

# Falta de mão de obra qualificada no setor de serviço na região de Ribeirão Preto: uma avaliação pela ótica dos empresários

*Lack of qualified labour in the service sector in Ribeirão Preto: an evaluation from the perspective of entrepreneurs*

Claudio de Souza Miranda<sup>1</sup>  
Francine Giudice Rodrigues<sup>2</sup>  
Raissa Álvares de Matos Miranda<sup>3</sup>  
Adriana Cristina Ferreira Caldana<sup>4</sup>  
Lara Bartocci Liboni<sup>5</sup>

## Resumo

A falta de mão de obra qualificada é uma dificuldade encontrada pelos gestores das organizações. Este artigo buscou analisar essa realidade na região de Ribeirão Preto e como os empresários se organizam frente aos desafios da ausência de qualificação desses profissionais no setor de serviços. A pesquisa teve três etapas no processo metodológico: uma pesquisa em acervo bibliográfico, uma pesquisa qualitativa exploratória com foco nos sindicatos patronais e de trabalhadores, e finalmente a etapa de pesquisa quantitativa descritiva nas empresas. Foram realizadas 14 entrevistas com sindicatos e 279 questionários respondidos por empresas. Os resultados constataram o que a literatura já evidenciava. As empresas, apesar de terem demonstrado consideráveis níveis de dificuldades com os profissionais atuais, investem pouco em qualificação. Há falta de conhecimento delas em como melhorar a deficiência de capacitação dos colaboradores. O treinamento próprio é o método

---

<sup>1</sup> Doutor em Contabilidade e Controladoria pela FEARP/USP. Prof. Dr. do Departamento de Contabilidade da FEARP/USP. Av. dos Bandeirantes, 3900. Ribeirão Preto – SP. E-mail: csmiranda@fearp.usp.br

<sup>2</sup> Graduação em Administração de Empresas pela FEARP/USP

<sup>3</sup> Mestre em Engenharia de Produção pela UFSCar. Docente do Centro Universitário Moura Lacerda e UNIP. raissamiranda@gmail.com

<sup>4</sup> Doutora em Psicologia pela USP. Profa. Dra. do Departamento de Administração da FEARP/USP.

<sup>5</sup> Doutora em Administração pela USP. Profa. Dra. do Departamento de Administração da FEARP/USP.

mais utilizado pelas organizações, sendo aplicado de maneira simplista e sem o envolvimento necessário por parte da gestão da empresa. Entretanto, as empresas demonstraram compreensão da necessidade de uma qualificação mais estruturada, inclusive com a disponibilização de horas de trabalho alocadas para treinamentos.

**Palavras-chave:** Qualificação Profissional. Mercado de Trabalho. Treinamento. Setor de Serviços.

## **Abstract**

*The lack of qualified employees is a difficulty faced by the companies' manager. This paper tried to analyze this scenario in Ribeirão Preto's Region and how the entrepreneurs deal with this problem in the service industry. The research had three methodological procedures steps, first a literature research, second an exploratory qualitative research focusing the syndicates and finally a descriptive quantitative research with the companies. It was done fourteen interviews with the syndicates and 279 questionnaires were answered by the companies. The results confirmed the literature evidence. The companies invest a little in qualifying their employees, even if they have difficulties in dealing with their staff. And also, the companies lack enough knowledge, as the real needs of their staff, to improve their training, even though the training is the most used method. On the other hand, the companies understand the need of a structured training, including the availability of hours allocated to training.*

**Keywords:** Professional Qualification. Labour Market. Training. Service Sector.

# **1 Introdução**

## **1.1 Contextualização**

Diante de um mundo cada vez mais globalizado, a competitividade aumenta significativamente. Frente a essas transformações, é preciso que empresas se adéquem a fim de se manterem no mercado. Dentre os vários desafios enfrentados pelas empresas, a falta de qualificação de mão de obra ocupa lugar de destaque.

Segundo Silva e Meneses (2012), as organizações contemporâneas têm sido afetadas pelas rápidas mudanças tecnológicas, sociais, políticas e econômicas. Devido à instabilidade desse cenário extremamente competitivo, as empresas vêm encontrando dificuldades em desenvolver novas competências profissionais que envolvam “trabalho integrado,

criativo e participativo” (PIACENTINI, 1997, p. 3). Assim, surgem as dificuldades em encontrarem colaboradores que atendam a essa nova demanda competitiva. Ter funcionários qualificados passou a ser um diferencial na luta pela sobrevivência e garantia de qualidade de produtos e serviços.

Apesar dessa realidade, as organizações brasileiras investem de forma restrita em projetos de qualificação profissional para seus colaboradores (MOURÃO, 2009). Estes são contratados sem nenhum conhecimento, aprendem no cotidiano da empresa e quando possuem algum diferencial partem para propostas de emprego que ofereçam maiores salários.

Por outro lado, as empresas vêm buscando trabalhadores multifuncionais, com a capacidade de desenvolverem, em um mesmo processo, diversas atividades, mas muitas vezes não remuneram de modo compatível. Conforme apontado por Piacentini (1997), a classe empresarial acaba por não encarar que salários compatíveis com as novas funções assumidas e a estabilidade de emprego são elementos fundamentais.

Outra dificuldade está presente na forma de avaliar as necessidades de capacitação durante o processo seletivo. As organizações reconhecem a dificuldade de encontrar mão de obra qualificada, mas não sabem estipulá-la. A qualificação se resume a “saber fazer”.

Algumas ações das empresas para tentarem sanar a falta de qualificação de seus funcionários é a prática de treinamentos. Estes, para Milkovich e Boudreau (2008) consistem em um processo sistemático que promove o desenvolvimento de regras, habilidades, conceitos e atitudes que façam com que haja uma melhoria na adequação entre as características dos empregados e as exigências para suas funções. No entanto, tal iniciativa é realizada por meio de consultas com profissionais das áreas desejadas ou com maior hierarquia, para que escolham, através de cardápios de cursos, quais gostariam de realizar (FERREIRA et al., 2009). Não há um engajamento necessário para verificar as reais necessidades. Os treinamentos são realizados de maneira simplória e muitas vezes não

atingem os reais objetivos. Treinamento, desenvolvimento e educação geralmente são encontrados em poucas organizações, sendo foco das mais antigas e de maior porte, segundo pesquisa realizada com 1.150 instituições públicas, privadas e do terceiro setor (MOURÃO, 2009).

Sabendo que a região de Ribeirão Preto é um pólo de atração das atividades comerciais e de prestação de serviços para cidades vizinhas, do estado de São Paulo e de outros estados, e pressupondo que esse cenário ocorra nas empresas de tais cidades – Ribeirão Preto, Sertãozinho, Cravinhos, Serrana e Batatais –, surge o interesse em verificar como ocorre a organização dela diante da dificuldade com a mão de obra qualificada.

Dessa forma, o presente trabalho tem como proposta verificar como os empresários da área de serviços identificam e lidam com a falta de mão de obra qualificada no setor de serviços. O trabalho tem ainda como objetivos específicos:

1. Levantar o nível de dificuldade dos empresários em encontrar mão de obra qualificada.
2. Identificar as áreas que apresentem maior dificuldade em encontrar mão de obra qualificada.
3. Verificar o quanto e como as empresas estão dispostas a auxiliar na qualificação de seus funcionários.

Para seu desenvolvimento, foi efetuada uma pesquisa de campo com 279 empresas e formuladas três hipóteses que deveriam ser respondidas com os dados levantados, sendo elas:

H1: As empresas apresentam dificuldade em encontrar mão de obra qualificada.

H2: Há diferença em encontrar mão de obra qualificada em relação ao tamanho da organização.

H3: As empresas utilizam principalmente recursos externos para qualificar seus funcionários.

## **2 Referencial teórico**

O referencial teórico traz alguns aspectos importantes sobre o mercado de trabalho e a qualificação de mão de obra, bem como sobre os treinamentos nas organizações e o setor de serviços, foco deste trabalho.

### **2.1 Mercado de trabalho**

#### **2.1.1 Contextualização**

As economias nacionais adquiriram uma nova dinâmica socioeconômica em decorrência da globalização e da reestruturação do sistema produtivo em caráter mundial (MENEZES; PALMEIRA, 2008), como a terceirização, novos modelos de gestão, avanços tecnológicos, crescimento do desemprego e automação (MOURÃO, 2009). Para Silva Jr. (2010, p. 1), em vista do caráter essencial do trabalho no mundo moderno, “particularmente o de trabalhadores mais qualificados, a distribuição da mão de obra qualificada e dos talentos para inovação no Brasil preocupam formuladores de políticas públicas e tomadores de decisões privadas”. Tal pensamento tem sido visto pelas expressões “diferencial humano”, “capital intelectual” e “manutenção de talentos”. Ou seja, os indivíduos passaram a ser vistos como fundamentais para as organizações sustentáveis (MOURÃO, 2009).

Para Pereira, Vale e Mancio (2004), novos fatores se tornaram prioritários, redefinindo o papel das pessoas nas organizações. Os funcionários passaram a ser mais considerados e a ter suas competências estimuladas e recompensadas, promovendo o aumento na produtividade. Outras competências, como habilidade de comunicação, responsabilidades, raciocínio lógico, disposição para correr riscos e liderança, passaram a ser buscadas pelas empresas. No entanto, elas acarretam uma crescente individualização das relações de trabalho, pois cada funcionário é remunerado por quanto é capaz de agregar aos produtos e serviços da empresa (ALMEIDA, 2012). O maior desafio é conquistar a lealdade e o comprometimento dos funcionários. “As

empresas têm metas de longo prazo (lucro, crescimento, etc.), enquanto os trabalhadores as têm de curto prazo (remuneração, segurança, promoção, etc.), dificultando a conjugação de objetivos.” (PEREIRA; VALE; MANCIO, 2004, p. 64).

A questão da qualificação profissional no Brasil tem ganhado mais atenção. “As organizações têm sofrido pressões por competitividade e a qualificação da equipe de trabalho é um dos diferenciais na luta pela sobrevivência ou na busca de ofertar produtos e serviços de qualidade.” (MOURÃO, 2009, p. 149).

Porém, mesmo sendo uma necessidade premente e um desafio para todos os setores do país, segundo pesquisa realizada por Mourão (2009), por mais que haja conhecimento da importância da qualificação, ainda são poucas as organizações que oferecem oportunidades para seus funcionários.

### **2.1.2 Qualificação profissional**

Qualificar um profissional nas organizações permite resultados para os indivíduos, para as equipes de trabalho e para as instituições. A qualificação pode ocorrer de diferentes maneiras, a começar pela contratação de estagiários e pessoas em primeiro emprego ou por ações de capacitação dos próprios funcionários, fornecendo treinamento em serviço ou investindo em cursos realizados na organização ou fora dela (MOURÃO, 2009).

O Brasil apresenta grandes obstáculos para conseguir qualificar seus trabalhadores. Para garantir o sucesso do processo de modernização produtiva, o país necessita qualificar em tempo coerente com as necessidades. No entanto, Alves e Vieira (1995) indicam que é preciso vencer alguns pontos, como os baixos níveis de escolaridade dos trabalhadores; muitos jovens egressos do sistema educacional com preparo inadequado às exigências de mercado; inexistência do componente de qualificação profissional na política pública de combate ao emprego, entre outros.

A ligação da formação profissional com o sistema educacional é fundamental, pois o trabalho é uma maneira de inserção na sociedade (MOURÃO, 2009). A educação deve ser tratada com urgência, a fim de, no médio e longo prazo, conseguir qualificar os trabalhadores ao processo formal. Isso abrange adultos e jovens. Os primeiros, para suprirem os estoques; os segundos, para tê-los preparados para o futuro, em que as exigências educacionais serão maiores e complexas (ALVES; VIERA, 1995).

Atualmente, segundo Almeida (2012), a base de sustentação do ensino e a formação profissional estão em situação de precariedade, não havendo condições suficientes para acompanhar o que realmente o mercado de trabalho necessita. Há um distanciamento do que é oferecido nos cursos de ensino superior e técnicos, com a velocidade das mudanças nos diversos campos do conhecimento científico e tecnológico. Para Manfredi (1999), o que importa para a formação do trabalho é a preparação do funcionário em desempenhar suas tarefas específicas e operacionais. Ou seja, há uma maior valorização no cotidiano pela experiência, pela prática no trabalho. Piacentini (1997) expõe que o “saber fazer” adquirido (pela formação profissional) e o controle do processo de trabalho resultam em um trabalho qualificado. Dessa forma, conclui-se que um funcionário qualificado é quando ele possui o conhecimento do processo de trabalho, também sendo capaz de controlá-lo.

No entanto, o discurso dominante no meio empresarial é também a valorização do conhecimento teórico, elaborado, sistemático. Tal colocação vai ao encontro de Alves e Viera (1995), que defendem que empresários e trabalhadores têm se sensibilizado cada vez mais com a necessidade da educação formal e formação profissional.

Essa preocupação comum pode ser constatada pelo aumento nas demandas específicas presentes nos acordos coletivos de trabalho, indicando que hoje, no Brasil, a questão da necessidade de educação formal e de qualificação profissional vem tornando-se uma unanimidade; o que falta, ainda, são metodologias

adequadas. (ALVES; VIERA, 1995, p. 121)

Dessa maneira, é colocada a participação dos sindicatos na participação da formação profissional:

Por isso, a participação dos sindicatos nessa discussão é de primordial importância para, em conjunto com as instituições de formação profissional (IFPs), definir o conteúdo programático dos cursos. Além do mais, as implicações da modernização produtiva dizem respeito à modernização das relações de trabalho. Posto assim, a educação e a qualificação profissional serão temas predominantes e permanentes para a sociedade brasileira. (ALVES; VIEIRA, 1995, p. 121)

### **2.1.3 Treinamentos**

Segundo Carrera e Silva (2011), as atividades de treinamento e desenvolvimento nas organizações estão em um processo de evolução ao longo da história. Antigamente, utilizavam uma abordagem mais mecanicista e de técnicas operacionais. Atualmente, frisam por uma abordagem holística e sistêmica. Isso se deve a uma atuação mais estratégica e transformadora, com foco no desenvolvimento para a sobrevivência e destaque no mercado competitivo. Assim, adotam uma política voltada para a área de Recursos Humanos, valorizando os funcionários, dando oportunidades de crescimento na carreira e no desenvolvimento de suas habilidades através de treinamentos realizados no próprio local de trabalho.

Tal treinamento, conhecido pelos gestores como “treinamento próprio”, é tido na literatura como treinamento em serviço (TS). Tal método é geralmente informal e dificilmente é colocado em estimativas formais de atividades de trabalho (MILKOVICH; BOUDREAU, 2008). “Entende-se que a formalização do treinamento em serviço alicerça-se na hipótese de que as habilidades necessárias à execução de tarefas podem ser aprendidas com muito mais eficiência por meio de métodos formais de treinamento de mão-de-obra.” (CARRERA; SILVA, 2011, p. 8).

Isso se deve ao realismo maximizado. O TS propicia automaticamente o ambiente, fatos e recompensas durante o treinamento iguais aos que surgirão posteriormente no trabalho de verdade (MILKOVICH; BOUDREAU, 2008). Torna-se uma ferramenta profissional, seja no campo do aprendizado, seja na qualificação profissional (CARRERA; SILVA, 2011).

Entretanto, como colocado por Milkovich e Boudreau (2008), tal experiência geralmente é mal planejada, sem nenhuma vinculação com metas, e é realizada por instrutor quase sem treinamento. “Frequentemente, o TS é usado apenas porque não envolve custos diretos e, por isso, parece pouco oneroso.” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2008, p. 357). É fundamental que haja uma avaliação das necessidades da empresa e de seus funcionários, para que haja um programa de treinamento que satisfaça ambas as partes (CARRERA; SILVA, 2011). Quando há investimento em qualificação profissional, os resultados não ficam apenas para os indivíduos participantes da ação, há uma difusão do conhecimento por toda a organização (MOURÃO, 2009).

## **2.2 Setor de serviços**

Atualmente, o setor de serviços no Brasil é o que cresce acima da economia e o que tem maior geração de vagas de emprego (PIERRY, 2012). Ainda segundo Pierry (2012), o setor deve terminar o ano de 2012 com alta de 3%, contra 1,6% estimado para o Produto Interno Bruto (PIB), responsável pelo total da economia brasileira.

Dados da Confederação Nacional de Serviços (CNS) em sua Pesquisa Mensal de Empregos em Serviços mostra que, em agosto de 2012, os serviços representaram 25,043 milhões de postos de trabalho – 54,1% do total da economia. O setor de serviços também foi responsável pelos 54,0% do 1,296 milhão de novos postos de trabalho.

Os trabalhadores do setor de serviços representam a maior parte da mão de obra brasileira e são os mais afetados pela mudança tecnológica e pela abertura comercial (MAIA et al., 2011).

O setor de serviços é caracterizado pela sua heterogeneidade. Devido ao enorme leque de atividades, costuma-se dividi-lo em duas categorias:

- Os serviços dinâmicos são aqueles que necessitam de tecnologia. São geralmente atividades que oferecem serviços empresariais de alto valor agregado, recorrendo dessa forma à mão de obra qualificada. Como exemplos podem ser citados os setores de telecomunicações, serviços financeiros, informática, consultoria.
- Os serviços tradicionais são parte de setores menos dinâmicos, que não requerem alto investimento em tecnologia, podendo até mesmo ser inexistente. Dessa forma, não agregam tanto valor, não exigindo uma mão de obra tão qualificada. Atividades deste ramo competem à limpeza, alimentação, transporte e outros serviços pessoais (MAIA et al., 2011).

É também devido a esse enorme leque que surge a dificuldade em classificar em serviço ou comércio os estabelecimentos. Como exemplo, tem-se salões de cabeleireiros, onde há venda de cosméticos e venda de tratamentos estéticos.

Schmenner (1986) apud Fitzsimons e Fitzsimons (2004) propõe uma matriz de processos de serviços, exposta na Figura 1. Nessa matriz, há a classificação de serviços mediante duas dimensões: intensidade de trabalho e interação do cliente e customização. O primeiro eixo, vertical, mede a proporção entre o custo da mão de obra e o custo do capital. Já o eixo horizontal tange uma variável de *marketing* que descreve a capacidade do cliente de interferir pessoalmente na natureza do serviço que está sendo prestado (SCHMENNER, 1986 apud FITZSIMONS; FITZSIMONS, 2004 p. 42).

**Figura 1** - Matriz de processos de serviços

		Grau de interação e customização	
		Baixo	Alto
Grau de intensidade de trabalho	Baixo	<p><i>Indústria de Serviço:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Companhias aéreas</li> <li>- Transportadoras</li> <li>- Hotéis</li> <li>- Resorts e recreação</li> </ul>	<p><i>Estabelecimento de Serviço:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hospitais</li> <li>- Mecânicos</li> <li>- Outros serviços de manutenção</li> </ul>
	Alto	<p><i>Serviços de Serviço:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Varejista</li> <li>- Atacadista</li> <li>- Escolas</li> <li>- Traços de varejo dos bancos comerciais</li> </ul>	<p><i>Serviços profissionais:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Médicos</li> <li>- Advogados</li> <li>- Contadores</li> <li>- Arquitetos</li> </ul>

Fonte: Schmenner (1986) apud Fitzsimons e Fitzsimons (2004, p. 43)

### 3 Procedimento metodológico

A metodologia foi elaborada em três etapas, expostas a seguir.

#### 3.1 Etapa 1

A princípio, foi realizado um estudo bibliográfico com enfoque no tema a partir de acervos *on-line* (Sibi, Scielo, Portal da Capes) e de livros. Para Martins e Theóphilo (2007), uma pesquisa bibliográfica é necessária para conduzir qualquer pesquisa científica. Esta procura “explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários etc.” (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p. 54). Posteriormente, foram realizadas pesquisas qualitativa e quantitativa.

#### 3.2 Etapa 2

O modelo de pesquisa utilizado inicialmente foi a pesquisa exploratória. “Por meio da exploração, os pesquisadores desenvolvem

conceitos de forma mais clara, estabelecem propriedades, desenvolvem definições operacionais e melhoram o projeto final da pesquisa.” (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 147).

Utilizou-se o método qualitativo nessa primeira fase. Uma pesquisa qualitativa também pode ser conhecida como naturalística, pois estuda um fenômeno relativo às ciências humanas e sociais. Nela, usam-se extensivamente comentários, observações e especulações ao longo da coleta. Registrar tais comentários, observações e especulações permite um maior entendimento das variáveis estudadas e dos fenômenos pesquisados (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

Dessa forma, focou-se nos sindicatos patronais e de trabalhadores do setor de serviços da cidade de Ribeirão Preto e região. O objetivo era levantar informações gerais sobre a falta de mão de obra qualificada nas organizações, sob a ótica dos empregados e empregadores, e quais seriam suas perspectivas sobre a questão. Ao todo, foram entrevistados 14 presidentes de sindicatos de Ribeirão Preto e região, tais como sindicatos de comércio varejista, sindicatos de turismo e hospitalidade, sindicatos de empresas de serviços contábeis, sindicatos de empresas serviços de tecnologia.

Foram realizadas entrevistas para coletar informações, dados e evidências primárias. A entrevista utilizada foi estruturada, realizada presencialmente e no local de trabalho do entrevistado. O modelo de entrevista estruturada parte da premissa que “para cada entrevista, o entrevistador deve usar a mesma sequência e conduzir a entrevista exatamente do mesmo modo para evitar tendenciosidade que possa resultar de práticas incoerentes” (HAIR et al., 2005, p. 163). O roteiro apresentava dimensões para serem abordadas, tais como: preocupação em estimular seus associados a se desenvolverem, treinamentos realizados no sindicato, preocupação com a comunidade. Como exemplo de pergunta realizada nas entrevistas, tem-se a que questiona se há estímulo por parte do sindicato para que seus associados se aperfeiçoem.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior processo de análise de conteúdo e categorização (BARDIN, 2011).

### 3.3 Etapa 3

Com um melhor entendimento do problema de pesquisa a partir da análise dos resultados da pesquisa qualitativa, realizou-se uma pesquisa quantitativa descritiva. A pesquisa quantitativa obtém dados e evidências coletadas que são quantificados e mensurados. Tais dados conseguem ser filtrados, organizados, tabulados e submetidos a testes estatísticos (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). O instrumento utilizado foi um questionário ordenado e com perguntas consistentes para que se pudesse medir ou descrever as situações. Um estudo descritivo normalmente é estruturado em questões ou hipóteses que envolvem distribuição, forma, tamanho ou existência de uma variável (COOPER; SCHINDLER, 2011). As hipóteses desta pesquisa estão colocadas no tópico 1.4.

Primeiramente foi realizado um pré-teste do questionário. Segundo Cooper e Schindler (2011, p. 360), há diversos motivos para se realizar um pré-teste, dentre eles:

1. Descobrir maneiras de aumentar o interesse do respondente.
2. Aumentar a probabilidade de que os respondentes permaneçam ativos até o término do questionário.
3. Descobrir problemas de conteúdo da questão, redação e sequenciamento,
4. Descobrir grupos de questões objetivadas em que é necessário treinar o pesquisador.
5. Explorar maneiras de melhorar a qualidade geral dos dados do questionário.

Após a realização do pré-teste, houve algumas modificações. Tais mudanças foram principalmente para facilitar o entendimento do entrevistado e melhorar a credibilidade de resposta. O questionário foi dividido em três partes: (a) caracterização da empresa, em que se encontravam perguntas como número de funcionários, faturamento anual, idade da organização; (b) perguntas quanto a dificuldade de obter mão de obra qualificada, verificando o nível de dificuldade primeiramente

para depois explorá-lo de forma aberta; e (c) perguntas quanto a forma de qualificar seus funcionários, com questionamentos relacionados a como a organização supre a falta de qualificação e se esta estaria disposta a liberar seu colaborador em prol do aperfeiçoamento profissional.

Dessa forma, com o questionário devidamente organizado, ele foi aplicado em 279 empresas de Ribeirão Preto, Serrana, Sertãozinho, Cravinhos e Batatais. As empresas eram de pequeno a grande porte, de serviços e de empresas comerciais com prestação de serviços inclusa.

As empresas entrevistadas foram selecionadas por conveniência e os seus setores de atuação foram escolhidos por serem os mais representativos da região, como o setor de hotelaria de Ribeirão Preto. As coletas foram feitas tanto por visita *in loco* quanto por telefone. Nas pesquisas *in loco*, principalmente nas cidades maiores, como Ribeirão Preto e Sertãozinho, as coletas foram efetuadas em diversos pontos da cidade, com o objetivo de que se obtivesse a realidade de diversas regiões da cidade. No caso das entrevistas por telefone, elas foram efetuadas principalmente com enfoque nas empresas de maior porte, nas quais há maior dificuldade para visitas *in loco*. Nessa etapa, os questionários foram aplicados com gestores de recursos humanos, presidentes ou proprietários das empresas.

Apesar de essa fase da pesquisa ter enfoque quantitativo, ela permitiu, em alguns questionamentos, uma avaliação mais qualitativa, que acabou por expor alguns posicionamentos interessantes.

Os dados coletados foram analisados pelo *software* estatístico SPSS®, e foram feitas principalmente análises descritivas, que “(...) é a distribuição de freqüência de resposta de dois ou mais conjuntos de variáveis. Isso significa que tabulamos as respostas para cada grupo e as comparamos” (HAIR et al., 2005, p. 292). Como a pesquisa envolvia diversas variáveis de controle – cidade, número de funcionários, idade e classificação de serviço (serviço ou “comércio”) –, foi feita uma análise para observar se haveria diferenças estatísticas sobre elas. A primeira análise foi baseada em *crosstab* das variáveis de controle com as questões.

A segunda análise foi a observação de diferenças através do teste de qui-quadrado ou chi-quadrado ( $\chi^2$ ), que avalia se há divergência de proporções. Segundo Triola (2008), o teste de qui-quadrado é muito eficiente para avaliar a associação entre variáveis qualitativas (dados do tipo categórico). O princípio básico desse método não paramétrico é comparar as divergências entre as frequências observadas (O) e as esperadas (E).

## 4. Resultados encontrados

### 4.1 Entrevista com sindicatos

As análises foram realizadas a partir de 14 entrevistas efetuadas nas cidades de Ribeirão Preto e Sertãozinho, com presidentes e diretores/gerentes de sindicatos. Foram feitas seis entrevistas com sindicatos patronais e oito com sindicatos de trabalhadores.

Essa fase da pesquisa, de caráter qualitativo exploratório, teve como objetivo fazer levantamentos gerais sobre necessidades de treinamento nas organizações, sob a ótica dos empregados e dos empregadores, a fim de embasar o desenvolvimento da pesquisa quantitativa.

As entrevistas foram direcionadas a dois perfis gerais de sindicatos: patronais e trabalhadores. Os primeiros se mostraram melhor estruturados tanto em termos físicos quanto gerenciais. Também demonstraram preocupação em oferecer cursos ou parcerias com escolas, com a finalidade de proporcionar aos trabalhadores oportunidades de qualificação. Os sindicatos dos trabalhadores se apresentaram como grandes defensores de seus associados na questão financeira e no cumprimento dos empresários em relação aos acordos firmados. Tal como apresentado na fala de um entrevistado:

“Não é função do sindicato [estimular os associados a se aperfeiçoarem]. O sindicato só vê se a empresa paga certo e cumpre os acordos das negociações coletivas.”  
(Representante do Sindicato dos Trabalhadores em Turismo)

São poucos os sindicatos dos empregados que apresentam preocupação em desenvolver profissionalmente os indivíduos (associados ou comunidades). Apenas um dos entrevistados fornecia cursos e palestras em sua estrutura, apresentando parceria com empresas do Sistema S.

## 4.2 Caracterização das empresas

Foram entrevistadas 279 do setor de serviços em Ribeirão Preto e região – Batatais, Cravinhos, Serrana e Sertãozinho. Houve contato com diversas empresas de tal setor para que as organizações se enquadrassem em todos os quadrantes da Matriz de Processos de Serviços (SCHMENNER, 1986 apud FITZSIMONS; FITZSIMONS, 2004). O motivo foi entrevistar empresas de diferentes atuações com os serviços e poder ter contato com empresas que aparentemente só fazem parte do setor de comércio. Um exemplo são os supermercados, que no seu interior prestam serviços de açougue, padaria e peixaria. Dessa forma, com base na Matriz de Processos de Serviços, dividiu-se as empresas nos quadrantes da seguinte maneira: indústria de serviços, estabelecimento de serviço e serviços profissionais como serviço e serviços de massa como “comércio”. Na amostra da pesquisa, 31,2% das empresas eram de serviço puro e 68,8% eram de serviço de massa.

A amostra da pesquisa, exposta na Tabela 1, teve como referência uma razão de proporcionalidade do número de empresas cadastradas, por cidade, no Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2010 (BRASIL, 2010).

**Tabela 1** - Quantidade de empresas nas cidades entrevistadas

Cidade	Frequência	Porcentagem
Batatais	38	13,6%
Cravinhos	24	8,6%
Ribeirão Preto	151	54,1%
Serrana	18	6,5%
Sertãozinho	48	17,2%

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2013).

As empresas foram caracterizadas pela sua idade no mercado e pelo seu número de funcionários. Observa-se na Tabela 2 que a amostra por conveniência gerou uma distribuição equitativa das empresas entrevistadas em relação às suas idades. Dessa forma, percebe-se que não há uma maior concentração de empresas mais jovens.

**Tabela 2** - Idade das empresas entrevistadas

<b>Idade da empresa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Até 2 anos	43	15,4%
De 3 a 5 anos	52	18,6%
De 6 a 10 anos	54	19,4%
De 11 a 20 anos	72	25,8%
De 21 a 40 anos	45	16,1%
Mais de 40 anos	13	4,7%

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2013).

A Tabela 3 indica que empresas com menor número de funcionários é maioria na amostra. Essa distribuição também foi baseada no número de empresas cadastradas na RAIS, por número de funcionários. Com o objetivo de facilitar a análise dos dados, foi elaborado um agrupamento de idade com maior número de empresas agrupadas.

**Tabela 3** - Número agrupado de funcionários das empresas entrevistadas

<b>Nº Funcionários</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Até 10	164	58,8%
De 11 a 50	92	32,9%
Mais de 50	23	8,3%

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2013).

### **4.3 Dificuldade em encontrar mão de obra qualificada**

A segunda etapa do questionário consistia em verificar o nível de dificuldade dos empresários em encontrar mão de obra qualificada. Desenvolveu-se uma escala de cinco pontos para medir esta dificuldade,

sendo que a nota 1 representava nenhuma dificuldade, e 5 muita dificuldade.

**Tabela 4** - Nível de dificuldade em encontrar mão de obra qualificada

<b>Dificuldade em encontrar mão de obra qualificada</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
1 - Nenhuma dificuldade	27	9,7%
2 -	27	9,7%
3 -	50	17,9%
4 -	64	22,9%
5 - Muita dificuldade	111	39,8%
Total	279	100,0%

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2013).

Os percentuais de resposta para cada um dos cinco pontos expostos na Tabela 4 indicam uma avaliação média de 3,7, o que demonstra certo grau de dificuldade dos empresários em encontrarem mão de obra qualificada para suas empresas no setor de serviços. O teste qui-quadrado não apresentou diferenças significativas de avaliação para as variáveis “cidade”, “idade da empresa” e “classificação de serviço”. No entanto, foi encontrada diferença significativa na análise pelo número de funcionários da empresa.

**Tabela 5** - Nível de dificuldade em encontrar mão de obra qualificada e a quantidade de funcionários da empresa

<b>Dificuldade em encontrar mão de obra qualificada</b>	<b>Até 10 funcionários</b>	<b>11 a 50 funcionários</b>	<b>Mais de 50 funcionários</b>
1 - Nenhuma dificuldade	12,80%	3,26%	13,04%
2 -	13,41%	3,26%	8,70%
3 -	20,12%	16,30%	8,70%
4 -	18,29%	31,52%	21,74%
5 - Muita dificuldade	35,37%	45,65%	47,83%
<b>Nota média</b>	<b>3,5</b>	<b>4,1</b>	<b>3,8</b>

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2013)

Verifica-se uma maior dificuldade em encontrar mão de obra qualificada em empresas que possuem de 11 a 50 funcionários, como

exposto na Tabela 5. São empresas consideradas de porte mediano. Nessa etapa do questionário, para as empresas que indicaram notas de 3 a 5, havia também uma parte qualitativa, em que foi verificada com maior profundidade quais eram essas reais dificuldades.

Podem-se verificar alguns pontos de extrema importância para a dificuldade em encontrar mão de obra qualificada nessas empresas, como: falta de cultura, falta de escolaridade, baixo piso salarial, falta de vontade de trabalhar, atuação do seguro desemprego, vícios técnicos, baixa consonância entre grade curricular de faculdades e cursos com o que o mercado necessita. As principais colocações dos gestores podem ser observadas no Quadro 2.

**Quadro 2** - Exposições dos empresários com relação à falta de mão de obra qualificada

Agência de turismo	<i>“Na área cultural, as pessoas têm pouca base geopolítica e geográfica. É difícil encontrar alguém que tenha fluência em inglês, que saiba fazer um bom atendimento comercial e tenha uma boa base de computação. Não se encontram pessoas com experiência interna.”</i>
Churrascaria	<i>“A mão de obra está difícil. Principalmente garçom e passador de carne. Têm que trabalhar domingo, eles não gostam. Mas cursos não seriam ideais; os funcionários vêm do Nordeste, a maioria é analfabeta. Eles precisam aprender na prática, apenas.”</i>
Bar	<i>“Não há experiência, assim, a empresa que tem que formar. Eles têm dificuldade na manipulação, na higiene.”</i>
Hotel	<i>“As áreas de dificuldades estão relacionadas a profissionais como recepcionistas, garçons, camareiras e lavanderias. O maior problema de encontrar mão de obra qualificada é que o piso salarial da categoria é muito baixo. As pessoas aprendem no hotel e depois acabam indo para outras empresas.”</i>

Empresa de informática	<i>“A demanda é maior do que a oferta de pessoas capacitadas na área.”</i>
Supermercado	<i>Elencou algumas dificuldades: 1) o horário de trabalho é muito excessivo; 2) as pessoas não têm qualificação; 3) as pessoas geralmente querem aprender no próprio serviço; 4) as pessoas estão acostumadas a trabalhar menos.</i>
Pet shop	<i>“Tosador/banhista, operador de caixa, vendedor, limpeza e veterinária. O mercado está aquecido e há uma baixa qualificação da mão de obra. Além do seguro-desemprego acomodar esse pessoal.”</i>
Som para carros	<i>“É difícil encontrar pessoas que tenham qualificação, ou que saibam fazer o serviço sem fazer ‘gambiarra’ (vícios técnicos).”</i>
Buffet	<i>“Cozinha, salgadeira, garçom e limpeza. As pessoas têm falta de vontade de trabalhar.”</i>
Assessoria contábil	<i>“Falta de profissionais capacitados porque as faculdades que produzem os profissionais hoje não estão em consonância com o que o mercado pede.”</i>

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

## 4.4 Treinamentos

### 4.4.1 Tipos de treinamentos

A terceira etapa do questionário tinha como objetivo verificar como a empresa atuava para tentar diminuir suas dificuldades com a falta de mão de obra qualificada. Na primeira parte, eram dadas opções: treinamento próprio, indicação, incentivos, parcerias e treinamento terceirizado. Os gestores podiam indicar mais de um tipo de treinamento na questão.

A primeira opção (treinamento próprio) se enquadra no treinamento em serviço (TS), como visto na literatura. A indicação se resume a mostrar locais, cursos ou treinamentos em que o funcionário pode adquirir externamente a organização. Tal tipo de treinamento foi o segundo mais

citado pelas empresas e o que menos envolve a organização como um todo.

Os incentivos já tornam os treinamentos algo motivacional, pois o funcionário pode obter, além do conhecimento, benefícios na questão monetária, em função de serem treinamentos direcionados. Eles podem advir de bolsas de estudos e/ou bonificações salariais (quando há aprimoramento por parte do trabalhador). As parcerias são extensas, podendo ser realizadas com os fornecedores, com o Sistema S, com o CIEE (Centro de Integração Empresa Escola), com as instituições de ensino (técnica e superior) e com as empresas de RH.

Os treinamentos terceirizados foram os menos citados. Por fim, há um número relevante de empresas que nada fazem para diminuir a mão de obra desqualificada em suas instalações. Essas análises podem ser observadas na Tabela 6.

**Tabela 6** - Tipos de treinamentos realizados nas cidades entrevistadas

<b>Como supera falta de qualificação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Treinamento próprio	230	82,4%
Indicação	60	21,5%
Incentivos	25	9,0%
Parcerias	24	8,6%
Treinamento terceirizado	8	2,9%
Nada	24	8,6%

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2013).

Eliminando as respostas “nada” da questão, em média as empresas fizeram 1,4 indicações de como trabalham treinamentos, indicando que as organizações que se prontificam a treinar seus funcionários utilizam de mais de um método.

Os dados da Tabela 7 indicam que o treinamento próprio é o mais utilizado pelas empresas de todas as cidades – o índice supera 66% em todos os municípios. A indicação tem caráter homogêneo. Com relação aos incentivos, percebe-se que as cidades de Batatais e Sertãozinho

apresentam valores significativos para esse tipo de treinamento. O mesmo ocorre para “nada”, para o qual as cidades de Serrana e Sertãozinho proporcionalmente obtêm maior porcentagem. No entanto, Sertãozinho também aparece como o município que mais diversifica os métodos de treinamentos (1,9 vezes), quando os realiza.

**Tabela 7** - Frequência cruzada entre os tipos de treinamentos realizados nas cidades entrevistadas

Tipos de treinamento/Cidades	Batatais	Cravinhos	Ribeirão Preto	Serrana	Sertãozinho
Treinamento próprio	86,84%	83,33%	84,11%	66,67%	79,17%
Indicação	21,05%	12,50%	23,84%	22,22%	18,75%
Incentivos	18,42%	0,00%	2,65%	5,56%	27,08%
Parcerias	10,53%	4,17%	5,30%	5,56%	20,83%
Treinamento terceirizado	2,63%	4,17%	3,31%	0,00%	2,08%
Nada	5,26%	4,17%	7,28%	16,67%	14,58%
Média de indicação dos treinamentos realizados	1,5	1,1	1,4	1,4	1,9

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2013).

Ao se correlacionar os tipos de treinamento com o número de funcionários, observa-se, na Tabela 8, que o treinamento próprio também é o mais citado pelas empresas. Em organizações de porte mediano, 91,3% utilizam-no para qualificar seus funcionários. Os treinamentos terceirizados são significativamente utilizados pelas grandes empresas, com quase 22% de indicação.

**Tabela 8** - Frequência cruzada entre os tipos de treinamentos realizados nas empresas entrevistadas e os números de funcionários

Tipos de treinamento/N° funcionários	Até 10 funcionários	11 a 50 funcionários	Mais de 50 funcionários
Treinamento Próprio	79,27%	91,30%	69,57%
Indicação	21,95%	22,83%	13,04%
Incentivos	7,32%	13,04%	4,35%
Parcerias	6,71%	9,78%	17,39%
Treinamento Terceirizado	1,22%	1,09%	21,74%
Nada	11,59%	2,17%	13,04%
Média de indicação dos treinamentos realizados	1,3	1,4	1,5

Fonte: Elaborada pelos autores (2013)

**Tabela 9** - Frequência cruzada entre os tipos de treinamentos realizados nas empresas entrevistadas e a idade delas

Tipos de treinamento/ Idade empresa	Até 2 anos	De 3 a 5 anos	De 6 a 10 anos	De 11 a 20 anos	De 21 a 40 anos	Mais de 40 anos
Treinamento Próprio	88,37%	84,62%	79,63%	83,33%	82,22%	61,54%
Indicação	20,93%	17,31%	25,93%	13,89%	33,33%	23,08%
Incentivos	13,95%	3,85%	1,85%	9,72%	15,56%	15,38%
Parcerias	11,63%	7,69%	5,56%	9,72%	8,89%	7,69%
Treinamento Terceirizado	0,00%	1,92%	1,85%	0,00%	8,89%	15,38%
Nada	9,30%	7,69%	9,26%	11,11%	6,67%	0,00%
Média de indicação dos treinamentos realizados	1,5	1,3	1,3	1,3	1,6	1,2

Fonte: Elaborada pelos autores (2013).

Os dados da Tabela 9 permitem demonstrar que o treinamento próprio também tem destaque em todas as empresas, com relação à idade delas. As empresas com mais de 40 anos utilizam proporcionalmente mais dos treinamentos terceirizados, assim como possuem atitude para

treinarem seus funcionários por algum método. As maiores empresas não tiveram nenhuma indicação na variável “nada”. Com relação à média dos treinamentos utilizados, não há diferenças significativas ou comportamento padrão, por exemplo, em função da idade.

Dessa forma, percebe-se que o treinamento próprio é o método mais utilizado para qualificar a mão de obra dos funcionários em todas as empresas entrevistadas.

#### **4.4.2 *Dispensar funcionário em horário de trabalho***

Nessa parte do questionário, verificou-se o quanto as empresas estariam dispostas a dispensar seus funcionários em horário de trabalho em prol de uma maior qualificação profissional. O questionamento foi feito em termos de concordância, usando novamente uma escala de cinco pontos.

**Tabela 10** - Nível de concordância em dispensar funcionário em horário de trabalho

<b>Dispensar em horário de trabalho</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
1 - Discordo plenamente	59	21,15%
2 - Discordo parcialmente	31	11,11%
3 - Não concordo, nem concordo	47	16,85%
4 - Concordo parcialmente	41	14,70%
5 - Concordo Plenamente	101	36,20%

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2013)

Os dados da Tabela 10 indicam uma concordância (plena e parcial) de 50,9%, o que gerou uma nota média 3,3 a partir da utilização da escala e de seus percentuais. Isso aponta uma tendência positiva do gestor em dispensar seus funcionários que visam à qualificação profissional em horário de expediente.

Tabela 11 - Nível de concordância em dispensar funcionário em horário de trabalho nas cidades entrevistadas

Dispensar em horário de trabalho/Cidades	Batatais	Cravinhos	Ribeirão Preto	Serrana	Sertãozinho
Discordo plenamente	7,89%	12,50%	25,17%	11,11%	27,08%
Discordo parcialmente	13,16%	8,33%	11,92%	11,11%	8,33%
Não concordo, nem discordo	13,16%	29,17%	15,89%	11,11%	18,75%
Concordo parcialmente	15,79%	12,50%	17,22%	11,11%	8,33%
Concordo plenamente	50,00%	37,50%	29,80%	55,56%	37,50%
Nota média	3,9	3,5	3,1	3,9	3,2

Fonte: Elaborada pelos autores (2013)

Verifica-se na Tabela 11 que nas cidades menores (Serrana, Batatais e Cravinhos), maior é a percepção de concordância dos empresários em dispensar seus colaboradores em horário de serviço.

Tabela 12 - Nível de concordância em dispensar funcionário em horário de trabalho nas com idade da empresa

Dispensar em horário de trabalho/Idade empresas	Até 2 anos	De 3 a 5 anos	De 6 a 10 anos	De 11 a 20 anos	De 21 a 40 anos	Mais de 40 anos
Discordo plenamente	16,28%	19,23%	27,78%	23,61%	11,11%	38,46%
Discordo parcialmente	11,63%	7,69%	9,26%	11,11%	15,56%	15,38%
Não concordo, nem discordo	13,95%	23,08%	14,81%	22,22%	8,89%	7,69%
Concordo parcialmente	11,63%	9,62%	27,78%	9,72%	17,78%	7,69%
Concordo plenamente	46,51%	40,38%	20,37%	33,33%	46,67%	30,77%
Nota média	3,6	3,4	3,0	3,2	3,7	2,8

Fonte: Elaborada pelos autores (2013)

Foi observada uma diferença significativa da concordância em relação à idade das empresas. A Tabela 12 demonstra que as empresas de até 2 anos e empresas de 21 a 40 anos apresentam valores acima de 45% com concordância plena.

Com relação ao número de funcionários, não foi observada diferença significativa, no entanto, pode-se perceber que quanto maior a empresa, maior é o seu nível de percepção, conforme demonstra a Tabela 13.

**Tabela 13** - Nível de concordância em dispensar funcionário em horário de trabalho nas com número de funcionários

<b>Dispensar em horário de trabalho/N° Funcionários</b>	<b>Até 10 funcionários</b>	<b>11 a 50 funcionários</b>	<b>Mais de 50 funcionários</b>
Discordo Plenamente	22,56%	20,65%	13,04%
Discordo Parcialmente	9,15%	13,04%	17,39%
Não concordo nem discordo	19,51%	10,87%	21,74%
Concordo Parcialmente	15,24%	16,30%	4,35%
Concordo Plenamente	33,54%	39,13%	43,48%
Nota média	3,3	3,4	3,5

Fonte: Elaborada pelos autores (2013)

#### **4.4.3 Quantidade de horas para a qualificação profissional em horário de trabalho semanalmente**

**Tabela 14** - Quantidade de horas para a qualificação profissional em horário de trabalho semanalmente

<b>Quantidade de horas para qualificação semanalmente</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Nenhuma hora	76	27,24%
Até 1 hora	89	31,90%
De 1 a 4 horas	75	26,88%
De 4 a 8 horas	32	11,47%
Mais de 8 horas	7	2,51%

Observa-se, pela Tabela 14, que pouco mais de  $\frac{1}{4}$  das empresas não estariam dispostas a liberar seus funcionários, e que quase 60% estariam dispostas a liberar até 4 horas por semana. Não foram encontradas diferenças significativas na análise entre as variáveis “cidades”, “quantidade de funcionários” e “idade da empresa”.

**Tabela 15** - Quantidade de horas para a qualificação profissional em horário de trabalho semanalmente e quantidade de funcionários

<b>Quantidade de horas para qualificação</b>	<b>Até 10 funcionários</b>	<b>11 a 50 funcionários</b>	<b>mais de 50 funcionários</b>
Nenhuma hora	29,27%	25,00%	21,74%
Até 1 hora	29,88%	34,78%	34,78%
De 1 a 4 horas	29,27%	22,83%	26,09%
De 4 a 8 horas	9,15%	15,22%	13,04%
Mais de 8 horas	2,44%	2,17%	4,35%
Média de horas	1,6	1,8	2,0

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2013).

Pode-se constatar, pela Tabela 15, que quanto maior a empresa, maior seria o tempo disponibilizado para a qualificação profissional, pressupondo um tempo médio proporcional.

**Tabela 16** - Quantidade de horas para a qualificação profissional em horário de trabalho semanalmente e classificação de serviço

<b>Quantidade de horas para qualificação</b>	<b>Comércio (serviços de massa)</b>	<b>Serviço</b>
Nenhuma hora	27,08%	27,59%
Até 1 hora	32,81%	29,89%
De 1 a 4 horas	30,21%	19,54%
De 4 a 8 horas	7,81%	19,54%
Mais de 8 horas	2,08%	3,45%
Média de horas	1,6	2,1

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2013).

No caso de quantidade de horas para a qualificação profissional em horário de trabalho, observa-se que há diferença significativa entre a classificação de serviço. As empresas classificadas como indústria de massa, estabelecimento de serviço, serviços profissionais (SCHMENNER, 1986 apud FITZSIMONS e FITZSIMONS, 2004), caracterizadas como serviço na Tabela 16, demonstram maior flexibilidade em dispensar seus colaboradores em prol de qualificação.

## **5 Resultados e discussões**

A partir dos resultados encontrados e com base na literatura pesquisada, puderam-se verificar os objetivos e as hipóteses da pesquisa, expostos a seguir.

### **5.1 Nível de dificuldade dos empresários em encontrar mão de obra qualificada**

Foi levantado o nível de dificuldade dos empresários em encontrarem mão de obra qualificada em Ribeirão Preto e região no setor de serviços. Em uma escala de 1 a 5, perguntava-se qual era o grau da dificuldade da empresa. De início, como se pode examinar nos resultados, 62,7% das empresas elencaram os números 4 e 5 (os maiores níveis de dificuldade). Dessa forma, pode-se confirmar a hipótese 1, segundo a qual as empresas possuem dificuldade em encontrar mão de obra qualificada. Com relação à hipótese 2 (há diferença em encontrar mão de obra qualificada em relação ao tamanho da organização), pode-se também confirmá-la. Verificou-se que empresas medianas, classificadas de acordo com o número de funcionários, apresentam maior dificuldade, com média de 4,1 – as maiores, com 3,8 e as menores, com 3,5. Pode-se considerar o fato de as pequenas empresas terem caráter familiar, utilizando do grau de parentesco para preencherem seu quadro de funcionários, e as maiores contarem com empresas de recrutamento, auxiliando na obtenção de empregados. Tais pontos foram constatados pelas entrevistas realizadas.

Posteriormente, de maneira aberta, os gestores foram questionados sobre quais seriam essas dificuldades. Muitos não sabiam expor o que queriam de seus atuais e futuros colaboradores e o que seria uma mão de obra qualificada. Grande parte dos proprietários e gerentes dos estabelecimentos não tem conhecimento técnico, sendo também desqualificados para esse tipo de análise. Pode-se verificar, então, que esta pesquisa vai ao encontro do trabalho de Piacentini (1997), o qual indica que o “saber fazer” adquirido pela formação profissional e controle do processo já resulta em um trabalho qualificado.

Portanto, a mão de obra qualificada, para muitas empresas, resume-se à capacidade de desempenhar suas funções diárias. Observou-se também, no questionamento aberto, uma grande dificuldade das empresas em indicarem necessidades de qualificação de longo prazo. As citações foram principalmente de ordem imediatistas, ou seja, das suas necessidades atuais que não vêm sendo supridas ao longo dos anos. Desse modo, as empresas pesquisadas apresentam pouca visão de processos de desenvolvimento de pessoas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2008), restringindo-se apenas à visão de processos de treinamento de curto prazo.

## **5.2 Áreas que apresentem maior dificuldade em encontrar mão de obra qualificada**

Dentre as áreas do segmento de serviços pesquisadas, as que apresentaram maior dificuldade em encontrar mão de obra qualificada foram as relacionadas com alimentação, como bares, restaurantes, hotéis, supermercados. Além da falta de interesse dos funcionários, outros dois pontos apresentados com frequência pelas empresas foram atendimento e pessoal de cozinha. No caso do atendimento, refere-se principalmente à incapacidade de atender aos clientes, desde a abordagem, a forma de servir, até o conhecimento dos pratos e bebidas servidas. Essa preocupação é clara principalmente para os garçons e *barmen*. Há, em alguns momentos, indicações de comparações com mão de obra de outras regiões. No caso dos garçons, por exemplo, nas capitais, um profissional do ramo toma conta de mais de 10 mesas; em Ribeirão Preto e região, só consegue tomar conta de pouco mais de 5 mesas.

No caso das necessidades de funcionários para a área de cozinha, percebem-se problemas de auxiliares com conhecimentos específicos, como para cozinha japonesa, churrascarias e confeitarias. A contestação das empresas é de que existe certo conhecimento teórico por parte dos funcionários, mas pouco ou quase nenhum conhecimento prático.

Assim, muitas vezes há a necessidade de cursos mais voltados para atividades específicas.

Almeida (2012) enxerga a base de sustentação do ensino e a formação profissional em estado de precariedade. O ensino, atualmente, não acompanha o que o mercado necessita, havendo uma lacuna entre o que é oferecido em sala de aula com a velocidade das mudanças no campo do conhecimento científico e tecnológico. Essa colocação também foi evidenciada na área administrativa/financeira/contábil.

Há ainda diversas indicações da dificuldade de se encontrar funcionários que estejam dispostos a trabalhar em horários diferenciados, principalmente aos fins de semana, que é uma necessidade específica do setor. Dessa forma, acaba ocorrendo falta de compromisso dos funcionários, resultando em faltas frequentes.

Observam-se ainda indicações constantes de falta de conhecimento de noções de higiene no manuseio e armazenagem de alimentos.

Com relação à especificidade da hotelaria, apenas uma das empresas declarou não ter problemas para contratar pessoal qualificado. Um ponto importante encontrado nessa categoria de empresas é a baixa remuneração, indicada por alguns gestores, que resulta na falta de qualificação dos funcionários.

### **5.3 O quanto e como as empresas estão dispostas a auxiliar e sanar a falta de mão de obra qualificada**

Os resultados da pesquisa vão ao encontro aos dados apresentados por Mourão (2009). Ele afirma que por mais que haja conhecimento da importância da qualificação, ainda são poucas as organizações que oferecem oportunidades para seus funcionários. As organizações não estão fortemente engajadas em auxiliarem seus funcionários. Há falta de conhecimento das mesmas em como melhorarem as qualificações dos colaboradores.

Quando são citados treinamentos externos à organização, porém, em horário de serviço, verificou-se com média de 3,3 que as empresas

estariam dispostas a liberar seus funcionários. Observou-se ainda que 32% forneceriam uma hora da jornada de trabalho semanal para tal.

Os empresários das empresas de Ribeirão Preto e região sanam a falta de mão de obra qualificada nas suas empresas, principalmente com o treinamento em serviço. Segundo Milkovich e Moudreau (2008), tal método é informal e colocado em estimativas formais de atividades de trabalho. O resultado compete com a falta de conhecimento dos gestores, observada na fase qualitativa do questionário aplicado aos empresários. Estes, conforme dito anteriormente, acreditam que o “saber fazer” é o que resulta ou não em um funcionário qualificado (PIACENTINI, 1997), pensando apenas no resultado rápido, e não na organização como um todo e em seu futuro. Para Manfredi (1999), no entanto, é o que realmente importa: para a formação para o trabalho, desempenhar as tarefas específicas e operacionais é o mais importante.

Com relação ao treinamento terceirizado, verificou-se maior utilização pelas empresas mais velhas e com mais funcionários. Acredita-se que esse método de treinamento seja pouco explorado pelas organizações restantes pelo alto custo e pela falta de conhecimento dos gestores. Com isso, a hipótese 3, segundo a qual as empresas utilizam principalmente recursos externos para qualificar seus funcionários, é rejeitada.

## **6 Considerações finais**

Verifica-se que a falta de mão de obra qualificada vai além do plano empresa-funcionário. Segundo Alves e Viera (1995), devemos elencar pontos como: baixos níveis de escolaridade dos trabalhadores, elevado número de jovens egressos no sistema educacional sem preparo adequado, a deficitária atualização e eficiência do sistema de formação profissional, a inexistência de metodologias de ensino e do componente de qualificação profissional na política pública de combate ao desemprego, para que possamos garantir, no Brasil, sucesso no processo de modernização produtiva.

Outro ponto são as questões salariais. Há reclamações da baixa qualidade da mão de obra, mas poucas foram as empresas que indicaram que a remuneração não é compatível com aquilo que se espera do empregado.

Sendo assim, de acordo com Mourão (2009), é preciso que governo, trabalhadores e empresas busquem ampliar oportunidades de qualificação profissional, para que haja produtividade e competitividade no país. Dessa forma, haverá autonomia e autovalorização da mão de obra e a sobrevivência, qualidade e produtividade das empresas.

O problema de pesquisa deste trabalho era verificar como os empresários das empresas de serviço da região de Ribeirão Preto se organizavam diante da falta de mão de obra qualificada.

Observou-se que os gestores das empresas de serviço de Ribeirão Preto, de Cravinhos, de Sertãozinho, de Serrana e de Batatais possuem dificuldades em encontrar mão de obra qualificada e se organizam, de maneira geral, de forma simplista diante desse problema. Os empresários e gestores enxergam as dificuldades com seus colaboradores, mas possuem limitações ao expor o que esperam no longo prazo. No entanto, as organizações se demonstram dispostas a sanarem as barreiras.

As áreas que envolvem alimentação no setor de serviço foram as mais citadas como deficitárias de mão de obra qualificada. O atendimento e o comportamento na cozinha foram os pontos mais relevantes apresentados pelos gestores.

Como forma de sanar a desqualificação de seus atuais e futuros funcionários, as organizações utilizam principalmente o treinamento em serviço. O método visa o aprendizado no próprio ambiente de trabalho, tendo em vista apenas tarefas específicas.

O problema de falta de mão de obra qualificada vai além do plano organização-empregado. É preciso avaliar o cenário incluindo o governo. É necessário estruturar um tripé (empresa, funcionário e governo) para que haja uma melhora no plano de qualificação de mão de obra.

As contribuições desta pesquisa servem tanto para a teoria quanto para a prática. Para a teoria, não havia estudos que tratassem da dificuldade de mão de obra no setor de serviços na região analisada. Para a prática, as empresas não só das cidades estudadas, mas em geral, poderão obter uma melhor diretriz de como lidar com a questão da qualificação profissional de seus atuais e futuros empregados. Os dados desta pesquisa auxiliam ainda na reflexão prática de alguns pontos relevantes para a questão da capacitação de profissionais:

Como estimular as atividades dos sindicatos dos trabalhadores para qualificar seus associados e dos sindicatos patronais para facilitar treinamentos aos funcionários de seus associados?

Como está a relação entre os órgãos capacitadores, como Sistema S, e as empresas no planejamento de ações conjuntas de capacitação de pessoas?

As limitações deste trabalho se resumem principalmente à sua metodologia. Primeiramente, pela dificuldade em encontrar sindicatos dispostos a participar da pesquisa. Tal ponto foi mais evidente nos municípios de Cravinhos, Serrana e Batatais. Os sindicatos analisados foram apenas das cidades de Ribeirão Preto e Sertãozinho. No entanto, contribuíram para um bom resultado, pois representavam as maiores cidades do estudo. Outra limitação foi referente à pesquisa quantitativa. As empresas entrevistadas foram selecionadas por critérios de conveniência, o que levou à impossibilidade de generalizar os resultados de empresas não participantes da amostra.

## Referências

ALMEIDA, M. M. A escassez de líderes no mercado de trabalho: o papel do professor universitário na formação deste profissional pode colaborar para a mudança do cenário atual. **Gestão & Sociedade**, Belford Roxo, v.1, n.1, p.32-48, 2012.

ALVES, E. L. G.; VIEIRA, C. A. S. Qualificação profissional: uma proposta de política pública. **Planejamento de Políticas públicas**, Brasília, n.12, p. 117-146, jun/dez. 1995.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edição Revista e ampliada. Trad. Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2010**. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/portal-mte/>> Acesso em: 10 maio. 2013.

CARRERA, M. A.; SILVA, M. A. C. **Treinamento no local de trabalho: um estudo de caso nos correios**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/>>. Acesso em: 10 maio 2013.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE SERVIÇOS. **Pesquisa Mensal de Empregos em Serviços** (Setembro de 2012). Disponível em: <<http://www.cnservicos.org.br/>> Acesso em: 10 fev. 2013.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Trad: Luciana de Oliveira Rocha. 10ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

FERREIRA, R. R.; ABBAD, G. S.; PAGOTTO, C. P.; MENESES, P. P. M. Avaliação de necessidades organizacionais de treinamento: o caso de uma empresa latino-americana de administração aeroportuária. **REAd**, Edição 63, Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 349-375, mai./ago. 2009.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração dos Serviços** : operações, estratégia e tecnologia da informação. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2004.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MAIA, K.; SOUZA, S. C. I.; DIAS, J. M.; EVARINI, A.; OLIVEIRA, R. A. Estrutura de emprego do setor de serviços e comércios no Brasil. **Revista ABET**, São Paulo, v. 10, n.2, p.96-118, jul/dez 2011.

MANFREDI, Silvia Maria. Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 19, n. 64, p. 13-49 , set. 1999.

MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Súcias Aplicadas**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MENEZES, W. F.; PALMEIRA, G. T. Avaliação do trabalho autônomo na região metropolitana de salvador entre 2005-2006. **Revista ABET**, São Paulo, v. 7, n.2, p.27-49, dez 2008.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MOURÃO, L. Oportunidades de Qualificação Profissional no Brasil: Reflexões a partir de um Panorama Quantitativo. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 1, art. 8, p. 136-153, jan./mar. 2009.

PEREIRA, M. A.; VALE, S.M.L.R; MANCIO, A.B. Gestão de recursos humanos em empresas de bovinos de corte no Triângulo Mineiro. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v.6, n.2, p. 61-74, jul/dez. 2004.

PIACENTINI, C. T. Um toque sobre a qualificação do trabalhador. **REAd**, Porto Alegre, 6 edição, v. 3, n. 2, jul./ago. 1997.

PIERRY, F. Setor de serviços deve crescer o dobro do PIB, puxado por turismo, restaurantes, internet e salões de beleza. **Revista O Globo Economia**. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/>> Acesso em maio 2013.

SILVA, G. G.; MENESES, P. P. M. Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. **REAd**, Porto Alegre, edição 71, v.18, n. 1, p. 27-62, jan./abr. 2012.

SILVA JR., G. G. Inovação e mão de obra qualificada. **Carta Econômica**. Brasília, ano 6, n.3, p. 1-8, set. 2010. Disponível em: <<http://www.ucb.br/sites/100/123/CartaEconomica/2010/Setembro2010.pdf>> Acesso em abril. 2013.

SILVA, J. R. G. Profissionais qualificados e experiência de auto-emprego: questões de tempo e espaço. **REAd**, Porto Alegre, ed. 59, v. 14, n. 1, jan./abr. 2008.

THOMAZ JR., A. Qualificação do trabalho: adestramento ou liberdade?, **Revista Pegada**, Presidente Prudente, v.1, n.1, p. 104-119, 2000.

TRIOLA, M.F. **Introdução à Estatística**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

Artigo recebido em: 01/08/2013

Aprovado em: 16/06/2014