



Agosto 2018 - ISSN: 1696-8352

## O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E SEUS IMPACTOS NA PRODUTIVIDADE DAS EMPRESAS DO PÓLO INDUSTRIAL DE MANAUS.

**Sérgio Vieira do Nascimento**  
Mestre em Engenharia de Produção  
Grupo Gigabyte Consultoria e Treinamento

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Sérgio Vieira do Nascimento (2018): "O processo de recrutamento e seleção e seus impactos na produtividade das empresas do pólo industrial de Manaus", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (agosto 2018). En línea:  
<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/08/recrutamento-selecao-empresas.html>

### RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar as principais dificuldades que ocorrem no processo de recrutamento e seleção nas empresas do Polo Industrial de Manaus e nas empresas terceirizadas contratadas para realizar essa atividade tão importante, cujo impacto é direto na produtividade das organizações. Apesar de sabermos que o Polo Industrial de Manaus tem trabalhadores de todas as regiões do Brasil e do mundo, este trabalho tem como objetivo estudar e analisar os indicadores do estado do Amazonas e sua relação com as empresas do Polo Industrial. Como parte dessa análise, serão destacadas as dificuldades que as empresas instaladas no Polo Industrial de Manaus enfrentam em suas plantas em virtude da falta de qualificação da mão de obra, a qual afeta diretamente sua produtividade e contribui para o aumento do custo da produção, perda de competitividade no mercado global e limitação do crescimento das empresas. Este estudo tem como primeiro passo fazer o levantamento das diversas variáveis envolvidas no processo de recrutamento e seleção e depois passar ao treinamento, que diretamente influenciam os índices de produtividade das empresas do Polo Industrial de Manaus. Ainda dentro dessa análise, traremos informações relativas ao modelo Zona Franca de Manaus e suas diferentes fases até os dias atuais. Também discorreremos sobre a formação escolar da população economicamente ativa residente no estado, os diversos cursos oferecidos pelas universidades dentro do estado do Amazonas, as instituições e escolas de treinamento e aprendizagem e, ainda, a falta de cursos específicos direcionados à qualificação da mão de obra destinada ao Polo Industrial, o maior gerador de riquezas da Amazônia. Será feita uma abordagem sobre a gestão da área operacional interna das empresas, a qual contribui para a geração de diversos problemas que afetam os resultados das indústrias em função da falta de preparo e habilidade gerenciais dos que ocupam postos de lideranças; que acabam gerando conflitos no ambiente de trabalho em função da qualidade das decisões tomadas no nível operacional. Por fim, este trabalho demonstrará a necessidade que as empresas têm de mudar seus paradigmas no que diz respeito ao investimento em treinamentos na área da manufatura em seus diferentes níveis. Tal mudança contribuirá para melhorar a formação de seus recursos humanos dentro das organizações e aumentar a motivação no trabalho e a utilização de técnicas e ferramentas adequadas à formação, à valorização e à retenção de talentos na empresa, aumentando assim a produtividade.

Palavras chaves: processo- recrutamento – qualificação – mão-de-obra – pólo industrial

## **Resumen**

El objetivo de este trabajo es identificar las principales dificultades que ocurren en el proceso de reclutamiento y selección en las empresas del Polo Industrial de Manaus y en las empresas tercerizadas contratadas para realizar esa actividad tan importante, cuyo impacto es directo en la productividad de las organizaciones. A pesar de que sabemos que el Polo Industrial de Manaus tiene trabajadores de todas las regiones de Brasil y del mundo, este trabajo tiene como objetivo estudiar y analizar los indicadores del estado de Amazonas y su relación con las empresas del Polo Industrial. Como parte de este análisis, se destacan las dificultades que las empresas instaladas en el Polo Industrial de Manaus enfrentan en sus plantas en virtud de la falta de calificación de la mano de obra, la cual afecta directamente su productividad y contribuye al aumento del costo de la producción, pérdida de competitividad en el mercado global y limitación del crecimiento de las empresas. Este estudio tiene como primer paso hacer el levantamiento de las diversas variables involucradas en el proceso de reclutamiento y selección y luego pasar al entrenamiento, que directamente influyen los índices de productividad de las empresas del Polo Industrial de Manaus. Aún dentro de ese análisis, traemos informaciones relativas al modelo Zona Franca de Manaus y sus diferentes fases hasta los días actuales. También discordamos sobre la formación escolar de la población económicamente activa residente en el estado, los diversos cursos ofrecidos por las universidades dentro del estado de Amazonas, las instituciones y escuelas de entrenamiento y aprendizaje y, además, la falta de cursos específicos dirigidos a la calificación de la mano de obra destinada al Polo Industrial, el mayor generador de riquezas de la Amazonia. Se hará un abordaje sobre la gestión del área operacional interna de las empresas, la cual contribuye a la generación de diversos problemas que afectan los resultados de las industrias en función de la falta de preparación y habilidad gerenciales de los que ocupan puestos de liderazgos; que acaban generando conflictos en el ambiente de trabajo en función de la calidad de las decisiones tomadas a nivel operativo. Por último, este trabajo demostrará la necesidad que las empresas tienen de cambiar sus paradigmas en lo que se refiere a la inversión en entrenamientos en el área de la manufactura en sus diferentes niveles. Este cambio contribuirá a mejorar la formación de sus recursos humanos dentro de las organizaciones y aumentar la motivación en el trabajo y la utilización de técnicas y herramientas adecuadas para la formación, la valorización y la retención de talentos en la empresa, aumentando así la productividad.

Palabras claves: proceso- reclutamiento - cualificación - mano de obra - polo industrial

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas no mundo atual tentam conquistar, de todas as formas, vantagens competitivas através de um diferencial em sua administração, o que na atualidade só é possível por uma eficiente gestão de pessoas.

Para Chiavenato (2010), os funcionários das empresas são os melhores aliados do negócio. São as pessoas que podem fazer a diferença nos processos de produção de produtos e serviços e é através dos recursos humanos que as empresas são capazes de selecionar futuros colaboradores capazes de cumprir essa missão disponibilizarem, no mercado cada vez mais concorrido, produtos e serviços suficientemente competitivos.

Portanto se faz necessário estudos mais detalhados sobre a área de recursos humanos, o qual, por ser uma área muito abrangente, este trabalho abordará o processo de recrutamento e seleção, pois é através desse processo que os candidatos ingressam nas empresas e se tornam funcionários.

É necessário conhecer e avaliar as formas de recrutar e selecionar pessoas, visto que, dentre os diversos recursos das empresas, os recursos humanos são fatores vitais para o funcionamento de qualquer organização. Sua importância, conseqüentemente, pode variar de acordo com o grau de automatização dos processos.

Para Montana (2010), o planejamento dos recursos humanos enfatiza as inter-relações ente as funções dentro de uma organização. A organização contemporânea deve conter planos de carreira e cargos e deve saber atuar para que o recrutamento seja bem-sucedido.

A importância de se estudar recrutamento e seleção permite uma análise sobre a relação entre o perfil do futuro funcionário e o cargo a ser ocupado, considerando um menor índice de rotatividade, o absenteísmo, a produtividade e os custos decorrentes desses pontos citados ao colocar o candidato certo na vaga correta.

Segundo Montana (2010), conforme um funcionário avança na carreira, aqui simbolizada por uma escada, ele adquire novas habilidades e um conhecimento maior na empresa. Portanto, ter somente conhecimento técnico é uma parte das competências necessárias que deve ser complementada com outras habilidades, sendo importante frisar que outras variáveis devem ser levadas em conta na hora da contratação. Por exemplo, muitas vezes sobra experiência, de um lado, mas faltam habilidades e atitudes, de outro. Em muitas outras ocorre exatamente o contrário.

Essa falta de complementariedade se constitui como a grande dificuldade dos processos de seleção e recrutamento das organizações, cujo maior objetivo é encontrar as pessoas certas. O processo de recrutamento e seleção de pessoas é de extrema importância nas organizações, e conseguir as pessoas certas significa o resultado de um sistema de seleção eficaz.

Segundo Nunes (2006), seleção é o “processo de escolher o melhor candidato para o cargo. Seleção também significa a obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego”.

Chiavenato (1983) propôs que a seleção de RH pode ser definida como “a escolha entre os candidatos recrutados para um processo seletivo, sendo aqueles mais adequados aos cargos existentes da organização visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho no quadro de pessoal”. A partir disso, conclui-se que a principal função do selecionador é garantir a eficiência das atividades nas empresas – mantendo ou aumentando a produtividade a partir de um eficiente sistema de seleção de funcionários.

Chiavenato (1983) ainda sugere que, para se atingir esses objetivos, seria necessário caracterizar a seleção de pessoal fundamentando-se em dados e informações a respeito de um determinado cargo a ser preenchido. Uma maneira essencial para que a empresa tenha sucesso é a escolha de colaboradores competentes e estáveis que possam permanecer na empresa por longo tempo.

Segundo Ettinger (1980), “nenhuma empresa é melhor do que as pessoas que nela trabalham”. “A mudança de pessoal é um contratempo custoso, tanto quanto treinar empregados, a fim de que tenham bom desempenho”.

Outro dilema de alta complexidade é o das contratações de mão de obra temporária para atender ao aumento da produção em determinadas atividades do Polo Industrial. Esses colaboradores são admitidos já sabendo que sua permanência será curta e, portanto, deve ser dado um tratamento diferenciado pela área de recursos humanos e manufatura. É dever esclarecer os motivos da contratação sem criar expectativas demasiadas de efetivação e ser transparente no sentido de orientar sobre a oportunidade desse emprego, pois proporcionará um aprendizado importante na vida profissional do colaborador. De fato há, sim, até a

possibilidade de efetivação, porém esta obedecerá a critérios de desempenho. No mais, evidenciar de que forma ocorre esse processo para que os novos colaboradores procurem se esforçar para atingir as metas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O Processo de Recrutamento e Seleção - Conceitos**

Segundo Chiavenato (1983), recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos das organizações; consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos imediatos: os de atrair candidatos, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização. (CHIAVENATO, 2010, p.166)

Para Marras (2000), agregar pessoas é atividade fundamental da estratégia de toda organização que procura aplicar o recrutamento e a seleção como parte de um mesmo processo: a provisão de recursos humanos.

Chiavenato (2010) considera que as pessoas e seus conhecimentos e habilidades mentais passam a ser a principal base da nova organização. A antiga administração de recursos humanos (RH) cedeu lugar a uma nova abordagem: Gestão de Pessoas. Nessa nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização.

Para Montana (2010), recrutamento e seleção é o processo pelo qual os candidatos ao cargo passam por um processo de triagem e entrevistas e uma decisão de contratação é tomada, sendo os mais comuns o recrutamento interno e externo.

Conforme ainda Montana (2010), existem várias técnicas para recrutar pessoas que podem ser: de dentro da organização, utilizando instrumentos como quadros de aviso; procura no banco de dados da empresa, quando disponíveis; e para o público externo são utilizados anúncios, solicitação através das agências de emprego, recomendação de funcionários e outras organizações como faculdades, universidades, sindicatos etc. Portanto o processo de recrutamento e seleção é importante porque é a etapa em que a empresa passa a ter contato com o candidato para que possa observar seu perfil com a necessidade do cargo oferecido pela organização, e o candidato possa conhecer o ambiente empresarial.

Para Robbins (2009), a qualidade da força de trabalho de uma organização resulta, em ampla medida, dos profissionais que são contratados para trabalhar nela. Ou seja: se a empresa contratar pessoas cujas habilidades são inadequadas, o desempenho não será bom, independentemente dos esforços da administração em proporcionar motivação e liderança, criar grupos eficazes ou projetar atividades desafiadoras.

Por isso, essa atividade é de extrema importância e deve compreender que esse processo precisa atingir níveis de excelência independentemente do cargo que a empresa está buscando no mercado, a fim de fazer frente a um mercado cada vez mais competitivo e globalizado.

Segundo Robbins (2009), os formulários de admissão, as entrevistas, os testes, as verificações de antecedentes e as cartas de recomendação são instrumentos por meio dos quais a organização obtém informações sobre um candidato que podem ajudá-la a determinar se ele possui habilidades, os conhecimentos e as capacidades apropriadas para desenvolver um bom trabalho.

Conforme Robbins (2009), na Coréia do Sul, no Japão e em muitos países asiáticos as entrevistas não fazem parte do processo de seleção; as decisões são tomadas quase inteiramente com base nas pontuações de exames, nas realizações acadêmicas e nas cartas de recomendações.

Mas em muitos países, principalmente no Brasil, onde se inclui o Amazonas, provavelmente nenhum de nós conhece alguém que conseguiu um emprego sem passar por uma entrevista sequer. De todos os instrumentos utilizados para selecionar candidatos, a entrevista continua a ser o mais frequente, e até mesmo as empresas asiáticas instaladas no Polo Industrial a utilizam como método de triagem.

Vale ressaltar que a entrevista é de tamanha importância que se constitui como fator de diferencial nesse processo, independente do curriculum vitae do candidato e suas

qualificações. Se o candidato for reprovado nessa etapa, o mesmo é eliminado do processo não importando inclusive a experiência que possui na área.

Para Robbins (2009), há evidências de que na entrevista é que se consegue medir nível de inteligência, motivação e habilidades interpessoais, principalmente quando essas qualidades estão relacionadas com o desempenho no trabalho.

Segundo Robbins (2009), em muitas organizações as entrevistas representam mais do que um instrumento de previsão de desempenho e são utilizadas para avaliar a adequação entre o candidato e a empresa.

Vale ressaltar que, além das habilidades específicas e relevantes ao trabalho, procura-se nos candidatos características de personalidade, valores pessoais, comportamentais que permitam identificar sua adequação à cultura da empresa.

Na visão de Robbins (2009), os testes escritos mais comuns são aqueles que avaliam a inteligência, a aptidão, a habilidade, o interesse e a integridade, os quais devem ser aplicados principalmente às atividades operacionais. É importante observar que há testes de desempenho que permitem avaliar melhor as habilidades dos candidatos do que os testes escritos.

Portanto, o processo carece de uma fundamentação científica para que seja bem realizado e atinja os objetivos propostos pela organização.

É importante reforçar que o processo de seleção e recrutamento não se encerra com a contratação do candidato pela organização, pois a partir da admissão se faz necessário o acompanhamento de seu desempenho a fim de se observar quais habilidades precisam ser desenvolvidas com o intuito de torná-lo mais produtivo.

Para Robbins (2009), as organizações de sucesso gastam bilhões de dólares anualmente em treinamento formal com seus colaboradores para evitar que suas habilidades se tornem obsoletas. As organizações precisam ajudar seus funcionários a desenvolver autoconfiança e a manter sua empregabilidade por meio do aprendizado continuado, pois o trabalho modifica-se em consequência da implementação de novas tecnologias e melhorias dos métodos de trabalho. Por isso também cabe à área de Recursos Humanos a responsabilidade por esse processo de treinamento.

## **2.2 Seleção e Recrutamento nas Empresas do Polo Industrial de Manaus**

Analisando os conceitos e o histórico do processo de seleção e recrutamento, podemos questionar se a área de recursos humanos das empresas instaladas no Polo Industrial de Manaus está preparada para cumprir as etapas desse processo tão importante na organização, cujo reflexo incide diretamente nos resultados da produtividade.

As empresas utilizam técnicas descritas por diferentes autores e entre elas se incluem anúncios em jornais de grande circulação, solicitações junto a agências de empregos, portais que divulgam as vagas disponíveis nas indústrias e também as vagas anunciadas em diversas faculdades públicas e particulares.

A partir dessa divulgação, inicia-se o processo de recrutamento e seleção de candidatos para as diferentes vagas da organização, há o envio dos currículos por parte dos candidatos, de acordo com o perfil das vagas oferecidas, assim como em algumas empresas há o processo de indicação de candidatos por parte dos colaboradores diretamente nos departamentos de recursos humanos. Há evidências de que ocorre falta de comunicação, “feedback” aos candidatos participantes no processo, desde o recebimento dos currículos até a finalização do processo.

Para Montana (2010), no processo de seleção a administração deve ter todo o cuidado possível para evitar qualquer forma de discriminação, pois pode ser punida por lei, e a decisão de contratar deve estar relacionada ao cargo.

Baseado em pesquisa de campo, os candidatos, quando são chamados a participar do processo diretamente na empresa, verifica-se que há muitas reclamações ligadas à área operacional propriamente dita – destacando-se os postos de auxiliar de produção, operador de produção, reservas de linhas, operador de máquina, testador, alimentador de linha.

Não ocorre esse problema com tanta frequência com os cargos na área de suporte e lideranças, destacando-se: líder de produção, inspetores de controle de qualidade, técnicos de engenharia, processos, técnicos de manutenção e supervisores.

Parte dessas reclamações consiste na aplicação de provas e/ou testes que têm um cunho mais acadêmico do que técnico. São candidatos a cargos de áreas operacionais que são submetidos a testes de português e de matemática que até são importantes, mas que não

priorizam questões relacionadas às suas atividades práticas no dia a dia nas empresas – sendo que muitos já desempenharam tais funções em empresas anteriores.

O processo apresenta falhas durante sua execução no que diz respeito à comunicação da empresa aos candidatos, que na maioria das vezes não são informados sobre as datas das diversas etapas do processo como um todo.

Os candidatos ficam aguardando serem chamados pela área de recursos humanos sem receber informações do processo seletivo, constituindo-se dessa forma um desrespeito aos mesmos e à área solicitante, a qual, muitas vezes, não é informada sobre os verdadeiros motivos da demora do processo.

Há uma necessidade urgente de se melhorar esse processo, pois a área solicitante fica dependendo da sua finalização para dar start ao cronograma de implantação de novos produtos, aumento de volume de produção e reforço do time de áreas de suporte da produção.

Vale salientar que há um custo considerável para o processo de seleção e recrutamento de candidatos e que, dependendo da qualidade dessa atividade, a empresa será afetada substancialmente. A admissão de novos funcionários sempre implica aumento do custo de transporte, alimentação, planos de saúde, salários, fardamentos, etc.

É importante reforçar que a entrada de novos colaboradores na empresa gera a expectativa de aumento do faturamento em função do acréscimo da produção e isso é atingido a partir do momento em que as metas da administração da produção são atingidas. Portanto, o processo de seleção e recrutamento da organização deve ser encarado como de extrema importância e com impacto direto nos resultados da empresa.

O processo de recrutamento de seleção deve ser contínuo e não deve se encerrar com a contratação do colaborador, como costumeiramente ocorre nas empresas do Polo Industrial de Manaus e nas empresas terceirizadas contratadas para essa atividade.

Uma das consequências das falhas do processo de seleção e recrutamento é a rotatividade dos candidatos em busca de uma nova colocação. Um dos indicadores dessa insatisfação é o grande número de candidatos já empregados que buscam novas colocações em empresas concorrentes por se sentirem subdimensionados, por estarem desempenhando um trabalho abaixo da sua capacidade técnica e/ou se sentirem preteridos em processos de recrutamento interno e outros processos decisórios em suas empresas de origem.

As situações citadas tornam o profissional desmotivado e não contribuem para as melhorias necessárias que precisam ser feitas nos processos e produtos. Por isso se criam problemas de continuidade de gestão, de liderança e da execução do projeto em desenvolvimento, que como parte do grupo de melhorias contínuas, tão importantes para as empresas, em função da saída do colaborador do grupo o projeto acaba por se extinguir.

Essa situação poderia ser minimizada se houvesse por parte das empresas a decisão de formação de grupos de trabalhos envolvendo funcionários da área de operações e de recursos humanos. Deveriam objetivar a criação e a implementação de mecanismos de avaliação técnica, transparente e meritocrática, de todos os funcionários da área de operações.

Hoje as empresas do Polo Industrial, com raríssimas exceções, não dispõem de um banco de dados com informações de desempenho dos seus colaboradores. Isso dificulta e personaliza o processo de promoção na área da produção e ocasiona um nível de insatisfação, com impacto direto na produtividade, que poderia ser evitado.

Segundo Robbins (2009), o termo satisfação no trabalho refere-se ao conjunto de sentimentos que um indivíduo nutre em relação ao seu trabalho que, em função dessa satisfação ou insatisfação, apresenta atitudes positivas ou negativas em relação às atividades a serem desempenhadas.

As evidências sugerem que os fatores mais importantes são um trabalho mentalmente desafiante, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas colaboradores. (ROBBINS, 2009)

Podemos afirmar que um bom ambiente de trabalho, em que prevalece o reconhecimento justo àqueles que se destacam pelo tempo de casa, habilidades, conhecimentos, relacionamento interpessoal e a transparência do processo de promoção, faz com o que o grupo aceite e legitime esse processo e todos se sintam motivados a desempenhar melhor o seu trabalho individualmente.

O ambiente da produção, devido às suas características específicas, se constitui como altamente competitivo e é o lugar em que se desenvolvem trabalhos que requerem forte senso de equipe, colaboração nas tarefas, dependência das atividades, cumprimento de metas, aprendizagem rápida, etc.

Portanto, é preciso que a área da produção e principalmente a de recursos humanos desenvolvam esforços no sentido de criar mecanismos de avaliação de desempenho de seus funcionários, para que sejam eliminados conflitos no ambiente produtivo.

### **2.3 Seleção e recrutamento nas empresas terceirizadas de Manaus**

Esse tópico foi destacado, para ser discutido em separado, por se constituir como um dos mais problemáticos. Ele trata do processo de seleção, recrutamento e fornecimento da maior parte da mão de obra da indústria.

Normalmente essa forma de recrutamento é utilizada para a contratação de mão de obra destinada a linhas de produção, principalmente aos cargos de operadores de produção, reservas, alimentadores de linhas e, algumas vezes, cargos de liderança.

Há por parte dos trabalhadores certa desconfiança nesse tipo de processo, devido principalmente à forma como ele é realizado e em parte por terem participado de processos anteriores, muitas vezes pelas mesmas prestadoras, sem observarem melhorias.

O processo tem seu início no âmbito da produção que, em função do aumento de volume de produtos, solicita à área de recursos humanos da empresa a contratação de mão de obra para fazer frente a essa nova demanda.

O processo começa de forma equivocada, pois muitas vezes os gestores da área produtiva não definem muito bem o perfil do colaborador a ser recrutado com base nos processos específicos, e algumas vezes, com um prazo reduzido, não dá tempo para a área de recursos humanos da empresa dar o start no processo junto às prestadoras de serviço. A partir desse start, começam a surgir uma série de problemas que afetará diretamente a produtividade, apesar de que muitas vezes essa perda não ser medida ou lançada nos relatórios de produção e nos sistemas de controle como falta de mão de obra.

As empresas prestadoras que normalmente mantêm contratos de fornecimento de mão de obra com a empresa solicitante não dispõem de um banco de dados para fazer uma convocação de determinadas quantidades de candidatos, ainda que esses tenham trabalhado nessa prestadora em ocasiões anteriores o que por si só se constitui como uma falha na gestão de pessoas.

Essa falta de um banco de dados ocasiona uma demora ainda maior na contratação dos novos colaboradores, isso sem contar que são feitas diferentes etapas de admissão e isso influencia os resultados da produção. Frequentemente, os novos colaboradores não são informados adequadamente sobre questões básicas como salário, forma do contrato, horário de trabalho, benefícios, uso do crachá, formas de pagamento, política da empresa, deveres, etc.

Somado a esse problema, mesmo que os colaboradores passem pelos processos de integração nas empresas contratantes, se faz necessário que os diversos prestadores de recursos humanos, que fornecem mão de obra para as empresas do Polo Industrial de Manaus, desenvolvam a cultura de realizar uma pré-integração onde seriam abordadas de forma geral, através de palestras sobre o Polo Industrial de Manaus, as características do trabalho nas indústrias. Isso possibilitaria ao futuro colaborador uma base de informações para o entendimento do processo de recepção e integração na empresa em que desempenharia suas atividades.

As prestadoras de serviços de recursos humanos não priorizam essa pré-integração, o que, ao contrário, sem dúvida minimizaria os problemas de comunicação para os candidatos que são contratados, principalmente os do primeiro emprego.

Tomando por base a grande quantidade de pessoas que estão em busca de uma oportunidade de emprego, observa-se que, mesmo nas empresas prestadoras de serviços de fornecimento de mão de obra com larga experiência, esse processo ainda apresenta falhas no trato de questões em que os candidatos passam longas horas de espera na área externa de suas instalações físicas.

Como consequência disso, os candidatos contratados na modalidade contrato temporário, destinados a atender ao aumento do volume da produção, são enviados para as empresas contratantes sem terem sido informados de suas novas atividades, turnos de trabalho, entre outras coisas.

Em relação ao primeiro emprego, os candidatos, além de não participarem do processo de pré-integração na empresa fornecedora de mão de obra, não têm um treinamento básico a fim de facilitar seu entendimento do processo industrial. Com isso, torna-se mais difícil poder de fato contribuir com a empresa em que vão desempenhar suas atividades.

Os novos funcionários passam de pretensa solução para se tornarem um problema, pois a grande maioria, ao chegar às fábricas, não consegue entender as instruções de trabalho e não possui noção da importância da sua atividade. Não são disciplinados em sua maioria, demoram a compreender seus exercícios de trabalho, têm dificuldades de raciocínio, enfim, tudo isso acarreta perdas na produção.

Além dessa falta de preparo profissional, observa-se que os novos colaboradores não conhecem a empresa em que vão trabalhar e não têm informação sobre o Polo Industrial de Manaus e sua importância para o Amazonas.

Em sua maioria, eles não têm ambição nem interesse de crescer na empresa e não dão importância à oportunidade de um novo emprego, nem mesmo de serem efetivados após o período de contrato temporário. E, como não têm motivação, isso acaba dificultando a gestão dessas pessoas dentro da empresa.

Como normalmente as empresas fornecedoras de mão de obra determinam uma pessoa para dar suporte aos colaboradores temporários em diversas indústrias, isso também se torna um entrave, pois, sem a resolução dos problemas, o novo funcionário se torna um problema maior para a empresa contratante.

Ainda na questão do colaborador temporário, há desistências ao se iniciar o trabalho em função da falta de informações sobre direitos e deveres, cumprimento de horários, atividades das empresas, não adaptação à nova atividade e, em alguns casos, até a vontade de não querer mais trabalhar. Tudo isso causa um enorme problema, pois há uma demora na reposição da mão de obra que terá de cumprir todos os procedimentos. Mais tempo se vai e a sequência dos fatos impacta diretamente a produtividade.

O que se observa é que, mesmo a despeito de serem colaboradores ao primeiro emprego e fazendo uma análise básica curricular através do primeiro contato dentro da indústria, a sua quase totalidade não se preocupa em fazer cursos de qualificação para o mercado de trabalho, tendo somente o segundo grau e desconhecendo conhecimentos básicos de informática. Essa condição é naturalmente limitante para a designação ao posto de trabalho, pois nas indústrias do Polo Industrial as empresas têm equipamentos e máquinas que requerem um operador com níveis de bom conhecimento e boa responsabilidade.

A gestão dos novos funcionários de contrato temporário é complexa. Quando chega o período de sua avaliação, por falta de informações sobre o seu desempenho poucos são os que a empresa pode efetivar.

É urgente que as empresas prestadoras de mão de obra passem a adotar procedimentos mais rigorosos em seus processos de seleção e deem mais atenção à questão comportamental dos candidatos e orientação em questões fundamentais como: a duração do contrato de trabalho, informações básicas sobre a nova empresa, o profissionalismo que os mesmos devem ter ao desempenhar suas funções, a valorização do novo emprego e a oportunidade de aprendizado na empresa, além dos benefícios como rota, alimentação, salário da categoria e, em determinadas empresas, também convênios com óticas, drogarias e livrarias.

As empresas do Polo Industrial ficam limitadas em seus projetos de expansão em função da disponibilidade de mão de obra oferecida pelas terceirizadas, que ainda trabalham em ritmo não adequado às necessidades dos clientes. Muitas não conseguem atender aos pedidos de reposição, pois o índice de turnover é alto, em torno de 20%, o que se constitui num absurdo e dificulta todo o processo de gestão dos colaboradores temporários.

A contratação de temporários inclui diversas funções cujo foco maior está na área de produção, mas também contempla outras áreas como a de qualidade, materiais, manutenção e cargos de liderança.

É preciso que as empresas terceirizadas reforcem, junto ao seu público, a importância do trabalho nas empresas do Polo Industrial. De igual modo, que essa oportunidade de trabalho se constitua como um primeiro passo na carreira profissional de cada um, sendo que seu desempenho será o diferencial para sua efetivação como funcionário da empresa.

É bem verdade que a recepção dos novos funcionários nas empresas deve ser melhorada, pois uma quantidade considerável desses novos colaboradores já trabalhou em outras empresas como efetivos e, portanto, podem ser mais bem aproveitados e contribuir para a obtenção das metas da empresa.

Para tanto, os supervisores da área produtiva devem tomar a iniciativa de fazer a triagem desses colaboradores na admissão. Essa prática não é feita e os colaboradores que poderiam ser efetivados na primeira fase do contrato de noventa dias acabam sendo desligados sem terem sido sequer avaliados pela supervisão.

A área da produção ainda é gerenciada através da pressão excessiva em busca de resultados; sem levar em conta conhecimentos técnicos e científicos a serem empregados nesse processo, raros são os momentos em que a gerência reúne os novos funcionários para informar os motivos da contratação, as metas e os objetivos da empresa, e qual é a participação de cada um deles nessa missão.

Não podemos deixar de mencionar que o tratamento dispensado aos colaboradores temporários acaba se refletindo nos resultados da empresa, porque os mesmos são alocados nas linhas de produção sem receberem as orientações necessárias para desempenhar suas novas funções. Dessa forma, não se comprometem com a empresa na maioria das vezes por falhas de gestão da chefia imediata. Há uma falta de sintonia entre as áreas de recursos humanos e a área da produção.

É de extrema importância que seja criado um banco de dados dos funcionários terceirizados que tiveram um bom desempenho dentro das empresas. Assim, mesmo não tendo sido efetivados por diversas razões, eles podem vir a ser chamados para atender um aumento de demanda de produtos.

Dentro do quadro atual há evidências fortes da baixa qualidade da mão de obra, haja a vista o número expressivo de faltas ao trabalho por parte dos colaboradores, gerando um alto índice de absenteísmo que contribui para o não cumprimento dos programas de produção das empresas. Com isso, faz-se necessária a utilização de horas extras para poder cumprir os volumes de produção, aumentando assim o custo do produto.

É considerável o índice de insatisfação dentro das empresas, por parte dos colaboradores, em função da falta de diálogo entre a área da manufatura e o RH. Em alguns casos, em vez de serem tratados como recurso indispensável ao crescimento das empresas, os mesmos tem tratamento diferenciado dos funcionários efetivos..

As áreas de recursos humanos não evoluíram no processo de seleção, recrutamento e manutenção dos colaboradores, pois as empresas produzem produtos de alta tecnologia e continuam a receber colaboradores que são praticamente largados nas linhas de produção sem preparo algum, muitos sem sequer terem conhecimento do processo fabril.

Essa prática sobrecarrega os supervisores e os líderes de produção, os quais, além de suas atribuições normais, se encontrarão obrigados a fazer verdadeiros malabarismos para colocar, nas linhas de produção, colaboradores sem preparo nem experiência, sem treinamentos e com a cobrança pelo cumprimento das metas.

### **3. METODOLOGIA.**

A pesquisa descritiva foi utilizada para desvendar as características de alguns aspectos relacionados ao tema proposto que ainda não foram estudados e pouco conhecimento. Gil (2008, p 42) sustenta que a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômenos, ou então o estabelecimento de relação entre variáveis.

Para Acevedo (2010, p.47), “a pesquisa descritiva não objetiva explicar o fenômeno investigado ela visa apenas descrevê-lo. No entanto, os conhecimentos produzidos por ela são essenciais para outras pesquisas que visem explicar o fenômeno”.

### **4. OBJETIVOS.**

#### **4.1 Objetivo Geral.**

Identificar quais os impactos decorrentes do processo de recrutamento e seleção na produtividade das empresas do polo industrial de Manaus.

#### **4.2 Objetivos Específicos.**

Para atingir o objetivo geral da pesquisa, são propostos os seguintes objetivos específicos.

- a) Identificar os problemas no processo de recrutamento e seleção nas empresas do polo industrial de Manaus.
- b) Identificar as dificuldades que as empresas instaladas no polo industrial de Manaus enfrentam em suas plantas em virtude da falta de qualificação da mão de obra

- c) Verificar junto aos colaboradores a participação em programas de treinamentos nas empresas do polo industrial de Manaus.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O número de empregos no Polo Industrial de Manaus demonstra a importância e a seriedade com que deve ser tratado e encarado o processo de recrutamento e seleção nessas empresas, não podendo ser feito de forma empírica e amadora, mas usando mecanismos comprovadamente científicos a fim de tornar o processo transparente, justo e imparcial.

Com a consolidação do Polo Industrial de Manaus, mesmo a despeito da crise internacional que atinge alguns países da Europa e a economia americana, há um grande fluxo de investimentos direcionados à região e isso torna maior a responsabilidade da formação de mão de obra qualificada para se fazer frente às novas demandas do crescimento da produção e do aperfeiçoamento dos processos de seleção e recrutamento.

Hoje podemos afirmar que há uma carência de mão de obra qualificada para assumir postos nas empresas do Polo Industrial de Manaus em diferentes lugares. As indústrias precisam de colaboradores com cursos de ensino médio, cursos técnicos, graduação, pós-graduação e domínio de línguas estrangeiras, que são itens indispensáveis para assumir alguns postos de trabalho nas áreas de liderança de produção, engenharia, manutenção, matérias, qualidade.

As empresas do segmento de duas rodas se veem obrigadas a contratar engenheiros mecânicos da Paraíba em função da não existência, até pouco tempo atrás, do curso de engenharia mecânica nas universidades localizadas no estado. Ainda assim, embora recentemente esse curso tenha sido criado pela Universidade Federal do Amazonas, o mesmo se encontra em fase de estruturação e os primeiros engenheiros nessa área só se formarão em cinco anos.

Ainda temos uma deficiência grande no que diz respeito à formação de pessoal destinado às posições operacionais da manufatura. Eles requerem um treinamento específico e aí reside a maior lacuna entre o que as empresas solicitam às terceirizadas e o que, de fato, elas recebem. Podemos afirmar, com base em experiência pessoal e participação em diversos processos seletivos, que as prestadoras de serviços ainda não dispõem de mecanismos que garantam efetivamente que os colaboradores a serem encaminhados para a contratação possam atingir níveis de excelência em suas novas posições.

É importante ressaltar que parte desse problema decorre da baixa escolaridade dos candidatos, e mesmo entre os aprovados nos diferentes processos seletivos. Grande parcela dos candidatos cursou o ensino médio no modo supletivo, o que comprovadamente não prepara o candidato para o mercado de trabalho e, em especial, para trabalhar nas empresas do Polo Industrial. Cada vez mais, estas fabricam produtos de qualidade e alto nível de tecnologia empregada, comparando-se inclusive a países desenvolvidos. No mais, parte da produção é exportada para países da Europa e aos Estados Unidos, para públicos cada vez mais exigentes.

Vale ressaltar que as empresas hoje instaladas no Polo Industrial de Manaus são certificadas por organismos internacionais segundo as normas ISO 9000 e ISO 14000, entre outras. Usam em seus processos de manufaturas sistemas de gerenciamento de dados integrados com destaque ao SAP, que é utilizado por funcionários das diversas áreas operacionais. Obviamente, eles precisam ter conhecimentos básicos de informática para operacionalizar essa estrutura.

Sem dúvida, podemos afirmar que o processo de seleção e recrutamento tem um impacto direto na produtividade e cabe às empresas começarem a se preocupar com a formação da mão de obra operacional para que não ocorra a falta de colaboradores e problemas na indústria.

É preciso que o Estado planeje ações para melhorar a qualidade do ensino no nível médio, de preferência priorizando a criação do ensino técnico profissionalizante nas escolas públicas para poder atender à grande demanda de mão obra do Polo Industrial.

Há um risco iminente, para as indústrias aqui instaladas, de ampliação de seus negócios em função deste gargalo: hoje faltam profissionais especializados nas diversas áreas da manufatura para trabalhar com as novas tecnologias que utilizam processos de SMD, uma tendência mundial. As empresas aqui instaladas são cobradas por suas matrizes em diversas partes do mundo no que diz respeito a índices de produtividade, eficiência, turnover, qualidade, entre outros.

Essas metas só podem ser efetivamente atingidas por profissionais preparados e qualificados, motivados com forte sentido de trabalho em equipe e identificados com a cultura da empresa onde desenvolvem suas atividades.

Nota-se que mesmo nas posições de liderança das empresas aqui instaladas falta conhecimento científico da administração da produção, e isso contribui para o não atendimento das metas dos planos de produção, níveis de eficiência, qualidade e outros indicadores.

É necessário que haja por parte dos gerentes, coordenadores, supervisores e líderes de produção uma atitude para nivelar conceitos e definir treinamentos, planejar ações de melhorias na produção e, principalmente, avaliar a mão de obra disponível, por ser esta de fato o diferencial competitivo dentro das empresas.

Somando-se a isso, há falta de sintonia entre as áreas de recursos humanos e de produção para que haja critérios claros e transparentes na definição dos diferentes turnos de trabalho. O que se vê hoje são decisões sem critérios que colocam funcionários em turnos em desacordo com seus estudos e colaboradores que querem trabalhar em turnos diferentes dos que foram alocados.

Apesar das evidências em estudos especializados publicados em livros, revistas e artigos científicos mostrando com gráficos, estatísticas, resultados financeiros, etc. são raríssimas as iniciativas da área de RH das empresas do Polo Industrial que propõem planos de treinamento aos colaboradores, diferentemente do que acontece nessas mesmas empresas em outras plantas no Brasil e no mundo.

É preciso que os diretores e gerentes atuem de forma racional e profissional, assim como invistam em treinamentos para os colaboradores e os qualifiquem para atender às novas demandas do mercado, formando talentos como sendo o maior diferencial competitivo.

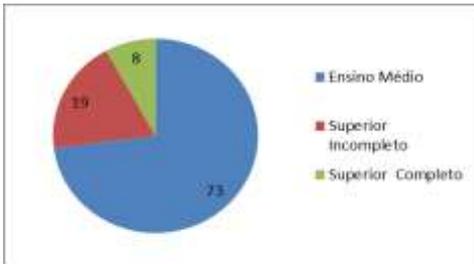
Do contrário, continuarão nessa gestão de pessoas ultrapassada, a exercer pressão sobre a área operacional em busca de resultados melhores sem dar as devidas condições de trabalho.

Nossa produtividade ainda é baixa, turnover alto, baixa motivação, treinamento insuficiente, insatisfação, falha de comunicação entre a área produtiva e o setor de recursos humanos, processo de admissão demorada, integração improvisada, convênios e benefícios sem gestão e demandas de relacionamento interpessoal.

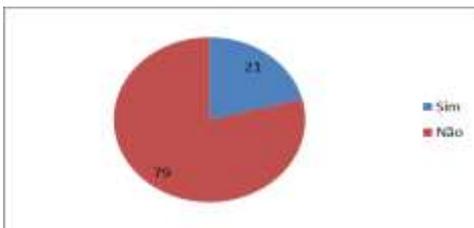
Concluindo, existe a necessidade de que as empresas priorizem esse processo e forneçam as condições de infraestrutura adequadas ao bom funcionamento do setor de recursos humanos para que possam cumprir o objetivo nobre de gerar emprego e oportunidade aos que buscam o primeiro emprego e a possibilidade de crescimento profissional dentro dessas organizações. De todo modo, as pessoas ainda continuarão sendo o diferencial competitivo nessa economia.

## Questionário da Pesquisa

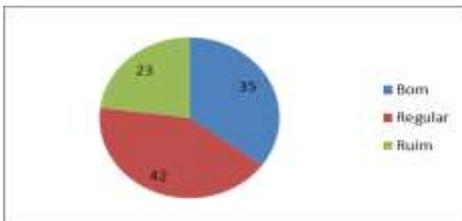
1. Qual é seu nível de escolaridade?



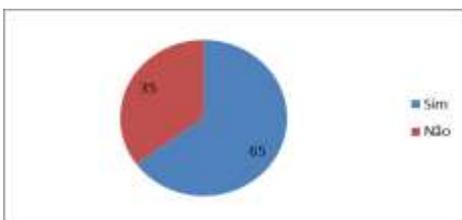
2. Atualmente está estudando?



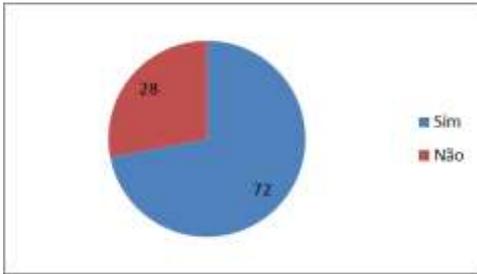
3. Avalie o processo de seleção do qual você participou:



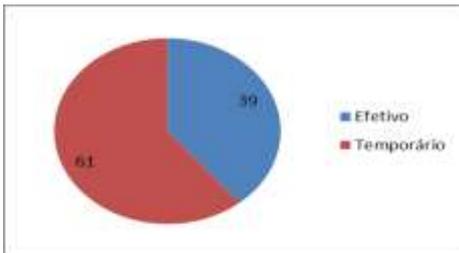
4. O processo levou em consideração suas experiências anteriores?



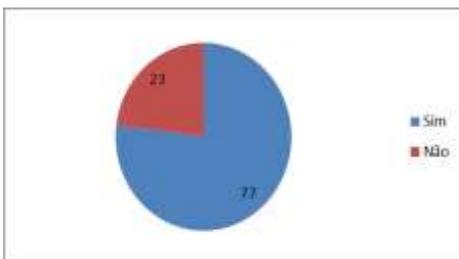
5. Você foi submetido a teste ou a perguntas específicas durante o processo?



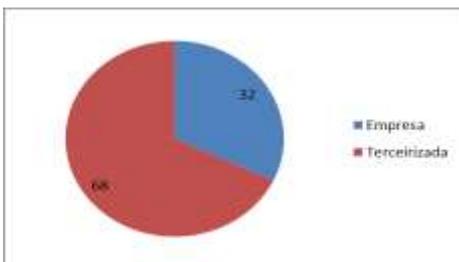
6. Qual a sua condição atual?



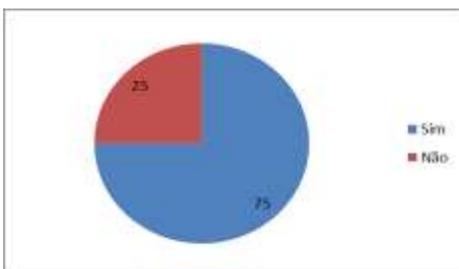
7. Você foi informado sobre a atividade da nova empresa?



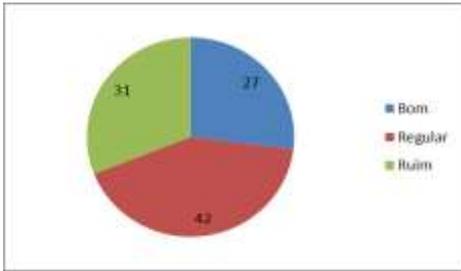
8. Onde ocorreu o processo de seleção?



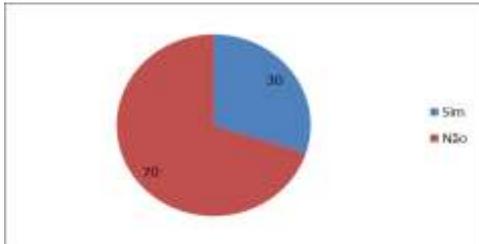
9. Você participou do processo de integração?



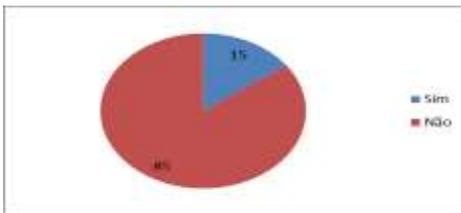
10. Qual a sua avaliação do processo de integração?



11. Você participou de algum treinamento nos últimos seis meses?



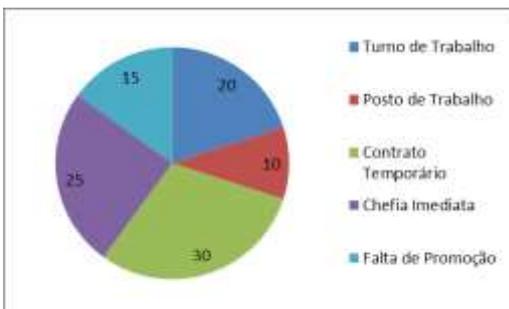
12. Você investe em treinamento pessoal?



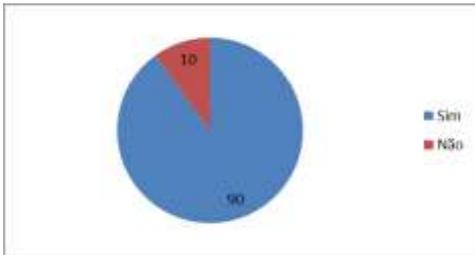
13. Liste os motivos que contribuem para que o colaborador busque uma nova empresa:



14. Liste os motivos que contribuem para que o colaborador busque uma nova empresa:



15. Você acha importante esse tipo de pesquisa?



#### Referências Bibliográficas:

ACEVEDO, Claudia Rosa. **Monografia no Curso de Administração**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ETTINGER, Karl E. **Administração do Pessoal**. São Paulo: Ibrasa, 1980.

GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MONTANA, Patrick J. **Administração**. Tradução de Cid Kmipel Moreira; Revisão técnica de Álvaro Pequeno da Silva. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

NUNES, Maria de Lourdes. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Rio de Janeiro, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução técnica de Reinaldo Marcondes. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.