

WORK SAMPLE: UMA FERRAMENTA PARA UM PROCESSO DE RECRUTAMENTO ASSERTIVO

Gisele De Sousa

Martinho Isnard Ribeiro De Almeida

Resumo

Este relato tem como objetivo mostrar o resultado da aplicação da ferramenta de recrutamento work sample, que consiste em incluir no processo de recrutamento uma amostra do trabalho que a pessoa irá realizar. A aplicação deste processo de seleção aconteceu devido ao alto nível de desligamentos de funcionários recém-contratados em uma indústria localizada na região de Itajaí, Rio Grande do Sul, Brasil. O percentual atingia cerca de 30% do total admitido mensalmente. Utilizando uma técnica de recrutamento no qual os candidatos tinham que realizar as suas futuras atividades trouxe os seguintes resultados: 1. o aproveitamento dos candidatos durante o processo seletivo era em torno de 80%, este percentual a partir do uso do work sample passou para apenas 50%. 2. foi constatada uma diminuição do indicador de rotatividade de novas contratações medido durante os 3 primeiros meses subsequentes à utilização do work sample, que passou de 30% para 18% e no ano seguinte, para 6%. Vemos por este relato a importância do uso de work sample no recrutamento de funcionários que irão exercer atividades repetitivas. Palavras-chave: Recrutamento, work sample, rotatividade de pessoal

WORK SAMPLE: UMA FERRAMENTA PARA UM PROCESSO DE RECRUTAMENTO ASSERTIVO

Autores:

GISELE JAKOCIUK BARBIERI DE SOUSA

USP – Universidade de São Paulo

Jakociuk@hotmail.com

MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA

USP – Universidade de São Paulo

Martinho@usp.br

São Paulo, 19 de julho de 2016.

WORK SAMPLE: UMA FERRAMENTA PARA UM PROCESSO DE RECRUTAMENTO ASSERTIVO

Resumo

Este relato tem como objetivo mostrar o resultado da aplicação da ferramenta de recrutamento *work sample*, que consiste em incluir no processo de recrutamento uma amostra do trabalho que a pessoa irá realizar.

A aplicação deste processo de seleção aconteceu devido ao alto nível de desligamentos de funcionários recém-contratados em uma indústria localizada na região de Itajaí, Rio Grande do Sul, Brasil. O percentual atingia cerca de 30% do total admitido mensalmente. Utilizando uma técnica de recrutamento no qual os candidatos tinham que realizar as suas futuras atividades trouxe os seguintes resultados:

1. o aproveitamento dos candidatos durante o processo seletivo era em torno de 80%, este percentual a partir do uso do *work sample* passou para apenas 50%.
2. foi constatada uma diminuição do indicador de rotatividade de novas contratações medido durante os 3 primeiros meses subsequentes à utilização do *work sample*, que passou de 30% para 18% e no ano seguinte, para 6%.

Vemos por este relato a importância do uso de *work sample* no recrutamento de funcionários que irão exercer atividades repetitivas.

Palavras-chave: Recrutamento, *work sample*, rotatividade de pessoal

Abstract

This report aims to demonstrate the use of a recruiting tool named "Work Sample", which includes in the recruiting process the opportunity of the candidate to practice the activity he will work on before being hired.

The use of this tool was implemented due to the high level of job rotation of new hired employees in an industry located at Itajaí region, in Rio Grande do Sul, Brazil. At this time, the turn over reached 30% of the total monthly hired employees. By adopting the technique in which the employees are able to try their future activities before they are hired has brought the following results:

- 1. The percentage of approved candidates during the selection process decreased from 80% to 50%;*
- 2. It was observed a decrease in the turn over after the new hired employees, during the 3 following months to the beginning of this tool implementation went from 30% to 18%. In the following year the percentage reached 8%;*

Therefore, in this report it is possible to observe the importance of work sample tool in the recruiting process, for those positions that require repetitive activities.

Key words: Recruiting, *work sample*, turn over

1-INTRODUÇÃO

Com o crescente investimento nos mercados emergentes no mundo em plantas fabris automotivas, o Brasil também tem sido beneficiado por este advento nas últimas décadas. Juntamente com as montadoras, o ramo de autopeças se desenvolve no país, estabelecendo fábricas que possam suprir as necessidades das montadoras. O ramo empregava em 2012, cerca de 320 milhões de funcionários (SMAB, 2014), contribuindo de forma importante para a economia local. O negócio de autopeças movimentou em 2013, 75 bilhões de reais no Brasil (Sindipeças, 2014) e novas fábricas podem surgir através da instalação de montadoras que são recém-chegadas no país ou também por meio de novos negócios acordados mundialmente ou localmente. Esta indústria é marcada pelas baixas margens de retorno financeiro, devido a pressões do mercado automotivo como um todo, portanto, durante a abertura de uma nova fábrica, é necessário um planejamento detalhado para garantir que a implementação ocorra dentro dos custos planejados e alcance o retorno sobre o investimento desejado pela diretoria e acionistas.

Neste processo, a área de Recursos Humanos tem uma participação essencial nos indicadores de contratação de mão de obra para o projeto, garantindo que os melhores candidatos sejam contratados, treinados e estejam disponíveis na linha de produção para que os resultados de volume de produção sejam alcançados e o projeto tenha sucesso.

Este relato tem como enfoque estudar a implementação o método de recrutamento empregado por uma indústria multinacional americana de autopeças *start up*, instalada na região de Foz do Itajaí, Santa Catarina, que teve como um de seus principais desafios, no ano de 2011, recrutar 2.300 funcionários em 12 meses para estabelecer suas operações na região.

Sua grande dificuldade foi recrutar e treinar funcionários de chão de fábrica para uma atividade bastante específica que é montagem de componentes elétricos, em uma região onde a qualificação da mão de obra é principalmente voltada ao mercado pesqueiro e portuário, predominante nesta cidade litorânea.

A pergunta levantada neste relato é: Como o *work sample* (amostra de trabalho) pode contribuir para o sucesso do processo de seleção de mão de obra fabril especializada em uma região sem profissionais qualificados para o segmento? Este estudo faz-se relevante, pois outras indústrias em segmentos ou contextos similares podem aproveitar-se da experiência e resultados obtidos neste caso para agregar ao planejamento de seu projeto e curva de contratações, os aprendizados e resultados deste caso.

O relato está dividido em fundamentação teórica, tratando da instalação de multinacionais no sul do país, do processo de recrutamento e da ferramenta *work sample*, e seu emprego em situações semelhantes à estudada; metodologia que fará uso da estratégia de Estudo de Caso de uma indústria de auto-peças no sul do Brasil; o contexto, tratando detalhadamente sobre a conjuntura do estudo de caso e a situação-problema; os resultados obtidos e a conclusão com contribuições e limitações do estudo.

2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Garcia (2007), a abertura de mercados de produtos, as composições entre capitais nacionais e estrangeiros e os investimentos em novas plantas industriais expressam processos globais que poderiam criar novas atividades e funções produtivas, empresas e empregos, bem como estimular capacidades e conhecimentos nas pessoas de comunidades que passarão a servir como mão-de-obra com a instalação de novas indústrias.

Meneses et al. (2013) constata que os principais fatores que contribuem para a definição de um local de instalação de uma indústria do ramo automotivo estão relacionados em foco produtivo, ou seja, possibilidade de expansão, logístico, desde o acesso à matéria prima aos clientes, custos e mão de obra especializada disponível, treinamento dos colaboradores, cultura e sindicatos”.

Referente ao processo de recrutamento e seleção, segundo Amaru (2014) este tem como objetivo “*encontrar, atrair e trazer para dentro da organização ou, de forma geral, para qualquer tipo de empreendimento, as pessoas que vão ocupar os postos necessários para a execução de tarefas, em carácter contínuo ou regime de trabalho temporário*”.

Rynes’s (1991) define o recrutamento como práticas ou decisões que influenciam indivíduos que decidem se candidatar ou aceitar um determinado posto de trabalho.

Schmidt & Hunter (1998) formulam que quando há uma alteração muito grande de desempenho de um funcionário recém-ingressado em uma organização, faz-se necessário durante o processo de recrutamento um filtro de seleção para escolher-se os candidatos com melhor desempenho. Portanto, o uso de métodos de seleção práticos válidos é crucial. Em seus estudos ao longo de oitenta e cinco anos de observação, os autores levantaram uma série de procedimentos que visam predizer o desempenho no trabalho de candidatos durante o processo de seleção. Foi observado por eles que o uso de métodos válidos para recrutamentos tem como resultado funcionários com o desempenho muito mais alto, do que se a metodologia não houvesse sido empregada.

Farra el al. (1973) observaram a aplicação do método de *work sample*, ou seja, amostra de trabalho, no processo de recrutamento de costureiras em uma fábrica de vestuário feminino na década de setenta nos Estados Unidos. Os autores fizeram uma comparação de percentual de rotatividade de pessoal, considerando-se o desligamento voluntário, de até dois meses após as contratações, profissionais que haviam passado pelo *work sample* e as que não haviam. Segundo sua constatação, as costureiras submetidas ao teste previamente demonstraram maior grau de permanência de curto prazo na organização quando comparadas com as que não haviam passado por esta avaliação. O estudo também tratou de costureiras especificamente da raça negra e seus resultados que e tal especificidade não faz parte deste escopo de trabalho.

3- MÉTODO E TÉCNICA APLICADA

A Metodologia a ser aplicada para este relato será a pesquisa qualitativa, “*caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação dos fatos e fenômenos...*”

Martins (2009). A pesquisa terá carácter exploratório pois irá explorar um problema com o objetivo de oferecer maiores informações e maior compreensão do problema (Malhotra, 2010).

Dentre as pesquisas qualitativas, foi selecionado a estratégia do Estudo de Caso único, pois é adequado quando se pretende estudar um fenômeno amplo e complexo, além de procurar entender a organização e o contexto no qual ela está inserida. Para Yin (2010), o Estudo de Caso trata de uma investigação empírica de um caso concreto específico, no qual não se tem controle sobre as variáveis, e o objetivo visa adquirir o máximo de informações possíveis da situação concreta para que seja possível a interpretação dentro de sua complexidade.

Farr et al. (1973), também usou com sucesso a estratégia do Estudo de Caso, para demonstrar a inserção da ferramenta *work sample* no processo de seleção de mão de obra de manufatura em uma fábrica de vestuário nos EUA e os resultados obtidos com rotatividade de funcionários em razão da ferramenta.

O objetivo da pesquisa é observar o impacto da integração da ferramenta *work sample* a seleção de funcionários operacionais de manufatura na implementação da *start up* de autopeças na região da Foz do Itajaí, Brasil. Adicionalmente observar os índices de rotatividade desta fábrica e relacionar o índice antes e depois da adoção do *work sample*. O roteiro utilizado para realização deste estudo de caso deu-se através de visita na fábrica e coleta de dados em loco. Adicionalmente foram realizadas entrevistas estruturadas flexíveis com dois funcionários da área de Recursos Humanos envolvidos no processo de implementação do centro de treinamento técnico. O questionário elaborado tinha vinte e oito perguntas abertas direcionadas aos respondentes, Gerente de Recursos Humanos e Recrutadora, responsáveis pelo processo de seleção implementação do *work sample* em 2011.

Antes da entrevista foi realizado um pré-teste do questionário com um profissional de Recursos Humanos de outras indústrias e mediante ao entendimento dos respondentes, duas questões foram reformuladas.

Também foram pesquisados dados socioeconômicos e de entidades sindicais. Estas origens dos dados reforçam as múltiplas fontes de evidência, Tais dados ao convergem de maneira triangular, beneficiando-se das preposições para a coleta e análise dos dados. (Yin, 2010).

As fontes de evidência usadas para o estudo de caso serão documentação, registros em arquivos, entrevistas e observação direta.

3- CONTEXTO

O Estudo de caso foi feito em uma multinacional Americana, privada de capital aberto, do ramo de autopeças, com oito mil funcionários no Brasil, atuando no mercado B2B. Possui presença de mais de 20 anos no país, tendo como seus clientes as principais montadoras presentes no país. A fábrica que originou este relato está localizada no estado de Santa Catarina na região litorânea do Itajaí. O produto fabricado e fornecido por esta fábrica é o chicote elétrico.

A instalação da fábrica iniciou-se em 2011, com o objetivo de atender uma das principais montadoras da região. A escolha do local de construção da planta esteve relacionada principalmente com os fatores de motivação facilidade logística, suporte fiscal do município (Garcia, 2007). Tendo início em 2011 e com previsão de início de produção em agosto do mesmo ano, a empresa definiu o planejamento de contratações, de maneira que 2.300 funcionários operacionais deveriam ser contratados dentro do período de um ano, para que fosse iniciado o processo de fabricação de auto partes.

O produto manufaturado na fábrica é o chicote elétrico. Trata-se de cabos que transmitem energia para diversas partes do automóvel. A complexidade e da montagem depende da quantidade de fios e componentes necessários para que sua estruturação esteja completa (Ayala, 1995). A produção nesta fábrica, que é objeto de estudo, requer que o operador esteja de pé e os diversos movimentos para a realização das atividades, fazem o processo bastante manual ainda nos dias de hoje.

A região onde foi instalada a fábrica é denominada Foz do Itajaí, formada por 20 municípios. A população da região em 2010 era constituída de 770.622 habitantes (IBGE, 2010), tendo um importante papel para importações e exportações, devido ao porto de Navegantes e Itajaí. As principais atividades econômicas da população da região são destacadas como a atividade pesqueira e o armazenamento e fabricação de produtos do pescado segmento têxtil e de confecções, a fabricação de calçados, os serviços portuários e o turismo (Senai, 2014). Além dos empregos formais, uma das características da região da foz do Itajaí, é o oferecimento de empregos informais advindos da pesca da região.

O problema constatado está relacionado ao sucesso do processo seletivo durante o primeiro ano da *start up*. Sob a responsabilidade da área de Recursos Humanos, o recrutamento de mão de obra operacional para o início da produção do *start up*, iniciou-se em janeiro de 2011. Neste momento, foi empregada como estratégia de recrutamento com a divulgação de vagas na região. Ao chegarem na fábrica, o processo de seleção era iniciado com a explicação sobre a empresa, como segundo passo, ocorria a entrevista socioeconômico e posteriormente levantamento de referências e exame médico. Neste processo, candidato não tinha nenhum tipo de contato com a atividade operacional que exerceria ao ser contratado (Rynes, 1991).

Devido à falta de mão de obra especializada na região, por ter como predominância oportunidades de trabalho no mercado de pesca, ao recruta-se os trabalhadores, era necessário treiná-los para a atividade técnica. Houve tentativas por parte da área de Recursos Humanos em trabalhar-se com Senai e outros centros técnicos de treinamento do município e estado, porém, devido a especificidade do trabalho requerido e exclusividade desta empresa para a oferta de mão de obra para chicotes elétricos, a parceria de treinamento Senai não foi possível e os colaboradores contratados tinham seu primeiro contato com a montagem de chicotes dentro da fábrica, em seu primeiro dia de trabalho, na linha de produção, sendo orientados por profissionais parte de um grupo experiente, advindo do recrutamento de empresas concorrentes com experiência na montagem de chicotes.

Contudo, nos primeiros seis meses de operação, a área de Recursos Humanos constatou um alto índice desistência por parte dos funcionários, denominada neste relato como rotatividade de pessoal. A rotatividade é calculada somando-se o número

de contratados e desligados, dividindo por 2 e multiplicando-se por 100. O indicador considerado neste relato, mede os dois meses subsequentes à contratação dos funcionários.

Ao investigar-se as razões que causavam esta rotatividade de pessoal através de entrevistas de desligamento, a empresa observou que os principais fatores que afetavam a permanência dos colaboradores estavam relacionados a dificuldade de adaptação do processo produtivo devido ao fato da montagem exigir agilidade nas mãos, ritmo de trabalho manual acelerado, adaptabilidade com termos em inglês que eram utilizados para nomear processos e nome das bancadas de trabalho, complexidade no processo desde o manuseio dos fios, montagem em conectores, reconhecimento de cores, além da adaptação a ergonomia, já que o trabalho ser realizado na posição em pé.

Tais fatores causavam rejeição a muitos novos contratados, principalmente quando comparavam as características da nova função em relação ao trabalho pesqueiro, muitas vezes informal, que era o histórico profissional de experiência de muitos dos colaboradores.

4-INTERVENÇÃO

A área de Recursos Humanos percebeu que ao recrutar os candidatos, o momento em que eles iniciavam na linha de montagem era seu primeiro contato com a atividade e, somente naquela oportunidade os novos contratados entendiam do que se tratava o processo e, devido aos motivos já expostos, não se adaptavam ao processo. Ao mesmo tempo, o alto índice de rotatividade de pessoal ocasionava uma necessidade constante de treinamentos da nova força operacional. Por esta razão, foi proposto pela diretoria da época a montagem de um centro de treinamentos estruturado, copiando-se o que já havia sido implementado na afiliada mexicana. A construção e implementação do centro de capacitação profissional levou 5 meses e foi inaugurada em junho de 2011. Sua elaboração seguiu padrões globais da companhia e teve como modelo, o programa de capacitação aplicada na afiliada da empresa no México. O centro de capacitação técnico operacional teve como objetivo inicial a qualificação profissional de novos funcionários, o desenvolvimento e aprimoramento de habilidades em atividades técnicas específicas dentro da área de manufatura. A estrutura física do centro de capacitação é composta por uma sala de treinamento de auditório, equipamentos de mídia, recursos didáticos, mesas de montagem para treinamento prático, além de 1 líder de treinamento 3 instrutores, responsáveis por ministrar os treinamentos.

Após a implementação do centro de treinamento, área de Recursos Humanos relacionou as principais dificuldades de retenção dos colaboradores que iniciavam na produção à possibilidade de inseri-los no contexto da produção de chicotes elétricos, decidindo incluir o centro de treinamentos ao processo seletivo.

O novo processo seletivo foi estruturado em 2012, sendo constituído de três passos, organizados da seguinte forma: Recrutamento através de meios de comunicação, seleção, comparecimento à fábrica para a seleção. A seleção com duração de 2 horas: palestra explicativa sobre a empresa, salários e benefícios e, entrevista individual socioeconômica estruturada. Ao serem aprovados nos crivos anteriores, os candidatos passam ao centro de treinamento, onde realizam o primeiro contato com um painel de montagem de chicotes elétricos, conhecem fios e conectores e fazem um teste

de uma hora, enrolando fita em fios, fazendo teste de daltonismo e de pinos, ou seja, enrolando fios na mesa de montagem do produto final. No centro de recrutamento, encontram-se quatro avaliadoras que tem um roteiro de testes onde os candidatos podem ser avaliados da nota mínima a máxima para daltonismo, destreza nas mãos, agilidade para cumprir a tarefa e organização.

Obtendo-se um resultado superior a nota quatro, os candidatos eram aprovados para o próximo passo, que são testes ergométricos, referências de trabalhos anteriores, exame médico e posteriormente contratação.

5- RESULTADOS OBTIDOS

Enquanto em 2011 o aproveitamento dos candidatos, gerava em torno de 80%, este percentual a partir de 2012 passou para 50%. Através deste dado, percebe-se que ao aumentar-se os critérios de seleção o número de candidatos aprovados em cada processo teve um decréscimo. Por outro lado, devido a critérios mais elevados, ao monitorar-se a rotatividade de pessoal da empresa, observa-se que o processo tem se mostrado mais efetivo, uma vez que foi constatado uma diminuição do indicador de rotatividade de novas contratações medida durante os 3 primeiros meses subsequentes a contratação, passando de 30% em 2011, para 18% em 2012 e 6% em 2013.

Através da experiência desta fábrica de chicotes no vale do Itajaí, e a melhoria de seus indicadores de contratações, foi possível observar que nesta região onde houve a instalação de uma *start up* e a mão de obra local não possuía as habilidades técnicas para exercer função bastante especializada, a estratégia do *work sample*, mostrou-se uma alternativa consistente para a melhoria da rotatividade e melhor aproveitamento do processo de seleção. Os investimentos em formação dentro da própria fábrica, agregados ao processo de seleção pode trazer maior robustez ao processo de seleção, economia de esforços em recrutamento e mais assertividade em contratações. Trazendo candidatos mais adequados e adaptáveis ao posto de trabalho pode impactar positivamente no desempenho da produção do negócio através de baixas taxas de rotatividade de pessoal, e menor necessidade de treinamento, ganho de produtividade através de uma equipe mais estável.

Ao adotar-se este tipo de recrutamento, o candidato tem seu primeiro contato com a atividade a inerente ao seu dia a dia na fábrica, desde o momento da seleção, passando por uma avaliação prática e ao mesmo tempo, podendo avaliar a empresa e atividade a ser executada e ter a visão do que seria trabalhar nesta empresa e função.

6- CONCLUSÃO

Através do estudo de caso, foi possível entender a dificuldade inicial no processo de retenção de recém contratados, devido a falta de contato com a atividade que seria exercida, uma vez que se tratavam de candidatos sem qualificação técnica para a função específica, pois pertenciam a uma comunidade de características de trabalho pesqueiro portuário.

Também se percebeu que a ao integrar a técnica de *work sample*, teste que simula a função que a pessoa irá exercer ao ser contratada, ainda no processo de seleção, possibilitou o funcionário ter uma primeira impressão do trabalho e que a organização

pudesse avaliá-lo em uma série de aspectos de habilidades que seriam necessárias para a execução da atividade no futuro (Schmidt & Hunter 1998). Adicionalmente, constatou-se que esta prática já foi aplicada no passado com sucesso em situações semelhantes. E que embora em estudos anteriores tenham se mostrado adequadas ao processo de seleção que requer um contato inicial com a atividade, também tem como desvantagem a necessidade de investimento ao se recriar uma situação de trabalho para os candidatos do processo seletivo (Farr et al. 1973).

Ainda, o estudo, que foi realizado em uma região específica do país pode servir de base para contribuição futura de empresas especializadas que tenham como objetivo estabelecer-se em áreas onde a mão de obra especializada é escassa e a população local mesmo sem a técnica, deverá ser testada para habilidades para o ingresso o trabalho.

Em termos de limitações, não foi possível mensurar no estudo de caso, a relação de como a maturidade da equipe produtiva após o lançamento do *start up* contribuiu para que os novos ingressantes fossem melhor assistidos, menos pressionados e, portanto, favorecendo a permanência dos mesmos na empresa, o que acaba também contribuindo com a rotatividade de pessoal dos recém contratados.

7- REFERENCIAL

AMARU, M. Recursos Humanos. Estratégia e Gestão de Pessoas na Sociedade Global. LTC. 2014.

GARCIA, S. Processos globais e mercado de trabalho: novas dinâmicas no setor automotivo no Brasil – anos 2000 Civitas v. 7, n.1, 2007.

MENESES B.; PISANU L.; MIURA. M; SAMPAL, N.; SENNA, V. Fatores de Decisão quanto à Localização de Fornecedores no Setor Automotivo Nacional. Revista Ciências Sociais em Perspectiva. Vol. 12 – Nº 22 – 1º Semestre de 2012.

NEWMAN, D.; LYON, J. Recruitment Efforts to Reduce Adverse Impact: Targeted Recruiting for Personality, Cognitive Ability, and Diversity. Journal of Applied Psychology, 2009 American Psychological Association 2009, Vol. 94, No. 2, 298–317.

OUTZZ. J .The Role of Cognitive Ability Tests in Employment Selection Human Performance, 15(1/2), 161–171. 2002.

SCHMIDT, Hunter. The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. 1998.

TERPSTRA, D. ROZELL E. The relationship of Staffing Practices to organizational level measures of performance. Personnel Psychology.1993.

IBGE:<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/default.shtm> - acessado às 16:00 horas em 01/12/2014

Sindipecas:http://www.sindipecas.org.br/sindinews/Economia/Desempenho_Projecoes_2014.pdf - acessado às 15:00 horas em 01/12/2014

SMABC:http://www.smabc.org.br/Interag/temp_img/%7B57336FD0-AA1A-4ED192AADE866CE178DA%7D_diagnostico%20do%20setor%20automotivo.uv.pdf - acessado às 16:00 horas em 01/12/2014

Wiring:Harness:http://www.personal.engin.umd.umich.edu/~jwvm/ece539/W99Presentations/Wiring_Harn/AutoHarness.PDF-acessado às 16:00 horas em 01/12/2014