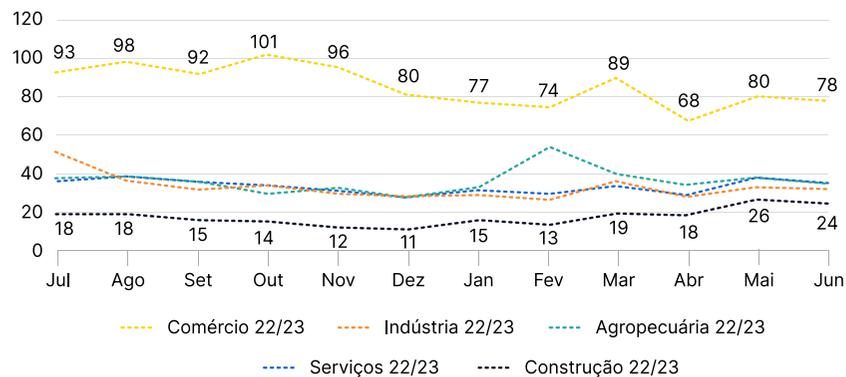


Gráfico 16: Média de contratações por segmento entre julho/2022 e junho/2023. Gupy, 2024.

2023/2024

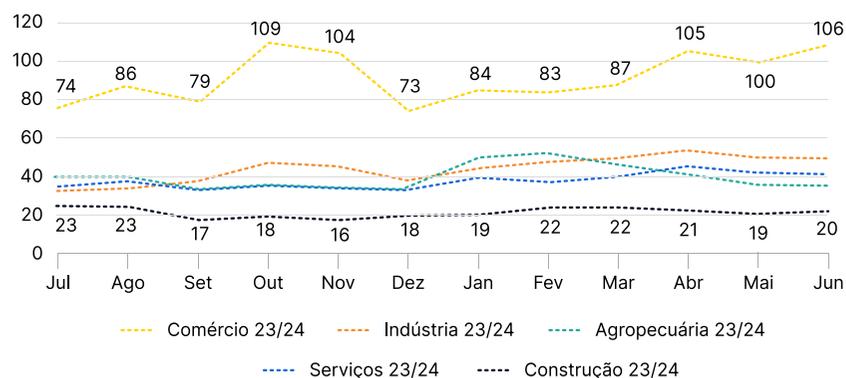


Gráfico 17: Média de contratações por segmento entre julho/2023 e junho/2024. Gupy, 2024.

Posições publicadas e contratações por segmento

No reflexo de oportunidades de trabalho (posições publicadas) e contratações em geral, no período de julho/2023 a junho/2024, todos os segmentos cresceram de forma significativa em comparação ao período anterior.

Por exemplo, **o segmento da Indústria teve uma variação positiva de 77% em novas oportunidades.**

A média de crescimento geral de posições publicadas em todos os segmentos foi de **32%** e a média de aumento de contratações acompanhou com **25%**.

A tendência para o mesmo período entre 2024 e 2025, seguindo as previsões de estabilidade do mercado, é de um aumento entre **30% e 35% nas oportunidades**, ou seja, nas posições publicadas, e de **22% a 27% nas contratações**.

Total de posições publicadas e contratações por segmento

| Serviços

O segmento apresentou maior crescimento tanto em **posições publicadas** (quase **79 mil**), quanto em **contratações** (quase **60 mil**), em abril/2024. No período anterior, o pico foi em maio/2023.

Possivelmente, este comportamento está atrelado à sazonalidade, devido à proximidade de datas festivas, como o Dia das Mães em maio, por exemplo.

Além disso, segundo a [Agência Gov](#), com base nos dados do IBGE, o volume de serviços prestados por este segmento aumentou 2% de janeiro a maio deste ano.

Já o período de queda mais acentuada foi em dezembro/2023, com uma média de **61 mil de posições publicadas** e **41 mil de contratações**, mês que repetiu o cenário do ano anterior.

No último ano, o setor revelou grande resiliência, crescendo sua receita nominal em **5,3%** em relação aos 12 meses anteriores, segundo os dados da [Pesquisa Mensal de Serviços de julho do IBGE \(2024\)](#).

O setor de Serviços é, atualmente, o maior representante dos segmentos tanto em empregabilidade quanto no PIB, representando 44,3% deste em 2023 ([CNI, 2024](#)).

Posições publicadas por segmento - Serviços

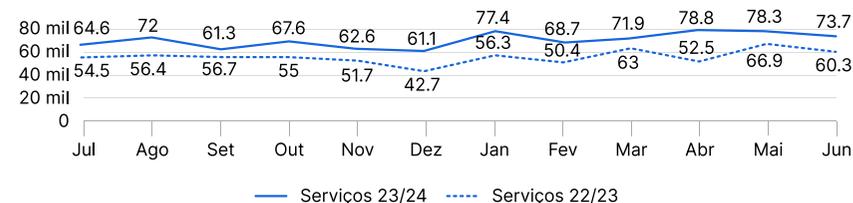


Gráfico 18: Posições publicadas por mês no Segmento Serviços de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024

Contratações por segmento - Serviços

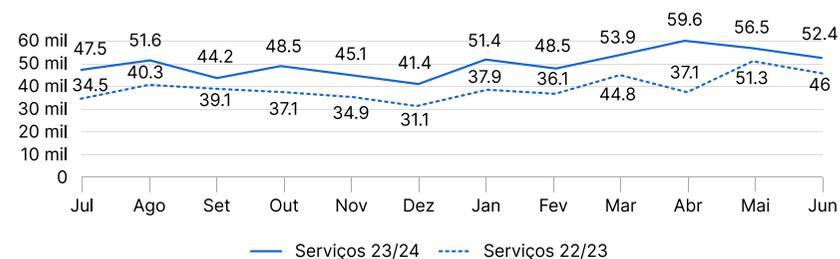


Gráfico 19: Contratações feitas por mês no Segmento Serviços de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.

Posições publicadas por segmento - Indústria



Gráfico 20: Posições publicadas por mês no **Segmento Indústria** de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.

Contratações por segmento - Indústria



Gráfico 21: Contratações feitas por mês no **Segmento Indústria** de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.



Tendências da Empregabilidade 2025

Quando a economia está aquecida, há aumento na demanda por serviços como educação, saúde, transporte, turismo e tecnologia, o que eleva a oferta de vagas. Dessa maneira, o segmento gera impacto direto nas contratações.

Com a crescente digitalização e a expansão do comércio eletrônico, surgem novas posições relacionadas à Tecnologia da Informação e Serviços Logísticos.

Considerando o cenário favorável para o mercado de trabalho ao longo do ano, com crescimento médio de **25%** de posições publicadas, a tendência é que, em 2025, o segmento de Serviços apresente um aumento de oportunidades de **22 a 27%**.

| Indústria

Observamos que, no período analisado de julho/2023 a junho/2024, a Indústria foi **o segmento que teve a maior média de aumento tanto de oportunidades (quase 77%) quanto de contratações (quase 73%)**.

Este resultado expressivo também é visto no seu impacto econômico. Em 2023, a Indústria foi responsável por 25,5% do PIB, segundo [levantamento da Confederação Nacional da Indústria \(2024\)](#).

Caso o segundo semestre de 2024 e o primeiro semestre de 2025 acompanhem a favorabilidade do período analisado, lembrando que é o segmento mais sensível da economia brasileira, espera-se um aumento da empregabilidade expressiva dentro da mesma média, entre **70% e 75%**.





Em uma análise de mês a mês, é possível perceber que foi em abril/2024 o maior crescimento tanto em **posições publicadas** (quase **26 mil**), quanto em **contratações** (quase **20 mil**). No período anterior, o pico foi no mês de maio de 2023.

De março a junho de 2024, época caracterizada pelo pós-férias e estabilidade econômica, o segmento costuma tender à aceleração.

Geralmente nesses meses, a produção se estabiliza e setores como o Automotivo, Bens de Consumo Duráveis e Produtos Industriais começam a realizar o planejamento de estoques para a produção do segundo semestre.

Já o período de maior índice de queda foi em julho/2023, com **13,8 mil** posições publicadas e **10,5 mil** contratações. Essa queda também foi destacada na ocasião pela [Sondagem Industrial da CNI](#), que apresentou que a produção industrial também caiu neste mês, alcançando 47,8 de 100 pontos, portanto, abaixo do esperado. Apesar disso, em agosto uma melhora foi atestada.

Importante lembrar também que a Indústria tem passado por processos de automação, o que impacta diretamente na diminuição das oportunidades de trabalho em algumas áreas, ao mesmo tempo em que cria vagas especializadas, como em automação e engenharia.

Comércio

O comportamento do segmento varia bastante ao longo do ano devido a fatores como:

- + Sazonalidade
- + Festividades
- + Clima
- + Comportamento de consumo.

Sendo assim, outubro/2023 foi o mês de maior crescimento, tanto em **posições publicadas (22 mil)** quanto em **contratações (15 mil)**.

No período anterior, o auge de posições acompanhou o mês de outubro/2022 e o de contratações teve destaque em março/2023.

Tendo em vista as datas comemorativas e promoções específicas da data, os períodos de alta em outubro podem ser explicados pela preparação para as vendas destas comemorações, que impulsionam o crescimento das empresas: como Dia das Crianças, Black Friday e Natal.

Já o período de maior índice de queda foi em dezembro/2023, com **12,7 mil posições publicadas** e **10,3 mil contratações**.

Posições publicadas por segmento - Comércio

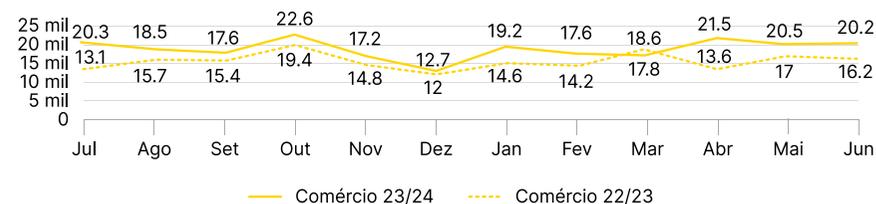


Gráfico 22: Posições publicadas por mês no **Segmento Comércio** de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.

Contratações por segmento - Comércio

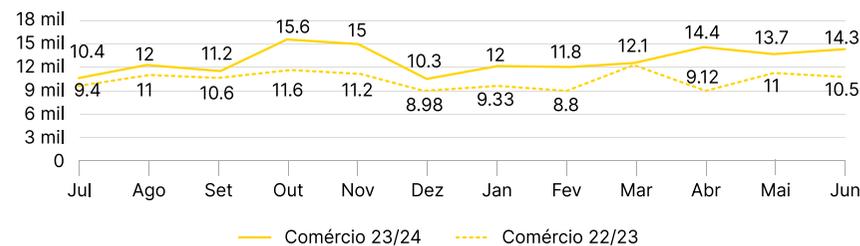


Gráfico 23: Contratações feitas por mês no **Segmento Comércio** de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.



De acordo com a [ANP](#), ao longo de 2022, o setor se beneficiou com as quedas nos preços dos combustíveis, o que reduziu os custos logísticos, e de lançamentos de novos produtos que impulsionam o varejo.

O comércio experimentou um crescimento sólido em 2023, impulsionado pelo aumento do consumo familiar e maior renda disponível, resultantes, por sua vez, de programas sociais e do reajuste do salário mínimo.

Em 2025, a performance desses setores dependerá da recuperação da economia global, além das políticas econômicas adotadas no Brasil.

Considerando o contexto para o mercado de trabalho do Comércio, ao longo de 2024, com um crescimento médio de **22%** de posições publicadas e de **24%** de contratações, a tendência é que, em 2025, o aumento de oportunidades e admissões varie entre **20%** e **25%**.



| Agropecuária

A Agropecuária apresentou crescimento tanto em **posições publicadas (6 mil)** quanto em **contratações (4 mil)**, nos meses de **janeiro e fevereiro de 2024**, respectivamente.

Este aumento de oportunidades — o maior em todo os dois períodos — pode estar atrelado ao sucesso da safra de grãos de 2023 e o estímulo gerado por ela para a preparação para um novo ciclo em 2024.

Segundo os [dados da Produção Agrícola Municipal do IBGE \(2024\)](#), foram produzidas 316,4 milhões de toneladas, o que representa 19,6% a mais da produção do ano anterior.

As exportações de soja e milho continuam fortes, mesmo com incertezas no comércio global, conforme [relatório publicado pelo Ministério da Agricultura e Pecuária](#).

No entanto, o setor enfrentou desafios com problemas logísticos e impactos do clima, como secas e alagamentos em algumas regiões. Além disso, os preços das *commodities* oscilaram devido à instabilidade internacional.

Uma das principais características do segmento é o desempenho resiliente. Embora menos volátil do que outros setores, a Agropecuária também depende de fatores externos, como:

- + Preços internacionais de *commodities*
- + Condições climáticas

Posições publicadas por segmento - Agropecuária



Gráfico 24: Posições publicadas por mês no **Segmento Agropecuária** de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.

Contratações por segmento - Agropecuária



Gráfico 25: Contratações feitas por mês no **Segmento Agropecuária** de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.



Tendências da Empregabilidade 2025

Fundamental para a geração de empregos em regiões rurais e pequenas cidades, o segmento contribui diretamente para a estabilidade socioeconômica de diversas regiões brasileiras.

Por outro lado, um dos fatores que têm impactado na redução da empregabilidade e necessidade de mão de obra ao longo dos últimos anos é a mecanização agrícola.

De acordo com [boletim publicado pela Embrapa](#), em abril deste ano, a crescente adoção de tecnologias automatizadas, como drones, sistemas de ordenha robótica e sensores eletrônicos, permite que as operações sejam realizadas com menos mão de obra.

Esse cenário, somado à urbanização acelerada e ao envelhecimento da população rural, tem levado à diminuição significativa de trabalhadores no setor, agravando o “apagão de mão de obra”, e contribuindo para a transformação estrutural do campo.

Na análise entre os dois períodos (julho de 2022 a junho de 2023 e julho de 2023 a junho de 2024), o segmento apresentou um aumento nas posições publicadas de **18%**, enquanto nas contratações, revelou uma queda, mesmo que pequena, de **0,39%**.

Caso o segundo semestre de 2024 e o primeiro semestre de 2025, acompanhem este contexto, a tendência é de um aumento nas oportunidades que varie entre **15%** e **20%** e uma oscilação entre **-2%** de queda e **3%** de aumento nas contratações.



Construção

O setor da Construção trouxe maior crescimento tanto em **posições publicadas** (quase **3 mil**), quanto em **contratações** (quase **2 mil**), nos meses de maio de 2024 e agosto de 2023, respectivamente.

Este resultado nesses anos pode ter sua explicação no comportamento do mercado de construção que é impactado pelo clima.

A temporada entre os meses de abril e setembro costuma ser mais favorável para o segmento da Construção no Brasil por ser marcada pelo menor índice de chuvas, o que facilita o andamento das obras, especialmente nas regiões Sudeste e Centro-Oeste.

Quando analisamos os **gráficos de posições publicadas e contratações**, notamos um crescimento do segmento, que manteve a cada ano analisado um comportamento estável.

A estabilização dos custos no setor e a redução gradual das taxas de juros podem ter sido motores destes resultados, favorecendo o financiamento imobiliário e a execução de novos projetos.

O setor de Construção é altamente dependente de investimentos públicos e privados, além da oferta de crédito para imóveis, o que influencia na sua oferta de empregos.

Posições publicadas por segmento - Construção



Gráfico 26: Posições publicadas por mês no **Segmento Construção** de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.

Contratações por segmento - Construção



Gráfico 27: Contratações feitas por mês no **Segmento Construção** de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.

Segundo o [levantamento feito pela Federação das Indústrias do Rio de Janeiro \(Firjan\)](#), estima-se um investimento de R\$ 696,3 bilhões até 2026, o que certamente trará impactos expressivos para o segmento.

Considerando este fator, assim como o cenário positivo do período analisado, com crescimento médio de 41% de posições publicadas e de 43% nas contratações, a tendência é que em 2025 o segmento apresente um aumento de oportunidades entre 40% e 45%.



Empregabilidade por portes

No primeiro quadrimestre de 2024, o Brasil contava com 21.738.429 empresas ativas. Segundo o [Mapa de Empresas \(2024\)](#), realizado pelo Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, deste total, **93,6% das empresas são microempresas ou de pequeno porte.**

Segundo os dados fornecidos pela Agência Gov, do Governo Federal, esta maioria refletiu diretamente na criação de empregos formais no Brasil, sendo **55% deles gerados por microempresas e pequenas empresas.**

Em 2023, de cada 10 empregos, 8 foram promovidos por elas, sendo, ainda, as responsáveis por **32%** do PIB.

Tal cenário positivo mostra-se um pouco diferente ao analisar o recorte deste relatório, em que as **empresas de grande porte foram as que mais moveram a geração de empregos.**

No entanto, a diferença não anula o dado do Governo, mas sim **se soma** a ele como outro retrato do cenário de empregabilidade brasileiro.

As empresas participantes da pesquisa da Gupy foram divididas em três portes:

- + 1. **Pequeno porte:** 39% da base
- + 2. **Médio porte:** 37% da base
- + 3. **Grande porte:** 24% da base



Assim como a realidade do Brasil, as empresas de pequeno porte representam o maior percentual da amostra. Porém, o seu total é expressivamente menor do que o do mercado empreendedor brasileiro.

Essa característica da base influencia nos resultados encontrados, afinal, a **quantidade de empresas dos três portes é equilibrada**. Posto isto, nossos dados indicam que, entre julho de 2023 e junho de 2024:

**8,4 de cada
10 empregos**

das empresas relataram usar IA nos negócios

**1,3 de cada
10 empregos**

foram gerados por empresas de médio porte

**0,3 de cada
10 empregos**

foram gerados por empresas de pequeno porte

Dados: Gupy, 2024.

Posições publicadas e contratações por portes

Nos dois períodos analisados, **as empresas de grande porte foram as maiores responsáveis pela geração de emprego**, tanto na expressividade em total de posições publicadas quanto de contratações feitas.

Além disso, entre 2023 a 2024, essas empresas tiveram performances acima de **30%** em relação ao ano anterior, o que indica um crescimento próspero a se repetir em 2025.

Atrás delas, estão as empresas de médio porte, que aumentaram também **30%** suas contratações no último ano em comparação ao ano anterior.

Por último, estão as empresas de pequeno porte que tiveram um aumento de **2,41%** no total de oportunidades ofertadas.



Total de posições publicadas e contratações por portes

Empresas de pequeno porte

Empresas de pequeno porte apresentaram um comportamento estável em relação à abertura de posições no período de julho/2023 a junho/2024. O crescimento atingido foi de **2,41%**, tendo como picos os meses de agosto/2023 e maio/2024.

Com base nesta média, podemos esperar um desempenho em 2025, com crescimento variando de 2% a 7%.



Posições publicadas por porte - Pequeno

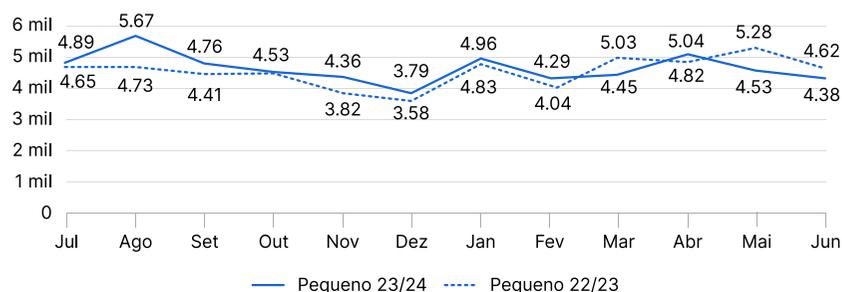


Gráfico 28: Posições publicadas por mês por empresas de **Pequeno Porte** de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.

Apesar do crescimento modesto em termos de abertura de oportunidades, as pequenas empresas analisadas tiveram um aproveitamento menor (**50%**) em suas contratações, do que no ano anterior, que foi **52%**.

Contratações por porte - Pequeno

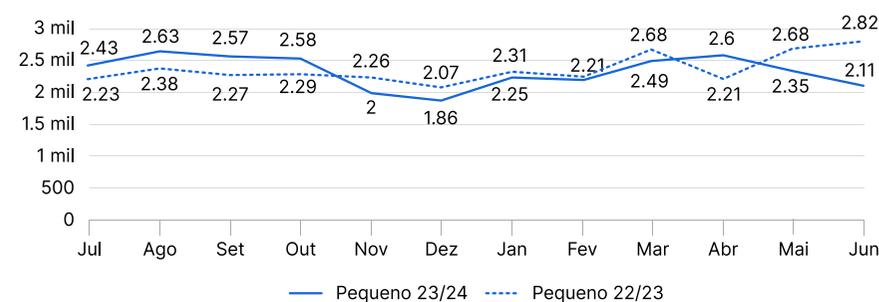


Gráfico 29: Contratações feitas por mês por empresas de **Pequeno Porte** de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.

O desenho do gráfico nos mostra as oscilações ao longo dos dois períodos, que se sintetizam em uma média de **-2,1% no total de contratações**, comparando os dois anos.

É importante olhar este dado com cautela, pois ele demonstra uma performance diferente do cenário brasileiro, que, conforme apontamos, teve as empresas de pequeno porte impulsionando a geração de empregos formais.

Isso se deve ao recorte envolvido, que aqui considera as empresas analisadas pela Gupy.

Talvez este resultado seja uma consequência da sobrecarga que muitos profissionais de RH vivenciam.

Conforme o tamanho menor da empresa, mais a área é enxuta e um mesmo profissional desempenha muitas funções, tendo dificuldade de dar vazão a todas, o que justificaria a diferença.

Desse modo, alguns fatores podem ser considerados para ajudar a potencializar os resultados deste grupo:



Maior acompanhamento das etapas de Recrutamento Seleção, com o objetivo de concluir processos seletivos em aberto;



Investimento em treinamentos e capacitações voltados para o time de RH envolvido com a seleção de pessoas candidatas;



Aquisição de ferramentas inteligentes e digitais para outras funções do RH, como Admissão e controle do Clima Organizacional, a fim de evitar tempo em processos operacionais.

Além disso, programas de crédito ofertados pelo Governo têm o potencial de contribuir ainda mais para o crescimento de empresas de pequeno porte, como o [Programa Acredita](#), instituído por Medida Provisória em abril de 2024. Ele tem como intuito oferecer crédito com taxas de juros diferenciadas a este público, incentivando o empreendedorismo brasileiro.

HR4Results 25 | 02 e 03 de julho
Em São Paulo

A EXPERIÊNCIA MAIS RELEVANTE DE INOVAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS ESTÁ DE VOLTA.

Faça parte do HR4Results 2025 e crie o futuro do RH com a Gupy.

Garanta seu ingresso

Desse modo, devemos lembrar que, apesar deste recorte, os resultados de pequenas empresas no Brasil, como um todo, foram expressivos.

Com o apoio de tais políticas públicas e a estabilidade econômica, a tendência é que continuem crescendo e gerando empregos.

Empresas de médio porte

Em comparação ao ano anterior, os números de posições publicadas por empresas de porte médio aumentaram. Os dados apresentam uma **tendência de reinvenção a cada seis meses**.

Isto é, no início de cada semestre, empresas de médio porte tendem a abrir mais processos seletivos do que nos meses anteriores, depois mantêm uma estabilidade por mais seis meses.

Por exemplo, em janeiro/2023, essas organizações atingiram a marca de mais de **13 mil** vagas publicadas, que se manteve estável ao longo do semestre para então subir de maio a junho e, após, em janeiro/2024, com **16 mil** vagas.



O aumento no número de posições publicadas indica que essas empresas estão em um ciclo de crescimento constante e progressivo, expandindo-se de forma significativa a cada semestre – o que representou um crescimento de **23%** em relação ao ano anterior.

Esse resultado positivo aponta para uma tendência semelhante em 2025, já que, desde 2023, empresas de porte médio têm superado suas expectativas de crescimento econômico.

De acordo com o [Índice Omie de Desempenho Econômico das PMEs \(2024\)](#), empresas com faturamento de até R\$ 50 milhões registraram um aumento de 11,5% em seus lucros, em comparação ao ano anterior.

Combinando essa perspectiva com os dados da Gupy e com o cenário de queda na inflação, espera-se que empresas de médio porte ampliem de **20% a 25%** o número de vagas abertas em 2025.

Além disso, essa dinâmica semestral revela a necessidade constante dessas empresas de atualizar suas equipes, à medida que ajustam seus quadros para acompanhar o crescimento.

Posições publicadas por porte - Médio



Gráfico 30: Posições publicadas por mês por empresas de **Médio Porte** de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.

Contratações por porte - Médio

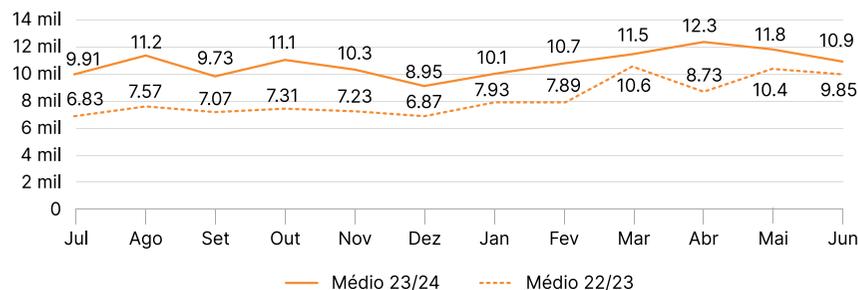


Gráfico 31: Contratações feitas por mês por empresas de **Médio Porte** de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.

Entre julho/2023 e junho/2024, empresas de médio porte contrataram 30% a mais do que no período anterior - cenário certamente motivado pelo aumento de faturamento antes citado.

Com base nisso, esperamos que tal comportamento se mantenha em 2025, variando entre **28 a 33%** a porcentagem de crescimento.

Empresas de grande porte

No período de 2023 a 2024, houve um aumento significativo de posições publicadas por empresas de grande porte.

Em média, **20 mil** foram publicadas a mais, mês a mês, do que no ano anterior. Esse aumento representa mais do que empresas de médio porte, por exemplo, conseguiram gerar em quaisquer dos meses analisados.

Sugere, também, o **papel importante que empresas de grande porte possuem para o cenário brasileiro de empregabilidade**, visto o seu potencial de geração de oportunidade de trabalho, ainda que sejam minoria em números totais de empresas ativas no país.

Posições publicadas por porte - Grande

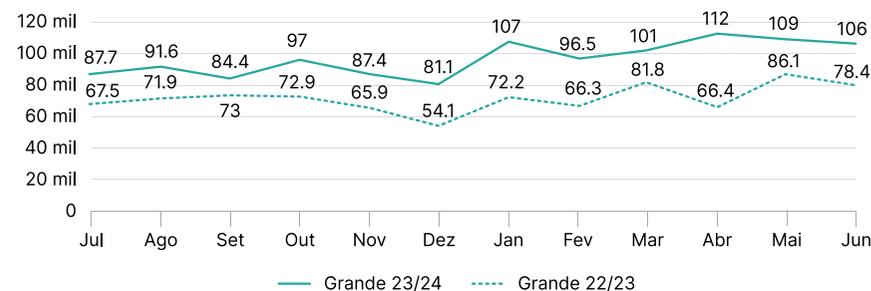


Gráfico 32: Posições publicadas por mês por empresas de **Grande Porte** de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.

Além disso, este crescimento expressivo em comparação com a primeira metade do ano de 2023 e a segunda metade de 2022, pode ter sua explicação no fenômeno de contenção econômica que muitas empresas passaram antes de 2024, em que frearam novas contratações e tiveram o quadro de pessoas colaboradoras reduzido.

Após um período de grande volume de contratações e de salários muito competitivos, principalmente em 2021, o mercado vivenciou uma onda de demissões em massa.



Segundo a [pesquisa realizada pelo Ecosistema Great People & GPTW \(2023\)](#), **12,4%** das empresas entrevistadas realizaram essas demissões em 2022, enquanto em 2023 essa porcentagem aumentou para **16,7%**.

Ao correlacionar esses dados aos da Gupy, é possível vislumbrar que as empresas estão se reerguendo, conforme as novas aberturas de posições.



Contratações por porte - Grande

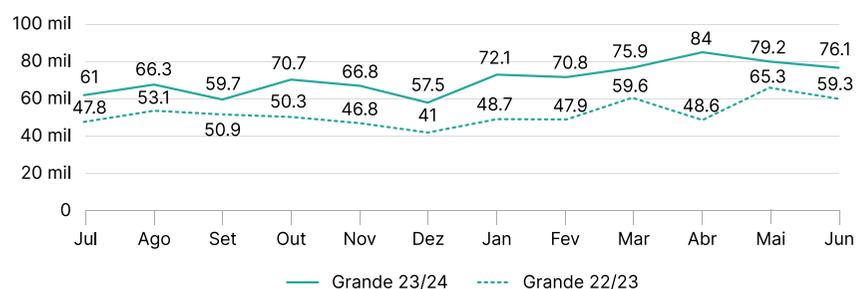


Gráfico 33: Contratações feitas por mês por empresas de **Grande Porte** de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.

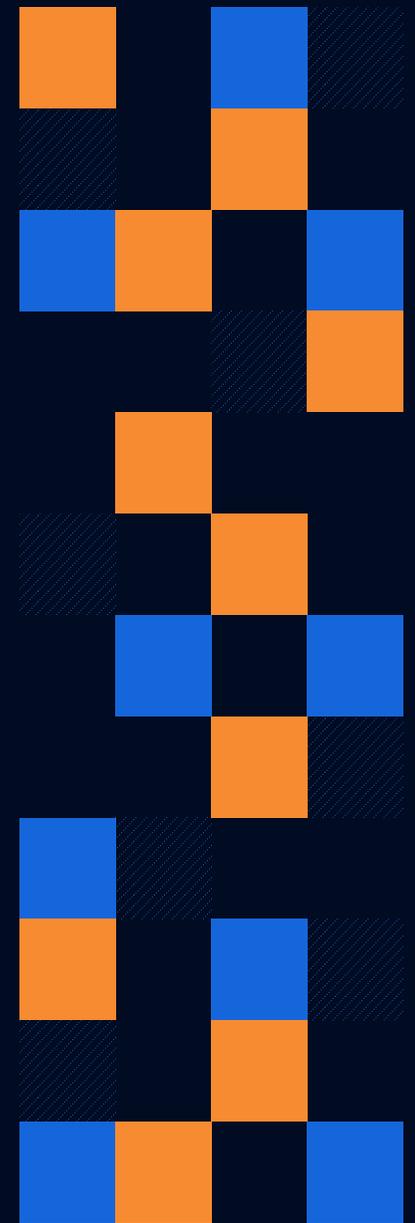
O alto volume se mostra também nas contratações.

Entre julho/2023 e junho/2024, **empresas de grande porte contrataram 36,31% a mais em relação ao ano anterior**, o que confirma o seu grande potencial de reinvenção depois de um período pós-pandemia marcado por instabilidade econômica.

Destacamos que o pico foi em abril/2024, apresentando um total de **83,9 mil** pessoas contratadas — o que representa **72%** a mais do que no mesmo mês do ano anterior. Sendo assim, é esperado que o volume de contratações cresça entre **34% a 39%**.

02

Panorama dos modelos de trabalho nas contratações



2. Panorama dos modelos de trabalho nas contratações

Em 2024, o mercado de trabalho brasileiro continuou a ser moldado pelos três principais modelos de trabalho — **presencial**, **híbrido** e **remoto** — uma tendência que deve se fortalecer em 2025.

A pandemia de Covid-19 atuou como um divisor de águas, levando empresas e instituições a repensarem suas abordagens sobre o ambiente de trabalho.

Antes de 2020, o modelo predominante era, essencialmente, o presencial. No entanto, a crise sanitária acelerou transformações que já estavam em curso, criando novas dinâmicas e possibilidades.

Essas mudanças não só redefiniram a forma como encaramos o trabalho, como também ampliaram as oportunidades para novos formatos e maneiras de interações profissionais.

O cenário pós-pandemia trouxe uma transformação definitiva no modo como trabalhamos, e entender as nuances de cada modelo é essencial para navegar nas tendências de empregabilidade e buscar garantir o sucesso de cada negócio.

No período compreendido entre julho de 2022 e junho de 2024, foi possível observar mudanças significativas nas posições publicadas e nas contratações por modelo de trabalho.

Esse novo cenário reflete as transformações contínuas no mercado de trabalho pós-pandemia e este capítulo fornece uma visão detalhada das tendências de contratação nestes três modelos de trabalho:

+ **Presencial**

+ **Híbrido**

+ **Remoto**

Os gráficos analisados fornecem uma base sólida para entender como o mercado de trabalho tem evoluído, quais são as demandas das empresas e as principais tendências observadas.



Posições publicadas e contratações por modelo de trabalho

É importante analisar as **médias de contratações** nos diferentes modelos, comparando o desempenho ano a ano. A partir delas, será possível observar a evolução das contratações em cada regime, considerando o **período entre julho de 2022 e junho de 2024, com os dados agrupados de forma trimestral**.

A imagem a seguir evidencia como os modelos de trabalho híbrido e remoto foram, gradualmente, ganhando espaço, mesmo após a reabertura dos mercados e o retorno ao trabalho presencial.



De acordo com os dados da **Gupy**, no primeiro trimestre analisado (junho/2022 a setembro/2022), o modelo presencial dominava com **86%** das contratações, enquanto o híbrido representava apenas **1%** e o remoto **13%**.

Um ano mais tarde, de julho/2023 a setembro/2023, o híbrido já havia crescido para **5%** — **pode parecer um crescimento sutil, mas, na verdade, representa um aumento de cinco vezes em apenas um ano**, evidenciando a rápida adoção do formato.

No mesmo período, o remoto se manteve estável em **12%**, e o presencial caiu levemente para **83%**.

No último trimestre observado, de abril/2024 a junho/2024, os dados evidenciaram que o **crescimento do modelo híbrido foi ainda mais expressivo**, representando **11%** na média das contratações.

O remoto, por sua vez, manteve certa estabilidade, também com **11%**, e o presencial voltou a cair, marcando **78%**.

Média trimestral de contratações por Modelo - Julho/2022 a Junho/2024

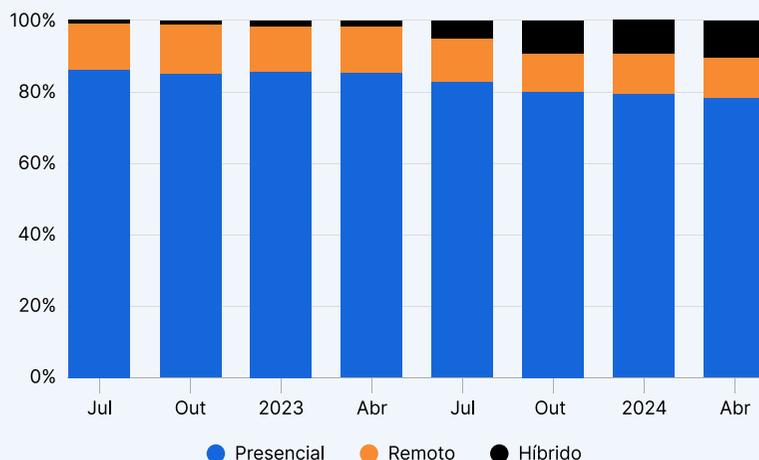


Gráfico 34: Média trimestral (%) de Contratações dos três Modelos, entre julho/2022 e junho/2024. Gupy, 2024.



Ao observar, nos dados da Gupy, o total percentual de posições e de contratações entre cada modelo, entre julho/2023 e junho/2024, temos o seguinte panorama:

Total (%) de Posições Publicadas - 2023/2024



Dados: Gupy, 2024.

Total (%) Contratações - 2023/2024



Dados: Gupy, 2024.

A seguir, vamos analisar os gráficos de posições publicadas e contratações nos três modelos de trabalho, destacando tendências e mudanças observadas ao longo dos períodos.

Total de posições publicadas e de contratações por modelo de trabalho

Modelo Presencial

O trabalho presencial manteve-se como o formato essencial para setores que dependem da colaboração direta e da infraestrutura física — como é o caso de muitas atividades da Indústria e da Agricultura, por exemplo.

Contudo, de acordo com [levantamento realizado pela Hilaris Publishing](#), mesmo esses ambientes mais tradicionais (como siderúrgicas, fábricas têxteis, refinarias e plantações agrícolas) vêm buscando meios de incorporar maior flexibilidade para algumas funções

Isso demonstra como esse tipo de negócio está de olho na permanência de profissionais-chave e talentos em um mercado onde **a adaptabilidade é um dos segredos da longevidade do negócio**.

Os dados dos dois gráficos evidenciam que o **modelo presencial lidera** com folga na quantidade de posições publicadas e em contratações, mesmo com o crescimento do regime híbrido.

Em janeiro/2024, foram publicadas **113 mil** vagas presenciais, um aumento significativo em relação aos **83 mil** do mesmo mês, em 2023.

Posições publicadas por modelo - Presencial



Gráfico 35: Posições publicadas por mês no **Modelo Presencial** de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.

Contratações por modelo - Presencial

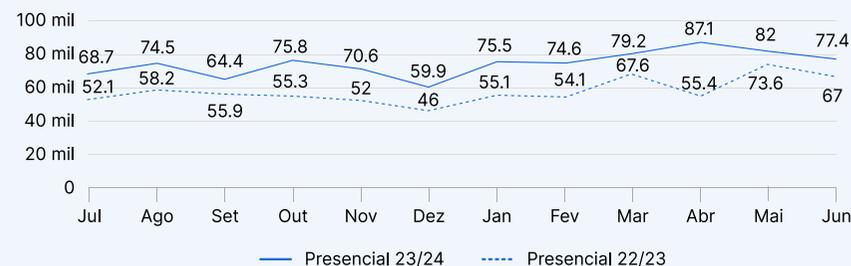


Gráfico 36: Contratações por mês no **Modelo Presencial** de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.

No que se refere à contratações, o mês de abril teve a maior diferença entre os anos de 2023 e 2024: foram **55,4 mil** em 2023 em comparação a **87,1 mil** em 2024, representando um crescimento de, aproximadamente, **58%** de um ano para o outro.

Para 2025, a tendência sugere que, mesmo com o crescimento de alternativas remotas e híbridas, setores tradicionais e indústrias que exigem interação direta, como manufatura e saúde, continuarão a depender predominantemente de posições presenciais, assim como em áreas que necessitam de supervisão direta e maior controle sobre os processos.



| Modelo Híbrido

É evidente: **o ano de 2025 promete consolidar o modelo híbrido como a principal tendência em alguns segmentos do mercado de trabalho.**

Esse formato equilibra flexibilidade valorizada pelas pessoas colaboradoras com a necessidade de interação presencial, tão desejada pelas empresas para fortalecer a cultura e promover a inovação. É o verdadeiro “ganha-ganha”, tanto para os talentos quanto para as organizações.



Importante destacar que o baixo número de publicações e contratações observados nos gráficos a seguir, entre julho/2022 e junho/2023, está relacionado ao fato de que, nesse período, a Gupy lançou uma nova funcionalidade que permitiu às empresas indicarem se as posições publicadas eram para o modelo híbrido. Isso impactou temporariamente os números registrados.

Ainda assim, temos alguns dados bem expressivos relacionados ao período entre julho/2023 e junho/2024, que evidenciam a crescente oferta desse modelo de trabalho.

Posições publicadas por modelo - Híbrido

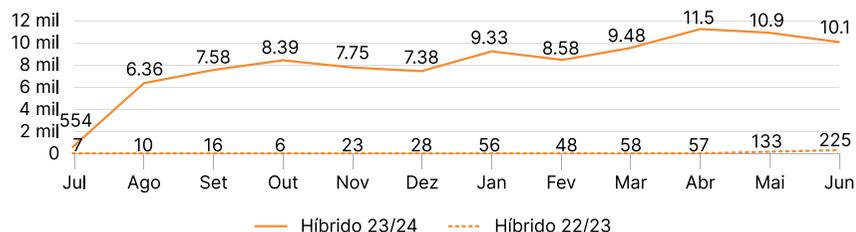


Gráfico 37: Posições publicadas no **Modelo Híbrido** de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.

Contratações por modelo - Híbrido

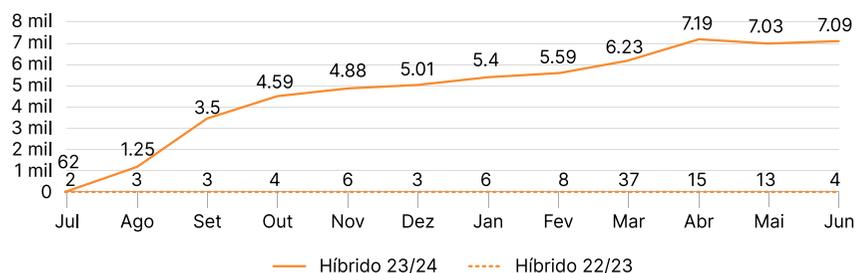


Gráfico 38: Contratações por mês no **Modelo Híbrido** de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.

Nos gráficos de posições publicadas e de contratações, o **crescimento do modelo híbrido impressiona**, indicando uma tendência evidente de que esse formato está se consolidando como uma das formas preferidas de trabalho.



O auge desse movimento foi observado em abril/2024, com picos tanto nas posições publicadas quanto nas contratações.

Essa consolidação está em linha com uma tendência global. De acordo com [levantamento da McKinsey](#), lançado em 2023, embora o comparecimento aos escritórios tenha aumentado desde o auge da pandemia nos Estados Unidos, ele ainda permanece cerca de **30%** abaixo dos níveis antes de 2020.

Esse aumento expressivo das vagas e contratações do modelo híbrido mostra que as empresas brasileiras também estão reavaliando suas necessidades de espaço físico e priorizando a flexibilidade para as pessoas colaboradoras. Com isso, há uma evidente adaptação à nova dinâmica do mercado de trabalho global, onde o híbrido não só atende à preferência das pessoas por mais autonomia, como também possibilita às empresas otimizar seus custos com infraestrutura.





Os modelos de trabalho híbrido e remoto oferecem benefícios não apenas para as empresas e as pessoas colaboradoras, mas também para o meio ambiente.

Ao reduzir a necessidade de deslocamentos diários para o trabalho, essas formas de trabalho ajudam a diminuir as emissões de carbono associadas ao transporte. Estudos têm mostrado que, com menos pessoas se deslocando de carro ou usando transportes públicos, há uma redução significativa na poluição do ar e no consumo de combustíveis fósseis.

Um **levantamento da Global Workplace Analytics**, por exemplo, sugere que, se as pessoas trabalharem de casa ao menos metade do tempo, a redução de emissões de gases de efeito estufa poderia ser de aproximadamente 54 milhões de toneladas por ano, apenas nos Estados Unidos.

| Modelo Remoto

Com a diminuição das restrições de saúde e a consequente reabertura dos mercados, especialmente no ano de 2022, muitas empresas que adotaram o regime remoto de forma emergencial durante a pandemia começaram a retornar ao modelo presencial.

Esse movimento acabou impactando diretamente as posições e contratações remotas, que passaram a surgir com um menor número, ao mesmo tempo em que atraem cada vez mais pessoas candidatas.

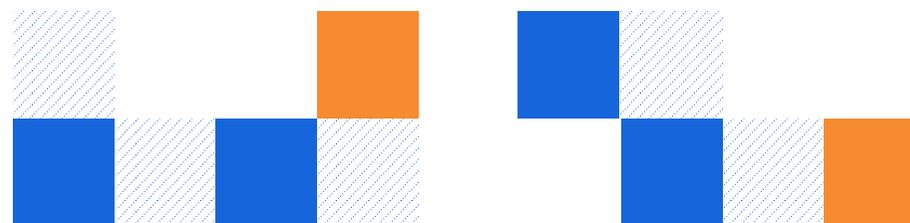


Embora ofereça grande flexibilidade, o regime remoto enfrenta críticas quanto à falta de integração, o que pode afetar a criatividade e os resultados dos projetos. Esse impacto ocorre principalmente quando as lideranças não sabem aproveitar ao máximo as oportunidades de interação e colaboração que o modelo exige.

Mesmo assim, uma parcela significativa das empresas — e especialmente das pessoas candidatas — segue preferindo este modelo, especialmente para funções que demandam alta concentração e que podem ser executadas de qualquer lugar.

O trabalho remoto ainda vem sendo também a escolha de organizações que valorizam a atratividade e permanência de grandes talentos, especialmente quando esses profissionais estão geograficamente distantes da sede da empresa.

Ao observar os gráficos comparativos de **posições publicadas e contratações no modelo remoto**, referentes ao período de 2023/2024, alguns pontos se destacam. Confira a seguir.



Posições publicadas por modelo - Remoto

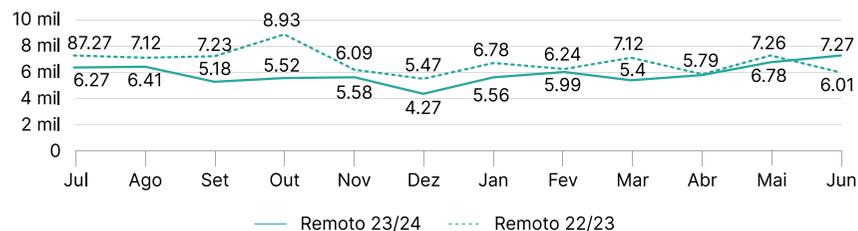


Gráfico 39: Posições publicadas por mês no **Modelo Remoto** de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.

Contratações por modelo - Remoto

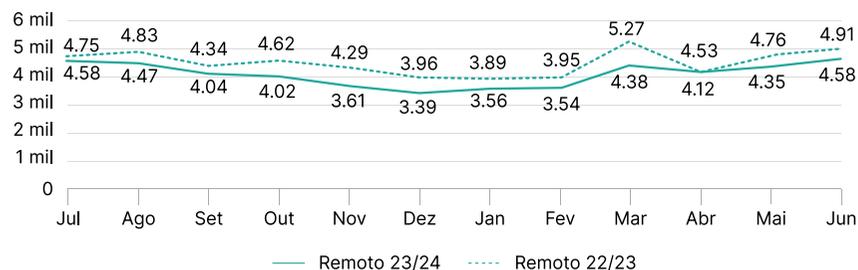


Gráfico 40: Contratações por mês no **Modelo Remoto** de julho/2022 a junho/2023 e de julho/2023 a junho/2024. Gupy, 2024.



Em outubro/2023, o número de posições publicadas para trabalho remoto atingiu seu pico, com **8,93 mil vagas**. Esse número é significativamente maior do que o observado em meses anteriores, como setembro do mesmo ano (**7,23 mil**).

Nos meses seguintes, vemos uma queda, com **6,09 mil vagas** publicadas em dezembro/2023 e uma recuperação para **7,26 mil** em maio/2024.

Ao longo do segundo semestre de 2023, as contratações oscilaram entre **4,38 mil** e **3,96 mil**. Esses números indicam uma estabilidade nas contratações no modelo remoto, mas ainda com margens menores em comparação aos picos observados no início de 2024.

Ainda sobre as contratações, em fevereiro/2024, o número atingiu um pico de **5,27 mil**, marcando um ponto alto em relação aos meses anteriores e demonstrando um aumento nas contratações no início do ano.

A tendência para 2025 é, portanto, a de uma estabilização do modelo. Se esperarmos um crescimento, ele deverá ser sutil, representado pelas posições disponíveis em áreas como **Informática, TI e Telecomunicações, Comercial e Vendas e Administração**, que ocupam o topo de setores que mais oferecem oportunidades de trabalho home office.

Análise macro sobre proporção de vagas publicadas e de contratações no modelo Remoto (2019 a 2024)

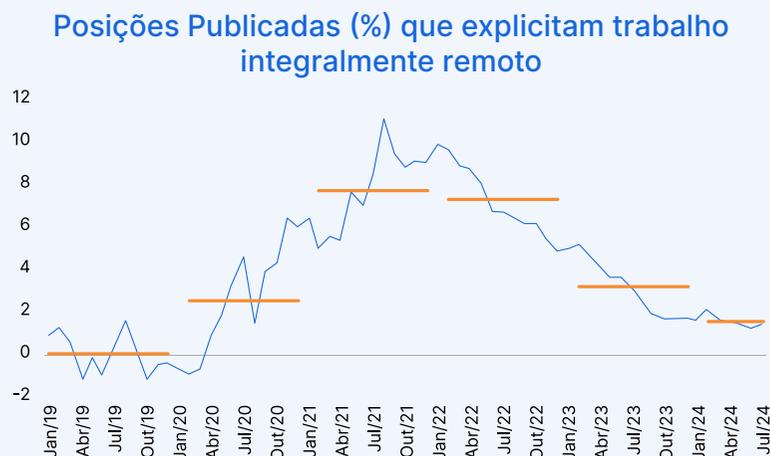


Gráfico 41: Vagas anunciadas que explicitam trabalho integralmente remoto entre jan/2019 e jul/2024. Fonte: Gupy, elaborado pela LCA, 2024.



Gráfico 42: Contratações que explicitam trabalho integralmente remoto entre jan/2019 e jul/2024. Fonte: Gupy, elaborado pela LCA, 2024.

Partindo dos dados da Gupy e, em parceria com a [LCA Consultoria Econômica](#), realizamos uma análise ampla sobre o avanço do modelo remoto entre 2019 e 2024, com o objetivo de entender melhor essa trajetória de crescimento e posterior desaceleração do formato ao longo de um período maior.

Ao analisar os dois gráficos a seguir, de posições publicadas e contratações no período, observamos facilmente o crescimento do trabalho remoto até 2022, quando o pico foi atingido. De lá para cá, nos dois recortes, o ritmo diminuiu, até o modelo encontrar certa estabilidade, desde o último trimestre de 2023.

Em agosto/2024, a proporção de vagas publicadas para trabalho totalmente remoto na plataforma Gupy foi **1,4%** maior do que a média de 2019 (antes da pandemia).

Comparado a junho/2024, essa diferença foi de **1,2%** e, em relação ao mesmo período de 2023, o aumento foi de **3,1%**.

Da mesma forma, a proporção de contratações para vagas totalmente remotas também cresceu: **1,9%** acima da média de 2019, **2,1%** a mais em junho/2024, e **3,3%** superior em comparação ao ano anterior.



Embora os números ainda estejam acima dos níveis pré-pandemia, há uma tendência de queda desde o primeiro trimestre de 2022, em decorrência do retorno gradual das empresas ao formato presencial.

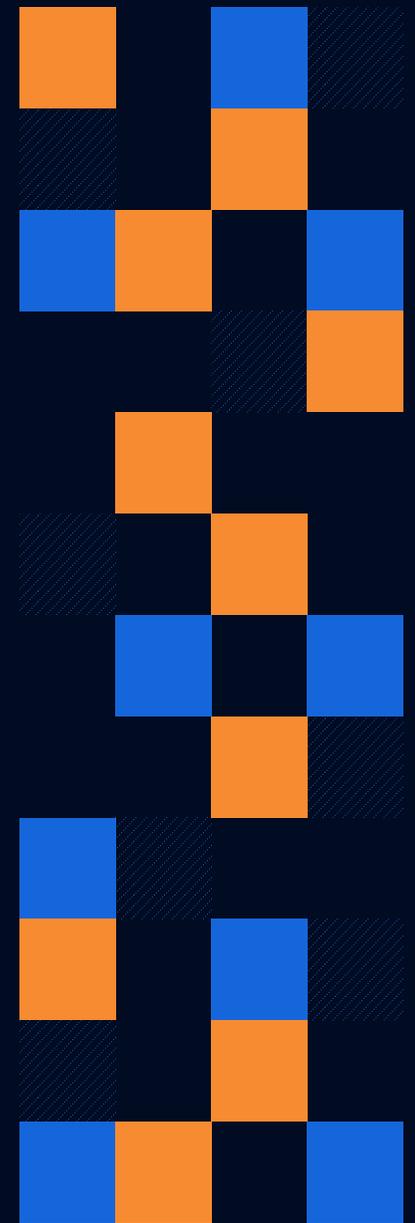


Isso passa a ser refletido não apenas no mercado de trabalho, mas também em outros indicadores, como o aumento de passageiros nos transportes coletivos e a criação de vagas formais em setores ligados a edifícios comerciais, como portaria, limpeza e segurança, conforme [dados do Novo CAGED](#).



03

Panorama
das habilidades
(Soft Skills
e Hard Skills)



3. Panorama das habilidades (Soft e Hard Skills)

O mercado de trabalho brasileiro está passando por transformações significativas, impulsionadas por fatores como:

- + Digitalização acelerada;
- + Mudanças no comportamento dos clientes;
- + Período pós-pandemia;
- + Novas demandas sociais e econômicas.

Neste contexto, as empresas estão cada vez mais seletivas em suas contratações, priorizando profissionais que reúnem não apenas habilidades técnicas, mas também habilidades comportamentais alinhadas às exigências de um mundo em constante evolução.

Com o rápido avanço das tecnologias, entre elas, a Inteligência Artificial, muitas atividades realizadas atualmente por profissionais tendem a ser substituídas ou aprimoradas.

À medida em que a IA se torna mais sofisticada e integrada em diversos setores, são redefinidos os papéis das pessoas colaboradoras, exigindo assim novas habilidades para se adaptarem a essa transformação.



Uma [pesquisa global da McKinsey](#), publicada em 2020, já apontava para esse cenário, indicando que:

43%

das empresas já enfrentam lacunas de habilidades

44%

das empresas enfrentarão lacunas de habilidades nos próximos 5 anos

Já a **Accenture**, em seu [relatório global Future Skills Pilot: Report Thinking outside the box to reimagine talent mobility](#) (em tradução livre - Piloto das habilidades futuras: Relatório Pensando fora da caixa para reimaginar a mobilidade de talentos), projeta que:

85 milhões

de empregos podem ser substituídos por máquinas até 2025

97 milhões

de novas funções podem surgir até 2025 devido a uma nova dinâmica entre pessoas e tecnologia

Serviços Financeiros e Telecomunicações são os que mais esperam disrupções tecnológicas e **Dados Analíticos, Gestão de TI e Liderança Executiva** já são áreas críticas quando falamos em encontrar profissionais com as habilidades necessárias.

As chamadas “**habilidades sociais**” humanas estão ganhando cada vez mais destaque, como a empatia, a colaboração e a criatividade, e são áreas nas quais a IA ainda apresenta limitações.

Habilidades atuais apresentadas por departamentos

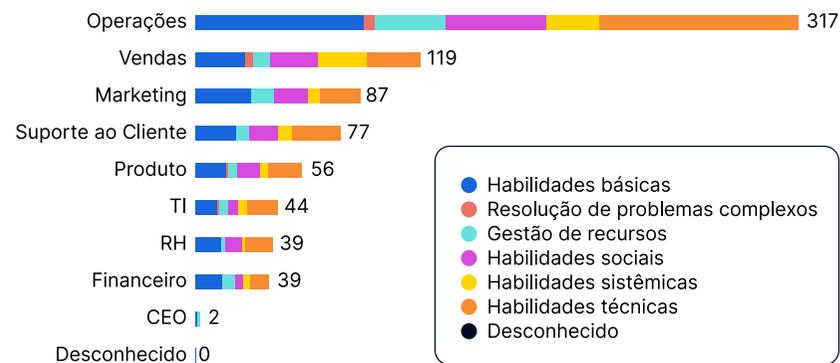


Gráfico 43: Habilidades atuais apresentadas por departamentos.
Fonte: <https://explore.visier.com/develop-employee-skills-key-metrics/questions>

Entretanto, existem muitos desafios no desenvolvimento dessas habilidades. O processo de aprimoramento requer investimento de tempo, recursos financeiros e motivação.

Apoiar, monitorar e compartilhar informações sobre a empregabilidade e as habilidades do futuro são passos essenciais que precisam ser adotados neste novo contexto.



O futuro do trabalho exigirá uma combinação de habilidades digitais e comportamentais.

Mudanças tecnológicas, econômicas e sociais demandam uma reavaliação contínua das habilidades exigidas versus as habilidades realmente necessárias para que se alcance o sucesso do negócio em cada área da organização.

Neste capítulo iremos explorar as habilidades mais requisitadas no mercado de trabalho no período de **julho/2023 a junho/2024**, analisando as tendências que moldam os perfis profissionais buscados pelas organizações.

Por meio de uma análise aprofundada dos dados de contratações, apresentaremos quais habilidades se destacam e o que essas exigências indicam sobre o futuro do trabalho.

Ao compreender esse cenário, será possível identificar as áreas de maior oportunidade e os desafios que os profissionais precisam superar para se manterem competitivos em suas carreiras.

Habilidades mais pedidas nas posições publicadas

Conheça a seguir as habilidades que figuram no topo da lista das posições publicadas pelas organizações, de acordo com os dados da plataforma Gupy, refletindo as tendências emergentes e as necessidades evolutivas do mercado de trabalho brasileiro.

Habilidades com maior incidência nas posições publicadas em 2023/2024



Dados: Gupy, 2024.

É possível observar a necessidade constante de profissionais que combinem habilidades técnicas (**hard skills**) e habilidades sociais (**soft skills**).

A **Comunicação**, uma habilidade social fundamental, é crucial para a eficiência organizacional, permitindo colaboração e cooperação.

Por outro lado, domínio do **Pacote Office** e **Excel** são imprescindíveis para a gestão de dados e operações diárias, otimizando processos.

Já a expertise em **Power BI** reflete a crescente demanda por habilidades de análise de dados (*hard skill*), cruciais para a tomada de decisões informadas e formulação de estratégias baseadas em dados concretos.

Habilidades mais pedidas por modelo de trabalho

Analisando as principais habilidades demandadas para os diferentes modelos de trabalho, é possível obter **insights valiosos sobre as expectativas dos RHs e como as empresas estão estruturando suas demandas** em função dos perfis profissionais e das novas dinâmicas da força de trabalho.

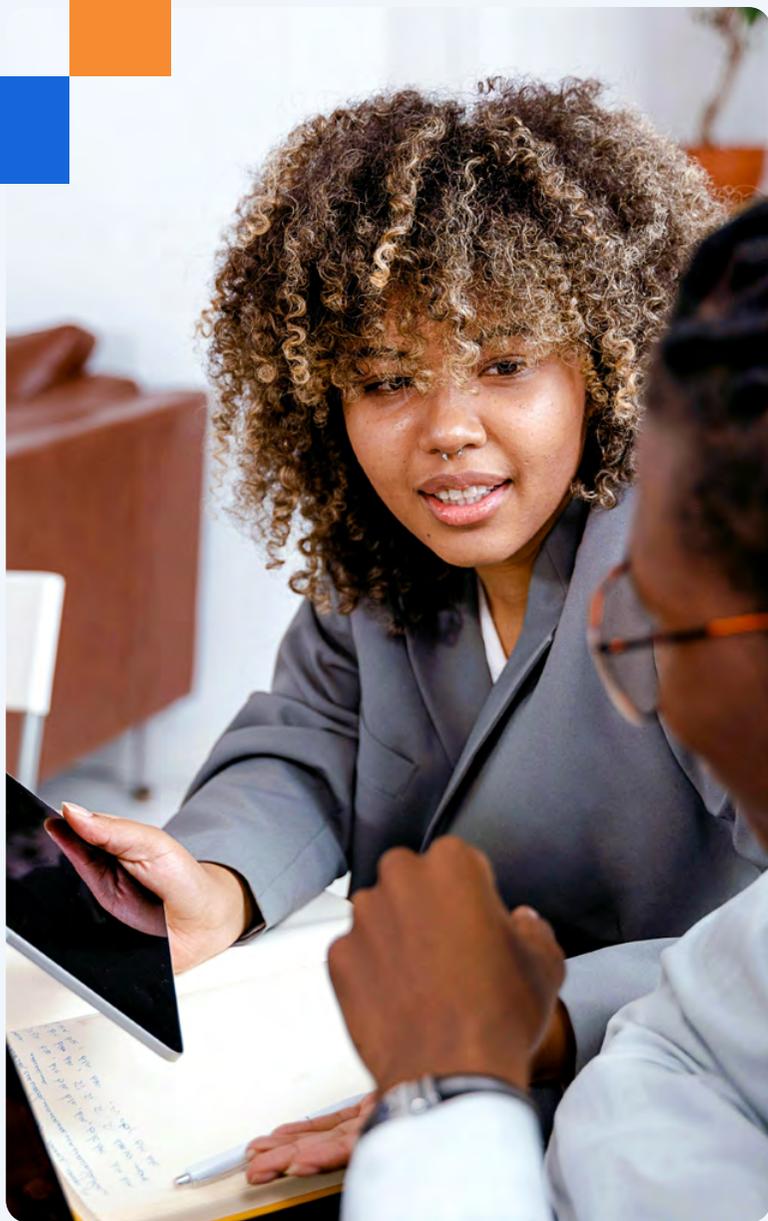
Os dados a seguir, extraídos da plataforma Gupy, refletem tanto as necessidades operacionais quanto as mudanças estruturais que o mercado de trabalho vem atravessando.

Habilidades (considerando Hards e Softs) mais requeridas para Posições Presenciais

Nas vagas presenciais, as cinco principais habilidades estão centradas em:



Esse conjunto reflete a natureza operacional e gerencial das funções presenciais, na qual a proximidade física ainda é vista como fundamental para o controle e a eficiência do dia a dia.



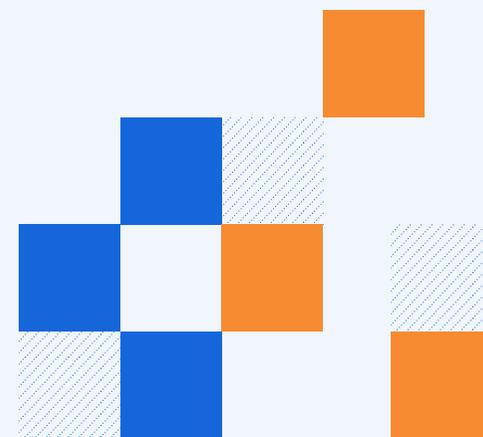
Gestão de Projetos como a **Habilidade mais requisitada** evidencia que essas vagas estão, predominantemente, em setores que dependem de rotinas estruturadas, como manufatura, logística e serviços.

Empresas que ainda demandam uma força de trabalho presencial buscam perfis capazes de garantir fluidez nos processos, redução de desperdícios e otimização do tempo, o que sugere que o fator humano continua sendo um diferencial na execução de tarefas repetitivas e na tomada de decisões rápidas.

A demanda por **Folha de Pagamento** (também presente no recorte das vagas para profissionais de RH) revela que os setores com maior demanda presencial ainda estão ligados a rotinas administrativas e de controle de pessoal, onde a automação ainda não tomou conta por completo.

As demandas significativas por **Estratégias de Comunicação** e por **Gestão e Liderança** reforçam que, quando o **assunto é o trabalho presencial**, a interação humana é fator decisivo.

Profissionais contratados para essas funções não estão apenas cumprindo papéis operacionais, mas também podem ser demandados por fomentar a colaboração, liderar com proximidade e fortalecer relações interpessoais, elementos facilitados pelas interações físicas no dia a dia.



Habilidades (considerando Hards e Softs) mais requeridas para Posições Híbridas

Entre as vagas híbridas, as cinco principais habilidades requisitadas no último ano foram:



O modelo híbrido reflete uma realidade de transição entre as atividades remotas e presenciais, com um foco evidente em ferramentas digitais e uma necessidade crescente de interpretação de dados para decisões mais assertivas.

O fato de **CRM** e **Leitura de Dashboards** estarem entre as habilidades mais exigidas — e de juntas representarem **quase 50%** das solicitações — sugere que as empresas vêm buscando profissionais que consigam transitar entre o físico e o digital, com uma forte capacidade de análise e interação com clientes e dados, mas sem perder a necessidade do contato humano ao longo do processo.

Essa transição para o híbrido implica também em uma maior flexibilidade de gestão, na qual **Analytics** e **Projetos de Tecnologia** destacam o avanço da transformação digital dentro de diversas áreas corporativas, que agora demandam não apenas o conhecimento técnico, mas também a capacidade de

interagir em ambientes de trabalho dinâmicos, onde nem sempre o contato presencial se faz presente.

Comparado ao [Relatório de Empregabilidade 2024](#), publicado no ano passado, é interessante notar a presença do **Figma**, uma ferramenta de design colaborativo, que ganhou força e passou a ocupar a lista deste ano. Isso também aponta para a tendência de que **o modelo híbrido tem sido particularmente valorizado em setores criativos e de desenvolvimento de produtos**, onde a colaboração virtual não impede, mas complementa, momentos presenciais de brainstorm e execução entre os times.

Habilidades (considerando Hards e Softs) mais requeridas para Posições Remotas

Por fim, ao recortarmos as principais habilidades desejadas para posições home office, temos:



Como esperado, o trabalho remoto destaca-se por exigir habilidades altamente técnicas e focadas em soluções digitais.

A presença de **JavaScript**, de **Ferramentas SQL** e **Kanban** (que, juntas, somam **44,6%**) reflete que essas oportunidades estão muito alinhadas a setores de tecnologia e desenvolvimento de soluções digitais, como:

- + Softwares;
- + Plataformas de e-commerce;
- + Aplicativos móveis sistemas de gestão empresarial;
- + Ferramentas de automação de marketing;
- + Soluções em nuvem.

Tecnologias como estas não dependem, necessariamente, de um local físico para sua execução.

Profissionais remotos precisam ser autossuficientes, muito organizados e com grande capacidade de operar em times dispersos, o que explica a ênfase em ferramentas de programação e gestão ágil.

O mais interessante, porém, é observar que **Marketing e Produtos Digitais** também figuram com destaque entre as principais habilidades remotas, sugerindo que o mercado de vendas e de criação de produtos está cada vez mais inclinado a funcionar de maneira distribuída.



Essa tendência nos remete a uma evolução na forma como as empresas lidam com a gestão de seus produtos e canais de venda — o digital não é mais um complemento, e sim o centro da estratégia.

Essa adaptação evidencia que RHs não estão apenas buscando preencher vagas com profissionais técnicos, mas também com aqueles que conseguem manter a eficiência e o engajamento à distância (algo já observado em 2023/2024, mas que promete ganhar ainda mais força).

Tal tarefa exige disciplina e ferramentas que garantam essa conexão remota.

Além disso, o surgimento de habilidades ligadas ao setor de Vendas indica que o distanciamento físico está se tornando cada vez menos relevante para a execução de funções que, tradicionalmente, exigiam uma proximidade com o cliente.

Habilidades do futuro: evolução nos últimos anos

O **Fórum Econômico Mundial** publicou em 2023 o relatório [Future of Jobs Report](#), antecipando um mercado de trabalho global em rápida transformação onde foram apresentadas as 10 principais skills que evoluirão até 2027 e serão parte do futuro da empregabilidade no mundo moderno.

As 10 principais prioridades de competências das empresas para 2027



Imagem 1: As 10 principais prioridades de competências para 2027. Fonte: Fórum Econômico Mundial - Relatório sobre o Futuro dos Empregos 2023.

A seguir, um panorama de como as 5 primeiras “**habilidades do futuro**” aparecem nas posições publicadas nos últimos anos (2022, 2023, até agosto de 2024).

Neste panorama é possível observar uma tendência crescente na demanda por profissionais que estejam preparados para o cenário dinâmico atual, no qual a capacidade de requalificação se torna um diferencial competitivo crucial na busca por oportunidades e na seleção dos melhores talentos.

| Pensamento Crítico

Envolve a capacidade de analisar informações e argumentos de forma objetiva e racional, identificando conexões entre ideias, detectando inconsistências e erros em processos de raciocínio, e formulando soluções coerentes e justificáveis, considerando sempre o contexto em que estão ocorrendo.



Pensamento Crítico representa as habilidades:
Pensamento Analítico / Raciocínio / Análise

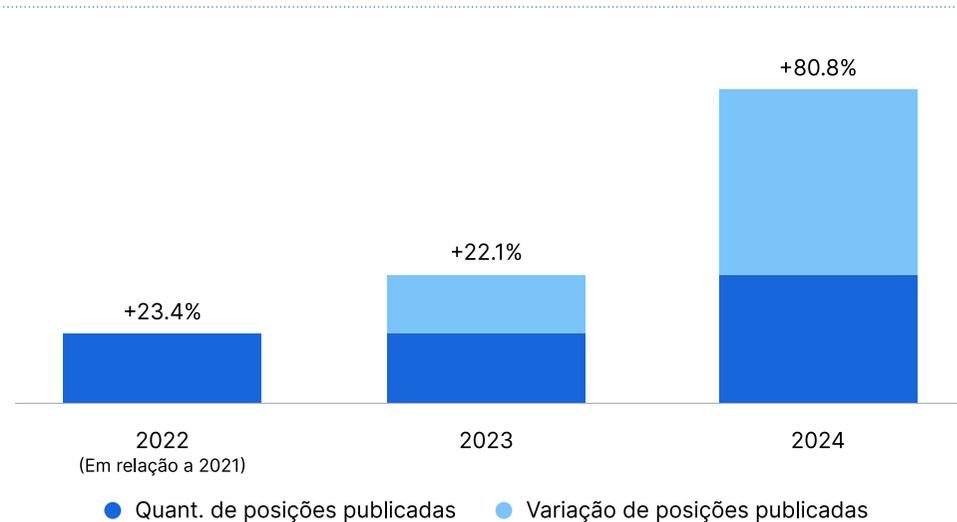


Gráfico 44: Crescimento acumulado da incidência da habilidade **Pensamento Crítico** em posições publicadas entre 2022 e 2024. Gupy, 2024.

A tendência indica que o pensamento crítico continuará sendo altamente relevante, crescendo à medida que a automação e as tecnologias de IA se tornam cada vez mais presentes.

Enquanto as soluções de inteligência artificial podem processar e analisar grandes volumes de dados com maior eficiência, o pensamento crítico possibilita aos profissionais interpretar, avaliar e refinar os resultados gerados por esses sistemas e soluções, agregando um olhar humano capaz de considerar nuances e contextos ignorados por máquinas.



Em 2025 e além, as empresas que desejam se destacar precisarão não apenas de tecnologias avançadas, mas também de profissionais que saibam extrair insights com discernimento e responsabilidade.

Top 3 cargos que mais cresceram em 2024 na demanda pela habilidade Pensamento Crítico



Abrangendo uma competência interpessoal que permite uma abertura aos profissionais em ambientes de trabalho complexos e colaborativos, é essencial para tomada de decisões e resolução de problemas em qualquer cargo, negócio e organização.

A habilidade social Pensamento Crítico assegura que as decisões baseadas em IA sejam utilizadas de forma ética e eficaz, ajudando as organizações a maximizar o potencial da tecnologia enquanto mitigam possíveis riscos e vieses.

No cenário futuro, o pensamento crítico atuará diretamente como uma ponte entre conhecimento técnico e aplicação prática, fundamental em atividades como Análise de dados, Gestão de projetos, Inovação e Desenvolvimento de produtos, Marketing e Comunicação, Desenvolvimento Pessoal e Profissional e Gente e Gestão.



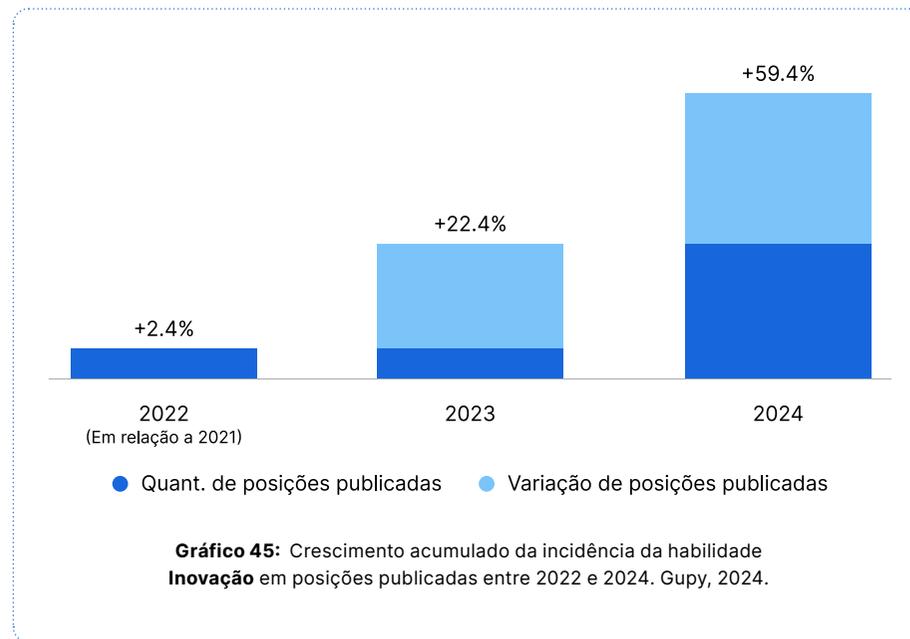
Inovação

A habilidade de Inovação envolve uma combinação de pensamento crítico, curiosidade, disposição para correr riscos calculados e capacidade de aplicar conhecimentos de diferentes áreas para criar abordagens disruptivas.



Inovação representa as habilidades:
Criatividade /
Originalidade / Ideação
/ Iniciativa

Profissionais inovadores são aqueles que não apenas propõem ideias transformadoras, mas também têm a aptidão para implementá-las de maneira eficaz, contribuindo significativamente para o avanço e adaptação das organizações em um mercado em constante evolução.



Esse aumento indica que as empresas estão buscando profissionais capazes de contribuir com novas ideias e abordagens para manter a competitividade e adaptabilidade em um ambiente empresarial que está em constante transformação.





Top 3 cargos que mais cresceram em 2024 na demanda pela habilidade Inovação



A tendência de aumento da demanda pela habilidade Inovação continuará nos próximos anos, à medida em que as organizações enfrentam desafios globais e locais, como mudanças tecnológicas rápidas e a necessidade de sustentabilidade.

O mercado futuro exigirá cada vez mais profissionais capazes de unir inovação e prática, com uma mentalidade voltada para o *design thinking*, que possam integrar soluções criativas com uma execução eficiente, ao mesmo tempo que lidam com as complexidades de um ambiente corporativo em constante evolução.

As empresas, por sua vez, devem investir em estratégias de atração e desenvolvimento de talentos que possam trazer soluções inovadoras para os desafios do negócio.

Inteligência Artificial

A IA já não é uma tendência futura, mas uma realidade que continuará impactando drasticamente o mercado de trabalho. O **lançamento do Chat GPT**, em novembro de 2022, marcou um ponto de virada na popularização da **Inteligência Artificial**, impulsionando o aumento significativo na demanda por habilidades relacionadas à IA no mercado de trabalho.

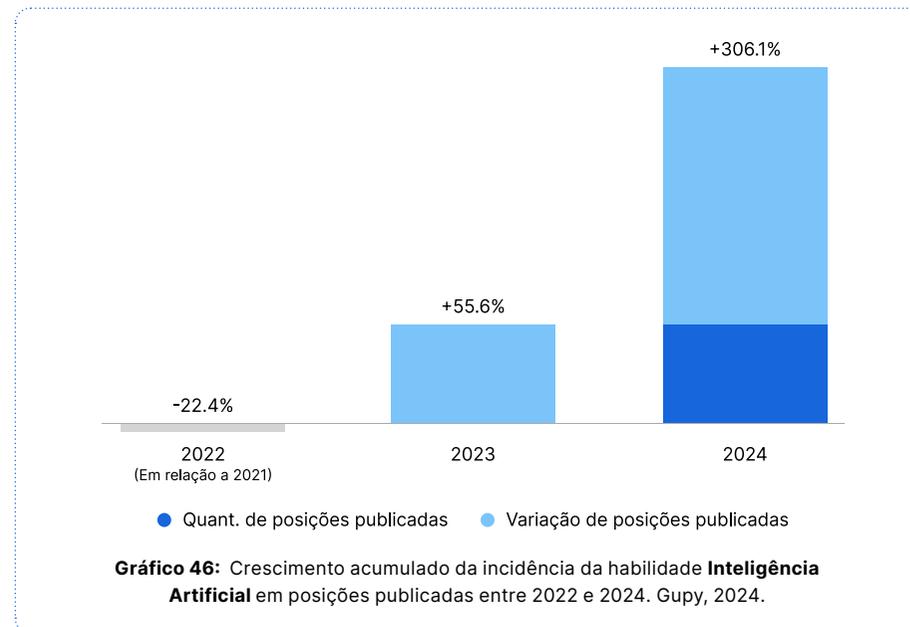
A acessibilidade da ferramenta, que possui versão gratuita, ajudou a ampliar a compreensão e o interesse pela tecnologia, levando as empresas a buscar profissionais com conhecimentos nesta ferramenta para integrar os avanços em suas operações.



Por outro lado, profissionais que dominam essas novas soluções estarão à frente na corrida por competitividade, pois conseguirão adaptar suas funções e contribuir para o desenvolvimento de processos automatizados.

A tendência sugere que a empregabilidade, no futuro, estará fortemente atrelada à capacidade dos profissionais de se adaptarem às tecnologias emergentes, como a IA.

A capacidade de adaptar-se e se requalificar para atender essa demanda emergente será crucial para as empresas, especialmente em setores que estão na vanguarda da adoção tecnológica.





As organizações que investirem em talentos com conhecimento profundo de IA terão uma vantagem competitiva considerável. No entanto, essa habilidade precisará ser constantemente atualizada, uma vez que a evolução tecnológica é rápida e as necessidades do mercado mudam constantemente.

| Aprendizagem Ativa

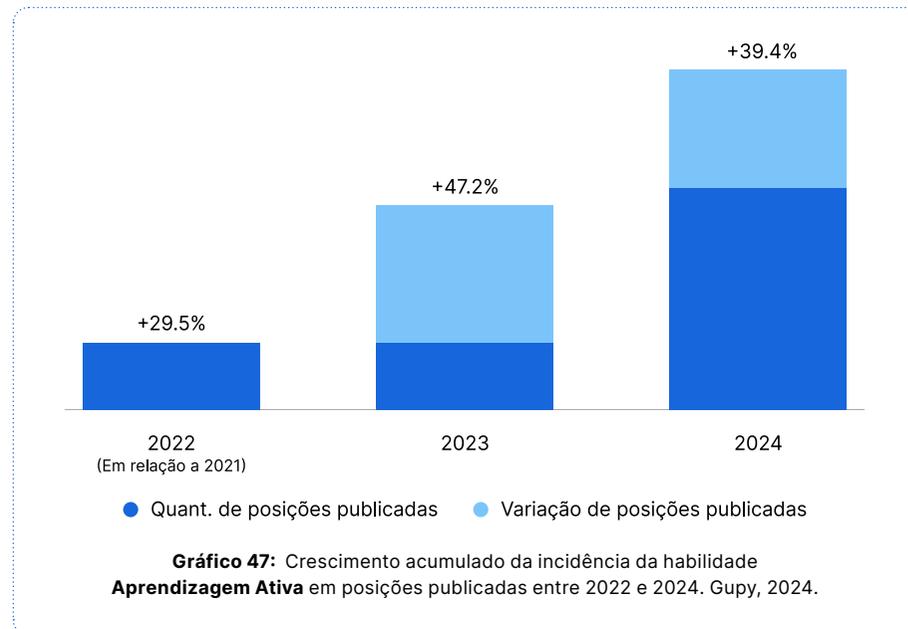
A habilidade de Aprendizagem Ativa envolve o engajamento constante e proativo no processo de aprendizado, com o intuito de atualizar e expandir continuamente o conhecimento e as competências pessoais.

Esse tipo de habilidade é caracterizada pela capacidade de identificar as próprias necessidades de aprendizado, definir objetivos de desenvolvimento, e buscar recursos e oportunidades para aprender de maneira eficiente.

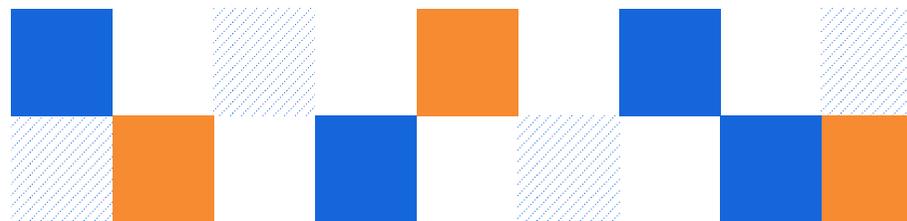


Aprendizagem Ativa considera também a habilidade: Estratégias de Aprendizado.

Além disso, envolve também a habilidade de aplicar novos conhecimentos em situações práticas, adaptando-se rapidamente às mudanças e desafios do ambiente.



O crescimento anual estável aponta para a tendência das empresas em seguir buscando profissionais que possam aprender e se adaptar continuamente às novas tecnologias e métodos de trabalho.





Top 3 cargos que mais cresceram em 2024 na demanda pela habilidade Aprendizagem Ativa



Profissionais com fortes capacidades de aprendizagem ativa são capazes de manter sua relevância profissional e contribuir de forma significativa para a inovação e crescimento em suas áreas de atuação.

No futuro, a aprendizagem ativa será uma habilidade valorizada não apenas entre os profissionais técnicos, mas em todas as áreas.

A capacidade de autodesenvolvimento e aplicação dos conhecimentos adquiridos rapidamente será um diferencial importante para quem busca crescer em um mercado de trabalho cada vez mais dinâmico.

Resiliência

Uma habilidade essencial que engloba a capacidade de se adaptar às mudanças, responder rapidamente a situações inesperadas e compreender as emoções e situações dos outros.

É crucial em ambientes de trabalho dinâmicos, permitindo que os profissionais enfrentem desafios, superem adversidades e recuperem-se de contratempos com eficiência.

A resiliência não apenas ajuda os indivíduos a manterem-se focados e produtivos durante momentos de crise, mas também aprimora a colaboração e o bem-estar no ambiente organizacional, pois estimula uma abordagem mais humana e adaptável às relações de trabalho.



Resiliência considera as habilidades:
Flexibilidade, Agilidade e Empatia.

Esta habilidade é altamente requisitada em cargos de gestão, refletindo a importância de adaptação e capacidade de lidar com pressões em níveis estratégicos.

Equilibrar prazos e conflitos, ter flexibilidade e respostas rápidas às mudanças e liderar equipes em cenários desafiadores exige uma postura resiliente para garantir resultados eficazes e uma gestão eficiente.

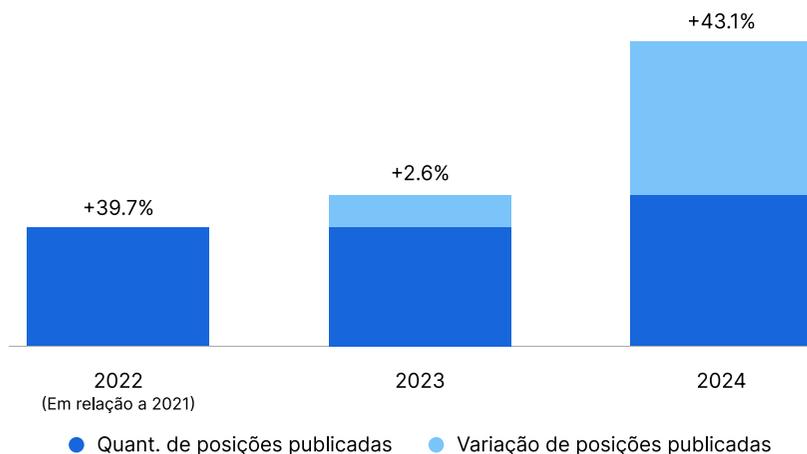


Gráfico 48: Crescimento acumulado da incidência da habilidade **Resiliência** em posições publicadas entre 2022 e 2024. Gupy, 2024.

Top 3 cargos que mais cresceram em 2024 na demanda pela habilidade Resiliência





Em um contexto brasileiro, caracterizado por frequentes oscilações econômicas e desafios socioeconômicos, a resiliência transforma-se em um diferencial competitivo para os profissionais.

As empresas buscarão, cada vez mais, pessoas colaboradoras que não apenas sustentem as pressões rotineiras, mas que também possam prosperar e se engajar nos objetivos próprios e das organizações, atuando como pontos de estabilidade e inspiração em suas respectivas equipes de trabalho.

| Liderança

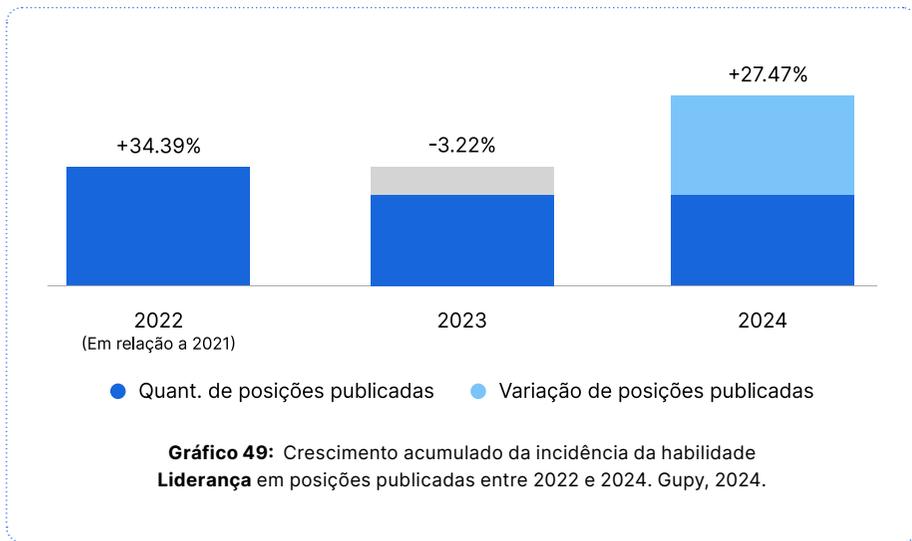
Uma habilidade multifacetada que envolve a capacidade de influenciar, motivar e gerir pessoas para alcançar objetivos comuns.

Essa competência transcende o simples comando de uma equipe, exigindo um profundo entendimento das necessidades humanas e a habilidade de comunicar visões de maneira objetiva e eficaz.

A liderança também envolve a tomada de decisões estratégicas, gestão de conflitos e a capacidade de adaptar-se a mudanças, garantindo que a equipe não apenas visualize a direção, mas também se comprometa ativamente com o caminho traçado.



Liderança considera também a habilidade: Influência Social.



A tendência para os próximos anos sugere que essa habilidade continuará em alta demanda, à medida que as organizações buscam indivíduos capazes de conduzir transformações e inovar em um ambiente de negócios cada vez mais volátil e complexo.

Também indica um mercado de trabalho que não valoriza somente a capacidade de gerir recursos e pessoas, mas também de liderar com visão, adaptabilidade e uma forte inteligência emocional, habilidades que serão cada vez mais cruciais em um mundo profissional em rápida evolução.

Esta demanda também pode ser interpretada como uma resposta às mudanças nas dinâmicas de trabalho, especialmente com a aceleração de modelos de trabalho híbrido e remoto que exigem uma liderança eficaz à distância.

As pessoas líderes agora precisam não apenas gerenciar tarefas, mas também inspirar e conectar equipes diversas e dispersas geograficamente, enfatizando a necessidade de desenvolver também habilidades sociais como comunicação e empatia.



Panorama das habilidades para cargos para área de Recursos Humanos

Quando pensamos na área de RH, ou Gente e Gestão, dentro das organizações, percebemos um cenário dinâmico e em constante evolução, no qual os profissionais exercem um papel de extrema importância na atração e na jornada de seus talentos.

De acordo com [artigo publicado pela Accenture](#), as lideranças do setor devem considerar **três prioridades principais para estarem mais bem preparadas para gerenciar a força de trabalho do futuro:**

- + 1. Adotar totalmente as tecnologias digitais;
- + 2. Fazer parcerias proativamente para aumentar as capacidades operacionais; e
- + 3. Melhorar a migração, a conversão e a qualidade dos dados.

O profissional de RH atualmente se encontra em um lugar cada vez mais estratégico nas organizações, especialmente com o avanço da automação dos processos.

Essa transformação exige que os profissionais sejam agentes facilitadores, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo, explorando novas formas de reskilling e upskilling.



Reskilling: Reaprendizado de novas habilidades para assumir uma nova função ou área dentro da organização. Envolve adaptar-se a uma posição diferente por meio de novas habilidades

Upskilling: Aprimoramento das habilidades existentes para se manter atualizado e aumentar a expertise dentro da mesma área de atuação, acompanhando as novas demandas do mercado.

O profissional de Gente e Gestão deve liderar a identificação de lacunas de habilidades e criar rotas personalizadas de desenvolvimento.

Por meio da análise de dados, por exemplo, o RH pode contribuir na transição das pessoas colaboradoras para novas funções e setores e, ainda, atuar como um facilitador, conectando as necessidades do mercado às habilidades dos talentos, garantindo a competitividade organizacional.

Ainda de acordo com Accenture, estes são os **5 fundamentos para os futuros profissionais de RH:**

- + **1. Insights de negócios e pensamento crítico:** os profissionais devem ser capazes de desenvolver estratégias objetivas de gestão de talentos e parcerias empresariais eficazes.

- + **2. Inspiracional e empático:** o engajamento pessoal e a gestão de relacionamentos são cruciais, demandando habilidades de mentoreamento, inteligência emocional e a capacidade de inspirar as equipes.

- + **3. Foco em insights e valor:** com a adoção crescente de análise de RH e inteligência artificial, é importante que os profissionais sejam proficientes em análise de dados e comunicação, oferecendo insights acionáveis que suportem as decisões estratégicas.

- + **4. Mentalidade voltada para a experiência:** o design centrado nas pessoas e o desenvolvimento de propostas de valor para os colaboradores são essenciais para a criação de jornadas positivas e produtivas no local de trabalho.

- + **5. Agilidade e adaptabilidade:** as habilidades de resolução de problemas e inovação de processos serão cada vez mais importantes à medida que as organizações enfrentam mudanças rápidas e contínuas.

Seguir esses cinco fatores permitirá que os profissionais de RH alinhem melhor o **capital humano às estratégias empresariais.**

A combinação de análise de dados, inteligência emocional e adaptabilidade, por exemplo, será essencial para impulsionar a inovação e criar uma cultura organizacional mais inclusiva e inspiradora.

Habilidades mais pedidas em posições publicadas para cargos em RH

A seguir, apresentamos as maiores incidências, reunidas para cargos de RH, conforme suas correlações, a fim de facilitar a compreensão das demandas do mercado.

As habilidades relacionadas foram agrupadas e seus percentuais somados, resultando em uma visão consolidada.

O conjunto de habilidades de maior incidência (tabela ao lado) destaca o papel estratégico de Gente e Gestão nas empresas, indo além de atividades operacionais.

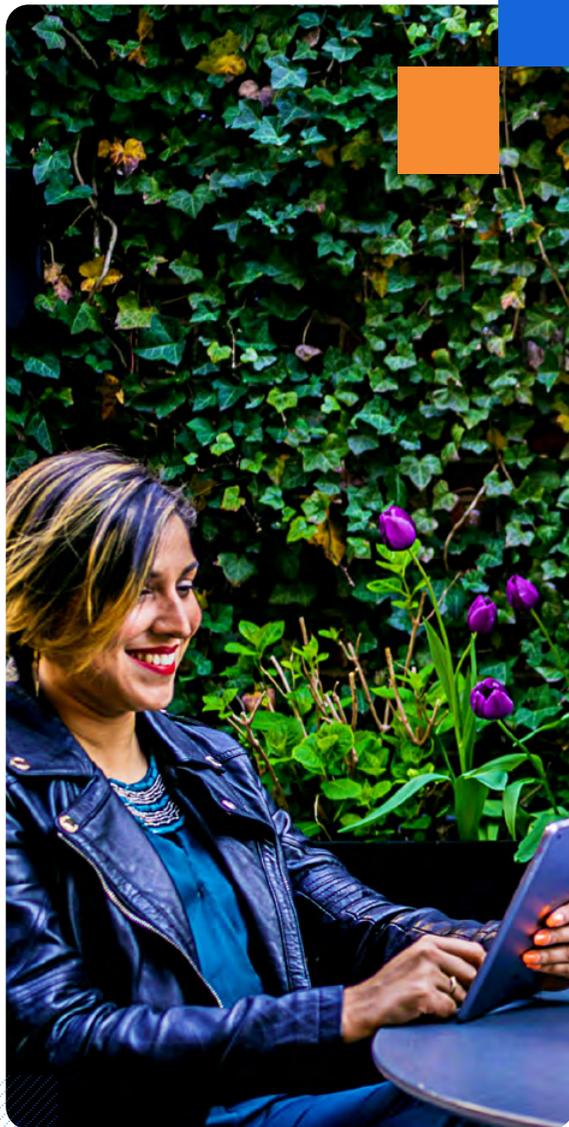
A busca por **profissionais analíticos, organizados e com uma boa comunicação** vem se mostrando como uma tendência, uma vez que o mercado corporativo tem se nutrido do acompanhamento de dados, dos *insights* de indicadores e da estruturação da empresa com base em *skills*.

Enquanto representante direto da cultura organizacional e pessoa mediadora entre empresa e equipe, o RH precisa apresentar uma boa comunicação, para **conectar pessoas e potencializar experiências**.

Habilidades com maior incidência nas posições publicadas para RH em 2023/2024

Pacote Office (com destaque para Excel, Word e PowerPoint)	35,7%
Comunicação (incluindo Estratégia de Comunicação e Comunicação interna)	13,7%
Departamento pessoal (incluindo Folha de pagamento, Legislação Trabalhista, e-social, Gestão do Ponto Eletrônico, Administração de Pessoal, CLT, Tributos, Impostos e Relações Sindicais)	13,1%
Gestão (incluindo Gestão de Pessoas, Gestão de Tempo, Gestão de Processos, Gestão de Projetos e Gestão de Conflitos)	7,1%
Power BI	3,9%
Recrutamento e seleção por Competências	3,4%
Análise de Indicadores / Análise de Dados	3,3%
Recrutamento de pessoal	2%
Técnicas e Condução de treinamentos	2%
Negociação	1,3%

Tabela 1: Habilidades com maior incidência em posições publicadas para vagas de RH. Gupy, 2024.



Esta habilidade abarca a capacidade de atenção ativa e expressão respeitosa. Um profissional que a domina é aquele que sabe perguntar, ouvir, alinhar expectativas e, também, se posicionar - o que vem ao encontro das habilidades mapeadas pelo **Fórum Econômico Mundial** (2023) no [relatório Future of Jobs Report](#), citado anteriormente neste relatório.

A **Comunicação** continua sendo uma habilidade essencial para o RH, conectando pessoas e fortalecendo a cultura organizacional. Além disso, ela tem impacto direto em processos como recrutamento, gestão de conflitos e desenvolvimento de treinamentos, consolidando-se como peça-chave no alinhamento de expectativas e na melhoria da experiência das pessoas colaboradoras.

Devido ao seu papel no alinhamento de expectativas e sua característica interpessoal, por exemplo, a **Comunicação** se relaciona diretamente

com a habilidade de **Gestão**, que aqui engloba a de pessoas, de conflitos, de processos e também de projetos.

A gestão também está atrelada à organização e à documentação de processos, que, em um contexto mais tecnológico, depende de ferramentas digitais, como o **Pacote Office**, que antes se manteve em segundo lugar como a *skill* técnica com maior incidência nas posições publicadas.

A presença dessa habilidade ressalta seu papel nas atividades básicas dos profissionais, como a criação e edição de documentos e apresentações.

Com a estabilização do trabalho remoto e o crescimento do modelo **híbrido**, **é imprescindível que o RH possua um letramento digital para lidar com estes recursos.**

Uma das práticas mais presentes nos escritórios no mundo inteiro é o manuseio e edição de documentos em formato digital, que, além de ser mais eficiente, garante maior segurança, economia e agilidade no processo.

Ainda sobre o Pacote Office, é importante destacarmos o desempenho do **Excel** como uma habilidade essencial à rotina dos profissionais de RH.

Com **16,8%** dos **35,7%** de demanda geral do Pacote Office, essa ferramenta é central na gestão e análise de dados, proporcionando insights valiosos para a tomada de decisões mais assertivas e estratégicas.

Ao associar este dado às habilidades de **Análise de Indicadores e de Dados** e de **Power BI**, percebemos a tendência de interesse das empresas por profissionais cada vez mais analíticos e críticos.



Para os próximos anos, espera-se que o uso de ferramentas de análise de dados, como Power BI, seja ainda mais essencial no RH para a monitoração de métricas e aplicação dos dados preditivos. Isso permitirá decisões mais ágeis e baseadas em dados concretos, ajudando as empresas a melhorar a performance e a experiência das pessoas colaboradoras, promovendo eficiência e inovação no gerenciamento de talentos.



Power BI considera também termos como: Tableau / Looker / Ferramentas de visualização.

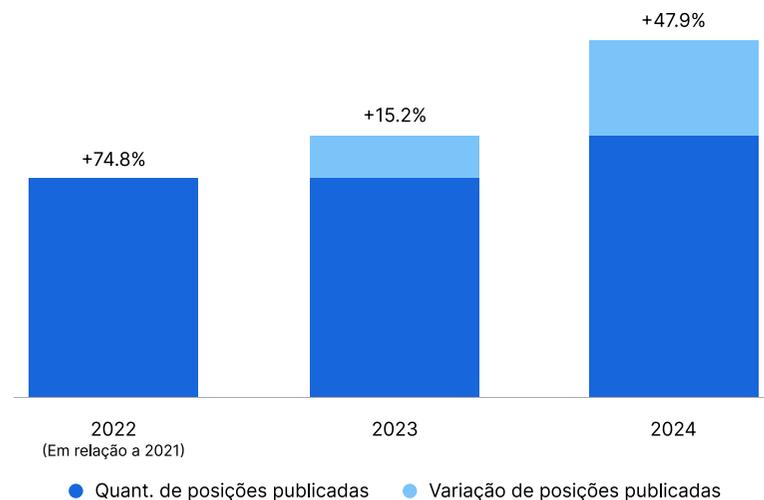


Gráfico 50: Crescimento acumulado da incidência da habilidade **Power BI** em posições publicadas para área de RH entre 2022 e 2024. Gupy, 2024.

A título de exemplo, o gráfico acima apresenta o crescimento exponencial de ferramentas de visualização de dados, com destaque para o Power BI e ferramentas similares.

A evolução dessa habilidade é visível na crescente adoção de áreas especializadas como **People Analytics**, que tem se consolidado nas empresas como um braço estratégico de RH. Com isso, os departamentos de recursos humanos estão cada vez mais focados em análises detalhadas que transformam dados em insights, permitindo ajustes em processos de recrutamento, permanência e desenvolvimento de talentos.

De acordo com a pesquisa [People Analytics Trends 2022](#), realizada pela Insight222 e conduzida por David Green as empresas aumentaram suas equipes de People Analytics de forma gradual nos últimos anos:



Além disso, **68% das empresas previam aumentar ainda mais suas equipes até o final de 2024**, destacando a relevância contínua e o impacto estratégico dessa função dentro das organizações.



O mercado tem percebido que medir e acompanhar os resultados de cada iniciativa impulsiona o alcance dos objetivos da área e da organização, permitindo a identificação de falhas e gargalos. Além disso, é possível ter base para tomar decisões mais assertivas e também mensurar a experiência da pessoa colaboradora e a performance da empresa como um todo.

Além dessas ferramentas, plataformas para gestão de RH já agilizam a armazenagem e organização de dados e informações sobre processos feitos, o que torna muito mais simples o seu acompanhamento. Como consequência positiva, sobra mais tempo para o primordial: análise e estratégia.

Quando o assunto são as habilidades específicas de profissionais de Gente e Gestão, notamos a presença de:

- + Departamento Pessoal;
- + Recrutamento e Seleção por Competências;
- + Recrutamento de pessoal;
- + Técnicas e Condução de Treinamentos.

As habilidades relacionadas ao **Departamento Pessoal** são essenciais para garantir a conformidade legal e a gestão eficiente de processos administrativos, como a folha de pagamento e a legislação trabalhista.

A evolução tecnológica oferece oportunidades para a digitalização desta área, promovendo ganhos significativos de tempo operacional por meio de plataformas de **automação e Inteligência Artificial**.

Essas soluções permitem que atividades tradicionalmente manuais sejam realizadas de forma mais rápida e precisa, liberando o profissional de RH para focar em atividades de maior valor estratégico, como a **análise de indicadores** e o **desenvolvimento de pessoas**.

O ganho em tempo operacional é totalmente estratégico, possibilitando que o **Departamento Pessoal** ganhe tração e alavanque seus resultados, sem depender de papel nem de arquivos físicos.

Ao resgatar um dado anterior deste relatório, que indica que competências relacionadas ao DP são as mais solicitadas em vagas no **modelo presencial**, é possível notar uma brecha digital.

Afinal, o setor da empresa em que essa habilidade está inserida costuma contar com um perfil um pouco mais conservador em sua documentação e arquivos.



Outra habilidade que se destaca na lista é o **Recrutamento e Seleção por Competências**, o que ressalta a importância de conhecer quais são as skills do presente e do futuro, além daquelas essenciais para a saúde da empresa no momento.

Segundo a Josh Bersin Company, em [artigo publicado em 2023](#), as companhias que mais terão sucesso são aquelas com um **perfil dinâmico** e que acompanha constantemente as mudanças no mercado de trabalho.

Por isso, é essencial que o RH consiga mapear as habilidades necessárias para organização.

Do mesmo modo, é crucial que o RH possa identificar nas pessoas colaboradoras e nas pessoas candidatas estas mesmas habilidades e competências, a fim de arquitetar qual o melhor lugar para esses profissionais no contexto atual da empresa.

Isso comprova a responsabilidade do RH de ser um agente estratégico para que a empresa possa estar em um crescimento dinâmico.

Essa necessidade também está ligada à habilidade de **Técnicas e Condução de Treinamentos**. Conforme as habilidades necessárias são mapeadas, no modelo de *skill-based organization*, é importante desenvolvê-las na equipe, por meio do *upskilling* e *reskilling*.

Quando analisamos essa lista de habilidades com maior incidência, fica evidente o quanto elas ainda estão fortemente concentradas em funções táticas e operacionais.

Esse foco nas hard skills reflete a demanda de um mercado que ainda vem priorizando a execução eficiente de processos administrativos e técnicos, ainda que, para oportunidades internas e desligamentos, são as soft skills que acabam sendo o fator diferencial.

No entanto, essa tendência pode ser uma oportunidade para destacar a importância de um equilíbrio entre as habilidades técnicas e sociais, especialmente quando o objetivo é preparar os profissionais de Gente e Gestão para desafios mais estratégicos e analíticos.

Esse cenário reforça o papel de um **RH Estratégico como catalisador de inovação e crescimento**, capaz de alinhar tecnologia e capital humano em prol do desenvolvimento sustentável das empresas.

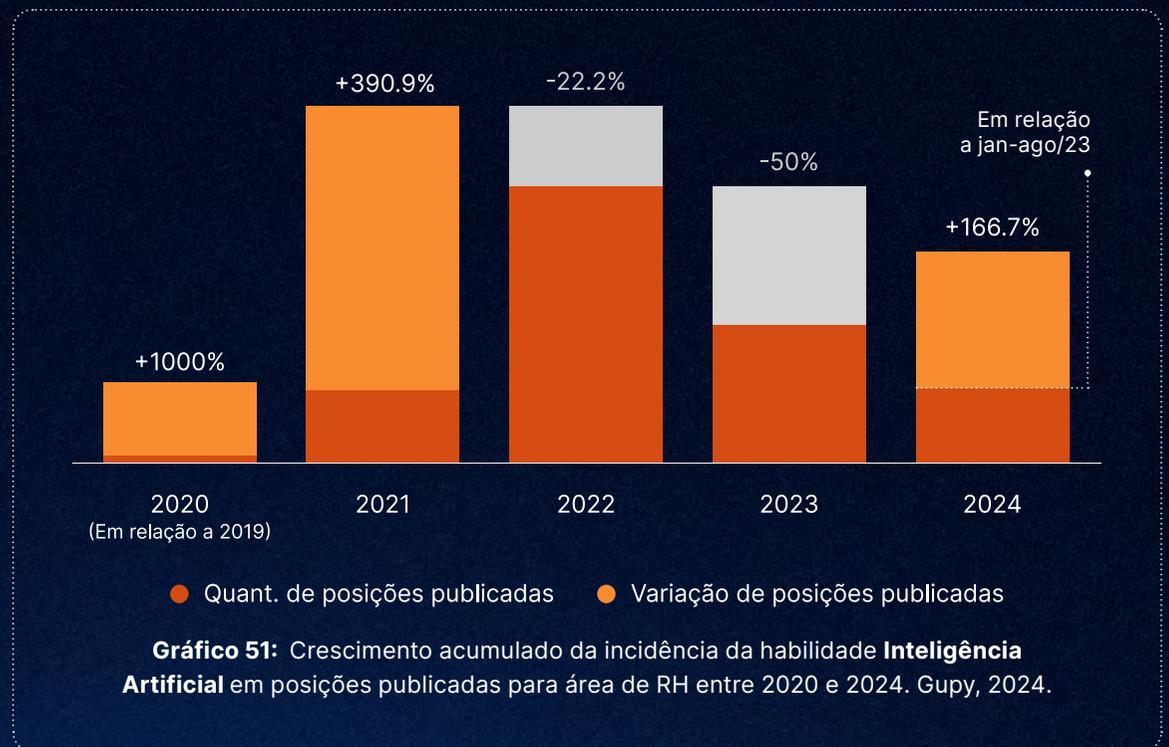


Em 2025 e além, o profissional de RH que souber combinar diferentes habilidades, com foco em análise de dados, comunicação eficaz e gestão estratégica, será tido como agente fundamental na transformação digital das organizações.

Futuro do RH e Inteligência Artificial

A era da transformação digital exige que os profissionais de RH sejam tecnicamente proficientes nas principais ferramentas utilizadas pelo mercado e em tecnologias emergentes, como a **Inteligência Artificial**.

Compreender e **integrar a IA nos processos de RH** não é apenas uma vantagem competitiva, mas uma necessidade para melhorar a eficiência dos processos de **recrutamento, seleção e gestão de talentos, admissão, onboarding, treinamentos, performance, entre outros**.





Observamos o aumento expressivo (em %) da habilidade Inteligência Artificial nas posições publicadas para a área de RH, que demandam habilidades relacionadas à IA nos últimos anos.

O pico ocorrido em 2021 está diretamente relacionado com os **desafios e adaptações** trazidos pela pandemia de Covid-19.

Durante este período, empresas em todo o mundo adotaram modelos de trabalho híbrido e remoto, exigindo uma transformação digital acelerada. A IA tornou-se essencial para otimizar talentos, facilitar a comunicação e suportar a infraestrutura necessária para esses modelos de trabalhos flexíveis.

Os dados refletem a crescente necessidade de integração de ferramentas como análise preditiva e automação de processos, principalmente em atividades que envolvem grande volume de dados, como o recrutamento por competências e a análise de indicadores de desempenho.



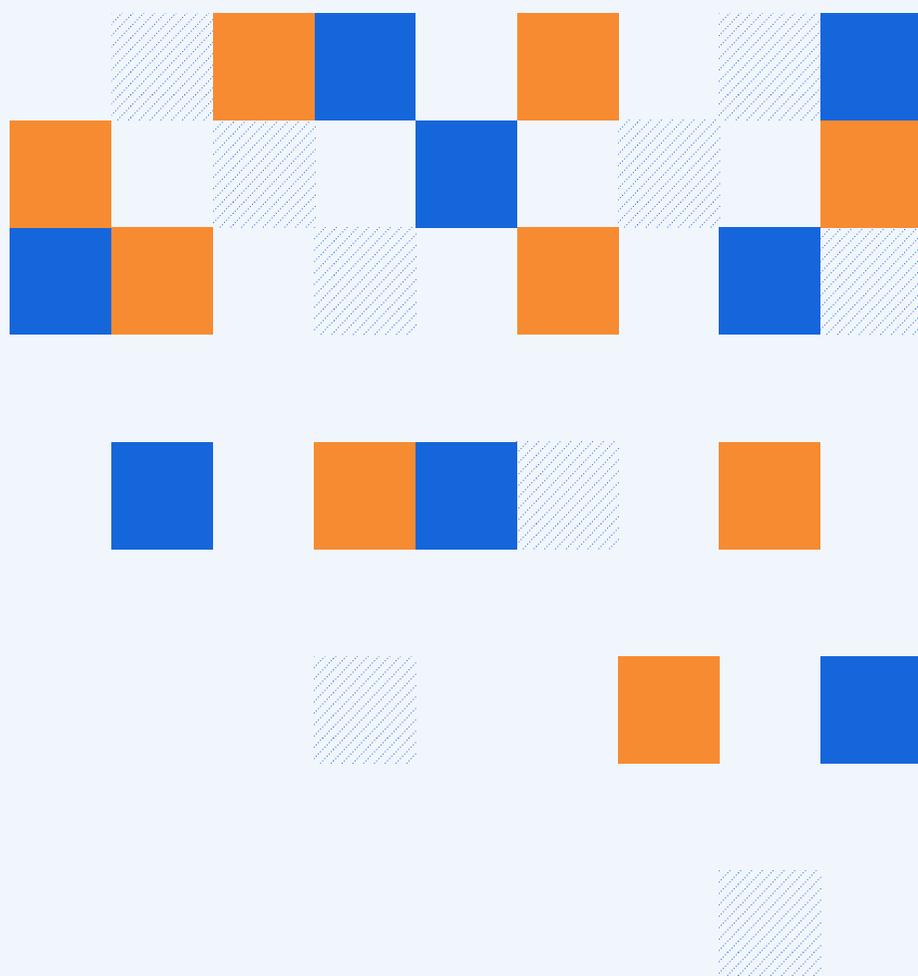
Para o futuro, espera-se que o uso da IA se intensifique ainda mais nas operações que tornam o RH estratégico, como a análise preditiva de tendências de mercado de trabalho e a personalização de programas de desenvolvimento de carreira.

Ferramentas baseadas em IA, como chatbots inteligentes, já estão ajudando colaboradores a identificar novos caminhos profissionais e a desenvolver as habilidades necessárias para acompanhá-los.

No entanto, o aumento exponencial da IA também traz desafios, já que sua integração com o RH envolve não só a aplicação prática da tecnologia, mas também uma compreensão profunda das suas implicações éticas e riscos relacionados à privacidade de dados e à mitigação de vieses nas decisões automatizadas, o que precisará ser monitorado e gerido de perto pelas organizações.

Essa tendência também destaca a importância de habilidades sociais, como a adaptabilidade, o pensamento crítico e analítico e a capacidade de tomar decisões complexas. Embora a IA seja uma ferramenta poderosa, ainda cabe a nós garantir que o uso dessas tecnologias não comprometa o lado humano da gestão de talentos.





Agora que você concluiu a leitura deste relatório, já deve ter ficado claro o quanto a empregabilidade brasileira é mutável e tem espaço de sobra para um crescimento saudável ao longo dos próximos anos.

É evidente que essa evolução depende de uma série de variáveis, tendo como ponto central a capacidade de adaptação, tanto por parte das empresas quanto das pessoas colaboradoras.

Se esse não é o seu primeiro contato com os [relatórios desenvolvidos pela Gupy](#), já sabe que a forma de recrutar e contratar vem passando por mudanças significativas, principalmente depois da pandemia de Covid-19.

Por consequência das regras de distanciamento social em vigor durante os anos em que a contaminação pelo vírus era um risco maior, profissionais de setores não essenciais tiveram a necessidade de se adaptar a um novo modelo de trabalho: o remoto.

O que parecia ser apenas uma medida paliativa, acabou se consolidando como um dos principais modelos de trabalho na atualidade.

Hoje, não é incomum empresas divulgarem vagas com contratação exclusiva para o modelo de trabalho híbrido ou até mesmo remoto, o que amplia os horizontes e as oportunidades para as pessoas candidatas.

Esse cenário por si só já demonstra uma alta capacidade de adaptação do mercado. Por outro lado, é importante reforçar que essa transformação foi ainda mais acelerada do que o previsto por conta de uma necessidade maior de manter a economia aquecida mesmo em um momento de crise global.

Desde então, esse ritmo mais acelerado se tornou uma constante no mercado e agora, não mais impulsionado por crises, mas por avanços tecnológicos desenvolvidos em uma velocidade sem precedentes.

As empresas, independente de seu porte ou área de atuação, sentem a necessidade de incorporar, de forma estratégica, tecnologias capazes

de otimizar atividades de caráter operacional. Um exemplo que tem se tornado cada vez mais conhecido são as soluções de Inteligência Artificial voltadas para atividades do dia a dia dos profissionais.

À medida em que avançamos em direção a 2025, o cenário de empregabilidade está passando por transformações profundas, impulsionadas por novos modelos de trabalho e tecnologias baseadas em Inteligência Artificial.

O trabalho remoto, as equipes híbridas e a flexibilidade se consolidam como tendências que moldam a experiência profissional, exigindo uma adaptação contínua tanto de empresas quanto de profissionais.





Quer caminhar em direção a este futuro com a segurança de soluções que vão impulsionar o RH da sua empresa?

[Agende uma demonstração gratuita](#)

Nesse contexto, os profissionais de Recursos Humanos desempenharam um papel crucial na integração dessas inovações.

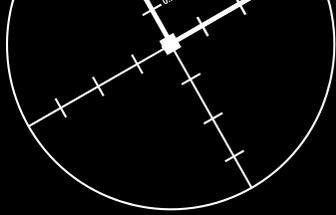
A capacidade de compreender e aplicar tecnologias de IA, além de promover uma cultura organizacional que valorize a diversidade e a inclusão, será essencial.

Os cargos de Gente e Gestão tendem a evoluir para se tornarem mais estratégicos, focando na análise de dados e na criação de experiências de trabalho que favoreçam o bem-estar e a produtividade dos colaboradores.

Em suma, a adaptabilidade será a chave para o sucesso. Empresas que abraçarem a transformação digital e investirem na capacitação de suas equipes estarão melhor posicionadas para enfrentar os desafios futuros.

A visão de um ambiente de trabalho mais colaborativo e tecnológico não é mais apenas uma tendência, mas uma realidade iminente que redefine o papel de todos os envolvidos no processo de gestão de pessoas.

Nos vemos em 2025!



ONDE OS PROFISSIONAIS QUE ESTÃO À FRENTE SE ENCONTRAM.

Impulsione sua carreira, seu negócio e seu time com networking, inovação e conteúdos exclusivos!



0+ | 2025 | +10.0

Feira de Negócios com os principais players do mercado

+5.200 participantes nos dois dias de evento

+80 speakers nacionais e internacionais

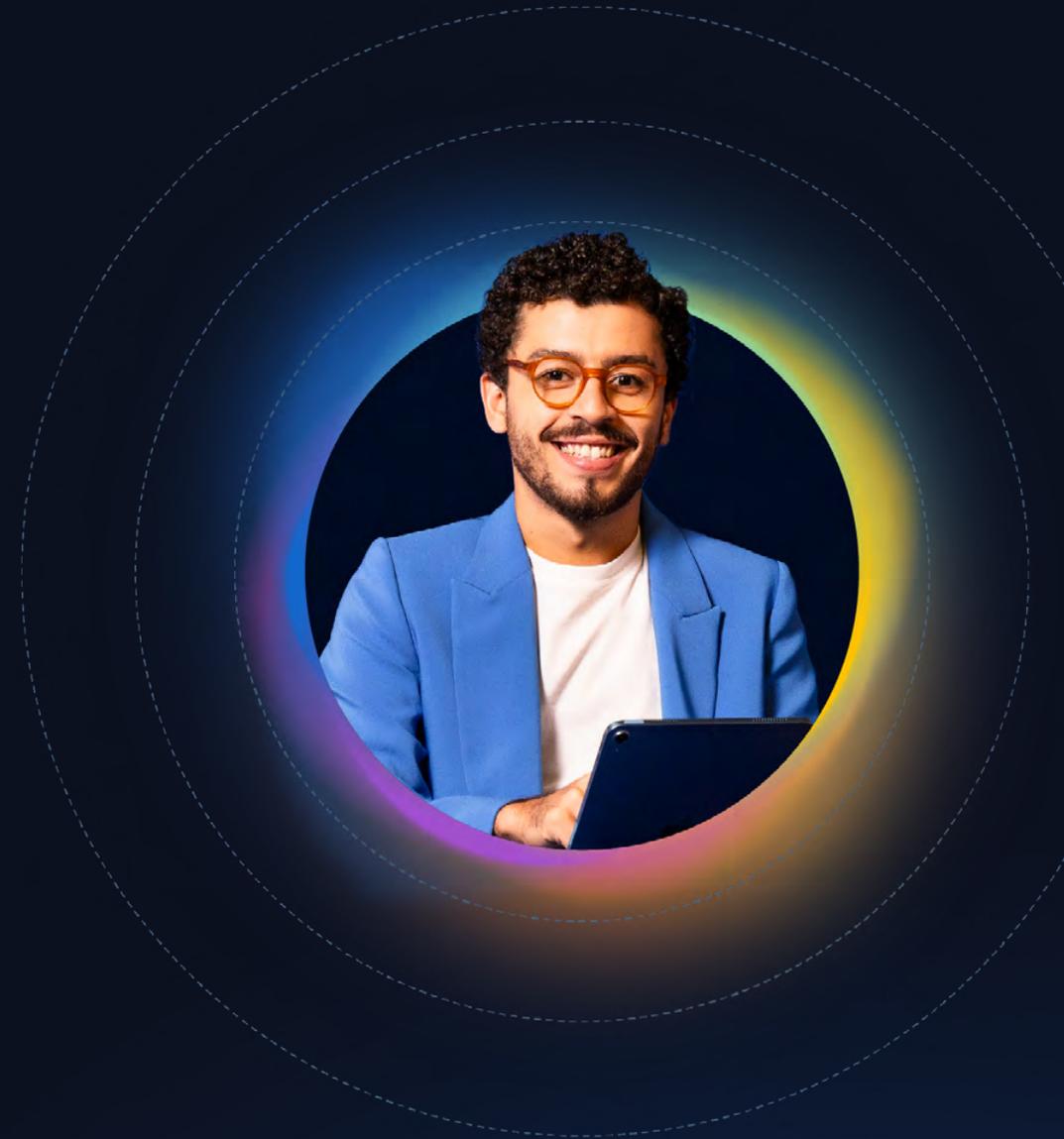
Happy Hour open bar nos dois dias de evento

[Clique aqui e garanta já seu ingresso](#)



2 e 3 de julho | Evento presencial em São Paulo

Para saber mais em como podemos
te ajudar a impulsionar o seu RH,
conheça as soluções da Gupy.



Gupy *Insights* **accenture**