

UM ESTUDO DE CASO SOBRE A PESQUISA “ESCASSEZ DE TALENTOS NO BRASIL 2025”: UMA ANÁLISE SOBRE O CONTEXTO ATUAL DO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO

Leonardo Muniz Ramos Mendes¹

Wagner Dias de Souza²

wagnerdias99@gmail.com

ÁREA DO CONHECIMENTO: Ciências Sociais Aplicadas

RESUMO

A escassez de talentos tem se intensificado como fenômeno global, refletindo-se com intensidade no Brasil. Dados da pesquisa Escassez de Talentos 2025, realizada pela ManpowerGroup, apontam que 81% dos empregadores brasileiros relatam dificuldades em recrutar profissionais qualificados, índice superior à média global de 74% (MANPOWERGROUP, 2025). Este artigo busca compreender os fatores que explicam a ausência de profissionais qualificados no mercado de trabalho brasileiro, analisando a inter-relação entre mudanças econômicas, transformações tecnológicas e deficiências estruturais da educação. O estudo tem como questão norteadora: quais fatores contribuem para a ausência de profissionais qualificados no mercado de trabalho brasileiro, segundo a pesquisa Escassez de Talentos no Brasil 2025? Como resultados, discute-se a relevância do alinhamento entre sistema educacional, políticas públicas e práticas de gestão de pessoas.

PALAVRAS-CHAVE: escassez de talentos; mercado de trabalho; gestão de pessoas.

1 INTRODUÇÃO

A escassez de talentos é um fenômeno mundial que se intensificou nos últimos anos, especialmente em 2025, configurando-se na dificuldade crescente em encontrar profissionais qualificados para atender um mercado em transformação constante. Tal desafio, embora não seja novo, foi ampliado pela aceleração digital, mudanças demográficas, globalização e aumento da complexidade organizacional (MANPOWERGROUP, 2025).

No Brasil, a discussão ganha relevância após o ciclo de expansão econômica de 2004 a 2010, quando o país registrou crescimento médio de 4,5% ao ano (IPEA,

¹ Acadêmica do 8º período do curso de Administração da Faculdade Vértix Trirriense – Univértix.

² Graduado em História, Pós-graduado MBA em Gestão de Pessoas e Liderança, Gestão de Equipes e Produtividade; Pós-graduado em docência do ensino do superior. Pós-graduado em Gestão, Orientação e Supervisão e Mestrando em Educação.

2013) e taxas de desocupação abaixo de 6% em diversos momentos (IBGE, 2013). Entretanto, como ressalta Nascimento (2015, p. 30), “problemas mais estruturais, porém – em especial, os que se relacionem a deficiências no sistema educativo e à produtividade sistêmica da economia –, exigem esforços contínuos e de mais longo prazo dos agentes econômicos públicos e privados. ”

Dados da pesquisa Escassez de Talentos 2025 evidenciam que o Brasil apresenta 81% de empregadores com dificuldades de contratação, patamar superior à média global e próximo a países como Alemanha (86%), Israel (85%) e Portugal (84%) (MANPOWERGROUP, 2025). Esse cenário reforça a complexidade do fenômeno e o desafio de alinhar formação educacional e exigências do mercado.

Diante disso, a questão norteadora é: quais fatores contribuem para a ausência de profissionais qualificados no mercado de trabalho brasileiro, segundo a pesquisa Escassez de Talentos 2025?

O objetivo geral consiste em analisar os dados da pesquisa, investigando os fatores que contribuem para o déficit de profissionais qualificados no país. Os objetivos específicos são: (i) examinar os setores mais afetados pela escassez; (ii) investigar fatores estruturais, educacionais e econômicos que influenciam a formação e retenção de talentos; (iii) apresentar propostas de boas práticas e políticas públicas que possam contribuir para superar esse déficit.

A relevância do estudo reside em sua contribuição prática e acadêmica. De um lado, permite compreender as implicações da escassez de talentos para empresas e políticas públicas; de outro, evidencia a importância de maior integração entre sistema educacional, Estado e organizações, a fim de reduzir o descompasso entre qualificação e empregabilidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O mercado de trabalho brasileiro sempre foi marcado por desigualdades sociais, regionais e estruturais, além de elevada informalidade e oscilações inflacionárias. Tais características influenciam diretamente as formas de inserção ocupacional e a produtividade nacional. Clementino, Araújo e Mito (2024) ressaltam que desigualdades contratuais, de gênero, étnicas e geracionais continuam a reproduzir exclusões, limitando o acesso equitativo a oportunidades de trabalho.

A partir de 1930, o Brasil iniciou um processo de industrialização que consolidou o modelo urbano-industrial e o fordismo, transformando a organização do trabalho. Vicente (1977) e Paula e Paes (2009) destacam que esse processo padronizou relações laborais, gerou empregos estáveis e fortaleceu direitos sociais, culminando na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Contudo, a rigidez desse modelo seria posteriormente questionada pelas novas dinâmicas produtivas globais.

Na década de 1990, as reformas neoliberais flexibilizaram as relações trabalhistas e ampliaram a informalidade. Baraúna *et al.* (2021) afirmam que tais mudanças, associadas ao avanço do setor de serviços e das tecnologias, impactaram a estrutura ocupacional, intensificando desigualdades educacionais e regionais. A PNAD Contínua (IBGE, 2024) revela que 38% da população ativa possui apenas ensino médio, enquanto 18% alcançam o nível superior, o que limita a inserção em postos de maior qualificação.

As transformações tecnológicas também moldaram novas exigências no mercado. Automação e inteligência artificial substituem tarefas repetitivas, ao mesmo tempo em que criam novas ocupações que requerem competências digitais. Luna e Oliveira (2021) apontam que a indústria 4.0 aprofundou a precarização do trabalho, eliminando postos e acentuando a polarização entre ocupações de alta e baixa qualificação.

A globalização, por sua vez, intensificou a competição entre países, promovendo realocações produtivas e precarização em economias exportadoras. Clementino, Araújo e Mito (2020) destacam que esse processo está associado ao avanço da economia do conhecimento e das tecnologias de informação e comunicação. Ao mesmo tempo, surgiram novos modelos laborais, como a gig economy e o trabalho remoto, que ampliam a flexibilidade, mas levantam debates sobre segurança jurídica e direitos trabalhistas (Rodrigues; Luca, 2024).

Um paradoxo central no Brasil é a coexistência de altos índices de desemprego e falta de profissionais qualificados. Sobral (2021) explica que, apesar da modernização, a escassez de mão de obra qualificada persiste, revelando o fenômeno do *mismatch*. Cabral, Silva e Silva (2016) reforçam a necessidade de uma formação integral voltada para a adaptação às mudanças sociais e tecnológicas. Veloso *et al.* (2024) complementam que a baixa qualidade educacional reduz o retorno econômico da educação e aprofunda esse descompasso.

Nesse cenário, a gestão de pessoas surge como estratégia essencial. Chiavenato (2014) defende que as organizações devem ir além da gestão operacional, adotando políticas de desenvolvimento e retenção. Dutra, Dutra e Dutra (2017) acrescenta que a gestão de talentos precisa estar conectada ao planejamento estratégico das empresas, fortalecendo competências adaptáveis às mudanças.

Por fim, Marras (2012) aponta que a superação da escassez exige esforços conjuntos entre sistema educacional, organizações e Estado, promovendo aprendizagem ao longo da vida. Assim, compreender a escassez de talentos sob a ótica da gestão de pessoas amplia a análise estrutural e educacional, mostrando que o desenvolvimento de profissionais é elemento decisivo para a competitividade.

3 METODOLOGIA

Este trabalho adota uma abordagem qualitativa de natureza exploratória, tendo como principal estratégia metodológica o estudo de caso. Conforme definido por Yin (2015, p. 21), “como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”. Esse estudo tem como foco a análise da pesquisa “Escassez de Talentos no Brasil 2025”, conduzida pela empresa ManpowerGroup, a fim de compreender os fatores que contribuem para o déficit de profissionais qualificados no país.

A escolha do estudo de caso se justifica pela complexidade e especificidade do fenômeno analisado — a escassez de talentos — que envolve múltiplas variáveis podendo ser: sociais, econômicas, educacionais e estruturais. Dessa maneira, a metodologia permite a compreensão do problema em profundidade e à luz do contexto atual conjuntura do mercado de trabalho brasileiro.

A coleta de dados foi obtida por meio de pesquisa documental e bibliográfica, com ênfase na análise do relatório completo da pesquisa “Escassez de Talentos no Brasil 2025” e de publicações acadêmicas, artigos científicos, relatórios institucionais e documentos oficiais que abordam temas relacionados ao mercado de trabalho, qualificação profissional e as políticas públicas de emprego no Brasil.

A análise dos dados levará em consideração variáveis como: setores mais afetados, competências mais demandadas, dificuldades enfrentadas pelos empregadores e lacunas na formação da força de trabalho. A triangulação entre os

dados empíricos (relatório da pesquisa) e os dados teóricos (literatura científica) busca assegurar a validade e a confiabilidade dos resultados. Para Ollik e Ziller (2012, p. 233), “O método de triangulação é frequente mente utilizado para demonstrar validade em pesquisas científicas. Além disso, o estudo respeita os princípios éticos da pesquisa, uma vez que se baseia em dados públicos e não envolve diretamente sujeitos humanos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa *Escassez de Talentos 2025* revelou que 81% das empresas brasileiras relatam dificuldades em recrutar profissionais qualificados, índice superior à média global (74%) e próximo a países como Alemanha (86%) e Israel (85%) (ManpowerGroup, 2025). Esse dado reforça a persistência do problema e a urgência de alinhar formação e mercado.

Os setores mais impactados incluem Transporte e Logística (91%), Finanças e Imobiliário (86%) e Energia e Serviços Públicos (85%). Áreas como Tecnologia da Informação (84%) e Saúde (77%) também figuram entre as mais críticas. Cacciamali, Lima e Tatei (2016) destacam que o progresso técnico e as instituições afetam diretamente a demanda por qualificação, ampliando os desafios enfrentados por esses setores estratégicos.

A dificuldade também varia conforme porte e localização das organizações. Empresas maiores apresentam índices mais elevados de dificuldade (84%), enquanto as menores enfrentam percentuais menores (75%). Regionalmente, São Paulo lidera os números mais críticos (88%), seguido por Minas Gerais e Rio de Janeiro.

No que diz respeito às competências, a escassez se concentra em áreas técnicas e digitais, como Tecnologia da Informação e Dados (39%), além de funções relacionadas a Atendimento ao Cliente (29%) e Marketing e Vendas (21%). Esses achados confirmam a centralidade da transformação digital na configuração das demandas organizacionais.

As respostas empresariais incluem programas de *upskilling* e *reskilling* (40%), políticas de retenção e flexibilização de trabalho. Contudo, a pesquisa sugere que medidas isoladas não são suficientes. É necessária maior integração entre políticas públicas, instituições educacionais e estratégias empresariais para reduzir o descompasso entre educação e empregabilidade.

Além das competências técnicas, as *soft skills* — como adaptabilidade, resiliência e resolução de problemas — tornaram-se fundamentais. Castells (1999), Harvey (2014) e Nagel (2020) enfatizam que a sociedade da informação exige habilidades socioemocionais complementares, enquanto Chiavenato (2009) e Bohlander (2005) reforçam a necessidade de planos estratégicos voltados ao desenvolvimento e retenção de talentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permitiu compreender os fatores que explicam a escassez de talentos no Brasil, tomando como base a pesquisa *Escassez de Talentos 2025*. Confirmou-se que o descompasso entre sistema educacional, demandas do mercado e desigualdades estruturais constitui fator central na explicação do fenômeno.

Constatou-se que setores estratégicos, como Tecnologia da Informação, Logística e Saúde, enfrentam maior dificuldade em recrutar profissionais. Além disso, observou-se a valorização crescente das *soft skills*, evidenciando que a formação integral do trabalhador é decisiva para sua empregabilidade.

Esses achados dialogam com a literatura de Chiavenato (2014) e Dutra, Dutra e Dutra (2017), que apontam a importância do alinhamento entre qualificação, educação e gestão de pessoas. O conceito de *mismatch* emerge como chave interpretativa, reforçando a incompatibilidade entre oferta de competências e exigências do mercado.

Do ponto de vista prático, as recomendações envolvem ações integradas. Para as organizações, destacam-se programas de treinamento contínuo, políticas de retenção e fortalecimento do *employer branding*. Para o setor público e educacional, recomenda-se modernizar currículos, investir em educação técnica e fomentar a integração entre ensino e setor produtivo.

Cabe ressaltar as limitações do estudo, restrito a uma pesquisa de base. Assim, sugere-se que futuros trabalhos explorem comparações regionais e setoriais, além de investigar a interface entre ensino superior, educação técnica e empregabilidade.

Por fim, enfrentar a escassez de talentos é condição essencial para a sustentabilidade econômica e social do Brasil. Ações articuladas entre Estado, empresas e instituições de ensino são fundamentais para reduzir lacunas de qualificação e fortalecer a competitividade nacional.

REFERÊNCIAS

BARAÚNA, Elisabeth; LOURENÇO, Aline; LOLE, Ana; STAMPA, Inez. **O mundo do trabalho em xeque: o Brasil assolado pela insegurança jurídica da reforma trabalhista.** *O Social em Questão*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 49, p. 197–220, jan./abr. 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5522/552265046019/552265046019.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2025.

CABRAL, Antônio; SILVA, Claudia L. de M.; SILVA, Lamara F. L. Teoria do capital humano, educação, desenvolvimento econômico e suas implicações na formação de professores. *Revista Principia*, João Pessoa, n. 32, p. 35-42, dez. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/view/1070/575>. Acesso em: 02 jun. 2025.

CACCIAMALI, Maria Cristina; LIMA, Tânia de Toledo; TATEI, Fábio. Crowding-out dos trabalhadores com baixa qualificação no Brasil. *Análise Econômica*, Porto Alegre, v. 34, n. 65, 2016. DOI: 10.22456/2176-5456.46841. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/AnaliseEconomica/article/view/46841>. Acesso em: 12 set. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. ISBN 978-85-204-4549-5.

CLEMENTINO, Maria do Livramento Miranda; ARAÚJO, Juliana Bacelar de; MIOTO, Beatriz Tamasso. Precarização do trabalho e nova informalidade no urbano: permanências e transformações. *Cadernos Metrópole*, São Paulo, v. 26, n. 59, p. 9-17, jan./abr. 2024. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/metropole/issue/view/2917>. Acesso em: 03 maio 2025.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros.** São Paulo: Atlas, 2017.

IBGE. **Indicadores educacionais avançam em 2024, mas atraso escolar aumenta.** Agência IBGE Notícias, 2024. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/43699-indicadores-educacionais-avancam-em-2024-mas-atraso-escolar-aumenta>. Acesso em: 02 jun. 2025.

MANPOWERGROUP. **Pesquisa de escassez de talentos 2025.** São Paulo: ManpowerGroup, 2025. Disponível em: <https://www.manpowergroup.com.br/sobre-nos/estudos/pesquisa-de-escassez-de-talentos-2025>. Acesso em: 30 abr. 2025.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. ISBN 978-85-02-12154-6.

NASCIMENTO, Paulo A. Meyer M. **Escassez de força de trabalho: uma revisão da literatura internacional e interpretação dos resultados empíricos referentes ao Brasil.** Brasília; Rio de Janeiro: Ipea, 2015.

OLIVEIRA, Francisco de; ANTUNES, Ricardo. Precarização do trabalho e nova informalidade no urbano: permanências e transformações. *Cadernos Metrópole*, São Paulo, v. 26, n. 59, p. 9-17, jan./abr. 2024. DOI: 10.1590/2236-9996.2024-5900. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2236-9996.2024-5900>. Acesso em: 16 jun. 2025.

OLLIK, Leila Giandoni; ZILLER, Henrique Moraes. Concepções de validade em pesquisas qualitativas. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 229-241, 2012. DOI: 10.1590/S1517-97022012005000002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1517-97022012005000002>. Acesso em: 15 jun. 2025.

RODRIGUES, Nara Leticia Pedroso Ramos; LUCCA, Sergio Roberto de. Precarização do trabalho em plataformas digitais: narrativas de desgaste e desalento de motoristas e entregadores. *Saúde em Debate*, Rio de Janeiro, v. 48, n. 143, p. 247-260, out./dez. 2024. Disponível em: <https://www.saudeemdebate.org.br/sed/article/view/9270/2071>. Acesso em: 03 maio 2025.

SOBRAL, Bruna Laleska Dos Santos. O cenário do desemprego no Brasil e relatos sobre causas e consequências adicionais em tempos de pandemia. *Repositório Institucional UFPB*, jul. 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/20892>. Acesso em: 18 maio 2025.

VELLOSO, F.; FEIJÓ, J.; BARBOSA FILHO, F. H.; RUHE, A. Mensuração do capital humano e suas implicações sobre a produtividade da economia brasileira. *Observatório da Produtividade*, FGV IBRE, 2023. Disponível em: <https://ibre.fgv.br/observatorio-produtividade/temas/categorias/indice-de-capital-humano-ich-anual>. Acesso em: 02 jun. 2025.

VICENTE, Paulo Eduardo V. O processo de industrialização brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, p. 35, nov./dez. 1977. DOI: 10.1590/S0034-75901977000600003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901977000600003>. Acesso em: 30 maio 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.