

A Escassez de Mão de Obra nas PMEs Brasileiras: Um Diagnóstico Multidimensional entre Benefícios Governamentais, Condições de Trabalho e o Impacto do Programa Brasil Mais Produtivo

Wanderson Cardoso de Aguiar¹, Jadson Belem de Moura²

¹Bacharelado em Administração de Empresas, MBA – Gestão de Projetos Aplicada- Graduado na Universidade Unicesumar Maringa e Pós graduação realizada na Bookplay - wandersoncardoso4@gmail.com

² Pró-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Ação Comunitária do Centro Universitário Evangélico de Goianésia, UNIEGO – Jadson.moura@uniego.edu.br

Resumo

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) brasileiras enfrentam, no cenário econômico de 2026, uma crise estrutural de escassez de mão de obra que se manifesta de forma paradoxal em relação aos baixos índices de desemprego. Este artigo analisa as causas subjacentes a esse fenômeno, explorando a tensão entre a expansão dos programas de benefícios governamentais e a precarização das condições de trabalho e remuneração oferecidas por negócios de menor porte. A pesquisa adota uma abordagem comparativa, examinando o comportamento do mercado de trabalho no Brasil (com foco na Região Metropolitana do Entorno do Distrito Federal) em contraste com as dinâmicas observadas na América Latina, Europa e Ásia. O referencial teórico aprofunda o debate sobre o desincentivo ao trabalho provocado por transferências de renda versus a rejeição dos trabalhadores a vagas de baixa qualidade, além de abordar a desvalorização do colaborador antigo em detrimento de novas contratações. Os resultados demonstram que a escassez não é meramente quantitativa, mas qualitativa, refletindo uma mudança nas expectativas da força de trabalho contemporânea, que exige planos de carreira estruturados e melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Conclui-se que a adoção de escalas flexíveis (como a 5x2) e a implementação de metodologias de gestão da produtividade, a exemplo do programa Brasil Mais Produtivo do Sebrae, são estratégias fundamentais para restaurar a atratividade das PMEs no mercado de trabalho globalizado.

Palavras-chave: PMEs. Escassez de Mão de Obra. Benefícios Sociais. Gestão de Talentos. Brasil Mais Produtivo.

Introdução

O aprofundamento dessa crise de atratividade revela que a relação entre capital e trabalho nas PMEs está passando por uma reestruturação profunda. Historicamente, a pequena empresa funcionou como a porta de entrada para o mercado de trabalho formal, absorvendo jovens sem experiência e trabalhadores de baixa qualificação. Em troca de salários modestos, a empresa oferecia a oportunidade de aprendizado prático e a estabilidade da carteira assinada. Contudo, esse pacto social implícito foi fraturado. O trabalhador moderno, exposto a um fluxo constante de informações sobre direitos trabalhistas, saúde mental e modelos alternativos de geração de renda, recusa-se a aceitar a precariedade como um rito de passagem inevitável. A carteira assinada, outrora o símbolo máximo de segurança econômica no Brasil, perdeu seu fascínio

quando desacompanhada de um ambiente de trabalho salubre e de uma remuneração que acompanhe a inflação real dos custos de vida (IBGE, 2026).

A resistência dos empreendedores em reconhecer essa mudança de paradigma agrava o problema. Muitos proprietários de PMEs, especialmente aqueles que construíram seus negócios à custa de sacrifícios pessoais extremos nas décadas passadas, tendem a interpretar as exigências da nova geração de trabalhadores como falta de comprometimento ou "falta de vontade de trabalhar". Esse choque geracional e cultural cria uma barreira intransponível para a modernização das relações trabalhistas. Enquanto o empreendedor insiste em gerenciar sua equipe com base na coerção e no controle rígido de horários, os talentos mais promissores migram para organizações que oferecem autonomia, reconhecimento e propósito. A escassez de mão de obra, portanto, atua como um mecanismo darwiniano de seleção natural: empresas incapazes de evoluir suas práticas de gestão de pessoas estão sendo gradualmente asfixiadas pela falta de oxigênio operacional (MACHADO, 2025).

A urgência em endereçar esse problema é amplificada pelo papel macroeconômico das PMEs. Elas não são apenas empregadoras de última instância, mas a base da cadeia de suprimentos de grandes indústrias e o núcleo da prestação de serviços nas comunidades locais. Quando uma padaria, uma oficina mecânica ou um pequeno escritório de contabilidade não consegue operar em sua capacidade máxima devido à falta de pessoal, o impacto reverbera por toda a economia, gerando inflação de serviços, perda de arrecadação tributária e redução do dinamismo econômico regional. O debate sobre a escassez de mão de obra, consequentemente, não pode ser reduzido a uma queixa setorial; trata-se de uma questão central de política econômica e desenvolvimento nacional (MULLIN, 2022).

O mercado de trabalho brasileiro em 2026 apresenta uma configuração macroeconômica que desafia as premissas tradicionais da teoria do emprego. Com a taxa de desocupação atingindo o patamar histórico de 5,1% no final de 2025, o maior obstáculo enfrentado pelos empreendedores, especialmente no universo das micro, pequenas e médias empresas (PMEs), deixou de ser a ausência de demanda agregada para se tornar a crônica dificuldade em atrair e reter capital humano. Esse fenômeno, frequentemente rotulado na mídia como um "apagão de mão de obra", afeta quase 60% das empresas nacionais, paralisando planos de expansão e corroendo as margens de lucratividade de setores intensivos em trabalho, como o varejo e os serviços de hospitalidade (IBGE, 2026).

A complexidade dessa escassez reside no fato de que ela não decorre de um colapso demográfico absoluto, mas de uma profunda "crise de atratividade" que afeta as vagas formais na base da pirâmide salarial. Observa-se uma mudança comportamental e geracional significativa na força de trabalho: a população ativa tornou-se consideravelmente mais exigente, priorizando não apenas a remuneração financeira imediata, mas também a qualidade do ambiente laboral, a flexibilidade de horários e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Nesse contexto, as PMEs, que historicamente operaram com margens estreitas e jornadas exaustivas (como a tradicional escala 6x1), encontram-se em franca desvantagem competitiva frente a corporações maiores ou alternativas de trabalho autônomo mediadas por plataformas digitais (MACHADO, 2025).

No centro do debate acadêmico e político sobre as causas dessa escassez encontra-se a polarização entre o impacto dos programas de transferência de renda e a inadequação das condições de trabalho oferecidas pelas empresas. De um lado, argumenta-se que o fortalecimento da rede de proteção social e a expansão dos benefícios governamentais criaram um "piso de reserva" que desestimula a aceitação de empregos formais com baixa remuneração. De outro, pesquisadores e sindicatos sustentam que a recusa dos trabalhadores é uma resposta racional a salários estagnados, ambientes laborais insalubres e à ausência crônica de perspectivas de ascensão profissional dentro de estruturas organizacionais amadoras (MULLIN, 2022).

Agravando esse cenário, a gestão interna das PMEs frequentemente exhibe falhas críticas na retenção de talentos. Na urgência de preencher posições vacantes, muitos empreendedores adotam a prática perniciosa de oferecer salários iniciais superiores aos praticados no mercado para atrair novos ingressantes, enquanto mantêm a remuneração dos colaboradores antigos congelada. Essa inversão de valores destrói o clima organizacional, gera ressentimento e precipita a saída dos profissionais que detêm o conhecimento tácito dos processos da empresa, alimentando um ciclo vicioso de alta rotatividade e perda de produtividade (BUSSIN; MUTHIANI, 2025).

Diante dessa conjuntura, o presente artigo propõe-se a investigar de forma multidimensional as raízes da escassez de mão de obra nas PMEs, com um recorte analítico focado na Região Metropolitana do Entorno do Distrito Federal (RME) e no estado de Goiás. A pesquisa busca responder a questionamentos centrais: A falta de mão de obra é um fenômeno exclusivamente brasileiro ou reflete tendências globais? Qual é o peso real dos benefícios sociais frente às más condições de trabalho na decisão do trabalhador? E, sobretudo, como intervenções focadas na eficiência operacional, a exemplo do programa Brasil Mais Produtivo do Sebrae, podem fornecer os recursos financeiros necessários para que as PMEs melhorem sua atratividade no mercado de talentos?

A relevância desta investigação transcende o diagnóstico empresarial, inserindo-se no debate sobre o futuro do trabalho em economias emergentes. Compreender as motivações do trabalhador contemporâneo e os gargalos de gestão das PMEs é o primeiro passo para o desenho de políticas públicas de emprego mais eficazes e para a sobrevivência de um setor que é o principal motor de inclusão social do país. O artigo está estruturado de forma a apresentar um referencial teórico abrangente sobre as dinâmicas globais e locais de escassez, seguido por uma análise metodológica dos dados regionais, uma discussão densa sobre as soluções operacionais e, por fim, as conclusões do estudo.

Referencial Teórico

A Dinâmica Global da Escassez de Mão de Obra nas PMEs

A análise comparativa com o cenário europeu fornece insights valiosos sobre as limitações do modelo brasileiro. Na União Europeia, a escassez de mão de obra em PMEs

também é uma realidade premente, mas as respostas institucionais diferem radicalmente. Em países como Alemanha e Holanda, o sistema de ensino dual (que combina aprendizagem em sala de aula com treinamento prático remunerado nas empresas) atua como uma ponte altamente eficiente entre o sistema educacional e as necessidades das PMEs. Esse modelo não apenas garante um fluxo constante de mão de obra qualificada para os pequenos negócios, mas também instila uma cultura de lealdade e pertencimento desde cedo. No Brasil, a ausência de uma integração orgânica entre o ensino técnico e o setor produtivo de pequeno porte deixa o empreendedor isolado na tarefa de formar seus profissionais, um investimento de tempo e recursos que ele raramente tem condições de realizar (C.D. HOWE INSTITUTE, 2023).

Além disso, a transição demográfica nas economias avançadas forçou as PMEs a adotarem tecnologias de automação de forma muito mais agressiva. No Japão, por exemplo, a falta crônica de trabalhadores no setor de serviços impulsionou a adoção de totens de autoatendimento, sistemas de pedidos via tablet e até mesmo robôs de entrega em pequenos restaurantes. Essa substituição de capital humano por capital tecnológico não gerou desemprego, mas permitiu que os poucos trabalhadores disponíveis fossem realocados para funções de maior valor agregado, como o relacionamento com o cliente e a gestão da operação. No Brasil, a baixa capacidade de investimento e o custo proibitivo da tecnologia importada atrasam esse processo de automação, mantendo as PMEs dependentes de processos manuais intensivos em trabalho, exatamente no momento em que esse trabalho se torna escasso e caro (OCDE, 2025).

A economia de plataformas (gig economy) adicionou uma camada inédita de complexidade a esse cenário, especialmente na América Latina. Plataformas de transporte e entrega oferecem uma promessa de "empreendedorismo algorítmico" que ressoa profundamente com uma população historicamente marginalizada pelo mercado formal. A flexibilidade para definir os próprios horários e a liquidez imediata dos ganhos diários contrastam brutalmente com a rigidez do ponto eletrônico e o pagamento mensal fixo das PMEs tradicionais. Embora estudos recentes demonstrem que a renda líquida real nas plataformas frequentemente seja inferior ao salário mínimo formal quando descontados os custos de depreciação do veículo e a ausência de seguridade social, a percepção de autonomia exerce um forte poder de atração. Para competir com esse modelo, as PMEs precisam repensar fundamentalmente a sua proposta de valor (Employee Value Proposition), incorporando elementos de flexibilidade e remuneração variável que dialoguem com os anseios do trabalhador moderno (MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2024).

A dificuldade de atração e retenção de talentos por parte de pequenas e médias empresas não é uma exclusividade do mercado brasileiro; trata-se de um fenômeno estrutural que afeta tanto economias desenvolvidas quanto emergentes. O C.D. Howe Institute (2023), ao analisar o cenário canadense, constatou que as PMEs, que empregam a esmagadora maioria da força de trabalho do país, enfrentam uma desvantagem competitiva crônica na guerra por talentos devido à sua limitação de recursos financeiros e humanos. A pesquisa revelou que 63% dos pequenos empresários apontam a falta de candidatos qualificados como o principal obstáculo ao crescimento, um problema que foi severamente exacerbado no período pós-pandêmico.

Essa escassez global possui raízes demográficas e econômicas profundas. Em países desenvolvidos da Europa e na Ásia (notadamente Japão e Coreia do Sul), o envelhecimento acelerado da população e o declínio das taxas de natalidade reduziram drasticamente o contingente de jovens ingressantes no mercado de trabalho. Um estudo sobre as PMEs sul-coreanas indicou que a redução da população jovem é responsável por quase 40% das dificuldades de contratação no setor industrial leve. Nesses países, a escassez de trabalhadores pressiona os salários para cima, forçando as PMEs, que possuem níveis de produtividade historicamente inferiores aos das grandes corporações, a operar com margens de lucro quase nulas para conseguir atrair pessoal (OCDE, 2025).

Na América Latina e em outras economias emergentes, a dinâmica demográfica é diferente, mas os resultados são surpreendentemente similares. Embora ainda exista um bônus demográfico relativo, o descompasso (mismatch) entre as qualificações exigidas pelas empresas e as habilidades possuídas pelos trabalhadores gera um cenário de "escassez em meio à abundância". O trabalhador latino-americano contemporâneo, impulsionado pelo acesso à informação e pela expansão da economia de plataformas (gig economy), passou a reavaliar o custo de oportunidade do emprego formal tradicional. A possibilidade de gerar renda como motorista de aplicativo ou entregador, com flexibilidade de horários e ausência de subordinação hierárquica direta, tornou-se uma alternativa altamente atrativa em comparação às vagas de base oferecidas pelo comércio e pela indústria tradicional (MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2024).

O Debate Teórico: Benefícios Sociais versus Condições de Trabalho

A discussão sobre o impacto dos benefícios sociais na oferta de trabalho frequentemente carece de nuances analíticas. Programas de transferência de renda condicionada (como o Bolsa Família) e benefícios de prestação continuada são desenhados para erradicar a pobreza extrema, e não para substituir a renda do trabalho de indivíduos plenamente capazes. No entanto, o fenômeno da "armadilha da pobreza" (poverty trap) ou "armadilha do desemprego" ocorre quando a estrutura de incentivos do sistema de bem-estar penaliza a formalização. Se um trabalhador perde o direito a um benefício integral ao assinar a carteira de trabalho para receber um salário mínimo, a alíquota marginal efetiva de imposto sobre o seu novo emprego pode ultrapassar 80%. Do ponto de vista estritamente econômico, a decisão de recusar a vaga formal é perfeitamente racional. Reformas recentes que permitem uma transição gradual (tapering) dos benefícios têm mitigado esse efeito, mas a percepção de risco de perda do auxílio ainda afasta muitos candidatos das vagas de base (PRITADRAJATI, 2024; FARKHAD, 2024).

Por outro lado, a ênfase exclusiva nos desincentivos governamentais frequentemente serve como um alibi conveniente para empresas que se recusam a modernizar suas práticas de gestão. A literatura sobre a qualidade do emprego (job quality) demonstra que a remuneração financeira é apenas um dos componentes da satisfação no trabalho. A previsibilidade das escalas, o respeito aos intervalos de descanso, a segurança física no ambiente de trabalho e a ausência de assédio moral por parte das lideranças são fatores determinantes na retenção de pessoal. No setor de hospitalidade e no comércio varejista, onde as PMEs são predominantes,

a precarização dessas condições atingiu níveis insustentáveis. A exigência de disponibilidade total do funcionário, com alterações de escala comunicadas na véspera e a supressão sistemática de folgas em finais de semana, cria um ambiente incompatível com a vida familiar e social (WTTC, 2025; SPIESS et al., 2024).

A pandemia de COVID-19 atuou como um catalisador irreversível dessa reavaliação de prioridades. Durante os períodos de isolamento, milhões de trabalhadores de setores essenciais e de serviços foram expostos a riscos elevados de contaminação, frequentemente sem o suporte adequado por parte de seus empregadores. Esse trauma coletivo provocou uma reestruturação cognitiva em massa, conhecida internacionalmente como "A Grande Renúncia" (The Great Resignation) ou "A Grande Reavaliação". Os trabalhadores passaram a questionar a centralidade do trabalho em suas vidas e a rejeitar empregos que exigem sacrifícios desproporcionais à remuneração oferecida. A escassez de mão de obra nas PMEs, sob essa lente analítica, não é uma crise de oferta de trabalho, mas uma greve silenciosa e descentralizada contra a má qualidade da demanda empresarial (CAIRO, 2023).

Um dos eixos mais controversos na literatura econômica sobre a escassez de mão de obra é o impacto dos programas governamentais de transferência de renda e assistência social na decisão do indivíduo de ofertar seu trabalho. A teoria econômica neoclássica postula que benefícios de bem-estar (welfare benefits) introduzem desincentivos ao trabalho, uma vez que reduzem o custo de oportunidade do desemprego e elevam o "salário de reserva" (reservation wage) do indivíduo — ou seja, o valor mínimo pelo qual ele aceitaria ingressar no mercado formal. Pesquisas empíricas, como as conduzidas por Pritadrajati (2024) e Farkhad (2024), sugerem que programas robustos de assistência podem induzir comportamentos contraproducentes, especialmente entre trabalhadores de baixa qualificação que enfrentam a perspectiva de empregos com remuneração muito próxima ao valor dos benefícios recebidos.

No entanto, essa perspectiva é fortemente contestada por correntes sociológicas e por economistas do trabalho que focam na qualidade da demanda empresarial. Segundo essa visão alternativa, a recusa em aceitar determinadas vagas não é um sintoma de "preguiça" induzida pelo Estado, mas uma rejeição racional a condições de trabalho precarizadas, salários aviltantes e ambientes organizacionais tóxicos. O setor de hospitalidade (restaurantes, hotéis e turismo) ilustra perfeitamente essa dinâmica. O World Travel & Tourism Council (WTTC, 2025) alertou para um déficit projetado de 8,6 milhões de trabalhadores no setor global até 2035, impulsionado não por programas sociais, mas pelo esgotamento físico e mental dos profissionais. As longas jornadas, a imprevisibilidade de escalas, a baixa remuneração e a ausência de benefícios como plano de saúde ou seguro de vida levam a uma evasão em massa para setores mais estruturados (SPIESS et al., 2024).

Portanto, a escassez de mão de obra observada nas PMEs brasileiras deve ser compreendida como o resultado da interação complexa entre esses dois vetores. Os benefícios governamentais, de fato, estabelecem um piso mínimo de dignidade que impede que o trabalhador seja forçado a aceitar qualquer condição laboral para sobreviver. Simultaneamente, a incapacidade de muitas pequenas empresas de organizar seus processos internos, aumentar sua produtividade e, conseqüentemente, oferecer salários e benefícios que superem significativamente esse piso de reserva, consolida o apagão de talentos. A solução, sob essa

ótica, não reside na supressão da rede de proteção social, mas na elevação da eficiência empresarial (CAIRO, 2023).

Gestão de Talentos e o Paradoxo da Desvalorização do Colaborador Antigo

A ausência de um plano de carreira estruturado nas PMEs é, talvez, a falha de gestão de pessoas com consequências mais destrutivas a longo prazo. Em grandes corporações, a hierarquia organizacional é claramente delineada, com trilhas de progressão (carreira em Y, promoções horizontais e verticais) que fornecem ao colaborador um horizonte de expectativas claro. Na pequena empresa, a estrutura é tipicamente plana (flat), com o proprietário concentrando todo o poder decisório e poucas (ou nenhuma) posições de gerência intermediária. Quando um funcionário de base demonstra talento e ambição, ele rapidamente atinge o "teto de vidro" da organização. Sem espaço para crescer internamente, a única alternativa viável para o seu desenvolvimento profissional é a busca por oportunidades na concorrência ou em empresas de maior porte (BUSSIN; MUTHIANI, 2025).

O fenômeno da desvalorização do colaborador antigo é exacerbado pela falta de políticas de avaliação de desempenho baseadas em métricas objetivas. Nas PMEs, as decisões sobre aumentos salariais e promoções são frequentemente pautadas por critérios subjetivos, afinidade pessoal ou, no pior dos cenários, pela ameaça iminente de demissão do funcionário. Quando a empresa cede à pressão do mercado e contrata novos funcionários com salários superiores aos da equipe atual (a já mencionada inversão salarial), ela não apenas desmotiva os veteranos, mas sinaliza claramente que a lealdade é financeiramente penalizada. O colaborador antigo percebe que a única forma de obter uma valorização real de sua remuneração é saindo da empresa e retornando ao mercado como um "novo talento" para outra organização (MACHADO, 2025).

A superação desse gargalo exige que a PME adote práticas de gestão de talentos proporcionais ao seu tamanho, mas fundamentadas em princípios de equidade e transparência. Isso não significa a criação de departamentos de RH complexos, mas a implementação de rotinas simples, como feedbacks periódicos, metas de produtividade claras e programas de participação nos lucros ou resultados (PLR). Além disso, a empresa deve investir no desenvolvimento contínuo de sua equipe, subsidiando cursos técnicos ou promovendo o treinamento cruzado (cross-training), onde os funcionários aprendem a executar múltiplas funções. A valorização do colaborador antigo passa pelo reconhecimento público de sua contribuição, pela delegação de autonomia e pela criação de um ambiente onde o conhecimento empírico acumulado seja tratado como um ativo estratégico inestimável para o negócio.

A sobrevivência e o crescimento de uma PME dependem visceralmente do conhecimento tácito acumulado por seus colaboradores mais experientes. No entanto, a literatura sobre gestão de recursos humanos em pequenos negócios aponta para uma falha sistêmica na retenção de talentos: a ausência crônica de planos de carreira estruturados e de políticas de remuneração meritocráticas. Em contraste com as grandes corporações, que possuem departamentos de RH dedicados a mapear o desenvolvimento profissional de suas equipes, a PME típica gerencia seu

pessoal de forma empírica e reativa, respondendo apenas a crises imediatas de falta de pessoal (BUSSIN; MUTHIANI, 2025).

Essa gestão reativa manifesta-se de forma particularmente nociva no fenômeno da "inversão salarial" (wage compression ou wage inversion). Diante da dificuldade aguda de atrair novos funcionários em um mercado aquecido, o empreendedor frequentemente se vê forçado a oferecer salários de ingresso superiores aos que eram praticados no passado recente. O resultado prático é que um novo contratado, sem experiência prévia na cultura e nos processos da empresa, passa a receber uma remuneração equivalente ou até superior à de um colaborador antigo que dedica anos de lealdade à organização. Essa disparidade não apenas anula o senso de justiça interna (equity theory), mas também destrói a motivação da equipe preexistente (MACHADO, 2025).

A preterição de talentos internos em processos de promoção agrava ainda mais esse quadro. Casos em que colaboradores com décadas de casa são preteridos por jovens profissionais externos para assumir cargos de liderança geram um profundo sentimento de desvalorização. A mensagem implícita transmitida pela gestão é a de que a lealdade e a experiência acumulada não possuem valor tangível para a organização. Consequentemente, os melhores funcionários — aqueles que possuem maior empregabilidade — são os primeiros a solicitar demissão, deixando a PME dependente de uma força de trabalho inexperiente, desmotivada e em constante rotatividade, o que corrói irremediavelmente a qualidade do produto ou serviço oferecido.

O Papel da Produtividade e do Programa Brasil Mais Produtivo

A resolução da crise de atratividade nas PMEs esbarra em um limite matemático incontornável: uma empresa não pode oferecer salários mais altos e jornadas mais curtas se a sua operação for ineficiente e de baixa produtividade. A melhoria das condições de trabalho depende, necessariamente, da otimização dos processos produtivos e da redução de desperdícios, de modo a gerar a margem financeira (folga de caixa) necessária para investir no capital humano. É nesse contexto que metodologias como o *Lean Manufacturing* (Manufatura Enxuta) e programas de extensão tecnológica ganham centralidade estratégica (CARVALHO et al., 2025).

No Brasil, o programa Brasil Mais Produtivo (B+P), coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) em parceria com o Sebrae e o SENAI, desponta como a principal iniciativa pública de enfrentamento da baixa produtividade das PMEs. O programa baseia-se na premissa de que intervenções de baixo custo e rápida implementação, focadas na organização do chão de fábrica, digitalização de processos e eliminação de gargalos operacionais, podem gerar saltos expressivos de eficiência. A implementação de controles visuais, fichas técnicas padronizadas e a reorganização do layout produtivo reduzem o tempo de setup, minimizam o retrabalho e otimizam o uso de matérias-primas (PAIS, 2024).

Os resultados documentados do programa B+P são substanciais e oferecem uma rota clara para a sustentabilidade das PMEs. Ao reduzir os custos variáveis da operação, a empresa aumenta sua margem de contribuição por unidade vendida. Essa eficiência recém-descoberta

não deve ser integralmente absorvida como lucro pelo proprietário, mas estrategicamente reinvestida na reestruturação da política de cargos e salários. Apenas através do ganho de produtividade é que a pequena empresa consegue suportar financeiramente a adoção de escalas de trabalho mais humanas (como a 5x2) e a criação de pacotes de benefícios competitivos, rompendo o ciclo de precarização e restaurando sua capacidade de atrair e reter a mão de obra qualificada (MDIC, 2025).

Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa-descritiva, com delineamento baseado em pesquisa bibliográfica aprofundada e análise de dados secundários. O objetivo metodológico foi cruzar as evidências teóricas sobre a escassez de mão de obra em nível global com a realidade empírica das PMEs brasileiras, com especial atenção ao recorte regional do estado de Goiás e da Região Metropolitana do Entorno do Distrito Federal (RME).

O levantamento bibliográfico foi conduzido em bases de dados acadêmicas (Scopus, Web of Science, SciELO) e repositórios institucionais, utilizando descritores como "escassez de mão de obra", "produtividade em PMEs", "impacto de benefícios sociais no trabalho" e "retenção de talentos". O recorte temporal priorizou publicações dos últimos dez anos (2014-2026), garantindo a atualidade do debate teórico, com ênfase em estudos que abordassem os reflexos das mudanças demográficas e da pandemia de COVID-19 no comportamento do trabalhador.

Para a análise empírica do cenário nacional e regional, foram utilizados dados secundários oficiais extraídos da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) do IBGE, referente ao fechamento do ano de 2025 e início de 2026. Esses dados foram complementados por relatórios de inteligência de mercado do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2025) e pelos boletins econômicos do Instituto Mauro Borges (IMB, 2026), que fornecem um panorama detalhado sobre as taxas de desocupação e informalidade no estado de Goiás. Adicionalmente, foram analisados os relatórios de impacto do programa Brasil Mais Produtivo (MDIC, 2025) para quantificar a correlação entre a aplicação de metodologias *Lean* e o aumento da produtividade nas empresas atendidas. A triangulação dessas fontes permitiu a construção de um diagnóstico robusto e a formulação de propostas de intervenção fundamentadas em evidências.

Resultados e Discussão

O Cenário Macroeconômico: Desocupação e Informalidade em Goiás e no DF

A análise detalhada dos dados do Instituto Mauro Borges (IMB, 2026) sobre a Região Metropolitana do Entorno do Distrito Federal (RME) revela um laboratório vivo das contradições do mercado de trabalho brasileiro. A proximidade geográfica com Brasília cria

uma distorção gravitacional: o DF, com sua alta concentração de servidores públicos, renda per capita elevada e um setor de serviços sofisticado, atua como um buraco negro que suga a mão de obra qualificada das cidades satélites. Para um morador de Valparaíso de Goiás ou Luziânia, o custo do deslocamento diário (frequentemente superior a três horas em transporte público precário) é compensado pelos salários significativamente maiores e pelos benefícios robustos oferecidos pelas empresas do Plano Piloto.

As PMEs localizadas na RME, portanto, operam em um ambiente de desvantagem estrutural. Elas não conseguem igualar a remuneração oferecida pelas empresas do DF devido ao menor poder aquisitivo de sua base de clientes locais, o que restringe o repasse de custos para os preços finais. Consequentemente, essas pequenas empresas acabam servindo como "escolas de treinamento" não remuneradas: elas contratam jovens sem experiência, investem tempo em sua formação básica e, assim que esses profissionais adquirem um nível mínimo de qualificação, eles migram para vagas no Distrito Federal. Esse ciclo de alta rotatividade e perda de capital humano impede que as PMEs do Entorno acumulem a eficiência necessária para expandir suas operações, condenando a região a um desenvolvimento econômico dependente e subalterno.

A superação desse gargalo regional exige estratégias de retenção que transcendam a mera competição salarial. As PMEs da RME precisam alavancar sua principal vantagem comparativa: a proximidade com a residência do trabalhador. A oferta de vagas com escalas flexíveis (como a 5x2), a eliminação do desgaste do deslocamento intermunicipal e a criação de um ambiente de trabalho familiar e acolhedor são ativos intangíveis poderosos. Quando um trabalhador avalia o "salário emocional" de trabalhar perto de casa, com mais tempo para a família e menos estresse no trânsito, a diferença financeira em relação a uma vaga no DF pode se tornar secundária. No entanto, para que essa estratégia funcione, a PME precisa garantir um nível mínimo de organização gerencial e respeito aos direitos trabalhistas básicos, evitando a precarização que historicamente caracterizou o emprego na periferia das grandes metrópoles (IBGE, 2026).

A análise dos dados da PNAD Contínua (IBGE, 2026) revela que a escassez de mão de obra no Brasil não é um mito corporativo, mas o reflexo de um mercado de trabalho operando próximo ao pleno emprego técnico em diversas regiões. O fechamento de 2025 registrou uma taxa nacional de desocupação de 5,6% (média anual), um índice que mascara realidades regionais ainda mais restritivas para os empregadores. O estado de Goiás, por exemplo, atingiu a menor taxa anual de desocupação de sua série histórica, cravando 4,6%, enquanto o Distrito Federal encerrou o período com 7,5%, demonstrando uma forte recuperação econômica na região central do país (IMB, 2026).

No entanto, a pujança desses números esconde uma dinâmica complexa na Região Metropolitana do Entorno do Distrito Federal (RME). Municípios como Águas Lindas, Luziânia e Valparaíso de Goiás atuam historicamente como "cidades-dormitório" e polos fornecedores de mão de obra para a capital federal, onde os salários são estruturalmente mais altos e a oferta de vagas no setor de serviços e comércio de alto padrão é abundante. Esse movimento pendular drena os melhores talentos da região, deixando as PMEs locais do Entorno em uma situação de vulnerabilidade extrema. Incapazes de competir com os salários oferecidos

no DF, os empresários goianos enfrentam um apagão de mão de obra sem precedentes, operando frequentemente com equipes subdimensionadas e alto índice de absenteísmo.

A taxa de informalidade agrava esse quadro. Em Goiás, a informalidade atingiu 35,1% em 2025, um índice elevado que indica que uma parcela substancial da população economicamente ativa prefere atuar à margem da regulação trabalhista (como autônomos, prestadores de serviços esporádicos ou em negócios não registrados) a aceitar os empregos formais disponíveis. Esse dado corrobora a tese de que o trabalhador contemporâneo, ao comparar o salário líquido formal (descontados impostos e custos de deslocamento) com a soma de benefícios governamentais e rendas informais flexíveis, frequentemente opta pela segunda alternativa. A formalização, para ser atrativa, precisa oferecer contrapartidas que justifiquem a perda da flexibilidade e da proteção social complementar (MACHADO, 2025).

A Crise de Gestão e a Ruptura do Contrato Psicológico

Os resultados da pesquisa bibliográfica e documental indicam que a escassez de talentos nas PMEs é indissociável da crise de gestão interna dessas organizações. Aproximadamente 90% das pequenas empresas brasileiras enfrentam algum grau de desorganização financeira, operando sem fluxo de caixa estruturado ou separação patrimonial. Essa miopia gerencial transborda para a gestão de pessoas, criando ambientes de trabalho tóxicos e desestruturados. A ausência de processos claros, a sobrecarga de funções e a liderança autocrática (frequentemente exercida pelo fundador sem formação gerencial) afugentam os trabalhadores mais qualificados, que rapidamente identificam a falta de perspectivas de crescimento (BUSSIN; MUTHIANI, 2025).

A falha crítica na retenção de talentos manifesta-se de forma aguda na desvalorização do colaborador antigo. O caso relatado na literatura de uma colaboradora com duas décadas de dedicação a uma PME, preterida em uma promoção estratégica em favor de uma contratação externa inexperiente, é emblemático dessa disfunção. Esse tipo de decisão gerencial rompe o "contrato psicológico" entre a empresa e sua equipe. O contrato psicológico refere-se às expectativas não escritas de reciprocidade, lealdade e reconhecimento mútuo. Quando a empresa demonstra que a dedicação de longo prazo não resulta em ascensão profissional ou ganhos financeiros, ela destrói a principal vantagem competitiva que uma PME pode ter sobre uma grande corporação: o senso de pertencimento e a coesão da equipe (C.D. HOWE INSTITUTE, 2023).

A consequência imediata dessa desvalorização é o fenômeno conhecido como *quiet quitting* (demissão silenciosa), onde os colaboradores antigos passam a entregar apenas o mínimo necessário para não serem demitidos, recusando-se a assumir responsabilidades adicionais. A longo prazo, o ressentimento contamina os pares (como exemplificado pela frustração de colegas de trabalho que testemunham a injustiça), precipitando um ciclo de demissões voluntárias que desfalca a empresa de sua memória institucional e de sua capacidade operacional básica.

O Impacto Transformador do Programa Brasil Mais Produtivo

A implementação de metodologias como o *Lean Manufacturing* no contexto das PMEs brasileiras enfrenta desafios culturais significativos. O *Lean* não é meramente um conjunto de ferramentas (como o 5S, Kanban ou Just-in-Time), mas uma filosofia de gestão que exige a mudança de comportamento de toda a organização, a começar pela alta liderança. Em muitas pequenas empresas, o proprietário atua como um "apagador de incêndios", resolvendo crises operacionais diárias sem nunca atacar as causas raízes dos problemas. O programa Brasil Mais Produtivo (B+P) atua exatamente nessa ruptura comportamental, fornecendo consultoria especializada que orienta o empreendedor a enxergar o desperdício oculto em seus processos: estoques excessivos, movimentação desnecessária de funcionários, defeitos de qualidade e tempo de espera (CARVALHO et al., 2025).

A digitalização dos processos é o braço complementar dessa revolução de produtividade. O uso de planilhas de papel e anotações manuais para o controle de estoque e fluxo de caixa não apenas consome um tempo precioso da equipe, mas gera informações imprecisas que inviabilizam a tomada de decisão estratégica. A introdução de softwares de gestão (ERPs) simplificados, integrados a sistemas de ponto de venda (PDV) e plataformas de e-commerce, automatiza tarefas repetitivas e libera os colaboradores para atividades que realmente agregam valor ao cliente. O programa B+P demonstrou que o investimento em tecnologia básica, quando acompanhado do redesenho dos processos físicos, possui um tempo de retorno sobre o investimento (payback) extremamente curto, frequentemente inferior a seis meses (PAIS, 2024).

O impacto financeiro dessa elevação de produtividade é a chave para a resolução da crise de mão de obra. Quando uma PME consegue reduzir seus custos variáveis em 35% e aumentar seu faturamento em 17% com a mesma estrutura de pessoal (como documentado nos casos de sucesso do B+P), ela altera fundamentalmente a sua margem de contribuição. Essa nova folga de caixa permite que a empresa abandone a estratégia suicida de competir exclusivamente por preço (o que exige a compressão constante dos salários) e passe a competir por qualidade e eficiência. É essa margem financeira que financia a adoção da escala 5x2, o pagamento de bônus por produtividade e a equiparação salarial dos colaboradores antigos, transformando a PME de uma empregadora de última instância em uma organização altamente atrativa no mercado de talentos (MDIC, 2025; SEBRAE, 2025).

A reversão desse quadro de ineficiência e baixa atratividade passa, obrigatoriamente, pela adoção de metodologias consagradas de engenharia de produção e gestão. Os dados de avaliação do programa Brasil Mais Produtivo (B+P), capitaneado pelo Sebrae, oferecem a evidência mais contundente de que a profissionalização das PMEs é viável e financeiramente rentável. Até o final de 2025, o programa já havia alcançado mais de 67,5 mil empresas em todo o território nacional, com foco maciço nos setores industrial, de comércio e serviços (SEBRAE, 2025).

Os indicadores de impacto do B+P são expressivos e alteram a equação financeira das empresas participantes. A implementação de técnicas de *Lean Manufacturing* (Manufatura Enxuta) resultou em um aumento médio de 28% na produtividade do trabalho nas empresas atendidas. Em casos específicos documentados na literatura, como indústrias de base e

processadoras de alimentos, a redução no tempo de setup de máquinas e a otimização de processos alcançaram marcas de 35% de redução de custos variáveis, impulsionando o faturamento em até 17% sem a necessidade de novas contratações (MDIC, 2025).

A mecânica do programa ataca exatamente o gargalo que impede as PMEs de oferecerem melhores condições de trabalho. Ao mapear o fluxo de valor, eliminar gargalos (bottlenecks) e reduzir o desperdício de materiais e tempo, a empresa passa a produzir mais (ou atender mais clientes) com a mesma estrutura de custos fixos. Essa eficiência operacional libera recursos no fluxo de caixa que, sob uma gestão iluminada, são redirecionados para a estruturação de planos de cargos e salários, a oferta de benefícios tangíveis (como auxílio-alimentação e plano de saúde) e a premiação por metas alcançadas. O programa B+P prova que a produtividade é o alicerce sobre o qual se constrói a valorização do capital humano (CARVALHO et al., 2025).

Soluções Estratégicas: A Escala 5x2 e a Meritocracia

A compreensão de que o trabalhador contemporâneo valoriza o tempo livre e o bem-estar tanto quanto a remuneração financeira exige que as PMEs repensem radicalmente seus modelos de jornada de trabalho. A tradicional escala 6x1, amplamente utilizada no comércio varejista e no setor de serviços, tornou-se o principal fator de repulsa na atração de talentos. O esgotamento físico decorrente de apenas um dia de descanso semanal, frequentemente não coincidente com o domingo, inviabiliza o convívio familiar, a continuidade dos estudos e a recuperação mental do trabalhador (SPIESS et al., 2024).

A adoção da escala 5x2 (cinco dias de trabalho para dois dias de descanso) surge como a solução estratégica mais poderosa para reverter a crise de atratividade. Empresas que realizam a transição para esse modelo relatam um aumento imediato no volume e na qualidade dos currículos recebidos, além de uma queda abrupta nos índices de absenteísmo e rotatividade. No entanto, a implementação da escala 5x2 em pequenos negócios exige planejamento e, fundamentalmente, os ganhos de eficiência proporcionados por metodologias como as do Brasil Mais Produtivo. A empresa precisa ser capaz de gerar a mesma receita em menos horas trabalhadas, o que só é possível com processos enxutos, digitalização do atendimento e equipes altamente treinadas (WTTC, 2025).

Paralelamente à flexibilização da jornada, a instituição de uma cultura de valorização humana baseada na meritocracia e no tempo de casa é essencial. A PME deve criar mecanismos transparentes de ascensão profissional, onde as regras para promoção e aumento salarial sejam conhecidas por todos os colaboradores desde o momento da contratação. A priorização de talentos internos para o preenchimento de vagas de liderança não apenas economiza custos com recrutamento e treinamento, mas envia uma mensagem poderosa para toda a organização de que o esforço e a lealdade são recompensados. A união entre eficiência técnica (processos enxutos) e gestão humana (plano de carreira e escala 5x2) configura o diferencial competitivo definitivo para a sobrevivência das PMEs na década atual.

O Custo Oculto da Rotatividade e a Perda de Memória Institucional

A alta rotatividade (turnover) nas PMEs, frequentemente aceita pelos gestores como uma fatalidade inevitável do setor, carrega um custo oculto que corrói silenciosamente a rentabilidade e a competitividade do negócio. Quando um colaborador decide abandonar a empresa, o impacto financeiro estende-se muito além dos custos rescisórios e das despesas com novos processos seletivos. O verdadeiro prejuízo reside na curva de aprendizado (learning curve) do novo contratado. Durante os primeiros meses de adaptação, o novo funcionário opera com uma produtividade significativamente inferior, comete mais erros operacionais e demanda supervisão constante dos colegas mais experientes, o que, por sua vez, reduz a produtividade de toda a equipe (MACHADO, 2025).

A perda de memória institucional é um dano intangível, porém devastador. Nas PMEs, onde os processos raramente são formalizados em manuais ou procedimentos operacionais padrão (SOPs), o conhecimento sobre o funcionamento do negócio reside quase exclusivamente na mente dos colaboradores. Um garçom veterano sabe exatamente as preferências dos clientes assíduos; um estoquista experiente conhece as peculiaridades dos prazos de entrega de cada fornecedor. Quando esses profissionais saem, levam consigo esse capital intelectual insubstituível. A empresa, ao não investir na retenção desses talentos, condena-se a um estado de amnésia corporativa crônica, onde os mesmos erros são repetidos ciclicamente a cada nova leva de contratações (BUSSIN; MUTHIANI, 2025).

A mitigação desse problema exige uma abordagem sistêmica de gestão do conhecimento. A PME precisa implementar rotinas de documentação de processos, mesmo que de forma simplificada, para reduzir a dependência exclusiva do conhecimento tácito individual. No entanto, a estratégia mais eficaz continua sendo a retenção do talento original. A criação de um ambiente de trabalho que promova a segurança psicológica, onde o erro é tratado como oportunidade de aprendizado e não como motivo para punição, é fundamental. A lealdade do colaborador não pode ser comprada apenas com aumentos salariais pontuais; ela é construída diariamente através de relações de confiança, transparência e respeito mútuo entre a liderança e a equipe (C.D. HOWE INSTITUTE, 2023).

O Impacto da Escassez na Qualidade do Serviço e na Experiência do Cliente

A escassez de mão de obra não é um problema restrito aos bastidores (backoffice) das PMEs; seus efeitos transbordam rapidamente para a linha de frente (front-end), impactando diretamente a qualidade do serviço prestado e a experiência do cliente. Em setores de serviços, como restaurantes, hotelaria e varejo, a interação humana é o principal diferencial competitivo. Quando uma empresa opera com um quadro de funcionários cronicamente reduzido, a sobrecarga de trabalho inevitavelmente resulta em queda na qualidade do atendimento. Garçons exaustos cometem mais erros nos pedidos, filas de espera se acumulam e a insatisfação do consumidor reflete-se imediatamente em avaliações negativas em plataformas digitais e redes sociais (WTTC, 2025).

A tentativa de compensar a falta de pessoal exigindo horas extras excessivas dos funcionários remanescentes apenas acelera o ciclo de esgotamento (burnout) e precipita novas demissões. Esse círculo vicioso de escassez e precarização destrói a reputação da marca (brand equity) no mercado local. Clientes que antes eram fiéis passam a buscar alternativas na concorrência, reduzindo o faturamento da empresa exatamente no momento em que ela mais precisa de recursos para investir na atração de talentos. A PME, aprisionada nesse ciclo, entra em uma espiral de declínio que frequentemente culmina no encerramento de suas atividades (SPIESS et al., 2024).

A resposta a esse desafio não pode ser a redução da qualidade do serviço para acomodar a falta de pessoal. Pelo contrário, as PMEs mais resilientes têm adotado a estratégia de "fazer menos, mas fazer melhor". Isso implica na simplificação de cardápios, na redução do horário de funcionamento para horários de pico (eliminando turnos ociosos) e no foco implacável na excelência do atendimento prestado durante os períodos de operação. Essa racionalização do modelo de negócios, frequentemente orientada por consultorias do programa Brasil Mais Produtivo, permite que a empresa opere de forma eficiente com uma equipe menor, mas mais bem remunerada e menos sobrecarregada, garantindo a satisfação do cliente e a sustentabilidade financeira da operação (CARVALHO et al., 2025).

Conclusões

A escassez de mão de obra que assola as micro, pequenas e médias empresas brasileiras em 2026, com reflexos agudos no eixo Goiás-Distrito Federal, não é um problema conjuntural passageiro, mas uma crise estrutural de atratividade e gestão. O estudo evidenciou que a dificuldade em preencher vagas transcende o impacto isolado dos programas de benefícios governamentais. Embora as transferências de renda estabeleçam um patamar mínimo de segurança que eleva o salário de reserva da população, a raiz do "apagão de talentos" reside na inadequação das condições de trabalho, nas jornadas exaustivas (como a escala 6x1) e na ausência de perspectivas de crescimento oferecidas por negócios desorganizados.

A análise demonstrou que a desvalorização crônica do colaborador antigo, preterido em favor de novas contratações ou submetido à estagnação salarial, destrói o clima organizacional e impulsiona a rotatividade, drenando o conhecimento tácito essencial para a sobrevivência da PME. O trabalhador contemporâneo, influenciado por dinâmicas globais de flexibilização e pela economia de plataformas, exige ambientes laborais que respeitem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, rejeitando a subordinação a gestões amadoras e ambientes insalubres.

Conclui-se que a solução para a crise de mão de obra não reside na precarização da rede de proteção social, mas na elevação radical da produtividade e da eficiência gerencial das PMEs. O programa Brasil Mais Produtivo do Sebrae atua como o principal vetor dessa transformação, provando que a aplicação de técnicas de *Lean Manufacturing* e a digitalização de processos podem gerar aumentos médios de 28% na produtividade. É essa eficiência operacional que gera o fôlego financeiro necessário para que as empresas implementem jornadas mais humanas, como a escala 5x2, e estruturem planos de carreira meritocráticos. A

profissionalização da gestão deixa de ser uma opção de crescimento para se tornar o único caminho viável para a atração e retenção de talentos no competitivo mercado globalizado.

Referências Bibliográficas

- BUSSIN, M. R.; MUTHIANI, L. H. The relationship between remuneration and employee retention in small and medium enterprises. *South African Journal of Human Resource Management*, v. 23, n. 1, p. 1-12, 2025.
- C.D. HOWE INSTITUTE. *Empty Seats: Why Labour Shortages Plague Small and Medium-Sized Businesses*. Toronto: C.D. Howe Institute, 2023.
- CAIRO, S. A field experiment on the work incentives of social welfare. *Journal of Public Economics*, v. 218, p. 104-120, 2023.
- CARVALHO, T. K. P. et al. Eficiência operacional em micro e pequenas empresas: um estudo sobre a implementação do Lean Manufacturing. *Caderno Pedagógico*, v. 22, n. 3, p. 45-62, 2025.
- FARKHAD, B. F. The Impact of Participation in SNAP on Labor Force Participation. *Journal of Labor Economics*, v. 195, p. 1-25, 2024.
- IBGE. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua)*. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2026.
- IMB. *Boletim do Mercado de Trabalho Goiano - 3º Trimestre de 2025*. Goiânia: Instituto Mauro Borges, 2026.
- MACHADO, A. Oferta de trabalho e rotatividade: as causas da escassez de mão de obra. *Boletim FGV IBRE*, Rio de Janeiro, 2025.
- MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. *A microscope on small businesses: Spotting opportunities to boost productivity*. Nova York: McKinsey & Company, 2024.
- MDIC. *Brasil Mais Produtivo: Transformação Digital e Produtividade*. Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, 2025.
- MULLIN, J. Government Programs and Their Effects on Welfare and Labor Supply. *Economic Brief*, v. 22, n. 13, p. 1-8, 2022.
- OCDE. *From symptoms to solutions: The structural roots of labour shortages*. Paris: OECD Publishing, 2025.
- PAIS, F. M. Impacto do lean logistics na redução dos custos em pequenas e médias empresas. *Dissertação de Mestrado*. São Paulo: FGV, 2024.
- PRITADRAJATI, D. Does Social Assistance Disincentivise Employment? *Social Protection Journal*, v. 12, n. 2, p. 34-50, 2024.

SEBRAE. *Relatório de Atividades e Impacto: Brasil Mais Produtivo 2024-2025*. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2025.

SPIESS, T. et al. Tech-Savvy Hospitality: A Strategic Approach to Overcoming Labor Shortages. *ICHRIE Research Reports*, v. 9, n. 1, p. 1-15, 2024.

WTTC. *Hospitality industry workforce shortfall report*. Londres: World Travel & Tourism Council, 2025.