

# Porque está difícil recrutar no Brasil

e o que esperar  
daqui pra frente.

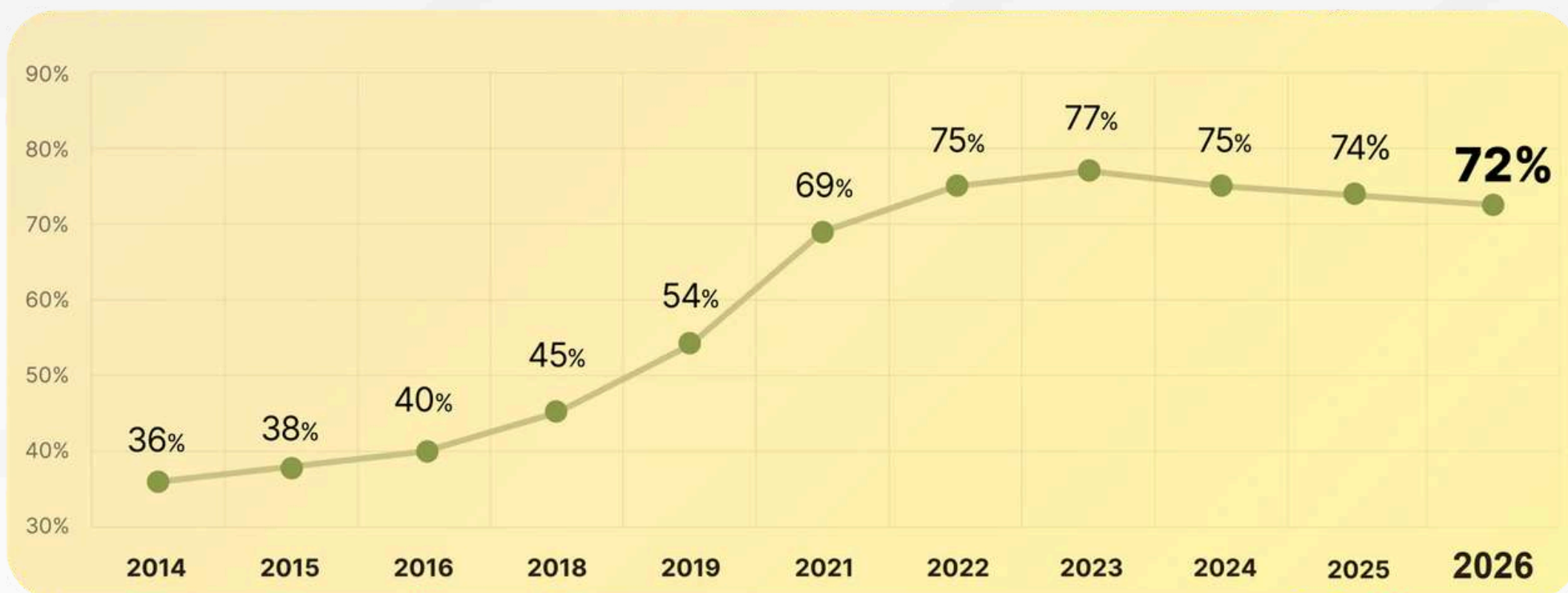
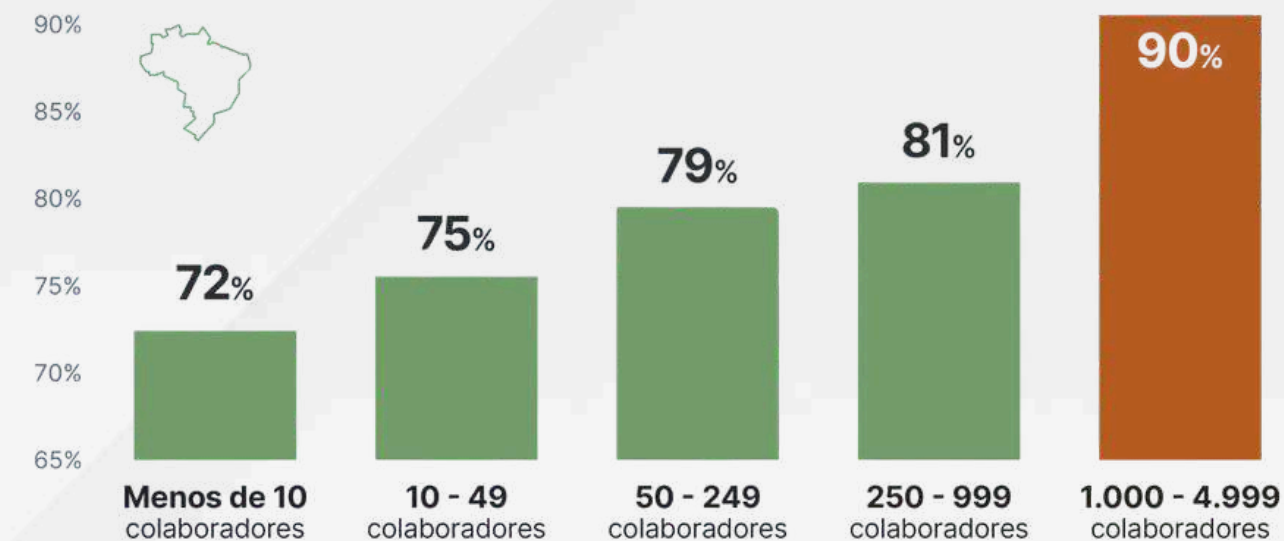
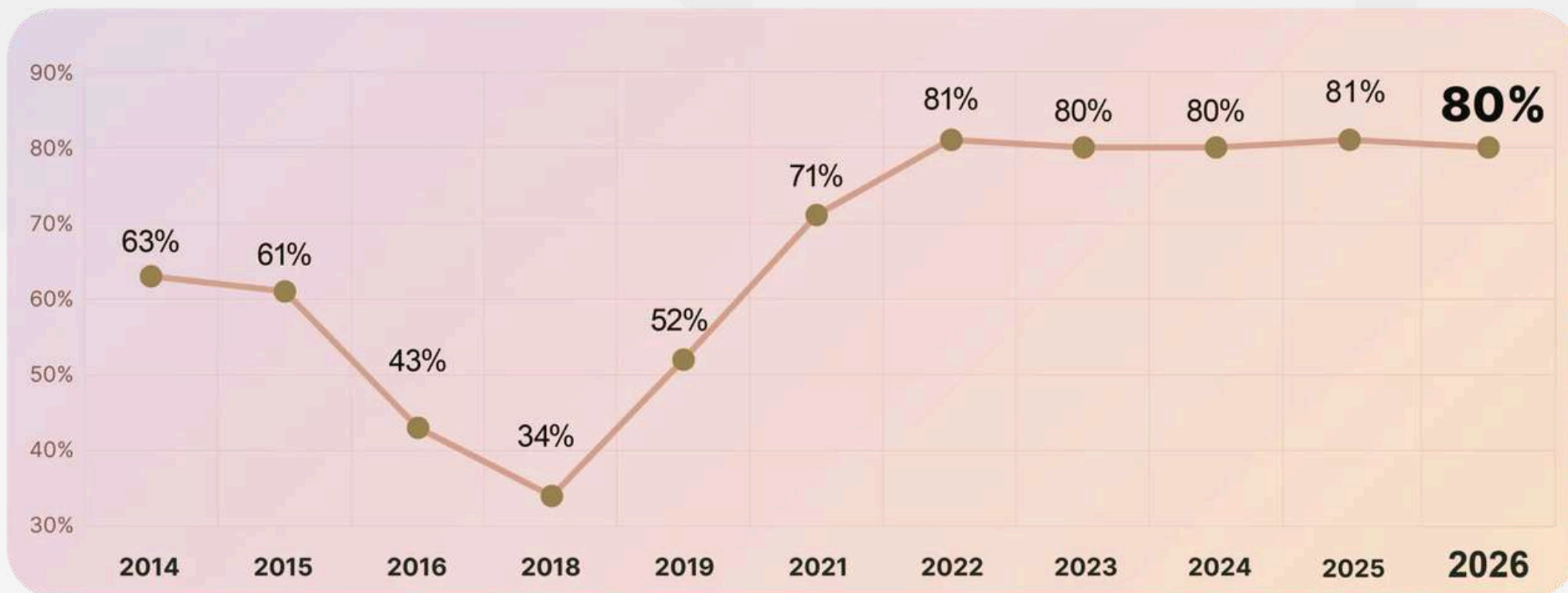




Em 2026 um estudo anual, feito desde 2006, que mapeia o nível de dificuldade de se recrutar ao longo de 41 países, o Global Talent Shortage, apontou algo assustador para o Brasil...  
**O Brasil se tornou um dos lugares mais difíceis do planeta para se recrutar pessoas.**

Fonte: Talent Shortage Survey (2006–2026), ManpowerGroup. Pesquisa não realizada em 2017 e 2020.

# Panorama dos últimos anos



<b>Eslováquia</b> 87%	Porto Rico 75%	México 67%
<b>Grécia</b> 84%	França 74%	Hong Kong 66%
<b>Japão</b> 84%	Noruega 74%	Austrália 65%
Alemanha 83%	Bélgica 73%	Panamá 65%
Índia 82%	Hungria 73%	Argentina 64%
Portugal 82%	Suécia 73%	Peru 63%
Irlanda 81%	Países Baixos 73%	Chile 62%
<b>Brasil</b> 80%	Reino Unido 73%	Guatemala 62%
Romênia 79%	Canadá 71%	Colômbia 61%
Espanha 78%	Singapura 71%	República Tcheca 61%
Suíça 78%	Itália 70%	<b>Finlândia</b> 60%
Turquia 78%	Estados Unidos 69%	<b>Polônia</b> 57%
Emiratos Árabes Unidos 76%	Costa Rica 68%	<b>China</b> 48%
Israel 75%	Taiwan 68%	

● **Média Global: 72%**



**Mas porque está  
tão difícil recrutar?**

▶ HIRING STATUS

**Meu objetivo nessa palestra vai ser ajudar vocês a entender exatamente porque está tão difícil recrutar, se deve ou não continuar assim e o que fazer para ter sucesso em R&S nos próximos meses e anos.**



# Quem sou eu



# Trabalho há 15 anos com recrutamento e seleção. 12 na The Foursales Company.

Atualmente **CEO da The Foursales Company**, um dos grupos RH que mais cresceram no Brasil nos últimos anos. Mais conhecida pela Foursales, nossa maior empresa e maior recrutadora especializada em vendas e marketing do país, e por realizar esse summit, o R&S Summit.

- **Apresentador do programa "Gestão de Pessoas".**
- **Fundador, ex-Presidente da Entrepreneur's Organization no PR.**
- **Convidado especial da BandNews, RPC e MixFM sobre carreira.**
- **Publico artigos periodicamente no LKD sobre mercado de trabalho e R&S.**





## Fazer leitura de cenário e previsão no Brasil é um trabalho muito difícil...

Primeiros 9 anos da TFC só tínhamos operações especializadas em R&S vendas e marketing. Que são departamentos onde a demanda oscila muito conforme o mercado, então basicamente passamos os 9 anos acompanhando diariamente a economia e o mercado de trabalho para entender para onde o mercado estava caminhando.



Isso nos fez desenvolver um olhar holístico sobre o mercado de trabalho brasileiro e em função disso começamos a documentar e publicar estudos e dados como este.

# Panorama geral

1

Porque está tão difícil recrutar.

2

Expectativas para 2026 e 2027.

3

O que devemos fazer como recrutadores?

# Panorama geral

1

Porque está tão difícil recrutar.

2

Expectativas para 2026 e 2027.

3

O que devemos fazer como recrutadores?

# Porque está tão difícil recrutar?

1



**Redução do número de  
pessoas disponíveis.**

2



**Aumento da demanda  
por pessoas.**

3



**Pessoas mal  
preparadas.**

4



**Alta rotatividade  
estrutural.**

# Porque está tão difícil recrutar?

1

2

3

4



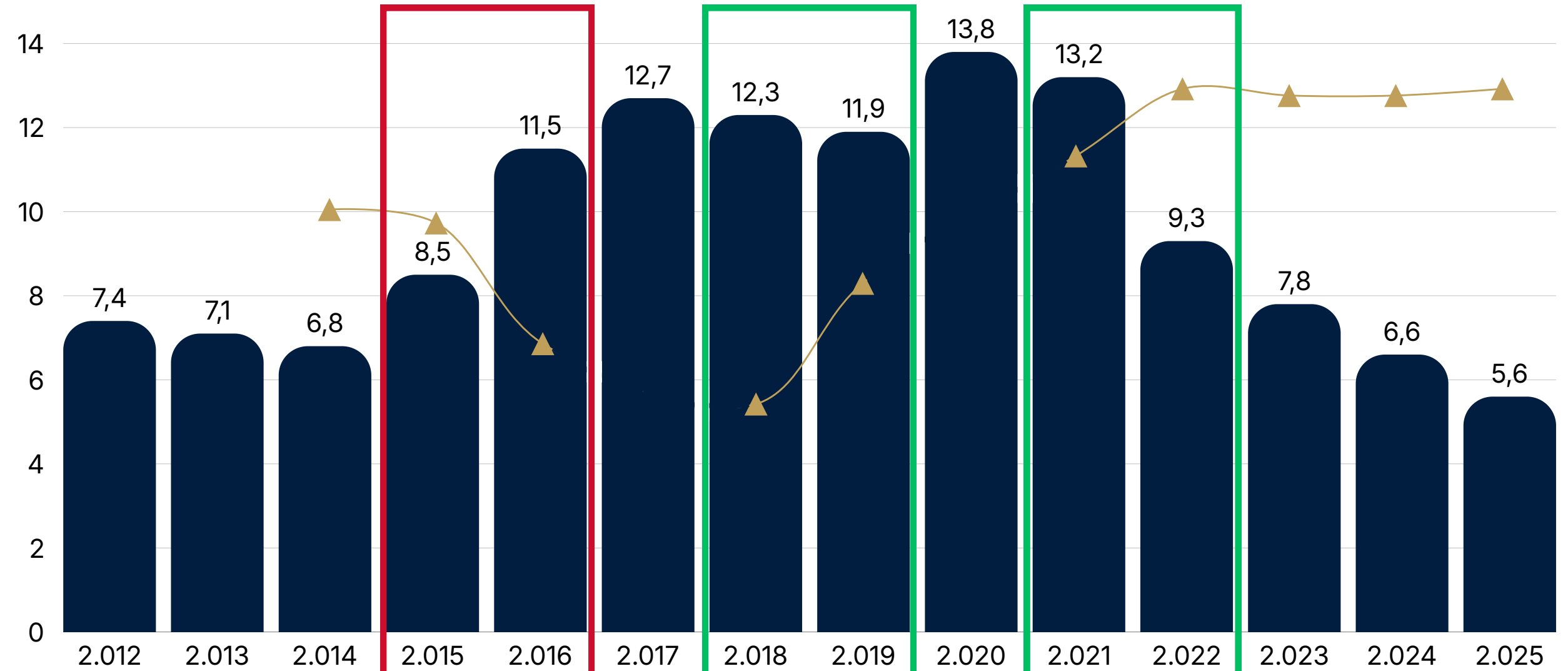
Redução do número de pessoas disponíveis.

Mais pessoas empregadas

Força de trabalho dispersando

PEA em forte desaceleração

Taxa de desocupação no Brasil\*



\*PNAD contínua do IBGE: 2012 a 2025.

# Porque está tão difícil recrutar?

1

2

3

4



Redução do número de pessoas disponíveis.

Mais pessoas empregadas

Força de trabalho dispersando

PEA em forte desaceleração

## DISPERSÃO GERAL

### GIG ECONOMY\*

2016: ~0.8 milhão (0,7%)  
2022: ~1,3 milhão (1,5%)  
2024: ~1.6 milhões (1,9%)

**+12% a/a**

### GLOBALIZAÇÃO DO TRABALHO\*\*

2020-2022: +491%  
2024: +53%

## DISPERSÃO NOS JOVENS 18-24 ANOS

### ESTUDANDO MAIS\*\*\*

2008 9.3 anos  
2025 11.9 anos **+27%**

**25,3% do total**

### MAIS NEM-NEM'S\*\*\*

2008 17%  
2024 24% **+41%**

**+24 do total%**

# Porque está tão difícil recrutar?

1

2

3

4



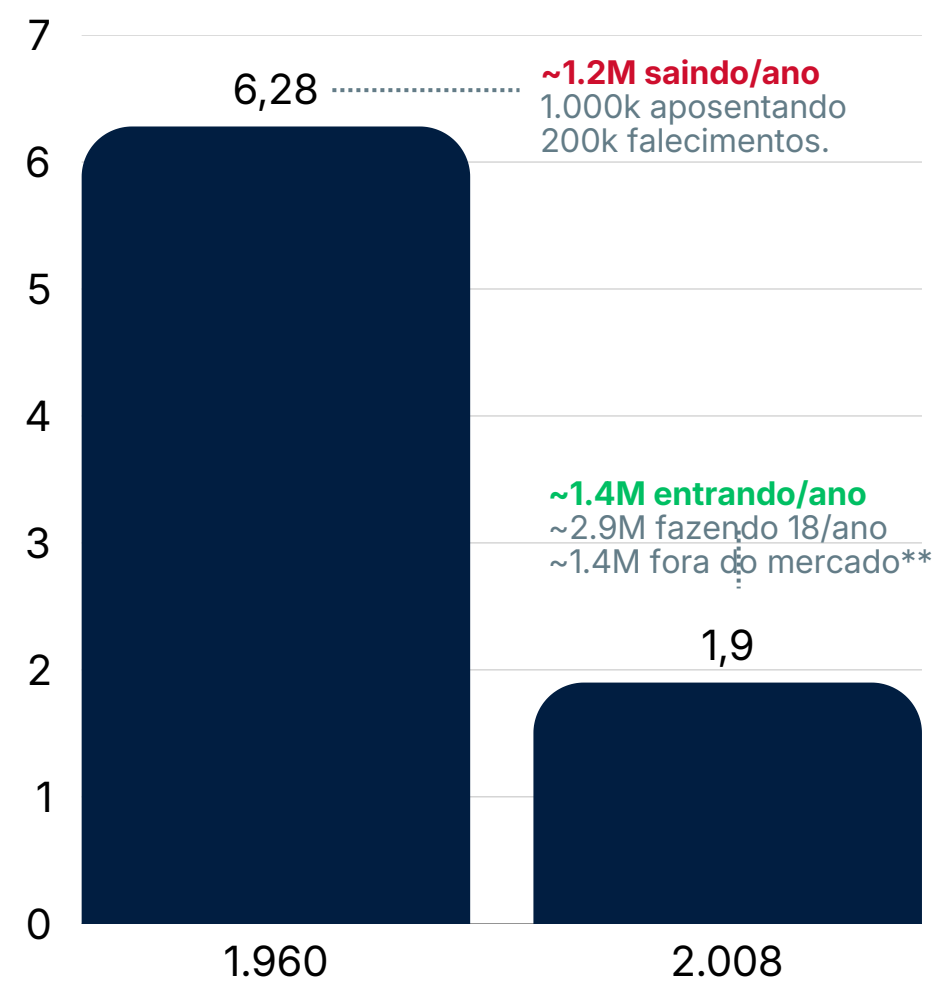
Redução do número de pessoas disponíveis.

Mais pessoas empregadas

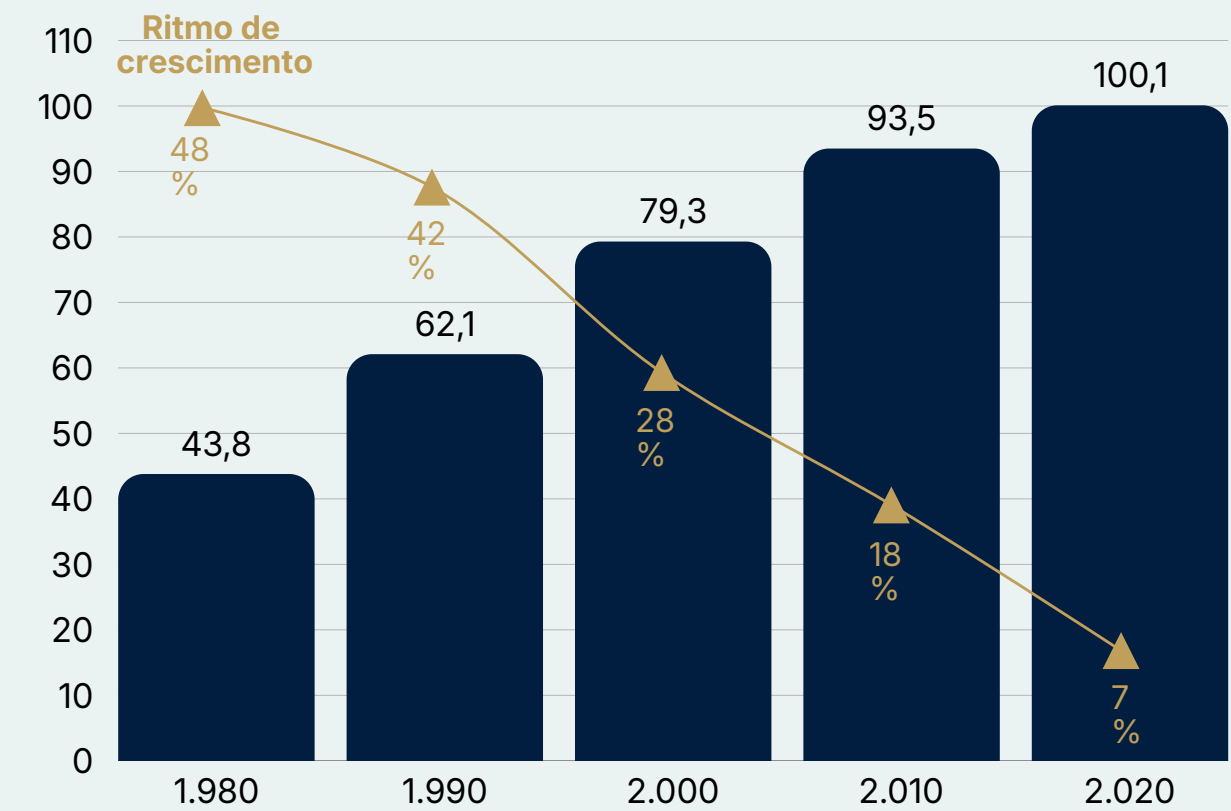
Força de trabalho dispersando

PEA em forte desaceleração

No. filhos/mulher\*



PEA Década/Década\*\*\*



\* Taxa de fecundidade total. Fonte: IBGE (Censos Demográficos). \*\*49.3% entre nem-nem e só estudando. \*\*\*IBGE (Censos 1980-2010; PNAD 2020). Valores aproximados — séries com quebra metodológica.

# Porque está tão difícil recrutar?

1

2

3

4



Aumento da demanda por pessoas.

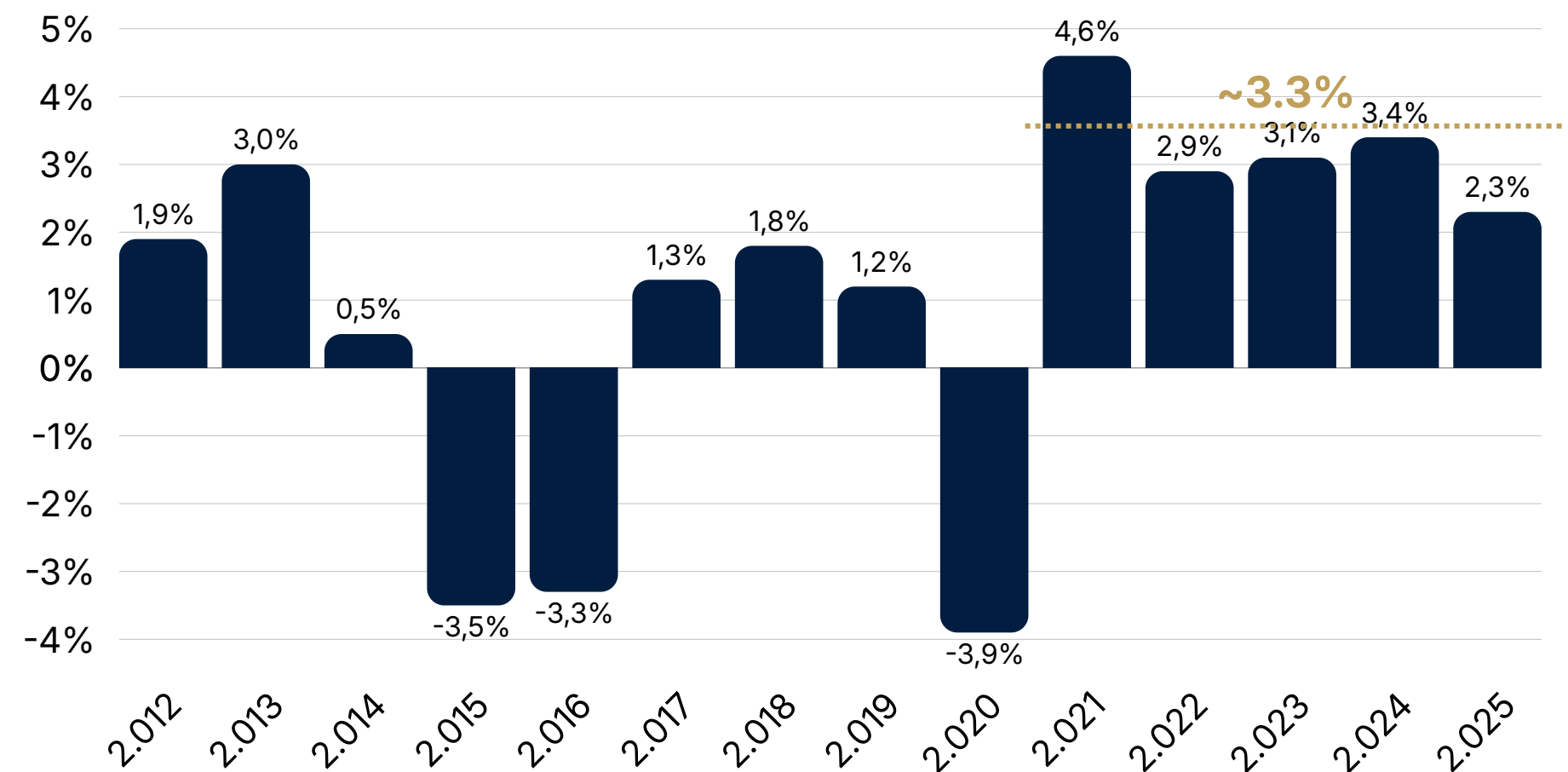
PIB cresce sem produtividade

## Produtividade

	PTF*	P/H**
80-90	-0.6%	-0.6%
90-00	+0.1%	+0.2%
00-10	+1.5%	+1.6%
10-20	-0.1%	+0.4%

Em qualquer medições de produtividade crescemos sem aumento de produtividade. Isso significa que para crescer precisamos de mais gente. Mas como vimos, a PEA passou a crescer em um ritmo baixo.

## Crescimento do PIB\*\*\*



# Porque está tão difícil recrutar?

1

2

3

4



**Pessoas mal preparadas.**

Formação de baixa qualidade

Nível cognitivo baixo

**Jovens de 15 anos (PISA 2022)**

Nota matemática

**BRASIL**

**379**

**OCDE**

**472**

Sem o básico em matemática

**73%**

**31%**

Sem o básico em leitura

**50%**

**26%**

Cada 20 pontos na nota = 1 ano de ensino.  
Precisariamos de 4 anos a mais de ensino para equiparar nível.

# Porque está tão difícil recrutar?

1

2

3

4



**Pessoas mal preparadas.**

Formação de baixa qualidade

Nível cognitivo baixo

## Adultos (Aproximação)

Baixa proficiência: Matemática

Alto desempenho: Matemática

BRASIL

~40-50%\*  
INAF 24

~1%  
PISA 2022

OCDE

20%  
PIAAC 23

~9%  
PISA 2022

Raciocínio lógico é o maior preditor de potencial que existe e capacidade cognitiva da média dos profissionais brasileiros é muito baixa.

# Porque está tão difícil recrutar?

1

2

3

4



## Alta rotatividade estrutural

Recorde de rotatividade

Incentivo estrutural

Aumentos por pressão

### Anos na mesma empresa\*

Itália	12,2
Japão	~12
França	~11
Europa Ocidental	~11
Média OCDE	~9
Brasil	7,2

### Rotatividade\*\*

	Fev/2020	Fev/2025	Variação
Até 29 anos (geração Z)	26%	40%	54%
18 a 24 anos	22%	41%	86%
Até 17 anos	30%	42%	40%
Total	25%	36%	44%

= Sensação de "enxugando gelo"

# Porque está tão difícil recrutar?

1

2

3

4



## Alta rotatividade estrutural

Recorde de rotatividade

Incentivo estrutural

Aumentos por pressão

### BRASIL

Alta rotatividade

7,2 anos  
permanência média no emprego

Demissão livre e barata  
sem justificativa nem negociação

FGTS + multa de 40%  
trabalhador ganha ao sair

Contratos curtos  
experiência sem custo de saída

### EUROPA E JAPÃO

Baixa rotatividade

9 a 12 anos  
Itália 12,2 • Japão ~12 • OCDE ~9

Demissão difícil e cara  
exige justificativa e aviso longo

Vínculo protegido  
sem prêmio financeiro à saída

Vínculos longos  
estabilidade é a norma

# Porque está tão difícil recrutar?

1

2

3

4



## Alta rotatividade estrutural

Recorde de rotatividade

Incentivo estrutural

Aumentos por pressão



**Ficando na empresa**

Média de reajuste anual

5-6%\*

Promoção interna

10-20%\*\*



**Saindo da empresa**

Mudança de empresa

20-30%\*\*\*

Compra de passe

30-50%\*\*\*



## **Em resumo, a conta não fecha:**

Cada vez menos gente disponível;  
Cada vez mais empresas disputando;  
Quem chega na vaga, chega despreparado/a;  
Quem você contrata e forma vai embora.

---

**O resultado é essa dificuldade alta.  
A pergunta agora é: isso vai continuar?**

# Panorama geral

1

Porque está tão difícil recrutar.

2

Expectativas para 2026 e 2027.

3

O que devemos fazer como recrutadores?

## Perspectiva 26-27

Manter a dificuldade alta, com possível ligeira redução ou aumento da dificuldade.

# O que cria essa tendência?

● Estruturais    ○ Conjunturais



**Redução do número de pessoas disponíveis.**

Mais pessoas empregadas

Força de trabalho dispersando

PEA em forte desaceleração



**Aumento da demanda por pessoas.**

PIB cresce sem produtividade



**Pessoas mal preparadas.**

Formação de baixa qualidade

Nível cognitivo baixo



**Alta rotatividade estrutural**

Record de rotatividade

Incentivo estrutural

Aumentos por pressão

# O que pode reduzir ou aumentar a dificuldade?

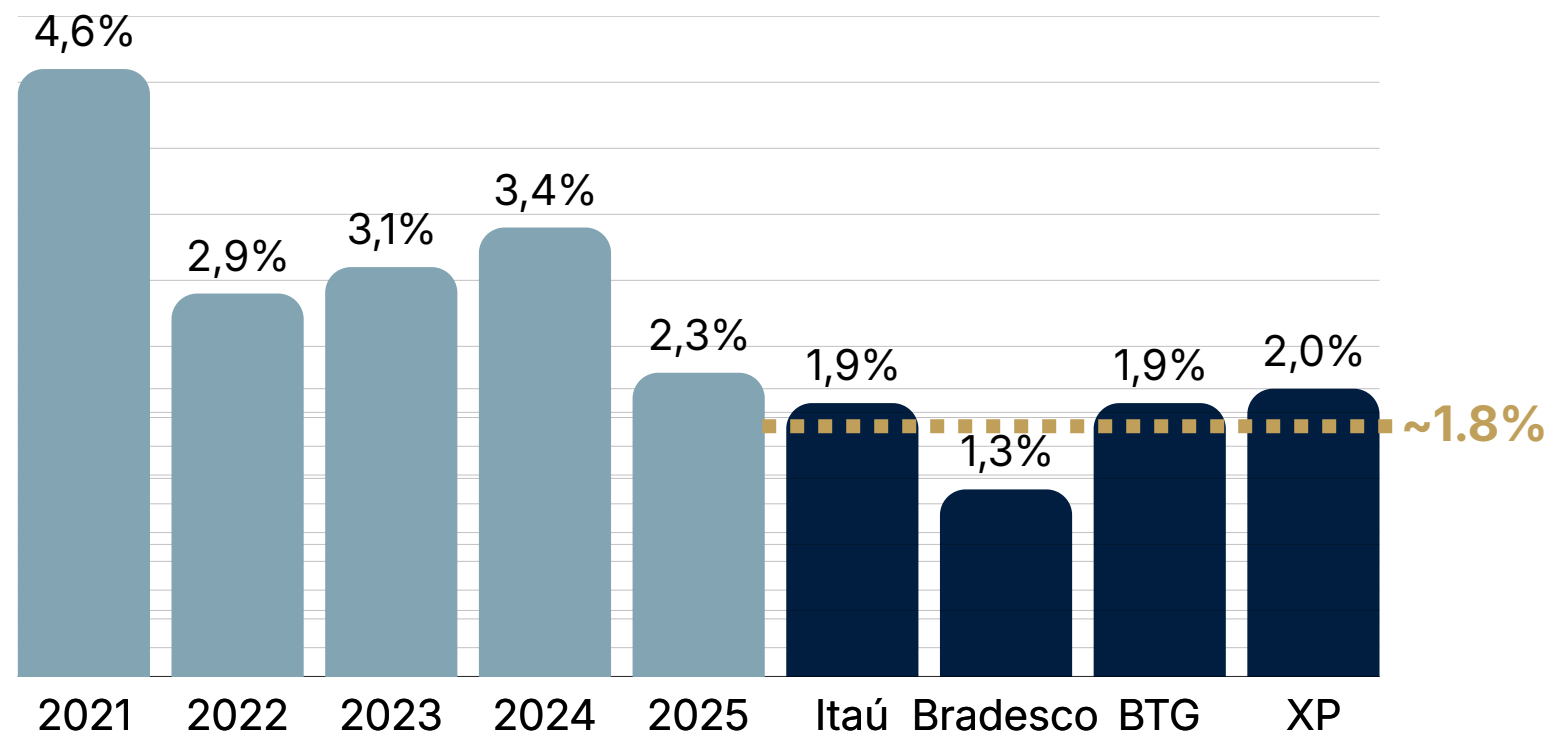
		Aumentar	Reduzir
<b>1</b>	Ritmo de crescimento do país.	Forte	Fraco
<b>2</b>	Cenário de juros no Brasil.	Baixar	Manter
<b>3</b>	Ritmo da inflação no Brasil.	Baixar	Subir
<b>4</b>	Fim da jornada 6x1.	Imediata	Carência
<b>5</b>	Cenário de juros nos EUA e EU.	Baixar	Manter
<b>6</b>	Adoção de IA jobhunters.	Rápida	Lenta

# O que pode reduzir ou aumentar a dificuldade?

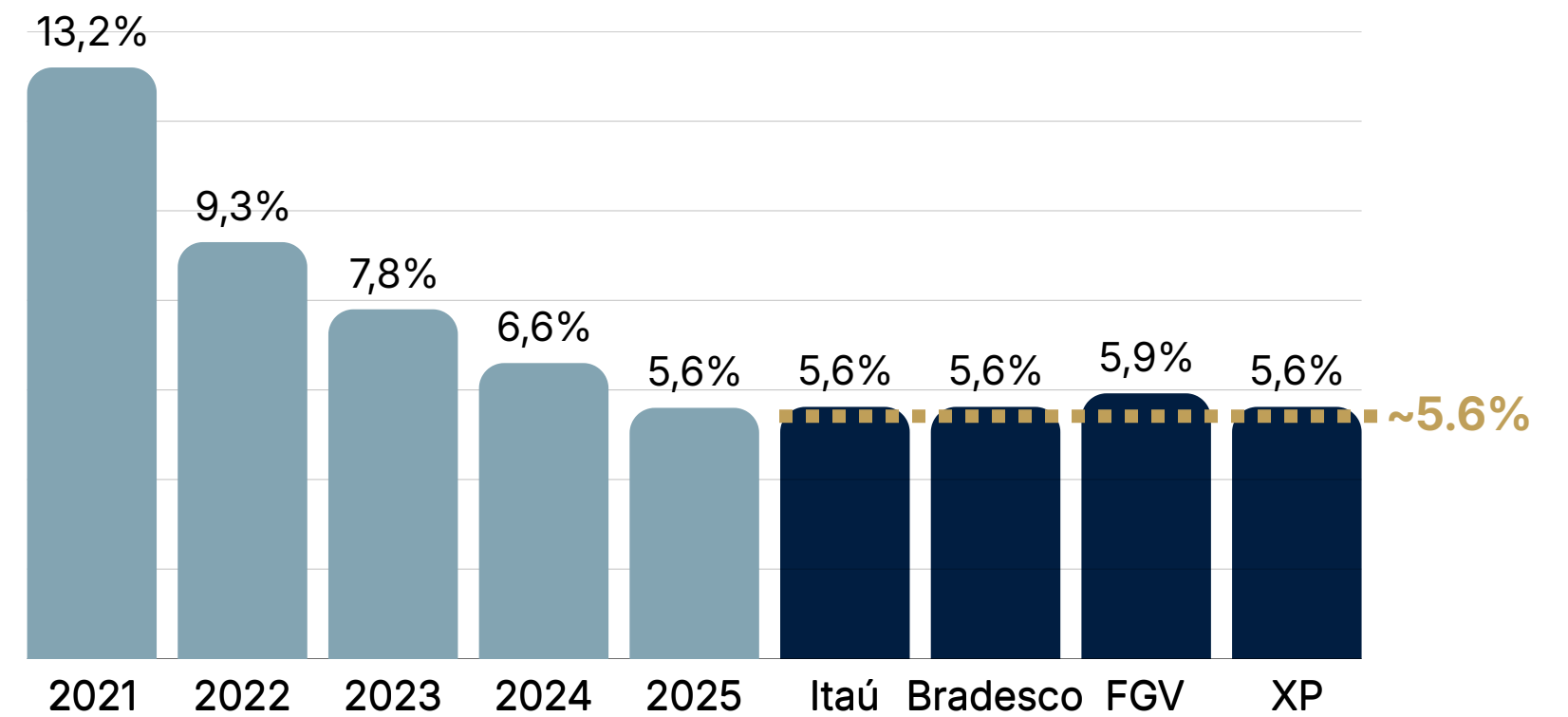
	Aumentar	Reduzir
<b>1</b> Ritmo de crescimento do país.	Forte	Fraco
<b>2</b> Cenário de juros no Brasil.	Baixar	Manter
<b>3</b> Ritmo da inflação no Brasil.	Baixar	Subir
<b>4</b> Fim da jornada 6x1.	Imediata	Carência
<b>5</b> Cenário de juros nos EUA e EU.	Baixar	Manter
<b>6</b> Adoção de IA jobhunters.	Rápida	Lenta

# Cenário mais provável

Crescimento do PIB



Taxa de desocupação



**Continuar muito difícil recrutar, mantendo a dificuldade.**

# Panorama geral

1

Porque está tão difícil recrutar.

2

Expectativas para 2026 e 2027.

3

O que devemos fazer como recrutadores?

# A mesa virou...

## ANTES: Mercado de vagas

## AGORA: Mercado de candidatos

1. Poder de negociação

Empresas têm maior poder de barganha

Candidatos têm maior poder de barganha

2. Tempo de contratação

Processos seletivos podem ser mais longos e seletivos

Processos seletivos precisam ser rápidos

3. Pressão salarial

Salários tendem a ficar estáveis ou cair. Huntings vem com upgrade de 10-20%

Salários tendem a subir para atrair e reter talentos. Huntings com upgrade 20-50%

4. Qualidade média

Grande oferta permite selecionar candidatos com ótima aderência e preparo.

Empresas precisam contratar pessoas com menor aderência e desenvolver depois

5. Estratégia de recrutamento

Publicar vagas e filtrar candidatos costuma ser suficiente

Employer branding, hunting ativo e relacionamento com talentos

6. Critério de seleção

Foco maior em experiência específica e aderência técnica

Foco maior em potencial, atitude e aprendizado rápido

7. Turnover voluntário

**BAIXO:** Profissionais evitam trocar de emprego

**ALTO:** Profissionais mudam de emprego com facilidade

## A nova era do R&S

### 2016

Há 10 anos, com a economia patinando, quem dominava aquisição de clientes, vencia. E por isso surgiu uma função que cresceu muito na época: o Growth.

### 2026

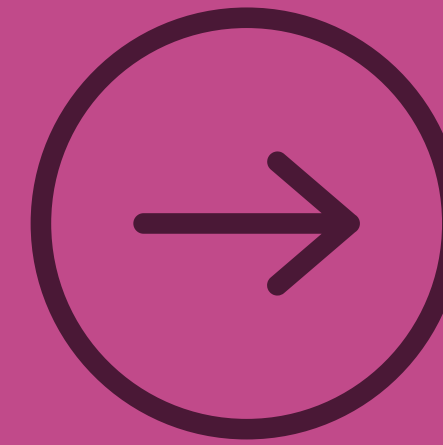
Como eu mostrei para vocês, o gargalo mudou. De 5 anos para cá a economia está crescendo razoavelmente bem e está deixando de faltar cliente, o que está faltando cada vez mais é gente!

# A nova era do R&S



## Agente de recrutamento

Divulgar vaga e triar aplicantes.



## Consultoria estratégica de pessoas.

Atua 360 graus na aquisição de talentos.



*"Nos próximos anos, não vencerão as empresas que tiverem o melhor produto, a melhor estratégia ou o melhor marketing. Vencerão as empresas que conseguirem montar times melhores que seus concorrentes de forma consistente."*

➤ **Rodrigo Sahd**

# Assim com o growth fez, nós também vamos precisar construir nosso playbook

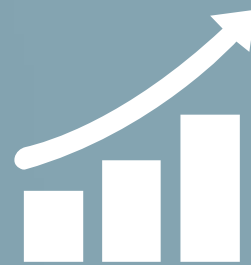


**Redução do número de pessoas disponíveis.**

Hunting ativo como padrão

Pipeline pró-ativo de talentos

Estar onde o talento está



**Aumento da demanda por pessoas.**

Encurtar o time-to-hire

Publico +50 e -24

Decisor dentro do processo



**Pessoas mal preparadas.**

Selecionar por softskills

Treinar a técnica

Cortar requisitos



**Alta rotatividade estrutural**

Criar expectativas reais

Onboarding é parte do R&S

Medir sucesso/permanência

## Recado final

Desafio é grande.  
Mas as oportunidades também.

R&S IS THE NEW  
GROWTH

**The  
Foursales  
Company®**

**Muito  
Obrigado!**

Conecte-se comigo 

