

# DIFICULDADES NA CONTRATAÇÃO DA MÃO DE OBRA OPERACIONAL NAS INDÚSTRIAS METAL-MECÂNICAS

Gilvan Noél\*

Larissa Carolina Fransozi\*\*

Roberto Antonio Alves de Oliveira\*\*\*

Ardinete Rover\*\*\*\*

## RESUMO

Na busca do bom andamento das atividades da empresa, cada qual com suas particularidades, estabelecem-se métodos e procedimentos a serem seguidos. Assim, considerando que o capital mais valioso de uma organização são as pessoas, deve sempre haver o equilíbrio entre os interesses da empresa e de seus empregados. Para isso, existe a área de recursos humanos, a qual se torna responsável por ser essa “ponte intermediária” na relação entre o empregado e o empregador. Esse método deve ser aplicado principalmente no momento de contratar os novos colaboradores, pois observa-se que cada vez mais, as empresas estão enfrentando grandes dificuldades de encontrar profissionais capazes de atender a todas as exigências da organização e que permaneçam no trabalho. Portanto, com o objetivo de aprofundar o entendimento em relação ao apagão de mão de obra que as empresas estão vivendo atualmente, buscou-se abordar a realidade vivida pelas indústrias do ramo metal-mecânico localizadas nas cidades de Herval d’ Oeste, Joaçaba e Luzerna, região Meio-oeste catarinense, identificando e analisando as dificuldades encontradas na contratação da mão de obra dos setores de produção. Contatou-se que, devido a tantos obstáculos enfrentados para contratar profissionais desse ramo, 76,5% das indústrias pesquisadas consideram mais interessante manter os funcionários que já atuam em seu quadro laboral. Palavras-chave: Indústria metal-mecânica. Mão de obra operacional. Dificuldades de contratação.

## 1 INTRODUÇÃO

Em uma empresa, o departamento de recursos humanos é responsável pela gestão de pessoas; é a “ponte intermediária” na relação entre o empregado e o empregador. Portanto, para manter a harmonia, necessita sempre ponderar os objetivos da organização e os objetivos individuais dos empregados. Esse método deve ser aplicado principalmente no momento de contratar os novos colaboradores. Uma vez que, para a empresa é importante recrutar e selecionar pessoas que apresentem habilidades e competências exigidas aos cargos disponíveis, para as pessoas se faz necessário que haja benefícios ou estratégias praticadas pela empresa a fim de atrair e manter os colaboradores.

Entretanto, esse processo não é tão simples de ser executado com êxito. Pode-se observar que cada vez mais as empresas estão enfrentando grandes dificuldades para manter seus empregados, mas a situação se agrava quando o assunto é contratar novos colaboradores. Contudo, a pesquisa *International Business Report 2013* (IBR) desenvolvida pela Grant Thornton International com o objetivo de avaliar o tempo médio para reposição de mão de obra nas empresas, ao consultar 12.000 empresas no mundo, dentre estas 300 brasileiras, constatou que a média mundial de contratação de mão de obra é de 70 dias. No Brasil essa média encontra-se abaixo do nível mundial; o País apresenta uma média de 48 dias para contratar mão de obra. Esses resultados demonstram que as dificuldades na contratação de pessoal não são

\* Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade do Oeste de Santa Catarina de Joaçaba; pós-graduando em Gestão de Equipes de Alta Performance pela Universidade do Oeste de Santa Catarina de Joaçaba; gilvannoel@hotmail.com

\*\* Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade do Oeste de Santa Catarina de Joaçaba; pós-graduanda em Liderança Estratégica pela Universidade do Oeste de Santa Catarina de Joaçaba; larissafrosozi@gmail.com

\*\*\* Mestre em Administração e Negócios pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; Pós-graduado em Contabilidade Gerencial e Custos pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; Professor da Área das Ciências das Humanidades na Universidade do Oeste de Santa Catarina de Joaçaba; roberto.oliveira@unoesc.edu.br

\*\*\*\* Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina; Pós-graduada em Contabilidade Gerencial e Finanças pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; Pós-graduada em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; Professora na Universidade do Oeste de Santa Catarina de Joaçaba; ardinete.rover@unoesc.edu.br

enfrentadas somente pelas empresas brasileiras, mas que esse fator está atingindo uma grande massa das empresas do mundo todo (LADEIA, 2013).

Assim, ao observar a realidade das empresas, verifica-se que encontrar profissionais capazes de atender a todas as exigências da organização e que permaneçam no trabalho não é tarefa fácil. Observa-se que essa situação é acarretada pela falta de mão de obra; porém é necessário destacar que essa escassez de pessoal pode ser ocasionada por diversos fatores, os quais variam de acordo com cada empresa. Geralmente, algumas das dificuldades encontradas na contratação de novos empregados são ocasionadas pelas diferenças entre os objetivos visados pela organização e os objetivos esperados pelos novos trabalhadores.

Portanto, este trabalho traz como objetivo aprofundar o entendimento em relação ao apagão de mão de obra que as empresas estão vivenciando atualmente, buscando identificar as dificuldades enfrentadas na contratação de novos empregados e quais os fatores que estão gerando essa situação, bem como as estratégias adotadas pelas indústrias para enfrentar esses obstáculos. Abordando a realidade vivida pelas indústrias do ramo metal mecânico localizadas nas cidades de Herval d' Oeste, Joaçaba e Luzerna, região Meio-oeste catarinense, buscou-se identificar e analisar as dificuldades encontradas na contratação da mão de obra dos setores de produção.

## 2 ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

As organizações surgiram por meio da união de pessoas que compartilhavam interesses e buscavam enfrentar as dificuldades. Assim, passaram a realizar atividades conjuntas de forma coordenada, colaborando no desenvolvimento de ações estratégicas para a conquista dos objetivos idealizados.

Para promover a execução satisfatória das atividades, os membros da organização necessitam formar equipes de trabalho semiautônomo, distribuindo as responsabilidades e determinando os cargos; no decorrer do processo é preciso avaliar o desempenho dos envolvidos, orientando-os e motivando-os, proporcionando o acesso a treinamentos que estimulem e possibilitem o desenvolvimento profissional e pessoal dos integrantes do grupo (CHIAVENATO, 2003).

Essas estratégias, quando utilizadas corretamente, podem auxiliar na evolução da organização; mas para se consolidar no mercado a empresa necessita criar a sua própria identidade. Para isso, é importante determinar com clareza os objetivos que se pretende alcançar e desenvolver um planejamento das ações que serão aderidas para conquistar esses objetivos; geralmente, esses fatores estão descritos na missão e na visão da organização.

### 2.1 MISSÃO E VISÃO

A missão de uma empresa demonstra os motivos que levaram à sua formação; é a declaração na qual estão definidos os objetivos que a empresa busca alcançar com seus produtos ou serviços, os quais foram estabelecidos para atender as necessidades do mercado externo; determinando a abrangência de mercado que deseja conquistar no ambiente em que está inserida.

Uma missão bem elaborada, compartilhada e absorvida pelos dirigentes e empregados proporciona um alinhamento de propósitos, de direção, de valores e de oportunidades. Quando a missão da empresa é bem desenvolvida e exposta é utilizada como incentivo para que as políticas empresariais sejam promovidas de forma consistente e uniforme e praticadas corretamente, visando atingir os objetivos da empresa (PARENTE, 2000).

Já a visão de uma empresa especifica os objetivos e propósitos planejados para o futuro das suas atividades. Na visão está representada a trajetória que a organização deseja seguir, os objetivos são expostos de forma motivacional demonstrando que podem ser alcançados.

Uma visão compartilhada tem valor inestimável para a organização, pois sua função é explicitar o que a empresa quer ser, unificar as expectativas, dar um sentido de direção, facilitar a comunicação, ajudar o envolvimento e o comprometimento das pessoas, dar energia às equipes de trabalho, inspirar as grandes diretrizes e balizar as estratégias e demais ações da empresa (COSTA, 2002).

A organização necessita basear todas as suas ações nas disposições declaradas na missão e visão, uma vez que estas são os pilares da empresa. Porém, além de um planejamento bem elaborado, é preciso investir em um bem muito precioso e essencial para a sobrevivência das empresas, mas que, às vezes, é esquecido pelos gestores, as pessoas.

## 2.2 RECURSOS HUMANOS

O capital mais valioso de uma unidade empresarial é composto pelos indivíduos que atuam nos mais variados setores dentro da organização. Mas com os constantes conflitos causados pela discrepância entre os interesses dos empregados e do empregador, no início do século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial, surgiu uma atividade responsável por realizar essa mediação e buscar conciliar os objetivos de ambas as partes; essa área foi denominada de recursos humanos.

Segundo Chiavenato (2009, p. 127), os principais objetivos da área de recursos humanos são:

- a) Criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades e competências, motivação e satisfação para realizar os objetivos da organização.
- b) Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e aplicação plena das pessoas e alcance dos objetivos organizacionais e individuais.
- c) Alcançar eficiência e eficácia através das pessoas.

Entre um dos subsistemas da área de recursos humanos encontramos o recrutamento e a seleção de pessoal; esses procedimentos são utilizados na contratação de pessoas.

### 2.2.1 Recrutamento

O recrutamento é a etapa inicial do processo de contratação de pessoas. Nessa fase a empresa busca candidatos que sejam qualificados; as diversas ferramentas utilizadas na divulgação das oportunidades visam atrair pessoas que apresentem as características do perfil profissional desejado para preencher as vagas disponíveis (DE RÉ; DE RÉ, 2010). O recrutamento pode ser dividido em três modalidades, sendo elas o recrutamento interno, o recrutamento externo e o recrutamento misto.

#### 2.2.1.1 Recrutamento interno

O recrutamento interno é realizado com os próprios funcionários da empresa. As vagas são divulgadas internamente para os candidatos que possuem interesse e que atendam aos requisitos exigidos para cada cargo. Essa modalidade é realizada por meio do remanejamento de funcionários. No processo de recrutamento interno pode haver a movimentação vertical, na qual os empregados são promovidos; quando houver a transferência dos indivíduos, caracteriza-se movimentação horizontal. No entanto, é possível ocorrer ao mesmo tempo a promoção e a transferência do colaborador, processo este denominado de movimentação diagonal (CHIAVENATO, 2009).

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do recrutamento interno

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- É mais econômico;</li> <li>- É mais rápido;</li> <li>- Apresenta maior índice de validade e de segurança;</li> <li>- É uma fonte poderosa de motivação para os empregados;</li> <li>- Aproveita os instrumentos da empresa em treinamento de pessoal;</li> <li>- Desenvolve um sadio espírito de competição entre as pessoas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exige que os novos funcionários tenham potencial de desenvolvimento para serem promovidos a alguns níveis acima do cargo para o qual foram admitidos e motivação suficiente para chegar lá;</li> <li>- Pode gerar conflitos de interesses, pois, ao oferecer oportunidades de crescimento, cria uma atitude negativa nos funcionários que não são envolvidos;</li> <li>- Quando administrado incorretamente, pode levar à situação que Laurence Peter denomina de “princípio de Peter”: ao promover incessantemente seus funcionários, a empresa os eleva até a posição onde demonstram o máximo de sua incompetência;</li> <li>- Quando praticado continuamente, leva os funcionários a um progressivo bitolamento às políticas e diretrizes da organização;</li> <li>- Não pode ser feito em termos globais dentro da organização.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Chiavenato (2009, p. 162-163).

As organizações geralmente buscam internamente o profissional que necessitam para preenchimento de vagas, assim oportunizam aos que já estão na empresa o crescimento profissional.

### 2.2.1.2 Recrutamento externo

O processo de recrutamento externo possui estrutura semelhante ao interno, apresentando os mesmos procedimentos e ferramentas, a diferença está no ambiente de busca dos candidatos, a qual é realizada fora da organização. É adotado pelas organizações geralmente quando não existe um funcionário que possa suprir as exigências impostas ao cargo.

Quadro 2 – Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

VANTAGENS	DESvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traz “sangue novo” e experiências novas para a organização;</li> <li>- Renova e enriquece os recursos humanos da organização;</li> <li>- Aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal feito por outras empresas ou pelos próprios candidatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É geralmente mais demorado que o recrutamento interno;</li> <li>- É mais caro e exigem inversões e despesas imediatas;</li> <li>- Em princípio, é menos seguro que o recrutamento interno;</li> <li>- Pode provocar barreiras internas;</li> <li>- Geralmente afeta a política salarial da empresa.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Chiavenato (2009, p. 166-167).

O recrutamento externo é utilizado para revitalizar a empresa, contratando profissionais de fora para assumir funções da organização, com a intenção de motivação e incrementar ideias novas na organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 158).

### 2.2.1.3 Recrutamento misto

Para equilibrar as vantagens e as desvantagens encontradas nas modalidades de recrutamento interno e externo, as empresas possuem a opção de uma terceira modalidade, que é o recrutamento misto. Nesse processo utiliza-se o recrutamento interno e o externo, um após o outro ou os dois simultaneamente.

Nota-se que no recrutamento são realizadas diversas atividades para divulgar as vagas disponíveis, para atrair e convidar pessoas a participar do processo de contratação. Após o término dessa fase, a empresa desenvolve o próximo passo do ciclo, que é a seleção de pessoal.

## 2.2.2 Seleção de pessoas

Na etapa de seleção, busca-se entre os candidatos recrutados os que apresentam características compatíveis aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. É nessa fase em que se realiza a escolha da pessoa para assumir a vaga disponível na organização. Para decidir pela pessoa certa, quem desenvolve o processo seletivo deverá analisar cada candidato e verificar qual apresenta as características pessoais e intelectuais mais compatíveis com as exigidas pela empresa.

Contratar pessoas é uma das grandes dificuldades enfrentadas pelas empresas nos dias atuais; os obstáculos desse processo geralmente são ocasionados por divergências de conceitos e objetivos entre os empregados e a empresa. De Ré e De Ré (2010, p. 85) colocam que “[...] a seleção tem uma importância vital para o desempenho organizacional [...]”

O Quadro a seguir demonstra o que os empregados esperam da organização e o que a organização espera dos empregados.

Quadro 3 – As expectativas das pessoas e das organizações

O que as pessoas esperam da organização:	O que a organização espera das pessoas:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um excelente lugar para trabalhar.</li> <li>• Oportunidade de crescimento: educação e carreira.</li> <li>• Reconhecimento e recompensas: salário, benefícios e incentivos.</li> <li>• Liberdade e autonomia.</li> <li>• Apoio e suporte: liderança renovadora.</li> <li>• Empregabilidade e ocupabilidade.</li> <li>• Camaradagem e coleguismo.</li> <li>• Qualidade de vida no trabalho.</li> <li>• Participação nas decisões.</li> <li>• Divertimento, alegria e satisfação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco na missão organizacional.</li> <li>• Foco na visão de futuro da organização.</li> <li>• Foco no cliente, seja ele interno ou externo.</li> <li>• Foco em metas e resultados a alcançar.</li> <li>• Foco em melhoria e desenvolvimento contínuo.</li> <li>• Foco no trabalho participativo em equipe.</li> <li>• Comprometimento e dedicação.</li> <li>• Talento, habilidades e competências.</li> <li>• Aprendizado constante e crescimento profissional.</li> <li>• Ética e responsabilidade social.</li> </ul>

Fonte: Chiavenato (2009, p. 83).

Por isso, conforme Bohlander, Snell e Shermann (2003, p. 30-31), os recrutadores precisam saber as características do cargo pretendido, ou seja, conhecimentos, habilidades e capacidades exigidos para exercer a função. Os autores mencionam que as chefias de departamentos das empresas usam descrições de cargos para selecionar funcionários (tarefas, deveres e responsabilidades), para fazer o recrutamento de forma mais acertada.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A população de uma pesquisa é o universo que compõe o tema do trabalho. Assim, o universo selecionado para análise, é composto pelas indústrias que atuam no ramo metal- mecânico e estão localizadas nas cidades de Herval d' Oeste, Joaçaba e Luzerna, na região Meio-oeste do Estado de Santa Catarina. Foram identificadas 98 indústrias que se encaixam nas características preestabelecidas.

Como a amostra de uma pesquisa é delimitada por uma parte específica da população determinada como objeto do estudo, determinou-se a amostra da pesquisa estabelecendo-se alguns requisitos. Por se tratar de uma análise das dificuldades enfrentadas na contratação de pessoal, excluíram-se as indústrias classificadas com a natureza jurídica “empresário individual” e as indústrias que apresentam número de funcionários inferior a 30, as quais por apresentarem poucos empregados não enfrentam tantas dificuldades como as indústrias maiores. Após aplicados os métodos de classificação, a amostra da pesquisa passou a ser composta por 28 indústrias.

O levantamento das informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho foi realizado por meio de um questionário, com questões específicas sobre o assunto, aplicado à amostra da pesquisa. Um questionário é um instrumento de investigação utilizado com o objetivo de obter informações sobre a população determinada como objeto de pesquisa.

O instrumento de pesquisa, questionário, foi desenvolvido com a ferramenta do *google docs*, elaborado com perguntas de múltipla escolha e descritivas, estrategicamente desenvolvidas para caracterizar as indústrias metal-mecânicas, identificar os métodos utilizados e as dificuldades encontradas no processo de contratação dos empregados do setor de produção, bem como verificar quais os benefícios e as políticas que as indústrias exercem para atrair e manter os funcionários. A aplicação do questionário ocorreu de forma *on-line* e de forma presencial, mediante visita aos responsáveis pela contratação da mão de obra operacional das indústrias.

O questionário foi aplicado nas 28 indústrias que compõem a amostra da pesquisa; destas, 22 responderam ao instrumento e apenas 17 apresentaram todas as respostas passíveis de análise.

### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para caracterizar as indústrias identificadas na amostra da pesquisa, desenvolveram-se questões específicas com o objetivo de identificar em qual das três cidades mencionadas está instalada sua estrutura fabril e para abordar algumas características financeiras se questionou qual o regime tributário que a indústria adota.

Obtiveram-se respostas de duas indústrias localizadas em Herval d' Oeste, 11 em Joaçaba e quatro em Luzerna. Destas, sete são optantes pelo Simples Nacional, duas, pelo regime do Lucro Presumido, e oito, pelo Lucro Real.

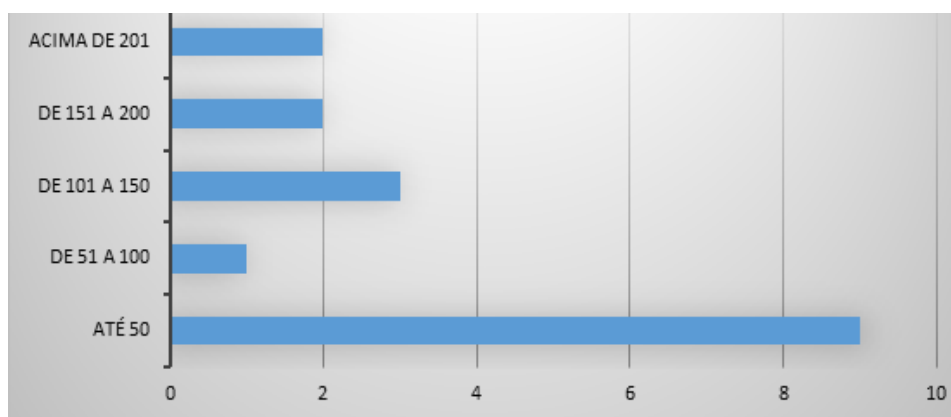
Tabela 1 – Caracterização das indústrias

	Herval D' Oeste	Joaçaba	Luzerna	Total
Simple Nacional	1	5	1	7
Lucro Presumido	1	-	1	2
Lucro Real	-	6	2	8
Total	2	11	4	17

Fonte: os autores.

Ao buscar quantificar a estrutura do quadro de pessoal que as indústrias pesquisadas apresentam, constatou-se que 52,94% possuem até 50 empregados. Esse fato, pode ser explicado pela localização, em uma região que apresenta a forte influência da atividade metal- mecânica, porém composta por cidades pequenas com um número reduzido de habitantes.

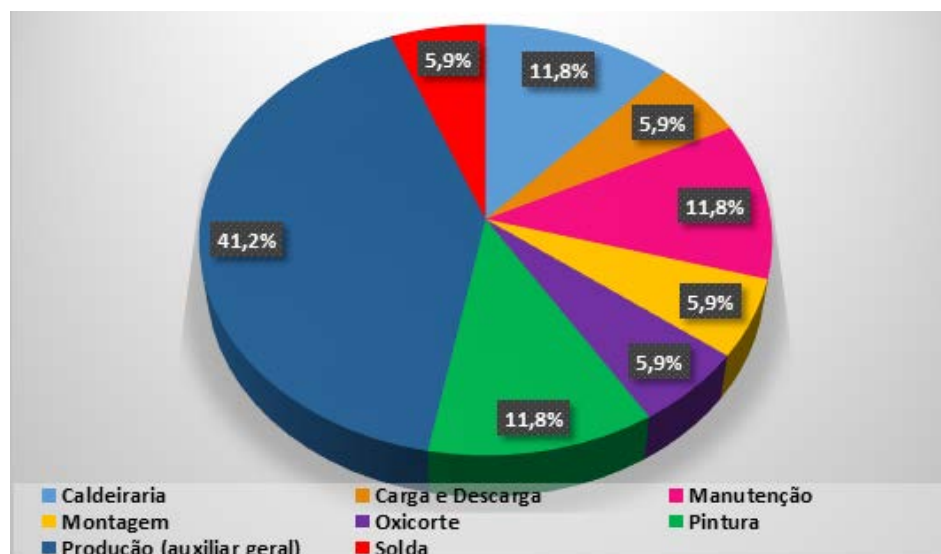
Gráfico 1 – Quantidade de funcionários



Fonte: os autores.

Para verificar qual atividade do setor de produção possui maior demanda de funcionários, estabeleceu-se alternativas com determinados setores; a nomenclatura está propícia a mudanças conforme a estrutura de cada indústria. Foi possível identificar que a maior concentração de mão de obra produtiva se encontra no setor de usinagem, que apresentou 41,2%, seguido dos setores de caldeiraria, montagem e produção (auxiliar geral), com 11,8%.

Gráfico 2 – Setores que exigem maior número de funcionários



Fonte: os autores.

Na busca de identificar como as indústrias desenvolvem o processo de contratação dos empregados do setor da produção, constatou-se que as de maior porte estão procurando alternativas fora do padrão tradicional, contratando

empresas terceirizadas para divulgação das vagas disponíveis, recrutar e selecionar os candidatos. Porém, não abandonaram o método tradicional, no qual um responsável da indústria realiza a entrevista com o candidato e, sendo aprovado nessa entrevista, passa por testes práticos, processo este também utilizado pelas indústrias de pequeno porte, das quais algumas ainda preferem contratar pessoas já conhecidas ou indicadas por alguém. A maioria das indústrias pesquisadas utilizam esses processos tanto com candidatos externos, disponíveis no mercado de trabalho, quanto com candidatos que já estão trabalhando na própria indústria, que caracteriza a modalidade do recrutamento misto, opção escolhida por 70,6% das indústrias pesquisadas.

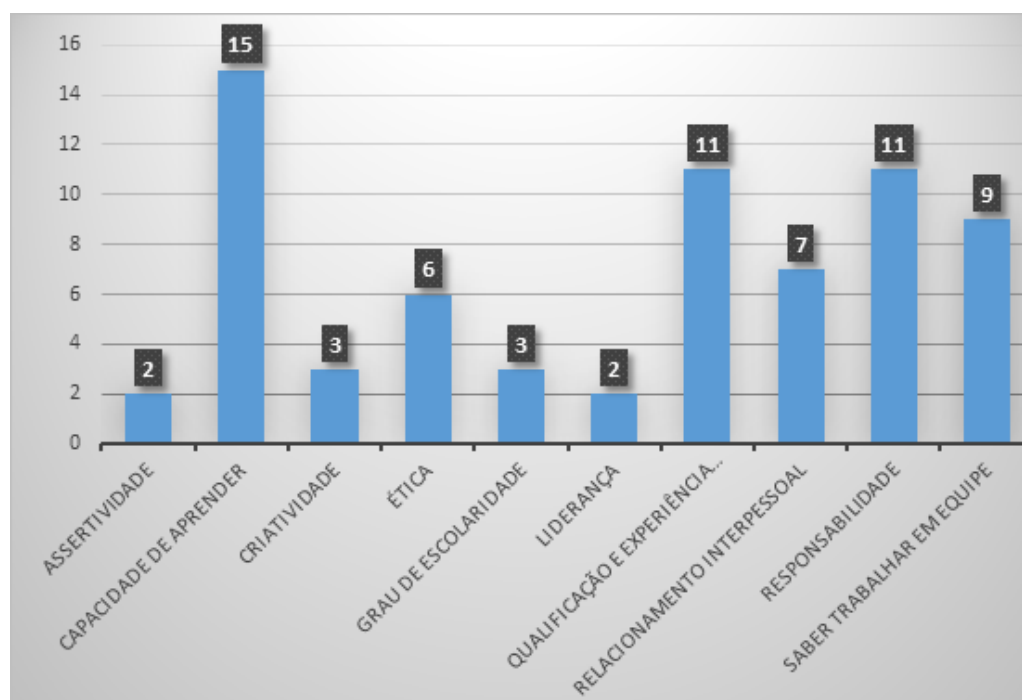
Gráfico 3 – Modalidades de recrutamento



Fonte: os autores.

No processo de contratação, as indústrias determinam um perfil ideal de candidato; com as respostas obtidas percebe-se que as características de maior importância para esse perfil desejado são capacidade de aprender, qualificação e experiência profissional e responsabilidade.

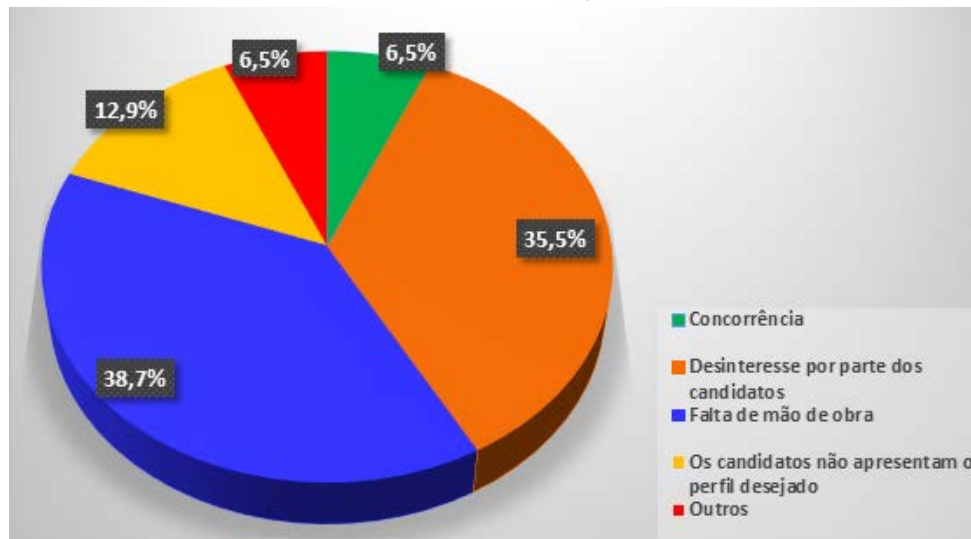
Gráfico 4 – Características do perfil profissional desejado pelas indústrias



Fonte: os autores.

Entretanto, encontrar os candidatos com o perfil desejado está cada vez mais difícil, se tornando um desafio. Nesse sentido, as indústrias consideram que essa dificuldade é ocasionada por diversos fatores, entre eles os mais citados foram a falta de mão de obra, o desinteresse por parte dos candidatos, encontrar pessoas que atendam as características do perfil profissional desejado e a concorrência, por ser um número consideravelmente alto de indústrias desse ramo, conseqüentemente, há a busca de profissionais com as mesmas características. Outro fator de dificuldade levantado pelas empresas pesquisadas são os conflitos entre as gerações e a alta rotatividade dos funcionários.

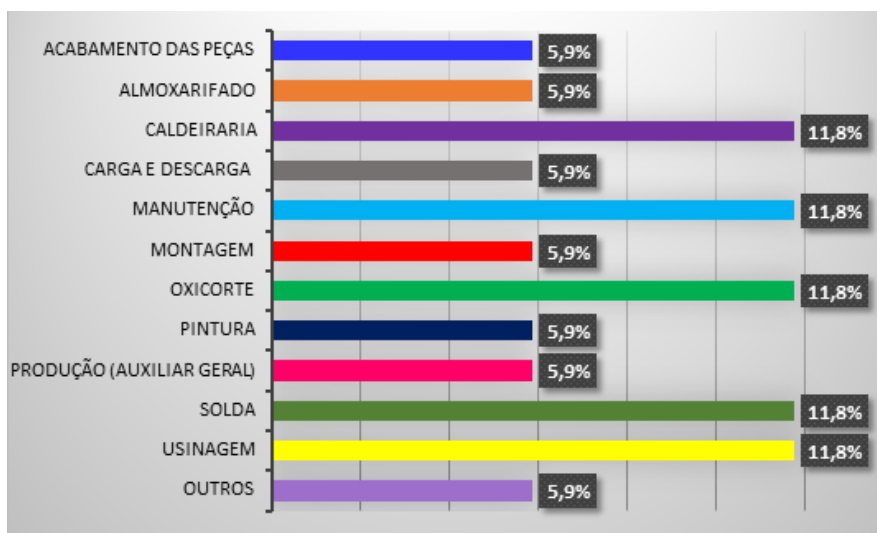
Gráfico 5 – Fatores causadores das dificuldades de contratação



Fonte: os autores.

Esses obstáculos estão afetando generalizadamente a busca de pessoas para os setores da produção; porém, conforme as respostas, os setores que apresentam maior dificuldade de encontrar profissionais são os que necessitam mais conhecimento nas atividades a serem desenvolvidas como, caldeiraria, manutenção, oxicorte, solda e usinagem.

Gráfico 6 – Avaliação da dificuldade de contratação por setor



Fonte: os autores.

Em razão das dificuldades encontradas na contratação de novos funcionários a maioria das indústrias pesquisadas consideram mais vantajoso manter os empregados que já atuam em seu quadro de produção, as quais representam 76,5% dos pesquisados. Apenas quatro indústrias declararam que consideram vantagem contratar novos profissionais.



Gráfico 7 – Contratação ou não de novos funcionários

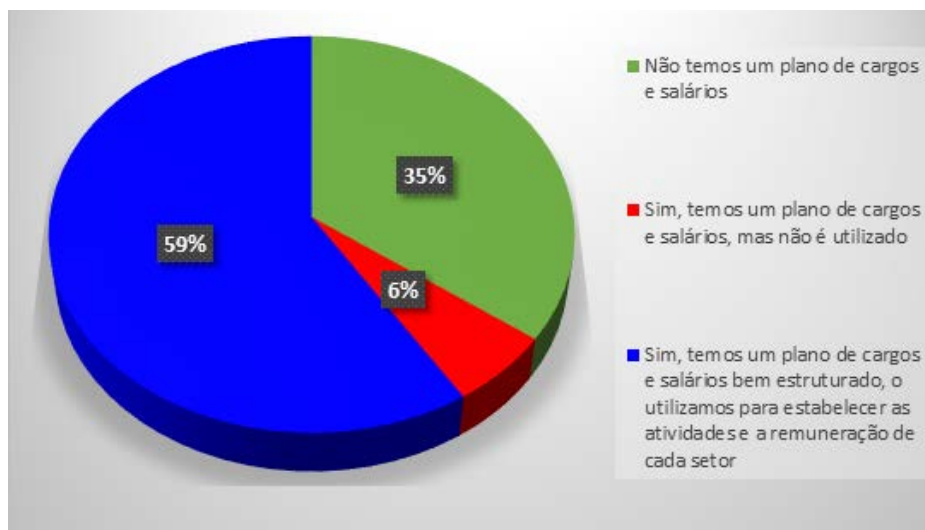


Fonte: os autores.

Quando há necessidade de contratar novos colaboradores, ao iniciar na indústria, estes passam por um processo de treinamento e aprendizagem, que, segundo as respostas obtidas, inicia-se por orientações gerais sobre a indústria, seguido de cursos e treinamentos e o acompanhamento de um funcionário já atuante, que possui conhecimento sobre a atividade exercida.

Contudo para atrair bons profissionais e que apresentem o perfil desejado, além de proporcionar as condições estabelecidas por lei, as indústrias estão oferecendo benefícios como transporte próprio da empresa, treinamentos, convênios médicos e odontológicos, seguro de vida e auxílio escolar. As indústrias que possuem sua estrutura melhor desenvolvida, além dos benefícios oferecidos, praticam a política de cargos e salários, representando 59% das indústrias pesquisadas, 35% não possuem plano de cargos e salários e 6% possuem, mas não o praticam.

Gráfico 8 - Aplicação do plano de cargos e salários



Fonte: os autores.

Fica claro que as atividades desenvolvidas pelas pessoas nas organizações giram em torno de cargos que devem ser descritos no plano de cargos e salários (GIL, 2001, p. 171), pois este fornece informações inerentes à função a ser exercida, estabelecendo o desenho que envolve o conjunto de papéis que o ocupante deve desempenhar na organização, do qual resulta o seu salário.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em vista dos argumentos apresentados, percebe-se que as dificuldades encontradas no momento de contratar novos funcionários está se tornando uma realidade das empresas do mundo todo. Nas indústrias metal-mecânicas pesquisadas, essa situação não foge da realidade mundial. Conforme os resultados da pesquisa, os obstáculos enfrentados ao contratar a mão de obra dos setores da produção são ocasionados por diversos fatores; o principal item mencionado foi a falta de mão de obra.

Por serem muitas empresas que necessitam do mesmo perfil profissional, eleva-se a concorrência entre as indústrias para contratar os profissionais que estão disponíveis no mercado. Assim, havendo a maior oferta de vagas do que a procura por elas, observa-se o aumento da rotatividade dos funcionários, pois estes, diante de tantas oportunidades, vão sempre em busca da indústria que apresente as melhores e mais atrativas oportunidades.

Portanto, as indústrias tendo consciência dessa situação estão desenvolvendo estratégias para atrair e manter os profissionais que se encaixam do perfil estabelecido. Esses métodos são desenvolvidos em forma de benefícios aos funcionários, pois as indústrias pesquisadas apresentaram, além das condições estabelecidas por lei, benefícios como transporte próprio da empresa, treinamentos, convênios médicos e odontológicos, seguro de vida e auxílio escolar; 59% alegaram possuir um plano de cargos e salários bem estruturado e utilizá-lo no seu dia a dia.

Entretanto, mesmo desenvolvendo essas estratégias para atrair novos funcionários, percebe-se que as indústrias pesquisadas preferem manter os empregados que já estão atuantes em seu quadro de pessoal, o que foi mencionado por 76%, os quais alegaram ser mais vantajoso, pois já se conhece o profissional e não há necessidade de desembolsar todos os gastos com o processo de contratação.

### *Difficulties in procurement operations of labor in mechanical metal industries*

#### *Abstract*

*In search of the proper conduct of business activities, each with its peculiarities, establish methods and procedures to be followed. So, considering that the most valuable asset of an organization are people, there must always be a balance between the interests of the company and its employees. For this, there is the human resources area, which becomes responsible because this "intermediate bridge" in the relationship between the employee and the employer. This method should be mainly applied when hiring new employees because it is observed that more and more companies are facing great difficulties to find professionals able to meet all the requirements of the organization and to remain on the job. Therefore, in order to deepen understanding regarding the labor blackout that companies are currently living, he sought to address the reality experienced by the mechanical metal sector industries in the cities of Herval d'Oeste, Joaçaba and Luzerna, Santa Catarina in the Midwest region by identifying and analyzing the difficulties encountered in hand hiring work of production sectors. It was noted that due to many obstacles faced to hire professionals in this sector, 76,5% of the surveyed industries find it more interesting to keep employees already working in their labor framework.*

*Keywords: Industry metal mechanics. Operational manpower. Hiring difficulties.*

## REFERÊNCIAS

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

DE RÉ, C. A.; DE RÉ, M. de L. Processos do sistema de gestão de pessoas. In: BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GERHARDT, T. E.; SOUZA, A. C. Pesquisa qualitativa. In: GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Deise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2009. p. 32-33. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cur-sopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso: 25 set. 2016.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LADEIA, B. As maiores dificuldades para contratação em 44 países. **Revista Exame**, São Paulo: Ed. Abril, 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/tempo-medio-para-contratacao-em-44-paises>>. Acesso em: 19 ago. 2016.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. 2. ed. São Paulo: Futura, 2003.

