

Área Temática: Gestão de Pessoas
Tema: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

AUTORES

PATRINÊS APARECIDA FRANÇA ZONATTO

Universidade de Santa Cruz do Sul
patrineszonatto@gmail.com

DORÂNGELA RETZKE

Universidade de Santa Cruz do Sul
drd@unisc.br

VINICIUS COSTA DA SILVA ZONATTO

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU
viniciuszonatto@gmail.com

**DIFICULDADES PARA A CONTRATAÇÃO DE TRABALHADORES
TEMPORÁRIOS EM UMA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL MULTINACIONAL DO
SETOR FUMAGEIRO: UM ESTUDO DE CASO**

RESUMO:

O estudo objetiva identificar as principais dificuldades encontradas no processo de recrutamento e seleção de trabalhadores temporários, em uma indústria multinacional do setor fumageiro. Trata-se de um estudo de caso, de natureza descritiva, com abordagem qualitativa dos dados. Os resultados encontrados evidenciam que a empresa pesquisada utiliza a mão de obra temporária como uma estratégia de gestão. O processo de recrutamento é terceirizado e funções complexas que requerem do candidato formação especializada também utilizam trabalhadores temporários. As principais vantagens atribuídas ao trabalho temporário estão relacionadas a possibilidade de redução de custos, melhor aproveitamento da mão de obra e espaço físico, e a redução dos níveis de ociosidade da empresa. Já as principais dificuldades encontradas referem-se a escassez e a falta de profissionais especializados, os altos índices de rotatividade e a manutenção dos níveis de produtividade. Os achados da pesquisa sugerem ainda a existência de outros fatores que influenciam a contratação de trabalhadores temporários, bem como, a duração do contrato estabelecido entre as partes, como o volume de produção e a movimentação efetiva dos produtores para a entrega dos produtos. Conclui-se que a remuneração e a possibilidade de complementação de renda podem ser fatores de atratividade nas oportunidades de trabalho temporário.

Palavras-chave: Relações de trabalho. Trabalho temporário. Organizações industriais.

**DIFFICULTIES IN HIRING TEMPORARY WORKERS IN A MULTINATIONAL
INDUSTRIAL ORGANIZATION IN TOBACCO BUSINESS: A CASE STUDY**

ABSTRACT:

The study aims at identifying the main difficulties found during the recruitment and selection of temporary workers in a multinational industry in tobacco business. This is a case study, descriptive, with qualitative approach to data. The results show that the company studied uses temporary labor as a management strategy. The recruitment process is outsourced and complex functions that require specialized training of the candidate also use temporary

workers. The main advantages attributed to temporary work are related to the possibility of cost savings, better utilization of labor and physical space and the reduction of idleness levels in the company. Regarding the main difficulties, those are related to the scarcity and lack of skilled professionals, high turnover rates and maintenance of productivity levels. The research findings also suggest the existence of other factors that influence the hiring of temporary workers, as well as the duration of the contract between the parties, the volume production and the effective movement of the producers for delivery. It may be concluded that the remuneration and the possibility of supplementary income may be attractive factors in the opportunities of temporary work.

Key-words: Labor relations. Temporary work. Industrial organizations.

1 INTRODUÇÃO

As relações de trabalho são objeto de investigação há muito tempo. Diversas são as abordagens sugeridas na literatura para este tema. São estudos verificando aspectos como cultura, aprendizagem, carreira, sistemas de remuneração e incentivos, formas de contratação de trabalhadores, estresse, violência no trabalho, entre outros. No entanto, poucos são os trabalhos que investigam especificamente os aspectos relacionados ao trabalho temporário nas organizações.

O trabalho temporário é uma estratégia que vem sendo muito utilizada pelas organizações industriais para a redução de seus custos de produção. Esta estratégia de gestão de recursos humanos está diretamente relacionada às empresas que atuam no setor agrícola. De acordo com Cunha (2009, p. 93), o trabalho temporário vem crescendo no Brasil. Segundo o autor, “este crescimento pode ser explicado pelo aumento da produção verificado neste setor e, conseqüentemente, da demanda por mão de obra, notadamente em atividades que utilizam a mesma”.

Outra explicação para a expansão do trabalho temporário em organizações industriais estaria relacionada a um possível efeito positivo do trabalho flexível no desempenho das empresas (MALGARINI, MANCINI E PACELLI, 2012). Apesar destes possíveis benefícios advindos desta modalidade de contratação, críticos desta área comentam que o trabalho temporário desregulamenta o mercado de trabalho, diminuindo assim os investimentos em capital humano e inovação.

Um dos desafios para as organizações que atuam com este tipo de contrato está relacionado há necessidade de capacitar os trabalhadores a atuarem em seus departamentos produtivos, bem como, mantê-los comprometidos para o desempenho de suas atividades, mantendo os níveis desejados de produção. Trabalhadores comprometidos tendem a produzir mais, agregando valor para a empresa. Em contrapartida, a falta de comprometimento implica em perda de produtividade, o que pode comprometer os prazos determinados para a produção.

De acordo com Chen e Fang (2011), de maneira geral, os trabalhadores temporários enfrentam relações de agência dual durante a prestação dos serviços, incluindo perda de motivação e a busca por um ambiente de trabalho mais seguro, que atenda suas necessidades pessoais, razão pela qual estas organizações possuem altos índices de *turnover*. Neste contexto, torna-se oportuno investigar, o que pensam os trabalhadores temporários e gestores de uma organização industrial a respeito desta temática, bem como, quais as principais dificuldades encontradas para a contratação de mão de obra temporária.

Diante do exposto, este estudo tem por objetivo identificar as principais dificuldades encontradas no processo de recrutamento e seleção de trabalhadores temporários em uma indústria multinacional do setor fumageiro. A questão problema que norteia a pesquisa é: Quais as principais dificuldades encontradas no processo de recrutamento e seleção de mão de obra temporária?

De forma mais específica, busca-se: i) identificar as oportunidades de trabalho temporário disponibilizadas pela organização; ii) verificar como ocorre o processo de recrutamento e seleção dos trabalhadores temporários na empresa; e, iii) averiguar a percepção de gestores e trabalhadores temporários a respeito desta temática.

Pretende-se com este estudo contribuir para a evidência das práticas de gestão de pessoas em organizações que utilizam o trabalho temporário como uma estratégia de gestão. Da mesma forma, espera-se identificar os principais desafios destas no processo de recrutamento e seleção de mão de obra temporária, bem como, se espera entender, a partir de uma perspectiva social, os fatores que influenciam o ingresso ou recusa do trabalho temporário por parte dos indivíduos.

O trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: além desta introdução, apresenta-se a seguir, a fundamentação teórica utilizada na pesquisa. Na sequência,

descrevem-se o método e os procedimentos do estudo. Por fim, são apresentados os resultados, as considerações finais e as recomendações para futuros estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Embora haja mudança nas relações de trabalho com implicações diretas na intersubjetividade, os contratos continuam regulados pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), que traduz práticas em que o trabalhador é regido por um conceito de relação de trabalho, mas num cenário já transformado (FAGUNDES, JOTZ e SEMINOTTI, 2008, p. 227). De maneira geral, os contratos de trabalho atuais são estabelecidos entre as organizações e os indivíduos de três naturezas distintas: funcionários efetivos, temporários e prestadores de serviços.

Os funcionários efetivos, na estratégia da empresa, são os colaboradores que devem ser mantidos no longo prazo (geralmente para funções chaves da empresa). Já os colaboradores temporários, exercem funções em que as tarefas devem estar ligadas a atividades específicas e que requerem competências menos complexas. Por sua vez, os prestadores de serviços, compreendem os indivíduos com qualificação e portfólio de habilidades para atender ao cliente em demandas específicas (ARONI, 2011). Este último, geralmente representado pela configuração de uma personalidade jurídica.

De acordo com Aroni (2011, p. 50), “este formato revê a visão tradicional de RH centralizado e responsável por seleção, recrutamento, treinamento e desenvolvimento, e traz uma nova proposta, de RH descentralizado e dividido de acordo com os vínculos de trabalho a serem estabelecidos entre funcionários e organizações”. Nesta perspectiva, estudos recentes (BOXALL; PURCELL, 2008; LEPAK et al., 2006; SUBRAMONY, 2009; JIANG et al., 2012) tem analisado as políticas de RH praticadas pelas organizações e sugerido um agrupamento das mesmas.

Segundo Jiang et al. (2012, p. 75), “todos os sistemas de RH compartilham uma maquiagem comum na sua composição básica e operam com o propósito de influenciar os trabalhadores para a execução de suas tarefas”. Os autores explicam que o foco desta abordagem está sustentado em três pilares básicos: a identificação de habilidades dos colaboradores, a manutenção dos níveis motivacionais para a execução de tarefas e a oportunidade para realização da mesma, o que vai ao encontro da lógica conceitual do desempenho do empregado, razão pela qual é possível tal agrupamento.

Especificamente em organizações que atuam com trabalho temporário, observa-se que uma alternativa recorrente encontrada para a gestão de RH nestas empresas, está relacionada à terceirização das atividades de recrutamento e seleção. Este processo de terceirização ocorre, quando um prestador de serviços é contratado para executar uma atividade específica para a organização. Mesmo sendo uma atividade terceirizada, os propósitos desta atividade são convergentes aos apontamentos destacados por Jiang et al. (2012).

Apesar do aumento das oportunidades de trabalho temporário, não é possível se afirmar ainda a existência de resultados conclusivos que apontem para a identificação de efeitos negativos que interferem esta relação. De acordo com De Cuyper e De Witte (2009, p. 249), os resultados encontrados na literatura sobre “a relação entre trabalho temporário e as atitudes dos funcionários, o bem-estar e o comportamento no local de trabalho são inconsistentes”.

Os autores sugerem que isto se deve aos achados inferirem sobre condições diferentes de observação, que impedem a generalização dos resultados. No entanto, os fatores que mais influenciam os temas analisados estariam relacionados (1) a heterogeneidade da força de trabalho temporário; (2) a ideia de que tipo de contrato poderia moderar o relacionamento empregado-empregador; (3) a possibilidade de custos ocultos de emprego temporário para trabalhadores permanentes; e (4) as transições entre empregos temporários e permanentes.

De maneira geral, Aroni (2011) explica que, no Brasil, as principais funções exercidas nas organizações, relacionadas ao trabalho temporário, se referem a funções que exigem dos trabalhadores baixa escolaridade, o que por consequência, implica em práticas de baixa remuneração, o que também acaba impactando num alto índice de rotatividade de mão de obra nas empresas. Sob este aspecto, Dall'inha (2006) destaca que a rotatividade nas organizações industriais é sinônimo de perda de produtividade, lucratividade e saúde organizacional.

Apesar das observações realizadas por Aroni (2011) e Dall'inha (2006), Fagundes, Jotz e Seminotti (2008, p. 224) destacam que o cenário atual encontra-se em mudança. Segundo os autores, “vive-se em um momento de franco questionamento aos paradigmas que há pouco norteavam a sociedade e, conseqüentemente, de necessidade de novas formas de gestão organizacional, de atenção aos significados do trabalho e às relações estabelecidas com e entre os trabalhadores”. Para os autores,

O surgimento do pensamento sistêmico complexo indica a necessidade de atender às emergências que derivam desse contexto caracterizado por interdependência, ambigüidades e incertezas nas relações. Nas organizações, essas emergências implicam novas reflexões sobre a subjetividade do trabalhador, a gestão por competências, a responsabilidade social e a sustentabilidade, sugerindo que relações de trabalho mais eficazes, mesmo que temporárias, podem ser úteis e satisfatórias a todos os envolvidos nessa rede de interações (FAGUNDES, JOTZ e SEMINOTTI, 2008, p. 231).

Diante do exposto, percebe-se a existência de uma lacuna na literatura, relacionada à investigação empírica que forneça evidências para a realização de novos estudos que examinem o efeito interativo desta relação por meio de observações *in loco* em organizações industriais. Desta forma, a partir da identificação de práticas organizacionais e das percepções de trabalhadores temporários e gestores, torna-se possível estimular a discussão sobre esta temática, com vistas à realização de novos estudos.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Com o propósito central de identificar as principais dificuldades encontradas no processo de recrutamento e seleção de mão de obra temporária em uma organização industrial, realizou-se este estudo. Trata-se de um estudo de caso, de natureza descritiva, com abordagem qualitativa dos dados.

De acordo com Gil (2007, p. 54), o estudo de caso é um “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento”. Em relação as pesquisas descritivas, Malhotra (2001, p. 108) explica que estas “possuem como principal objetivo a descrição de algo que está sendo observado”. Ao que se refere à abordagem qualitativa dos dados, Raupp e Beuren (2003, p.92) comentam que “na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado”. Isso acontece devido o autor poder discorrer sobre os fenômenos pesquisados.

Inicialmente procurou-se realizar uma pesquisa bibliográfica, com o intuito de se obter maior conhecimento sobre o tema. A seguir, procurou-se por meio de uma análise documental e a realização de entrevistas, coletar as informações necessárias para a realização das inferências sobre o objeto de estudo. Foram analisados os registros da organização, referentes às contratações realizadas junto ao setor de pessoal da empresa pesquisada, bem como as informações disponíveis sobre os contratos de trabalho temporário formalizados no período compreendido entre os anos de 2005 e 2011. A empresa pesquisada é uma organização industrial multinacional, que atua no setor fumageiro.

A coleta de dados compreendeu quatro etapas, que abrangeu diferentes observações e períodos de investigação. Inicialmente identificou-se a representatividade da atividade do trabalho temporário, em relação ao total de funcionários efetivos da organização. Para tanto, foi realizada uma análise comparativa referente à evolução das contratações efetuadas pela

empresa entre os anos de 2005 a 2011. Para esta análise procurou-se classificar as informações coletadas em três itens: total de vagas para trabalho temporário (previstas e realizadas), total de vagas para trabalhadores temporários retornantes (previstas e realizadas) e total de novas vagas (previstas e realizadas).

A seguir, verificou-se o tempo médio de duração dos contratos e as principais funções predominantes do trabalho temporário na empresa. Esta etapa compreendeu a análise das informações disponibilizadas referente aos exercícios de 2009, 2010 e 2011. Na sequência, procurou-se identificar as principais dificuldades observadas pela empresa no processo de recrutamento e seleção do trabalhador temporário. Para tanto, foram analisadas as etapas do processo de recrutamento e seleção da organização e, a seguir, as principais causas identificadas nos exercícios de 2010 e 2011, que impactaram este processo na empresa.

Por fim, analisou-se a percepção de gestores e trabalhadores temporários da organização a respeito desta temática. Neste momento foram realizadas investigações *in loco*, com realização de entrevistas e observação direta. Foram entrevistados cinco gerentes de diferentes áreas operacionais da empresa, o gerente de recursos humanos, dois colaboradores da empresa terceirizada, responsável pelo recrutamento e seleção, e de mais vinte e cinco colaboradores temporários que atuam na empresa.

A tabulação dos dados foi realizada por meio de planilhas eletrônicas, elaboradas a partir dos recursos disponibilizados pelo *software Excel*. Como limitação da pesquisa, destaca-se o fato de que nem todos os colaboradores temporários foram entrevistados, razão pela qual a análise dos dados se restringe ao conteúdo dos registros da empresa e as percepções dos entrevistados, o que não permite maiores generalizações sobre o tema. Os resultados encontrados são apresentados a seguir.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste item são apresentados os resultados do estudo. Inicialmente efetuou-se uma breve caracterização da empresa pesquisada. A seguir, identificam-se as oportunidades de trabalho temporário da organização. Na sequência, descreve-se como ocorre o processo de recrutamento e seleção de trabalhadores temporários, identificando-se as principais dificuldades encontradas pela empresa durante a realização deste processo. Por fim, efetua-se a análise da percepção de gestores e trabalhadores temporários a respeito desta temática.

4.1 Caracterização da Empresa Pesquisada

A pesquisa foi realizada em uma empresa multinacional do setor fumageiro, que se encontra localizada na região sul do Brasil. A empresa atua exclusivamente no processamento do tabaco. A atividade fumageira é importante para economia do País, pois o tabaco é um dos principais produtos cultivado principalmente na Região Sul, estando presente em vários municípios dos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

De acordo com Backes, Selig e Marinho (2010, p. 08), o tabaco é “o terceiro produto agrícola na pauta de exportações primárias do Brasil, superado apenas pela soja e pelo café. Representa cerca de 1,50% do total das vendas externas do país, sendo o Brasil o segundo maior produtor mundial (a China ocupa a primeira posição)”. Desde 1993, o Brasil ocupa a posição de maior exportador de tabaco do mundo. Do total da produção no Brasil, em torno de 96% se dá nos três Estados que compõem a região sul do País (BACKES, SELIG e MARINHO, 2010).

A renda gerada a partir das indústrias fumageiras proporciona milhares de empregos diretos e indiretos ligados ao beneficiamento do tabaco. Além de uma enorme arrecadação de impostos, o setor fumageiro contribui também na geração de postos de empregos indiretos em diversos setores que movimentam a economia, destacando-se as atividades do comércio, varejo e transporte. Os resultados da pesquisa são evidenciados a seguir.

4.2 Análise dos Dados

4.2.1 Oportunidades de Trabalho Temporário

A primeira etapa da pesquisa consistiu na identificação das oportunidades de trabalho temporário da organização. De maneira geral observou-se que a empresa mantém um quadro de colaboradores efetivos enxuto, variando, no período analisado, entre 150 e 200 colaboradores. Sua estratégia de gestão de RH está voltada para a contratação de mão de obra temporária, para suprir as demandas da organização.

Esta contratação é realizada em períodos específicos. Estes períodos são denominados pela empresa como “períodos de safra” e os trabalhadores temporários, como “trabalhadores safreiros”. A Tabela 1 apresenta uma síntese da evolução do trabalho temporário na organização, observada no período compreendido entre 2005 e 2011.

Tabela 1: Evolução do trabalho temporário na organização

Ano (Safra)	Contratações Previstas			Contratações Realizadas			Vagas Reduzidas
	Retornantes	Novas Vagas	Total de Vagas	Retornantes	Novas Vagas	Total de Vagas	
2005	1650	576	2226	1471	539	2010	216
2006	1746	797	2543	1637	761	2398	145
2007	2010	506	2516	1932	495	2427	89
2008	1604	254	1858	1479	243	1722	136
2009	1459	856	2315	1363	826	2189	126
2010	1544	646	2190	1441	590	2031	159
2011	1589	593	2182	1465	559	2024	158
Média	1657	604	2261	1541	573	2114	147
Mediana	1604	593	2226	1471	559	2031	145
Desvio Padrão	179	198	232	191	190	246	39

Fonte: dados da pesquisa

De maneira geral nota-se que a empresa pesquisada contrata em média mais de 2.000 trabalhadores temporários para atuarem em diversas atividades da empresa, nestes períodos. Com a produção concentrada em poucos meses no ano, os contratos de trabalho por prazo determinado variam de colaborador para colaborador, em razão das funções desempenhadas por estes e o volume de produção daquele período. Por sua vez, a remuneração também varia de acordo com o cargo.

Analisando-se os resultados encontrados na Tabela 1, pode-se verificar que houve um aumento significativo nas oportunidades de trabalho temporário da empresa, entre os anos de 2005 e 2007. Apesar da queda observada nesta modalidade de contratação no ano de 2008, percebe-se ainda uma alta tendência na oferta destas oportunidades de trabalho na organização. De acordo com o gestor de uma das unidades de produção da empresa:

“As variações de pessoal estão diretamente relacionadas ao volume de produção de determinado período. Se a safra for grande, porém, os produtores vão entregando o produto de forma escalonada, é possível trabalhar com um menor número de colaboradores. Porém, os contratos de trabalho tendem a ser mais longos, porque a safra se estenderá ao longo do ano (Gestor A)”.

Logo, pode-se verificar que existem outros fatores que influenciam a contratação de mão de obra temporária, bem como, a duração deste contrato de trabalho realizado entre o empregado e empregador. O efeito direto do volume de produção, bem como a movimentação efetiva dos produtores para a entrega dos produtos em um mesmo período, tende a influenciar o volume de contratação de trabalhadores temporários na organização, bem como o prazo de duração destes contratos. Desta forma, torna-se necessário a observação destas variáveis, para a realização de estudos que explorem seus efeitos nesta relação.

Nesta perspectiva, torna-se oportuno verificar o tempo de duração dos contratos realizados pela organização, bem como as principais funções do trabalho temporário, disponíveis na empresa. A Tabela 2 apresenta o tempo de duração dos contratos de trabalho temporário realizados no período de 2009 a 2011.

Tabela 2: Tempo de duração dos contratos temporários

Tempo do Contrato	Ano (Safr) 2009	Ano (Safr) 2010	Ano (Safr) 2011	Média	Mediana	Desvio Padrão
9 meses	14	10	10	11	10	2
8 meses	53	41	40	45	41	7
7 meses	466	431	430	442	431	21
6 meses	86	66	62	71	66	13
5 meses	210	183	183	192	183	16
4 meses	519	491	491	500	491	16
3 meses	470	447	446	454	447	14
2 meses	371	362	362	365	362	5
Totais	2189	2031	2024	2081	2031	93

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados encontrados a partir desta análise indicam a heterogeneidade dos tempos de duração dos contratos temporários na organização. Os contratos que apresentam maior duração variam entre oito (média de 45) e nove (média de 11) meses, porém, são realizados em menor escala. Já os contratos mais comuns, variam entre três (média de 454), quatro (média de 500) ou sete (média de 442) meses de duração. De acordo com a supervisora da agência de recrutamento e seleção, entrevistada na pesquisa:

“Os contratos que apresentam maior tempo de duração, são aqueles relacionados a serviços técnico-especializados, que requerem dos candidatos maior conhecimento e uma formação mínima para sua contratação. [...]. Já aqueles com menor duração, referem-se aquelas contratações provisórias, que suprem uma determinada demanda da empresa, em um menor período (Supervisora de RH - terceirizada)”.

Os resultados encontrados contrapõem os achados de Aroni (2011) e indicam uma mudança de comportamento da organização em relação ao tipo de contratações realizadas mediante contrato temporário. Nota-se que, na organização pesquisa, serviços especializados também estão sendo terceirizados. Tais oportunidades estão relacionadas a funções (cargos) como: técnicos e engenheiros agrícola, médicos do trabalho, enfermeiros, técnicos em enfermagem, pedagogos e técnicos em mecânica ou mecatrônica.

Desta forma, pode-se verificar que não são apenas as atividades que exigem dos trabalhadores uma baixa escolaridade que estão sendo contratadas nesta modalidade, mas sim, serviços que requerem uma maior formação do colaborador, inclusive, em funções que requerem do candidato formação em nível superior. Logo, torna-se oportuno a realização de novos estudos, com vistas a identificar se tais achados também se confirmam em outras organizações que utilizam esta estratégia de gestão de RH. Seria esta uma prática exclusiva deste tipo de organização, ou do segmento que esta atua, ou seria a estratégia de gestão utilizada pela empresa que influencia o tipo de serviço que será ou não contratado mediante esta modalidade?

Apesar desta mudança de comportamento, observa-se que, no período analisado, os contratos de trabalho na empresa apresentam pequena duração. Em média, apenas 569 contratos possuem tempo de duração igual ou superior a seis meses, o que representa 27,34% do total médio de contratos realizados pela empresa neste período (2009/2011). A Tabela 3 apresenta uma síntese das principais funções de trabalho temporário contratadas pela empresa pesquisada nas safras de 2009 a 2011.

Tabela 3: Principais funções do trabalho temporário na organização

Função (Cargo)	2009	2010	2011	Média	Mediana	Desvio Padrão
Pickers	455	436	436	442	436	11
Descarregador/Remontador	441	412	412	422	412	17
Destalador	432	416	416	421	416	9
Ajudante de Serviços Gerais	360	353	353	355	353	4
Control./Movim. de Fumo	112	103	103	106	103	5
Outros	389	311	304	335	311	47
Totais	2189	2031	2024	2081	2031	93

Fonte: dados da pesquisa

Da mesma forma que o tempo de duração dos contratos temporários, as funções contratadas também são bastante heterogêneas. Ao todo, no período em estudo, verificou-se 49 diferentes funções. As que contemplam o maior número de vagas estão relacionadas a cinco atividades específicas (pickers, descarregador/remontador, destalador, auxiliar de serviços gerais e controlador/movimentador de fumo), representando em média 83,90% das contratações realizadas no período. De acordo com o gerente de produção da usina de beneficiamento de fumo:

“Estas funções não requerem maior escolaridade dos contratados, mas sim, atributos relacionados ao gênero, idade, capacidade física, a força do indivíduo. De maneira geral, tem que ser pessoas não muito velhas, com força e vitalidade, capazes de trabalharem com serviço pesado. Tem que ter resistência mesmo (Gestor B)”.

Analisando-se os atributos desejados para as principais funções contratadas pela organização, observa-se que “pickers” é uma função que pode ser exercida por indivíduos de ambos os sexos e está destinada a separação de material estranho como pedras, madeiras e ervas do tabaco considerado de boa qualidade, que será encaminhado para o processo de fabricação de charutos. A função de “descarregador/remontador” é destinada somente a homens, por ser considerado um trabalho pesado.

Estes colaboradores ficam alocados no setor de recebimento do tabaco, aonde chegam diariamente dezenas de caminhões carregados com fardos de aproximadamente 60 kg. Esta função requer que o colaborador descarregue os fardos, colocando-os em uma esteira para serem abertos e posteriormente enviados a outros setores da fábrica, para beneficiamento. Em contraponto, a função de “destalador” é exercida somente por mulheres no setor denominado de “destala manual”. Neste setor são retirados todos os talos da folha de fumo, deixando a folha totalmente limpa para o processo posterior.

Diferentemente das demais funções, os “auxiliares de serviços gerais” estão distribuídos por toda a fábrica, executando diferentes atividades de apoio ao processo produtivo da empresa. As atividades desenvolvidas por estes colaboradores variam entre varrer as instalações da fábrica até a preparação do tabaco para embalagem. Esta função pode ser exercida por indivíduos de ambos os sexos.

A última função analisada se refere ao cargo de “controlador/movimentador de fumo”. Esta função também exige do trabalhador muita força, sendo exercida somente por homens. É um trabalho braçal, devido ao peso dos fardos de tabaco que são manuseados. Estes fardos são colocados em mesas e/ou esteiras para serem desmanchados e a seguir encaminhados para beneficiamento em outros processos.

Os resultados encontrados nesta etapa da pesquisa são consistentes com os apontamentos realizados por De Cuyper e De Witte (2009), comprovando que variáveis de heterogeneidade da força de trabalho temporário podem influenciar esta modalidade de contratação. Na empresa pesquisada, ficou evidente a influencia desta variável na definição dos atributos desejados para a contratação de colaborador temporário em cada tipo de função. Logo, tal variável deve ser observada em estudos que investigam esta temática.

De maneira geral pode-se verificar que as funções que contemplam o maior número de vagas estão diretamente relacionadas ao setor de produção da organização, o que indica uma preferência na demanda deste setor, por este tipo de contrato. Em relação ao tempo médio de duração dos contratos realizados para estas funções, verificou-se que estes também podem variar. O tempo médio de duração dos contratos temporários para os colaboradores que atuam nestas funções são: pickers - três meses; descarregador/remontador - sete meses; destalador - quatro meses; auxiliar de serviços gerais - dois meses; e, controlador/movimentador de fumo - cinco meses.

Ao que se refere as demais vagas de trabalho temporário existentes na empresa, observou-se que estas compreendem diversas funções, distribuídas em diferentes setores da organização. São oportunidades relacionadas a atividades administrativas (escriturário,

técnico em segurança do trabalho, técnico em enfermagem, secretária, auxiliar de laboratório, telefonista, anotador, entre outros), de apoio ao produtor (orientador agrícola, atendente ao produtor, monitor de mercado), bem como outras atividades relacionadas à produção, como ajudante de operação industrial, técnico de manutenção, auxiliar de eletricista, almoxarifado, entre outras. Desta forma pode-se verificar que a empresa pesquisada utiliza a contratação de trabalhadores temporários em diferentes frentes, o que confirma tal relação como uma estratégia para a gestão de RH na empresa.

4.2.2 O Processo de Recrutamento e Seleção

A próxima etapa da pesquisa buscou identificar como ocorre o processo de recrutamento e seleção de trabalhadores temporários na empresa pesquisada. Inicialmente a empresa realiza reuniões internas, com diversos colaboradores da organização, com vistas a efetuar as projeções da demanda por trabalhadores necessários para a realização da safra daquele período. A seguir, efetua-se a contratação dos profissionais que realizarão o processo de recrutamento e auxiliarão na seleção das vagas a serem contratadas. Os profissionais contratados para esta atividade, no período analisado, possuem uma agência especializada em recrutamento e seleção de pessoas.

Efetuada esta contratação, a agência terceirizada passa a realizar reuniões periódicas com os supervisores e gerentes de diferentes setores da empresa, com vistas a identificar as funções a serem contratadas, a quantidade de trabalhadores necessários e o perfil desejado para estas funções. De posse destas informações, inicia-se o processo de recrutamento e seleção propriamente ditos.

Este processo é realizado de duas formas: por meio da readmissão de colaboradores temporários retornantes ou pela admissão de novos funcionários. Na primeira situação, ocorre a admissão de pessoas que já trabalharam na empresa na safra anterior. Se este trabalhador obteve bom desempenho, ele recebe o aval de seu supervisor para retornar na próxima safra, caso tenha interesse. Desta forma, a empresa busca oportunizar o retorno de bons colaboradores em safras futuras, o que reduz a rotatividade e auxilia na manutenção dos níveis de produtividade da empresa, uma vez que colaboradores retornantes já estão habituados as funções desenvolvidas na empresa, conhecendo bem o funcionamento da organização.

Na segunda situação, abre-se o processo para o recrutamento e a seleção de novos colaboradores que ainda não trabalharam na empresa ou que não retornaram na safra passada, porém, não possuem restrição que os impeçam de retornar. Neste caso, os candidatos interessados em trabalhar durante o período de safra devem dirigir-se até a empresa terceirizada e retirar uma ficha específica para efetuarem seu cadastro.

A partir desta ficha, é realizado o cadastramento do candidato. Este cadastro é válido somente para o período desta safra. De maneira geral, durante todo o processo de recrutamento e seleção, a empresa informa aos candidatos interessados que as oportunidades ofertadas são exclusivas para trabalho temporário e que não existe a possibilidade de efetivação. Também é informado ao candidato que, caso ele não seja chamado para trabalhar nesta safra, no ano seguinte torna-se necessário que o mesmo efetue um novo cadastro para concorrer a novas oportunidades de trabalho.

Ao retirar a ficha de cadastro de interessados para preenchimento, o candidato é orientado a levar a ficha para casa e preencher todos dados solicitados com o máximo de atenção. Também deve preencher todas as informações solicitadas, destacando inclusive os números dos documentos pessoais solicitados. O não preenchimento destas informações implica no não cadastramento da ficha do candidato.

Repassadas estas orientações, é agendada uma data e horário para que o candidato interessado efetue a entrega da ficha devidamente preenchida, apresentando todos os documentos pessoais que comprovem as informações ali anotadas. Nesta ocasião é realizada uma pré-entrevista para a identificação do perfil do candidato e são observadas características

relacionadas a aptidão física do indivíduo (capacidade, força, porte), existência de algum tipo de deficiência e disponibilidade de horário para trabalho (turno).

Encerrada esta etapa de conferência dos dados, e realizada a pré-entrevista, o candidato retorna para casa e aguarda o contato da agência terceirizada. Este contato é realizado exclusivamente por telefone. O candidato que não possuir telefone deverá indicar um número para recado. De posse destas informações, a empresa faz a classificação das fichas de acordo com três tipos de perfis (Perfil 1, Perfil 2 e Perfil 3). Dentro destes perfis, para o arquivamento destas fichas, é realizada uma nova separação, de acordo com: [a] gênero, [b] portador de algum tipo de deficiência (ou necessidade) e [c] não retornante.

No Perfil 1 se encaixam os candidatos considerados aptos para contratação imediata. Estes candidatos preenchem os principais requisitos exigidos pela empresa para sua contratação. Os principais requisitos observados são: escolaridade mínima (ginásial completo), idade de até 50 anos, experiência no processamento do tabaco, boa postura e disponibilidade de turnos. Neste perfil ainda podem ser encontrados colaboradores portadores de alguma deficiência, denominados na empresa como PCD's. Estes colaboradores possuem prioridade de contratação.

Os candidatos enquadrados no Perfil 2 são aqueles que possuem os requisitos acima, porém, encontram-se com o ginásial incompleto. Neste caso, os candidatos interessados podem possuir idade de até 55 anos. São os segundos na ordem de chamada, para admissão. Os demais candidatos são classificados no Perfil 3. De maneira geral são pessoas sem escolaridade (analfabetos) ou não retornantes. Enquadram-se como não retornantes aqueles candidatos aposentados ou que possuem problemas de saúde relacionados ao pó, como renite alérgica, bronquite, asma, entre outros.

Os colaboradores enquadrados no Perfil 3 participam do processo de seleção normalmente e também podem ser contratados. Porém, sua contratação tem que ser autorizada pelo supervisor responsável pela vaga. O Quadro 1 apresenta uma síntese do processo de seleção realizado pela empresa.

Quadro1: Etapas do Processo de Seleção

1ª Etapa	2ª Etapa	3ª Etapa	4ª Etapa	5ª Etapa
Recrutamento de candidatos	Entrevistas e seleção	Comunicação do resultado	Rotinas operacionais de admissão	Início do trabalho temporário
Definição do perfil desejado para a vaga	Recepção dos candidatos e conferência de documentação	Agendamento dos exames médicos admissionais	Verificação dos resultados dos exames admissionais	Assinatura do Contrato de Trabalho e anotações na CTPS
Acesso ao banco de dados para seleção dos candidatos que apresentam perfil aderente a vaga	Realização da entrevista pelo supervisor da vaga	Agendamento de data e horário para abertura de conta salário junto ao Banco "Alfa"	Comunicação ao candidato do dia e horário para início das atividades	Retirada do uniforme e confecção do crachá de identificação
Contato com os candidatos para agendamento das entrevistas	Definição dos aprovados e fechamento das vagas ou reabertura do processo de seleção	Contato com os candidatos aprovados para o repasse das orientações gerais para admissão	Confirmação do itinerário para transporte e autorização para deslocamento até a empresa	Atividades de integração (visita as instalações da fábrica e repasse de orientações gerais)

Fonte: dados da pesquisa

Autorizada a contratação para determinada vaga, inicia-se o processo de seleção dos candidatos. Primeiramente são separadas as fichas de acordo com o perfil desejado para a função. A primeira triagem realizada leva em consideração informações básicas, como escolaridade, altura, peso, idade, endereço residencial (em função do transporte fornecido pela empresa), turno que o candidato possui disponibilidade para trabalhar, qualificação (formação técnica ou complementar) e a experiência profissional do indivíduo.

Após esta triagem é realizado o contato com os candidatos, para o agendamento das entrevistas em dia e horário pré-determinados. Nesta data, um supervisor da empresa, responsável pela vaga a ser preenchida, realiza as entrevistas, procurando selecionar os candidatos com melhor perfil para aquela vaga. Concluídas as entrevistas, o supervisor responsável pela seleção se reúne com os colaboradores da empresa terceirizada, para efetuar a avaliação de cada candidato entrevistado. Neste momento é verificado se todas as vagas foram preenchidas ou se é necessário realizar uma nova seleção. Sendo necessário, reinicia-se todo este processo.

Todos os candidatos que participaram da entrevista recebem um retorno da agência terceirizada, informando se foram aprovados para esta vaga ou não. Mesmo que não sejam aprovados para esta vaga, os candidatos poderão vir a participar de uma nova seleção para outras vagas que surgirem na empresa. Também acontece, em alguns casos, de colaboradores reprovados em determinada seleção, serem chamados em outro momento, pelo mesmo supervisor que realizou a entrevista, para suprir determinada demanda específica.

Na ocasião da comunicação de aprovação do candidato, este já é informado da data e horário que deverá realizar os exames médicos admissionais. Um dos principais problemas que ocorrem no processo de seleção, está relacionado a reprovação dos candidatos nesta etapa do processo. Isto ocorre por diversas razões, como propensão a doenças cardiovasculares, problemas de pressão arterial, doenças relacionadas ao pó (bronquite, renite e asma), gravidez avançada, entre outros. De acordo com o gestor responsável pelo serviço ocupacional de saúde da empresa pesquisada:

“A empresa procura sempre primar pela saúde e a segurança dos colaboradores contratados. O fumo possui um cheiro muito forte e isto pode causar náuseas, tonturas e queda de pressão. O manuseio das folhas também gera muito pó. Mesmo com os EPI's fornecidos pela empresa, há pessoas que apresentam maior predisposição a reações negativas do organismo, razão pela qual não devem ser contratadas (Gestor C)”.

Por sua vez, os candidatos aprovados efetuam a abertura de uma conta bancária, para receberem seus proventos junto a mesma. Após a abertura da conta, o colaborador apto a ser admitido aguarda novo contato da agência terceirizada, para informar a data do início de suas atividades. No dia agendado para o início de suas atividades na empresa, é realizada a assinatura do contrato de trabalho e também o registro na carteira de trabalho pelo setor de RH da empresa, junto com o coordenador da unidade da fábrica que o colaborador estará vinculado.

Nesta ocasião o colaborador receberá seu uniforme, um crachá personalizado e participará de uma atividade de integração, aonde são tratados temas como normas e políticas de segurança, e informações relacionadas ao regulamento geral da empresa. Neste momento também há uma palestra de conscientização a respeito da importância da utilização dos EPI's e cuidados gerais para deslocamento dentro da fábrica. Tais ações reduziram significativamente os índices de acidente de trabalho na empresa.

A empresa disponibiliza ainda, sem qualquer ônus adicional para todos os colaboradores temporários, além da remuneração paga, transporte, refeitório, atendimento médico, creche, cursos de aperfeiçoamento, PPR (Plano de Participação nos Resultados), unidade de atendimento bancário (instalada dentro da fábrica), e área de lazer para fumantes. Durante o expediente de trabalho, também são realizadas atividades de ginástica laboral. Tais ações contribuem para a integração dos colaboradores e a melhoria das condições de trabalho.

De maneira geral observou-se que todas as etapas dos processos analisados podem interferir na contratação ou não dos candidatos. Desta forma, não há como precisar características exclusivas que determinam a reprovação do mesmo. Existem fatores que estão diretamente relacionados com o indivíduo, como telefone fora de área, pessoa não localizada, falta de documentos, propensão a doenças, bem como exclusão pelos supervisores durante o

processo de seleção propriamente dito. Em síntese, no período analisado, observou-se que as oportunidades identificadas foram preenchidas, em média, por 30% dos candidatos enquadrados no Perfil 1, 50% no Perfil 2 e 20% no Perfil 3.

4.2.3 Dificuldades encontradas no Processo de Seleção de Trabalhadores Temporários

A próxima etapa da pesquisa procurou investigar as principais dificuldades encontradas pela organização, nos processos de recrutamento e seleção de trabalhadores temporários. Como se observou no item anterior, a empresa sempre procura oportunizar aos colaboradores que já atuaram na organização, o retorno para a safra do ano seguinte. Segundo o supervisor do setor de destala da empresa pesquisada:

“É sempre preferível contratar aquelas pessoas que já trabalharam na safra anterior. Elas já conhecem a sistemática de funcionamento da empresa, sabem como as coisas funcionam e o serviço flui. Quando é funcionário novo, até pegar o jeito é um problema. Às vezes costumam... [...] isto atrasa a produção... [...] fica tudo mais lento (Gestor D)”.

Logo, pode-se verificar que o retorno dos colaboradores auxilia a organização na manutenção dos seus níveis de produtividade. Em contrapartida, neste caso, a troca de colaboradores tende a afetar os níveis de produção do setor, o que pode comprometer a programação das demais atividades de outros setores da fábrica. Apesar dos benefícios que podem ser obtidos mediante a readmissão destes colaboradores temporários, nota-se que são altos os índices de *turnover* na empresa.

Considerando todo o período analisado, a rotatividade encontrada alcança índices médios de 10,63%. Da mesma forma, nos dois últimos anos foram contratados mais de 550 novos colaboradores, o que representa em média mais de 25% das contratações realizadas naquele período. Em 2010, por exemplo, 1441 trabalhadores temporários retornaram. Contudo, outros 590 novos colaboradores tiveram que ser contratados para suprir as demandas da empresa naquele período. O mesmo ocorreu em 2011, quando 559 novos trabalhadores temporários foram contratados para aquela safra.

Procurando-se identificar que fatores dificultam o processo de recrutamento e seleção de trabalhadores temporários na organização, analisou-se os dados disponibilizados pela empresa referente as principais causas registradas nas safras dos dois últimos anos (2010 e 2011). Nesta etapa da pesquisa também se entrevistou o gerente de recursos humanos da empresa, para coletar informações relacionadas a estas causas. A Tabela 4 evidencia os resultados encontrados a partir desta análise.

Tabela 4: Principais dificuldades encontradas no Processo de Seleção da Mão de Obra Temporária

Motivo	2010		2011		Evolução (%)
	Freq. Rel.	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Freq. Abs.	
Candidatos sem escolaridade	470	23,50%	487	24,35%	-0,85%
Trabalho temporário	330	16,50%	369	18,45%	-1,95%
Idade avançada para trabalho pesado	290	14,50%	305	15,25%	-0,75%
Problemas relacionados a vícios	270	13,50%	292	14,60%	-1,10%
Falta de contato para localização	160	8,00%	92	4,60%	3,40%
Baixa remuneração	130	6,50%	185	9,25%	-2,75%
Falta de flexibilidade no horário de trabalho ofertado	130	6,50%	64	3,20%	3,30%
Restrição ao crédito	120	6,00%	130	6,50%	-0,50%
Falta de documentação	100	5,00%	76	3,80%	1,20%
Total da amostra analisada	2000	100%	2000	100%	

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados apresentados na Tabela 4 foram elaborados a partir da análise realizada em uma amostra comparativa, equivalente, de dois mil candidatos. Desta forma, ao todo, analisou-se os dados relacionados ao registro dos perfis de quatro mil candidatos que participaram do processo de recrutamento e seleção da empresa pesquisada no período objeto de estudo.

De maneira geral pode-se verificar que são varias as dificuldades encontradas pela empresa neste processo. Além da triagem realizada durante o processo de seleção, observa-se ainda que muitos candidatos acabam recusando esta oportunidade, por se tratar de um trabalho temporário ou pela baixa remuneração (23% em 2010 e 23,05% em 2011). Em contrapartida, durante o processo de seleção, as principais observações destacadas sobre os perfis dos candidatos que estão sendo selecionados, referem-se a: não apresentação da escolaridade mínima desejada (ginasial completo), idade avançada para trabalho pesado e problemas com alcoolismo (51,50% em 2010 e 54,20% em 2011).

Também se observa que, em 2010, 11,50% dos candidatos não foram localizados ou não possuíam disponibilidade para trabalhar no horário (turno) demandado para aquela vaga. Segundo o gerente de recursos humanos da organização:

“A empresa possui uma estratégia sólida e estabeleceu que, para a safra, trabalhará com mão de obra temporária. No entanto, este colaborador deverá ser tratado como todos os demais e receber os mesmos benefícios, incluindo, o bônus de participação nos resultados. [...] A empresa também remunera o trabalhador temporário com a mesma remuneração do cargo equivalente ao trabalhador efetivo. [...] São muitos os atrativos que oferecemos. Ocorre que nem todos os candidatos preenchem os requisitos mínimos. [...] Há aqueles candidatos que não querem mais estudar. Pararam e acham que por ser um trabalho temporário, a empresa não deveria exigir escolaridade mínima. [...] Cada vez mais pessoas com mais idade nos procuram para participar do processo de seleção. O problema é que o trabalho exige força. Não dá para colocar em uma função deste tipo uma pessoa com idade avançada (Gestor E)”.

Nota-se que há uma preocupação por parte da organização em relação ao tratamento dos colaboradores temporários. Independente do período em que estes permanecerão na empresa, todos devem ser tratados da mesma forma como os demais colaboradores efetivos, usufruindo dos mesmos benefícios. Para tanto, a empresa oportuniza aos candidatos que desejam trabalhar na organização e não possuem a escolaridade mínima, que estes efetuem sua matrícula junto a uma instituição de ensino, mesmo que na modalidade do EJA (Educação de Jovens e Adultos). Desta forma, o candidato pode ingressar normalmente na empresa.

Tal ação contribui para com a melhor qualificação dos colaboradores e maximiza suas chances de desenvolvimento profissional. Colaboradores qualificados podem concorrer a melhores oportunidades. Nesta perspectiva, observou-se ainda que, consta dentre as diretrizes da organização, primeiramente as oportunidades de trabalho devem ser impreterivelmente oferecidas há colaboradores do seu quadro interno, mesmo que funcionários temporários, o que motiva e proporciona oportunidades de crescimento na organização.

Em relação as principais dificuldades observadas para a contratação de trabalhadores temporários neste período (média 2010/2011), observa-se que 40,90% das causas está diretamente relacionada a opção ou conduta do candidato, o que independe da vontade da organização (recusa ao trabalho temporário, recusa pela baixa remuneração, colaborador não localizado, sem disponibilidade para o horário de trabalho e falta de documentação), razão pela qual os índices de rotatividade são altos na empresa.

4.2.4 Percepção de gestores e trabalhadores temporários a respeito desta temática

A última etapa da pesquisa procurou identificar a percepção de gestores e trabalhadores temporários a respeito desta temática. Para tanto, foram realizadas trinta entrevistas com colaboradores (25) e gestores (05) que atuam em diferentes setores da empresa pesquisada. O Quadro 2 apresenta uma síntese dos resultados obtidos a partir da realização de dois questionamentos específicos, aos entrevistados.

Quadro 2: Percepções de gestores e colaboradores temporários sobre a temática

a) Percepções gerais dos gestores participantes da pesquisa	
a.1) Em sua opinião, quais as principais vantagens do trabalho temporário para a sua empresa? - redução dos custos de produção;	a.2) Em sua opinião, quais os principais desafios do trabalho temporário? - manutenção da produtividade;

<ul style="list-style-type: none"> - customização da mão de obra; - manutenção de níveis mínimos de colaboradores; - redução da ociosidade; - melhor aproveitamento do espaço físico; - maior capacidade para atender a demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> - redução dos índices de rotatividade dos colaboradores; - escassez de mão de obra; - falta de mão de obra especializada.
b) Percepções gerais dos trabalhadores temporários participantes da pesquisa	
<p><i>b.1) Em sua opinião, quais as principais vantagens do trabalho temporário para você?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - emprego com carteira assinada e benefícios; - melhor remuneração (em menor espaço de tempo); - oportunidade para complementar a renda; - possibilidade de ter dois empregos; - oportunidade de trabalhar em uma grande empresa; - oportunidade para adquirir experiência na área; - oportunidade de retorno no ano seguinte. 	<p><i>b.2) Em sua opinião, quais as principais desvantagens do trabalho temporário para você?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - (curta) duração do contrato de trabalho; - dificuldade de efetivação; - impossibilidade de receber o seguro desemprego (contrato por prazo determinado); - algumas empresas não concedem crédito de longo prazo, por ser trabalho temporário (capacidade de pagamento).

Fonte: dados da pesquisa

Analisando-se os resultados encontrados a partir dos questionamentos realizados para os gestores da organização, observa-se que os principais benefícios atribuídos a esta modalidade de contratação estariam relacionados a possibilidade de redução de custos, o melhor aproveitamento da mão de obra e do espaço físico, e a redução dos níveis de ociosidade da empresa. Em contrapartida, a escassez e a falta de trabalhadores especializados, os altos índices de rotatividade e o desafio de manter os níveis de produtividade, são os principais desafios enfrentados pela organização.

Ao que se refere aos resultados obtidos a partir das percepções dos colaboradores sobre o trabalho temporário, pode-se verificar a existência de posicionamentos distintos, o que sugere a existência de outros fatores que influenciam esta percepção. De maneira geral trabalhadores que possuem outro vínculo empregatício, percebem nas oportunidades de trabalho temporário uma forma de complementar a renda, principalmente quando os turnos de trabalho podem ser compatíveis.

O mesmo pode ser observado com trabalhadores que também são produtores rurais. Neste caso, além de já possuir experiência na área, o colaborador complementa sua renda por meio desta oportunidade. Assim sendo, nota-se que o trabalho temporário é muito importante para estes colaboradores, principalmente quando ocorre uma frustração na safra deste produtor ou quando este deseja realizar algum investimento.

Por outro lado, também se observou a existência de um grupo de trabalhadores que se sentem inseguros em relação ao trabalho temporário. Neste caso, percebeu-se uma expectativa maior nestes indivíduos, em relação a possibilidade de renovação (prorrogação) do contrato de trabalho ou com o recebimento do retorno para a safra seguinte. De maneira geral observou-se que a percepção dos trabalhadores temporários em relação a esta temática é que os benefícios associados ao trabalho temporário superam as desvantagens.

Os resultados encontrados sugerem uma mudança na percepção de parte dos colaboradores em relação ao trabalho temporário, sugerindo a remuneração, bem como a possibilidade de complementação da renda como um fator de atratividade. Por outro lado, também confirmam os achados de Chen e Fang (2011), a respeito da relação de insegurança percebida decorrente da incerteza do trabalho temporário.

Em relação a empresa pesquisada, observa-se que esta procura reconhecer a importância do trabalhador temporário para a organização, disponibilizando a estes colaboradores os mesmos benefícios oferecidos aos demais funcionários efetivos. Da mesma forma, a preferência pelo retorno dos colaboradores que já trabalharam na empresa, durante a safra do ano anterior, sugere a confirmação dos apontamentos realizados por Fagundes, Jotz e Seminotti (2008). As evidências aqui encontradas indicam uma maior valorização do trabalhador temporário, o que pode estar diretamente associado aos possíveis benefícios advindos deste retorno, como destacado pelos autores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo identificar as principais dificuldades encontradas no processo de recrutamento e seleção de trabalhadores temporários em uma organização industrial, multinacional, do setor fumageiro. Trata-se de um estudo de caso, de natureza descritiva, com abordagem qualitativa dos dados, que foi realizado por meio de análise documental, observação direta e entrevistas com gestores e colaboradores temporários contratados pela organização.

Os resultados encontrados evidenciam que a empresa pesquisada utiliza a mão de obra temporária como uma estratégia de gestão. No período analisado observou-se que foram oferecidas anualmente, em média, 2114 vagas de trabalho temporário, enquanto que o número total de colaboradores efetivos da empresa variou entre 150 e 200 funcionários.

O processo de recrutamento é terceirizado, porém, mantendo o foco na identificação de um conjunto de atributos que influenciam o indivíduo no exercício de determinada função, o que vai ao encontro dos apontamentos identificados em literatura recente, a respeito da convergência dos propósitos dos diferentes sistemas de gestão de RH (LEPAK et al., 2006; BOXALL; PURCELL, 2008; SUBRAMONY, 2009; JIANG et al., 2012).

Apesar de 83,90% das vagas contratadas estarem relacionadas a cinco funções específicas (pickers, descarregador/remontador, destalador, auxiliar de serviços gerais e controlador/movimentador de fumo), foram identificadas ao todo 49 diferentes funções que utilizam trabalhadores temporários na organização. Diferentemente dos achados de Aroni (2011), o estudo evidencia que a empresa pesquisada também utiliza o trabalho temporário em funções mais complexas, que exigem dos colaboradores formação especializada, tais como: técnicos e engenheiros agrícola, médicos do trabalho, enfermeiros, técnicos em enfermagem, pedagogos e técnicos em mecânica ou mecatrônica.

Tais resultados sugerem que em organizações industriais que utilizam o trabalho temporário como estratégia de gestão, funções complexas também podem estar sendo contratadas por meio desta relação (contratos temporários). Ao que se refere a duração dos contratos de trabalho analisados, verificou-se que esta é bastante heterogênea. Os contratos de maior duração variam entre oito e nove meses e são realizados em menor volume. Já os contratos com menor tempo de duração variam entre dois e três meses.

De acordo com a percepção dos gestores entrevistados, os principais benefícios atribuídos a esta modalidade de contratação estariam relacionados a possibilidade de redução de custos, o melhor aproveitamento da mão de obra e do espaço físico, e a redução dos níveis de ociosidade da empresa. Em contrapartida, a escassez e a falta de mão de obra especializada, os altos índices de rotatividade e o desafio de manter os níveis de produtividade, são os principais desafios enfrentados pela organização.

De maneira geral se observou, no caso analisado, que a empresa pesquisada procura valorizar os colaboradores temporários, oferecendo a estes os mesmos benefícios extensivos aos demais colaboradores da empresa, como transporte, refeitório, atendimento médico, creche, cursos de aperfeiçoamento, PPR (Plano de Participação nos Resultados), entre outros. Além disto, os trabalhadores temporários que atuaram na organização na safra anterior, possuem preferência de retorno no ano seguinte. Tais resultados sugerem uma mudança de comportamento da relação de trabalho entre empregador e empregado temporário, sugerindo uma valorização desta relação, o que vai ao encontro dos apontamentos realizados por Fagundes, Jotz e Seminotti (2008).

Em relação às percepções de trabalhadores temporários sobre a temática analisada, nota-se que esta é divergente, o que sugere a existência de outros fatores que influenciam a mesma. Evidências encontradas na pesquisa sugerem que a remuneração e a possibilidade de complementação da renda podem ser fatores de atratividade do trabalho temporário. Por outro

lado, também foi possível confirmar os achados de Chen e Fang (2011), ao que se refere a insegurança, perda de produtividade e altos índices de rotatividade.

Evidentemente que o estudo realizado apresenta algumas limitações, que impedem a generalização de seus achados. No entanto, fornecem evidências que estimulam a realização de novos estudos, uma vez que contribui com o entendimento das práticas de gestão de RH em organizações que utilizam o trabalho temporário como uma estratégia de gestão; identifica os principais desafios encontrados no processo de recrutamento e seleção de trabalhadores temporários; e fornece evidências sobre fatores que podem influenciar o aceite ou a recusa do trabalho temporário por parte dos indivíduos.

REFERÊNCIAS

- ARONI, F. **Carreira**: visão acadêmica e práticas do mercado de trabalho relatadas pela publicação Guia Você S/A Exame “As melhores empresas para você trabalhar”. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Programa de Pós Graduação em Psicologia, Universidade de São Paulo. 2011.
- BACKES, B. I.; SELIG, P. M.; MARINHO, S. V. Práticas de gestão da responsabilidade social: um estudo em indústrias beneficiadoras de tabaco da Região Sul do Brasil. In.: XXXIV EnANPAD 2010. **Anais...** EnANPAD: Rio de Janeiro, 2010.
- BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and human resource management**. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 2008.
- CHEN, P. C.; FANG, S. C. Can Agency Theory disclose organizational commitment? Exploring employees and agency workers. In.: IEEE Int'l Technology Management Conference, 2011. **Anais...** ITMC: San Carlo, 2011 - CR-ROM.
- CUNHA, M. S. Evolução do emprego e dos salários no setor agrícola brasileiro: trabalho temporário e permanente. **Revista de Economia Agrícola**, São Paulo, v. 56, n. 1, p. 89-101, jan./jun. 2009.
- DALL’INHA, G. R. **A influência das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. 2006.
- DE CUYPER, N.; DE WITTE, H. Temporary employment: Associations with employees' attitudes, well-being and behaviour. A review of belgian research. **Psychologica Belgica**, v. 49 (4), p. 249-273, 2009.
- FAGUNDES, P. M.; JOTZ, C. B.; SEMINOTTI, N. Reflexões sobre os atuais modelos de gestão na produção da (inter)subjetividade dos trabalhadores. **Revista PSICO**, PUC-RS, Porto Alegre, v. 39, n. 2, p. 224-231, abr./jun., 2008.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- JIANG, K.; LEPARK, D. P.; HAN, K.; HONG, Y.; KIM, A.; WINKLER, A-N. Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. **Human Resource Management Review**, v. 22, p. 73-85, 2012.
- LEPAK, D. P.; LIAO, H.; CHUNG, Y.; HARDEN, E. E. A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In J. J. Martocchio (Ed.), **Research in personnel and human resource management**. Greenwich, CT: JAI Press. 2006, p. 217-271.
- MALGARINI, M.; MANCINI, M.; PACELLI, L. Temporary hires and innovative investments. **Applied Economics**, v. 45 (17), working paper, Scopus (2013). Disponível em: <http://web.econ.unito.it/prato/papers/n19.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2012.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- RAUPP, F. M; BEUREN, I. M. (Orgs.). **Metodologia da pesquisa aplicável as Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2003.
- SUBRAMONY, M. A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. **Human Resource Management**, v. 48, p. 745-768. 2006.