



Congresso Internacional  
de Administração  
ADM 2022

**24 a 28**  
**de outubro**

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES  
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo  
no **sucesso** e no **fracasso** organizacional.

## **DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA CONTRATAÇÃO DE MÃO DE OBRA LOCAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MONTADORA DE CAMINHÕES EM PONTA GROSSA - PR**

### **CHALLENGES AND BENEFITS OF HIRING LOCAL LABOR: A CASE STUDY IN A TRUCK ASSEMBLER IN PONTA GROSSA - PR**

**ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS**

Mayara da Silva Rocha - UEPG, Brasil, [mayara.srocha@hotmail.com](mailto:mayara.srocha@hotmail.com)  
Thamiris Caroline Hartmann - UEPG, Brasil, [thamiris.hartmann92@gmail.com](mailto:thamiris.hartmann92@gmail.com)  
Gislaine Martinelli Baniski - UEPG, Brasil, [gmbaniski@uepg.br](mailto:gmbaniski@uepg.br)

#### **RESUMO**

As empresas têm exercido um novo papel na sociedade contemporânea que vai muito além da sua função como agente econômico no mercado. Essa nova atividade diz respeito ao seu desempenho no âmbito da cidadania corporativa, promovendo a responsabilidade social, principalmente no sentido de gerar oportunidades de trabalho, promover capacitação e reduzir o desemprego nas comunidades onde estão inseridas. Tendo em vista a responsabilidade do governo municipal em atrair e incentivar a instalação de empresas no município, de gerar emprego para a população, assim como fornecer meios de capacitação, este estudo tem como objetivo principal fornecer uma análise sobre os desafios e benefícios na captação de mão de obra local em uma montadora de caminhões, situada na cidade de Ponta Grossa. Também objetiva elencar as ações promovidas pela organização estudada, com a finalidade de desenvolver talentos locais, no viés de responsabilidade social, identificar as áreas supridas por esta mão de obra, e apresentar os benefícios gerados ao município e à própria organização.

**Palavras-Chave:** mão de obra; responsabilidade social; capacitação.

#### **ABSTRACT**

*Companies have played a new role in contemporary society that goes far beyond their role as an economic agent in the market. This new activity concerns its performance in the field of corporate citizenship, promoting social responsibility, mainly in the sense of generating job opportunities, promoting training and reducing unemployment in the communities where they are inserted. In view of the responsibility of the municipal government to attract and encourage the installation of companies in the municipality, to generate employment for the population, as well as to provide means of training, this study aims to provide an analysis of the challenges and benefits in attracting local labor in a truck manufacturer, located in the city of Ponta Grossa. It also aims to list the actions promoted by the organization studied, with the purpose of developing local talents, in the social responsibility bias, identifying the areas supplied by this workforce, and presenting the benefits generated to the municipality and the organization itself.*

**Keywords:** labor; social responsibility; empowerment.

## **1. INTRODUÇÃO**

A responsabilidade social empresarial tem ganhado cada vez mais força na atualidade e vem se aperfeiçoando. Além das ações voluntárias que visam atender as demandas da sociedade nos mais variados âmbitos, as empresas têm investido também na capacitação das pessoas nas comunidades onde atuam, podendo impactar positivamente o ambiente onde estão inseridas.

A captação de mão de obra capacitada é de suma importância para as empresas, pois por meio de seus profissionais elas podem obter os resultados esperados e alcançar vantagens competitivas.

Este estudo foi desenvolvido com a finalidade de analisar e fornecer feedback sobre a captação de mão de obra da cidade de Ponta Grossa, e as áreas que têm sido supridas por esta mão de obra, bem como os benefícios sociais gerados ao município.

Pretende ainda apontar os desafios enfrentados pela empresa para encontrar no município em que está instalada, profissionais com a qualificação necessária e, por fim, apresentar as ações da empresa para desenvolvimento de talentos locais, no viés de responsabilidade social.

Esta análise se dará inicialmente pela apresentação de alguns autores que já estudaram os temas aqui abordados e embasaram este trabalho, em seguida pela apresentação dos dados obtidos dos relatórios da empresa estudada e da entrevista com sua área de Recrutamento e Seleção, para então mostrar os impactos da contratação de mão de obra local para a empresa e para o município.

Este trabalho divide-se em cinco itens, sendo: o item 1 com a introdução do tema, o item 2 com o referencial teórico que embasa seu estudo, o item 3 com a metodologia que possibilita sua realização, o item 4 com a exposição do levantamento de dados desenvolvido na empresa estudada e as informações por ele obtidas e o item 5 com as conclusões que este estudo gerou.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Responsabilidade Social Empresarial**

Para Nunes (2012) o ambiente corporativo é volátil e se transforma constantemente. A visão de negócio em que as empresas buscavam somente o lucro está ultrapassada, hoje a complexidade do mercado, em que os consumidores estão muito mais atentos a questões relacionadas a práticas sustentáveis, tem forçado as organizações a se reinventarem adotando medidas que vão de encontro aos anseios da sociedade.

A autora ainda comenta que as atividades organizacionais influenciam diretamente diversos agentes sociais, tendo impacto sobre o ambiente, as pessoas e o mercado onde as organizações estão inseridas, portanto, a estratégia da instituição deve se adaptar a esse novo cenário visando equilibrar os objetivos empresariais com as necessidades da comunidade onde atuam (NUNES, 2012).

No entendimento de Coelho (2012) a empresa que além de exercer a sua atividade econômica aderindo às práticas empresariais sustentáveis, com a preservação do meio ambiente e respeitando os seus consumidores, também gera empregos e colabora com a comunidade onde atua, contribuindo para o seu desenvolvimento econômico, social e cultural, está cumprindo com a sua função social.

Fiorillo, Oosterbeek e Balera (2018) corroborado com Coelho (2012), afirmam que a função social da empresa está caracterizada pela adoção de atitudes sustentáveis que buscam a preservação ambiental, o respeito aos consumidores, o recolhimento de tributos, colaborando

assim com o desenvolvimento da sociedade, seja gerando riqueza, investindo em capacitação profissional e criando oportunidades de emprego.

Entretanto, a função social da empresa não deve ser confundida com a responsabilidade social, mas esta pode ocorrer em decorrência daquela. A responsabilidade social empresarial é algo que ocorre de forma voluntária e está além de projetos de caridade, diz respeito à mudança de paradigma, a transformação, a como a organização interage com a sociedade e como pode contribuir para a melhoria na qualidade de vida da comunidade (BARACAT, CALADO, 2016).

Santos (2013) comenta que o conceito de responsabilidade social empresarial está ligado a diferentes ideias. Pode estar associado ao conceito de responsabilidade legal, pode significar um comportamento socialmente responsável no sentido ético, ou ainda, pode transmitir a ideia de contribuição social voluntária e associação a uma causa exclusiva, também pode estar relacionado a inclusão social, ou a atividades relacionadas à educação. Trata-se de um conceito complexo e dinâmico, com significados diferentes em contextos diversos.

A autora ainda complementa que este assunto tem sido bastante difundido no mercado empresarial e que a organização além de realizar atividades direcionadas ao atendimento das demandas sociais da comunidade, deve se atentar também ao seu público interno, seu colaborador, desenvolvendo ações que tragam investimentos em capacitação e valorização profissional (SANTOS, 2013).

Para Bertocini e Portella Junior (2013) a responsabilidade social empresarial está relacionada a como a empresa desenvolve sua estratégia organizacional, buscando adaptar sua metodologia de produção a melhores condições de trabalho, otimizando recursos e principalmente observando quais impactos o seu processo produtivo trará ao ambiente e a sociedade.

O Instituto Ethos entende que a responsabilidade social empresarial vai muito além das obrigações legais da empresa, está atrelada com o tipo de relacionamento que a organização mantém com os seus mais diferentes tipos de público, funcionários, fornecedores, clientes, governo e principalmente com a comunidade local, protegendo o meio ambiente, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2017).

Rocha (2011) afirma que quando uma organização desenvolve ações de responsabilidade social empresarial ela está assumindo um compromisso com a sociedade em atender demandas que não estavam sendo atendidas de maneira satisfatória. Essa nova postura traz um comportamento mais proativo a quem tem interesse em se comunicar com as partes interessadas possibilitando novas oportunidades de negócio.

De acordo com Silva e Souza (2009) as estratégias relacionadas a responsabilidade social empresarial consistem no desenvolvimento de ações de interesse público que tem o intuito de atender a algum grupo específico. As autoras também relatam que a responsabilidade social empresarial não está ligada ao assistencialismo, por este motivo muitas organizações têm optado por exercer atividades relacionadas à educação, oferecendo principalmente capacitação da mão de obra local.

A responsabilidade social empresarial contemporânea tem assumido novos ares, mantém a essência do caráter voluntário e das ações que visem atender a demandas da sociedade, mas diversas empresas têm focado no desenvolvimento e capacitação das pessoas nas comunidades onde atuam, desse modo além de conseguirem a mão de obra necessária, ainda contribuem para a redução do desemprego, da desigualdade social e para a melhoria da qualidade de vida.

## 2.2. Competências Profissionais

Num mercado cada vez mais competitivo e globalizado, as empresas tendem a se diferenciar pelo que sabem e pela forma como conseguem administrar este conhecimento, além disso, as constantes mudanças no ambiente organizacional, consumidores mais exigentes, relacionamentos comerciais pautados na responsabilidade social empresarial e em práticas sustentáveis, vem transformando os modelos de gestão que tem direcionado suas energias nas competências profissionais.

Competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada. Uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de uma unidade organizacional. Portanto é muito pouco provável que uma competência essencial se baseie em um único indivíduo ou em uma pequena equipe (PRAHALAD; HAMEL, 1995, p. 233).

De acordo com Fleury e Fleury (2011) o conceito de competências envolve diversas habilidades, não estando somente ligado aos conhecimentos adquiridos, englobando também a experiência, a cultura, os relacionamentos interpessoais, as interações com o ambiente, estando intimamente relacionada a capacidade do indivíduo em exercer uma determinada atividade.

Para Oliveira (2010) o conceito de competência evoluiu e passou de um paradigma para algo mais dinâmico, que pode e deve ser construído. Desse modo, é possível direcionar o desenvolvimento das competências para o atendimento das necessidades organizacionais, através da qualificação individual visando o alcance da capacidade para realização de determinadas atividades.

A autora ainda complementa que as competências abrangem a habilidade do indivíduo, o conhecimento real sobre algo, os valores individuais, as relações formadas, etc, sendo a principal ligação entre o conhecimento e a estratégia. Algo tão distinto e particular não pode ser copiado, é uma capacidade que se adquire na prática (OLIVEIRA, 2010).

Banov (2010) relata que o entendimento sobre o conceito de competências vem se transformando. Para a autora isso se deve a alta competitividade do mercado, em que as empresas devem buscar maneiras de adaptar as competências profissionais dos seus colaboradores às suas estratégias de negócio no intuito de maximizar seus resultados.

No entendimento de Leal *et. al.*, (2018) a competência profissional envolve a junção do conhecimento, com as experiências vivenciadas, atitudes e comportamentos. Esse conceito vem de encontro com ao elaborado por McClelland em 1973, que define competência como sendo a conexão do conhecimento, habilidades e atitudes, denominada Tríade do CHA.

CONCEITO DAS DIMENSÕES DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL	
Conhecimento (saber)	O conhecimento é o conjunto de saberes em uma área específica que pode ser adquirido por meio da leitura, do compartilhamento de ideias e que permite que profissional tenha domínio do saber para a resolução de problemas e tomada de decisões. Está ligado ao aprendizado acadêmico.
Habilidade (saber fazer)	As habilidades se referem a capacidade do colaborador adquirida através da repetição, das experiências vivenciadas, ou seja, a prática diária do trabalho, e está relacionada à experiência, a competência em colocar o seu conhecimento em prática.
Atitude	Diz respeito ao comportamento do colaborador, a sua proatividade em realizar as atividades, está relacionada a sua capacidade em agir no intuito da resolução de problemas,

(saber ser)	e na iniciativa para executar as tarefas necessárias, baseadas nos conhecimentos e habilidades adquiridos.
-------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabela 1 - Conceito das Dimensões de Competência Profissional

Fonte: Adaptado de Moraes e Rodrigues (2019)

Na tabela 1 observa-se que as competências profissionais não podem ser consideradas como uma fórmula pronta, elas são adquiridas pelo aprendizado através do conhecimento aliado às habilidades conquistadas na prática, e em conjunto com as atitudes. Apesar disso, as competências profissionais se desenvolvem individualmente em cada pessoa em níveis diferentes (MORAES; RODRIGUES, 2019).

Essa combinação entre experiências, atitudes, e aprendizagem permite o alcance de uma vantagem competitiva, pois através das competências profissionais é possível criar resultados observáveis para as organizações. Deste modo, as empresas precisam ter sua estratégia definida e buscar pessoas que desejem fazer parte deste processo de desenvolvimento.

### 2.3. Recrutamento e Seleção

Nenhuma organização existe ou funciona sem o capital humano, pois ele é o principal ativo das organizações. Na conjuntura do mercado atual, atrair e reter pessoas, é uma tarefa bastante complexa. Desse modo, ao considerar a relevância das pessoas nas empresas, percebe-se a importância dos processos de recrutamento e seleção.

De acordo com Chiavenato (2014) o recrutamento é o processo em que a empresa faz a seleção para preencher vagas em seu quadro funcional. Nesta etapa ocorre a seleção dos perfis que se encaixam com os objetivos da empresa. Por meio de técnicas específicas é possível selecionar pessoas que possuem as qualificações desejáveis para o atendimento a necessidade da organização.

Já a seleção de pessoas tem como objetivo escolher dentre os participantes do recrutamento a pessoa adequada para ocupar o cargo oferecido, fazendo uma triagem para separar apenas o candidato que apresente características desejáveis à função, ou seja, o que possui maior aptidão para desempenhar aquela atividade seja selecionado para ingressar na empresa (RIBEIRO, 2018).

Chiavenato ainda faz uma separação entre os conceitos de recrutamento e seleção “enquanto o objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo de seus insumos básicos – candidatos –, o objetivo da seleção é o de escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades da organização (CHIAVENATO, 2014, p. 118)”.

Vale destacar que o processo de seleção está baseado na análise das exigências da posição oferecida com o perfil do candidato. A partir das atividades a serem desenvolvidas pelo cargo a ser preenchido, são delineadas as principais aptidões que o concorrente deve apresentar para se enquadrar na empresa e conquistar a vaga (MARRAS, 2016).

De acordo com Rigotti *et. al.*, (2015) o processo de recrutamento e seleção de pessoas pode parecer uma tarefa relativamente simples, mas certamente as consequências terão um impacto significativo quando houverem problemas na empresa causados pelo absenteísmo, dificuldade de relacionamento, falta de motivação e baixa produtividade. Quando o procedimento de recrutamento e seleção ocorre de maneira ineficiente os impactos negativos para a empresa são consideráveis, pois além do custo com a substituição, há também o tempo necessário para treinamento e integração do novo colaborador na empresa.

Dutra (2016) comenta que o processo de recrutamento e seleção deve ser desenvolvido de maneira estratégica para atender as expectativas da empresa, devendo avaliar as reais necessidades da posição a ser ocupada pelo novo empregado, considerando quais são as

habilidades necessárias para a realização da atividade, e a partir daí iniciar o recrutamento para angariar os candidatos interessados na vaga oferecida. Após esta etapa, por meio de metodologias específicas, deve-se proceder com a seleção da pessoa com perfil mais adequado para ocupar o cargo.

## **2.4 Educação Corporativa**

A educação corporativa é uma ferramenta utilizada por diversas empresas para a capacitação dos seus colaboradores. Esta estratégia permite que organização se torne mais competitiva em relação aos seus concorrentes, utilizando o aprendizado dos seus funcionários como um diferencial, podendo inclusive ser um elemento essencial para novas oportunidades de negócios (CARVALHO, 2015).

No entendimento de Chiavenato (2014) a educação corporativa já se tornou um elemento essencial para as empresas, pois vai além do processo de integração e treinamento dos colaboradores, ela proporciona o desenvolvimento das capacidades dos indivíduos e a aprendizagem organizacional focada no objetivo da instituição, e por isso tem sido utilizada frequentemente como estratégia competitiva das organizações bem sucedidas.

Muitas empresas com dificuldades em conseguir profissionais que possuam as competências necessárias para a sua atividade, têm buscado capacitar seus colaboradores. Velloso (2008) discorreu sobre isso em seu estudo sobre o Programa de Educação Corporativa do Banco Itaú, criado em 2003 a partir da Superintendência de Educação Corporativa, o qual surgiu da necessidade de capacitação de seus funcionários, devido ao aumento de sua estrutura, para implantar, desenvolver e gerenciar ações personalizadas de educação corporativa.

Outra instituição que tem um processo de educação corporativa é o Banco do Brasil, que desde a década de 60 já investe em capacitação dos seus colaboradores, com a criação do Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal (DESED) e posteriormente a criação da Universidade Corporativa do Banco do Brasil – UNIBB, que é uma plataforma para treinamentos com o intuito de desenvolver seu capital intelectual, com base na aprendizagem, no diálogo e no aprimoramento da conduta ética e na formação da consciência crítica (STAIMBACH, *et. al.*, 2011).

Para Cruz (2010) vale ressaltar que já não existem barreiras entre o mundo do trabalho e o mundo da educação, ambos estão conectados e o engajamento dos colaboradores nas ações relacionadas a educação corporativa nas empresas em que trabalham confirma isso. O autodesenvolvimento e a aprendizagem contínua passaram a ser extremamente necessários no ambiente organizacional.

## **3. METODOLOGIA**

O presente trabalho classifica-se, quanto à sua natureza, como pesquisa aplicada, uma vez que estuda uma realidade local, visando gerar conhecimentos de aplicação prática que solucionem problemas específicos da realidade estudada (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Este estudo é desenvolvido por meio de uma abordagem qualitativa que investiga a natureza, os valores, atitudes, percepções, motivações, alcance e interpretações admissíveis para o fenômeno estudado, e reinterpreta conforme as hipóteses estabelecidas pelas autoras, não visando a generalização, mas sim uma compreensão aprofundada do problema estudado (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004; MEZZAROBBA; MONTEIRO, 2016; APPOLINÁRIO, 2006 apud. CHEMIN, 2022).

Quanto aos objetivos, classifica-se como uma pesquisa descritiva cujo objetivo segundo Gil (2008) é descrever as características de um fenômeno ou estabelecer relação entre variáveis,

utilizando-se de técnicas padronizadas de coleta de dados. Este tipo de pesquisa pode ir além da identificação de relação entre variáveis, apontando a natureza desta relação, e habitualmente é realizado pelos pesquisadores sociais, cuja preocupação é a atuação prática.

Com relação aos procedimentos técnicos classifica-se como um estudo de caso, pois procura estudar profundamente o fenômeno aqui apresentado, para ampliar o conhecimento deste, entendendo ‘como’ e ‘por que’ acontece (GIL, 2006; YIN, 2005 apud. CHEMIN, 2022).

Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados relatórios extraídos do sistema de folha de pagamento da empresa, com a lista de funcionários contratados em cada ano. Para identificar a cidade de origem dos candidatos, foram consultadas suas fichas cadastrais, de onde extraiu-se a informação, e para explorar os dados obtidos foi realizada uma entrevista com a equipe de Recrutamento e Seleção (R&S) da empresa.

#### **4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

O estudo apresentado neste trabalho foi desenvolvido na DAF Caminhões Brasil, uma montadora de caminhões holandesa, criada em 1 de abril de 1928 pelos irmãos Hub e Wim Van Doorne. Inicialmente foi uma oficina de ferreiro, chamada companhia Van Doorne's Aanhangwagenfabriek N.V., após cinco anos foi transformada numa fábrica de trailers, produzindo em 1949 o primeiro caminhão DAF. Em 1996, o Grupo PACCAR, quarto maior fabricante de caminhões do mundo, adquiriu as ações da DAF. Hoje a DAF possui sua matriz em Eindhoven na Holanda, e possui fábricas na Bélgica, Reino Unido e Brasil, para atender os mercados da Europa, Ásia, África e Américas.

No Brasil a DAF começou sua instalação em 2011 e conclui a construção da planta em dois anos, um investimento de US\$ 320 milhões, em Ponta Grossa (PR). A planta conta com a produção dos caminhões extrapesados XF105, dos caminhões pesados CF85 e dos motores PACCAR MX. Conta ainda com a divisão PACCAR Parts, responsável pela comercialização das peças de reposição dos caminhões DAF e multimarcas, e com a divisão PACCAR Financial, que atua nas linhas de financiamento de caminhões.

Além da primazia da empresa pela qualidade dos produtos, destaca-se ainda sua atenção ao desempenho dos funcionários. Os processos de recrutamento e seleção da DAF baseiam-se nas competências da PACCAR para buscar funcionários cujos conhecimentos, habilidades e atitudes bem como seus objetivos, estejam alinhados com os da empresa.

##### **4.1. Origem da Mão de Obra Contratada**

Na primeira etapa deste estudo, buscou-se identificar a origem da mão de obra contratada pela empresa, desde o início de suas operações no ano de 2012 até o ano de 2021. Com base nas informações dos relatórios mencionados na Metodologia, os funcionários contratados foram divididos em dois grupos, de acordo com sua cidade de origem, sendo Ponta Grossa ou Outras Cidades. Separou-se então a informação dos funcionários oriundos de Ponta Grossa, e seu número foi dividido pelo total de funcionários contratados, gerando assim o percentual de mão de obra local por ano, apresentado no gráfico abaixo:

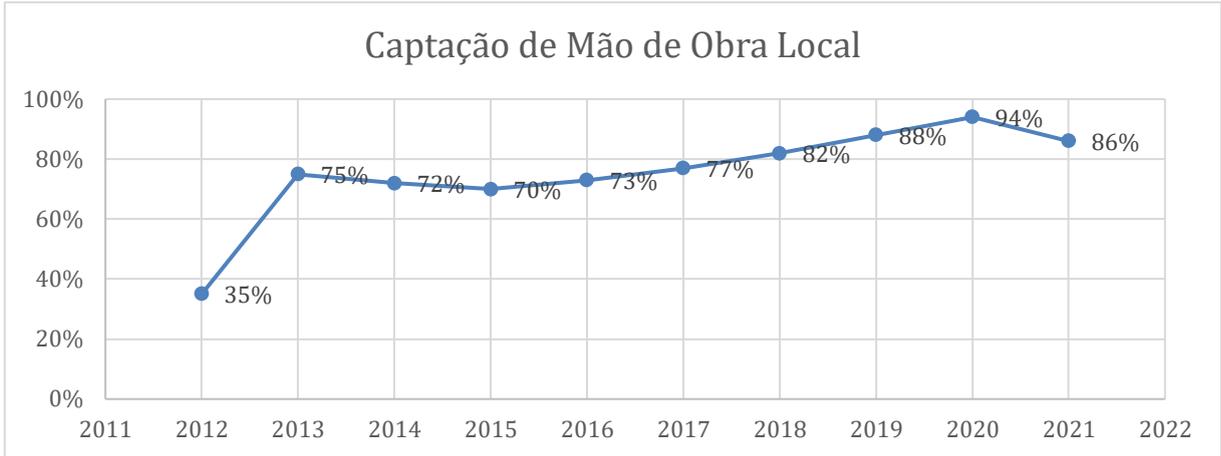


Gráfico 1: Percentual de Captação de Mão de Obra Local  
Fonte: As autoras (2022)

O gráfico acima mostra que no primeiro ano de operação da empresa no Brasil (2012), menos da metade de sua mão de obra foi contratada na região de Ponta Grossa. Este foi o ano em que a empresa começou a estruturar sua equipe executiva e administrativa, já as contratações para a área operacional iniciaram-se em 2013.

A partir de 2013 notamos o crescimento da contratação de mão de obra local, sendo que em 2020 a empresa atinge um recorde, tendo 94% das suas contratações efetivadas com moradores da cidade onde está instalada.

#### 4.2. Origem da Mão de Obra por Área de Atuação

Em sua segunda etapa, este estudo aprofundou a análise do número de funcionários locais contratados pela empresa, olhando para duas grandes áreas de atuação: Administrativa e Operacional. O objetivo desta etapa foi visualizar o percentual de posições preenchidas em cada uma destas áreas com mão de obra local, ao longo dos anos.

Estas informações também foram levantadas por meio dos relatórios de funcionários contratados por ano. Foi utilizada uma coluna presente no relatório de cada ano, que traz o centro de custo do funcionário contratado, e partir desta, foi feita a divisão entre as áreas Administrativa e Operacional, utilizando o mesmo padrão de classificação de áreas que o RH da empresa aplica em seus relatórios. Desta forma tem-se:

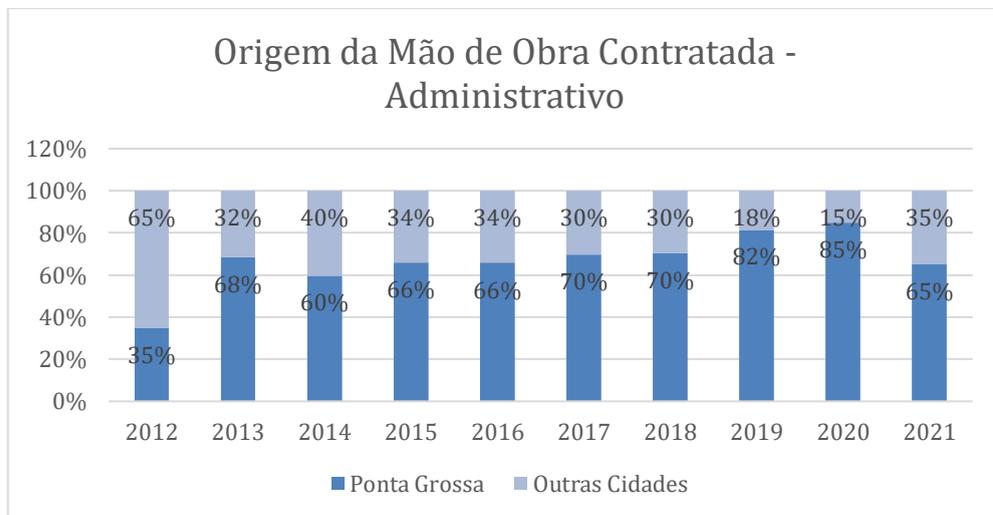


Gráfico 2: Origem da Mão de Obra Contratada - Administrativo  
Fonte: As autoras (2022)

Conforme mencionado anteriormente, no ano de 2012 as contratações da empresa se concentraram na área administrativa, e o gráfico acima mostra que somente 35% delas, ou seja, menos da metade, foram efetivadas com profissionais de Ponta Grossa.

A partir de 2013 o percentual de posições administrativas preenchidas com mão de obra local começa a crescer.

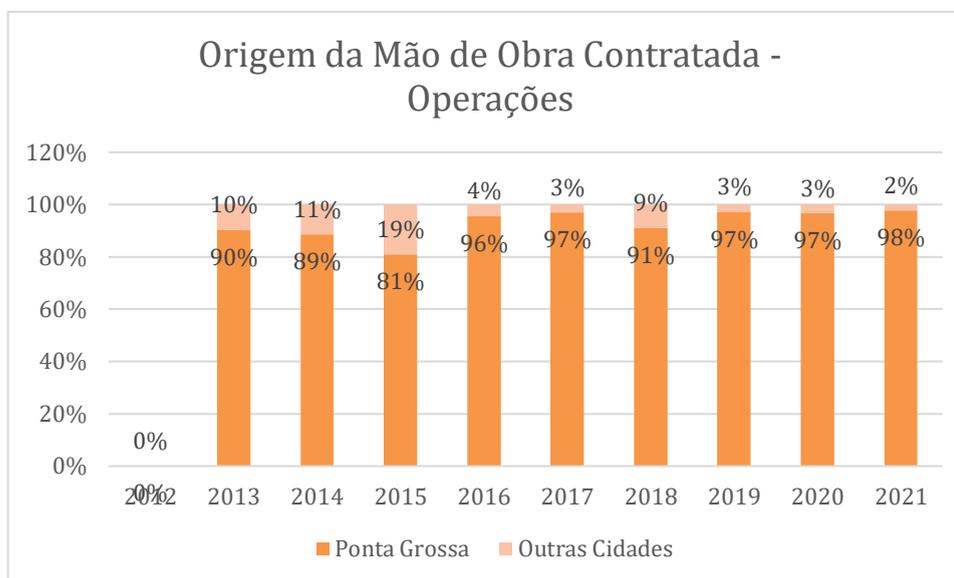


Gráfico 3: Origem da Mão de Obra Contratada - Operações  
Fonte: As autoras (2022)

Já o gráfico da área operacional mostra que desde o início o percentual de profissionais locais contratado é alto, muito próximo de 100%.

Uma vez expostos os dados levantados, partiu-se para a etapa de investigação de fatores que podem influenciar estes números.

### 4.3. Desafios para Contratação de Mão de Obra Local

Nesta terceira etapa do estudo, por meio da entrevista com a equipe de Recrutamento e Seleção (R&S) da empresa, buscou-se identificar os desafios que a área enfrenta na busca por profissionais de Ponta Grossa para preencher as posições ofertadas pela empresa.

Identificou-se três principais características da mão de obra administrativa local que dificultam sua seleção nos processos da empresa, sendo:

- Falta do conhecimento técnico exigido para atuar em algumas posições;
- Falta de experiência, especialmente para as posições que exigem experiência prévia no ramo automotivo, visto que não há outra empresa deste ramo na cidade, e em outros casos devido ao perfil dos candidatos locais ser composto, em sua grande maioria, por profissionais em início de carreira;
- Falta do inglês como segundo idioma, o que é fundamental em algumas posições da empresa para comunicação, principalmente com outras plantas da companhia.

A partir da pandemia da Covid-19, a dificuldade de atração de mão de obra se intensificou em áreas específicas, como Tecnologia da Informação, Materiais e Logística.

Já na área operacional o cenário é diferente, há maior disponibilidade de mão de obra local, porque a empresa não exige experiência prévia na área de atuação e o inglês como segundo idioma é considerado um diferencial, mas não fundamental. Todos os operadores

contratados passam por um programa de treinamento interno para atuar como montadores de caminhões.

A dificuldade na área operacional está no acesso ao candidato, uma vez que a empresa adota como meio principal de contato o e-mail, e nem todos os candidatos incluem esta informação no currículo, ou a incluem de forma incorreta. Além disso muitos candidatos desta área não possuem o hábito de verificar e-mails com frequência. O contato por telefone, apesar de não ser tão comum nos processos seletivos operacionais da empresa, também é prejudicado pela desatualização da informação no currículo.

#### 4.4. Benefícios da Contratação de Mão de Obra Local

Por meio da contratação de mão de obra local a empresa promove a responsabilidade social, reconhecendo e desenvolvendo os talentos da cidade onde está inserida e, por consequência, as instituições de ensino que preparam estes profissionais, além de aumentar o índice de empregabilidade da cidade.

A contratação de mão de obra local também beneficia a empresa nos seguintes aspectos:

- a) Reduz o investimento em consultorias, que ajudem a ampliar o alcance geográfico da divulgação de suas vagas e captação de talentos;
- b) Reduz o custo de deslocamento de candidatos para participar de etapas do processo seletivo;
- c) Reduz o custo de realocação do profissional e de sua família, uma vez que a empresa não precisará providenciar hotel, transporte e pagamento de ajuda de realocação;
- d) Aumenta a probabilidade de retenção, pois os profissionais de Ponta Grossa, bem como sua família, já estão adaptados à cultura da cidade e nela estruturados.

Por fim, a empresa se beneficia também com a divulgação de seu negócio e seu produto na cidade, atraindo cada vez mais o interesse dos cidadãos e solidificando sua marca empregadora.

#### 4.5. Ações de Desenvolvimento de Mão de Obra Local

Na entrevista foram abordadas também as ações que a empresa vem desenvolvendo para mitigar o problema da falta de mão de obra local com as competências exigidas para os seus cargos, conforme mostra a Figura 1:



Figura 1 – Ações para Desenvolvimento de Mão de Obra Local  
Fonte: As autoras (2022)

A empresa vem trabalhando, principalmente em 2022, em diversas ações internas para desenvolvimento de seus profissionais, como os planos de treinamento, que visam desenvolver as habilidades técnicas e comportamentais de seus funcionários, preparando estes profissionais para trilhar os degraus de carreira júnior, pleno e sênior.

Além do plano de treinamento, a empresa vem intensificando o recrutamento interno, de forma que as posições abertas são primeiramente divulgadas internamente, dando aos funcionários a possibilidade de candidatar-se e se serem avaliados para estas.

No cenário externo a empresa também apresenta algumas ações de desenvolvimento de mão de obra, que geram vínculo com a comunidade e demonstram sua responsabilidade social, ao mesmo tempo em que preparam bons profissionais para atuar nas diferentes frentes de trabalho:

- Programa de Estágio;
- Programa Jovem Aprendiz;

As ações mencionadas acima são detalhadas a seguir:

#### **4.4.1. Programa de Estágio**

A empresa iniciou no ano de 2013 o seu Programa de Estágio, cujo objetivo é identificar e atrair jovens talentos, abrindo as portas para treinar futuros profissionais com profundo conhecimento do negócio, cultura, missão e *know-how* técnico, alinhados com as principais prioridades estratégicas da empresa. Este programa oferece aos jovens graduandos da comunidade a oportunidade vivenciar o dia-a-dia de trabalho em uma das áreas da empresa, alinhada com o seu ramo de estudo, prestando suporte aos profissionais desta área em suas atividades. Além disso, o estagiário é convidado a deixar a sua contribuição para a melhoria de um dos processos da empresa por meio de um projeto de estágio.

O projeto de estágio deve ser alinhado com a gestão do estagiário, trazer uma revisão de suas atividades, mostrar vantagens competitivas, evidenciar a importância do estagiário no projeto e, ao final do programa, ser apresentado formalmente à diretoria da empresa, em português ou inglês, durante 8 minutos.

Para auxiliar o estagiário no desenvolvimento de seu projeto, o programa oferece 22h de desenvolvimento comportamental, por meio de treinamentos sobre *assessment*, oratória e técnicas de apresentação, protagonismo e gestão de mudanças e cultura PACCAR; 12h dedicadas a formação sobre o projeto, com treinamentos sobre gestão de projetos e conceito de melhoria contínua; e 12h de encontros com o RH, onde é prestado o suporte para o desenvolvimento e apresentação do projeto de estágio.

Ao longo de 9 anos passaram pelo programa aproximadamente 180 estagiários, sendo que destes 42% foram efetivados como funcionários.

#### **4.4.2. Programa Jovem Aprendiz**

A empresa iniciou no ano de 2017 o seu programa de Aprendizagem na área de Operações, e em 2022 na área Administrativa, com o objetivo de expandir o conhecimento sobre o negócio e formar profissionais prontos para ascender a uma posição efetiva. Este programa oferece aos jovens da comunidade, que ainda não estão cursando o ensino superior, a oportunidade de vivenciar o dia-a-dia de trabalho em diversas áreas da empresa, prestando suporte aos profissionais destas áreas em suas atividades.

Parte da carga horária deste programa se desenvolve no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), onde os aprendizes frequentam o curso de Assistente Administrativo ou Montador de Veículos Automotores, e adquirem conhecimentos teóricos sobre a profissão. A outra parte é desenvolvida na empresa, onde passam um período em cada uma das diferentes áreas, fazendo rotação entre elas, colocando em prática os conhecimentos adquiridos.

A trilha de desenvolvimento dos aprendizes conta ainda com 12 módulos de treinamento para desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais, tendo como instrutores funcionários da empresa, e ao final do programa os aprendizes devem apresentar um projeto de melhoria em um dos processos com os quais se depararam em uma das áreas nas quais atuaram.

Ainda ao final do programa, os aprendizes com melhor desempenho têm a possibilidade de serem avaliados para o preenchimento de posições efetivas que estejam abertas. Ao todo já passaram por este programa 54 aprendizes e dentre os que concluíram o programa 50% foram efetivados como funcionários.

## 5. CONCLUSÃO

Por meio deste estudo conclui-se que ao contratar mão de obra local, a empresa contribui com o desenvolvimento da comunidade na qual está inserida, gerando emprego e desenvolvendo talentos. Como resultado positivo a empresa obtém redução nos custos relacionados ao processo seletivo (contratação de consultorias, deslocamento de candidatos e realocação de profissionais e suas respectivas famílias) e maior probabilidade de retenção dos profissionais.

Esta prática, no entanto, pode representar um desafio, devido aos critérios que devem ser levados em consideração no momento da contratação, para garantir que a empresa tenha o profissional certo ocupando a posição certa. Dentre os desafios enfrentados pela empresa abordada neste estudo destacam-se: a falta de profissionais com conhecimento técnico, experiência e inglês como segundo idioma, que são competências exigidas em grande parte de suas posições administrativas.

Para enfrentar os desafios relacionados à captação de mão de obra local com a qualificação necessária, a empresa estudada adota práticas internas como: a criação de um plano de treinamento, para desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais de seus profissionais, e o fortalecimento do recrutamento interno para que, uma vez capacitados, os profissionais tenham a oportunidade de desenvolver sua carreira dentro da empresa; e práticas externas como: o programa de estágio e de aprendizagem, que preparam os jovens da comunidade para o desempenho de uma profissão. Estas práticas permitem à organização atingir seus objetivos e contribuem para o desenvolvimento da comunidade local. Algumas outras práticas que podem ser adotadas são:

- a) A participação em feiras de empregabilidade do município, para orientar a comunidade sobre a qualificação que a empresa busca;
- b) A oferta de grupos de estudo de idiomas para a comunidade, conduzidos por profissionais da empresa que possuem este conhecimento;
- c) A realização de *workshops* nos colégios de ensino médio, visando apresentar aos adolescentes as possibilidades de carreira e a qualificação necessária em cada uma delas, para auxiliá-los em sua escolha e preparação profissional, estimulando a médio e longo prazo o abastecimento do mercado com profissionais qualificados;

Por fim observa-se que as ações da empresa para captação de mão de obra local, aumentaram o número de profissionais do município empregados em sua área Administrativa, uma área que no início de sua instalação na região era predominantemente ocupada por profissionais de outras cidades. Ao longo dos nove anos analisados neste estudo, o percentual de posições administrativas ocupadas por profissionais locais cresceu de 35% para 65%, o que gerou mais oportunidade aos profissionais da região com qualificação superior. Já na área Operacional o percentual de captação de mão de obra local se manteve alto, indo de 90% para 98% nos nove anos analisados, o que evidencia que o interesse dos profissionais desta área em trabalhar na empresa se mantém alto, bem como o interesse da empresa em desenvolver estes profissionais para atuarem no seu ramo de negócio.

Desta forma demonstra-se que a contratação de mão de obra local gera desenvolvimento social para a comunidade, promove a divulgação do negócio e produto na cidade, atrai cada vez mais o interesse dos cidadãos e solidifica a marca empregadora da empresa.

## REFERÊNCIAS

- BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, Seleção e Competências**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARACAT, Eduardo Milléo; CALADO, Verônica. **A função social da empresa e as cotas para os trabalhadores com deficiência**. In: ALVARENGA, Rúbia Z. Direitos humanos dos trabalhadores. SP: LTr, 2016, p. 171-182.
- BERTONCINI, Mateus Eduardo Siqueira Nunes, PORTELLA JUNIOR, José Carlo. **A responsabilidade social da empresa e a erradicação do trabalho escravo**. Revista Pensar. Fortaleza: 2013, p. 190-209.
- CARVALHO, Viviane Möller de. **A importância da educação corporativa para a vantagem competitiva das organizações**. Caderno de Administração, 2015, v. 23, n. 1, p.61-67.
- CHEMIN, Beatris Francisca. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação**. Lajeado: Univates, 2022. Disponível em: <[https://www.univates.br/editora-univates/media/publicacoes/315/pdf\\_315.pdf](https://www.univates.br/editora-univates/media/publicacoes/315/pdf_315.pdf)> Acesso em: 17 de jul. 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- COELHO, Fábio Ulhoa. **Princípios do Direito Comercial: com anotações ao projeto de Código Comercial**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CRUZ, Daniele. **Educação corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática**. Educação em Revista, ago. 2010 Belo Horizonte, v.26, n.02, p.337-358 .
- DAF Caminhos Brasil. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.dafcaminhoes.com.br/pt-br>> Acesso em: 17 de jul. 2022.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- FIORILLO, Celso Antônio Pacheco; OOSTERBEEK, Luiz; BALERA, Wagner. **Responsabilidade Social e Função Social da empresa à luz do princípio da livre iniciativa: análise do projeto “especiais do super especial” para contratação de pessoas com deficiência, desenvolvido pela rede de supermercados FESTIVAL**. Percurso – Anais do V Congresso Luso-brasileiro de direitos humanos na sociedade da informação. v. 03, n..26, Curitiba, 2018. p. 410-429.

- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. 6. reipr. São Paulo: Atlas, 2011.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Instituto Ethos. **Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis**. Ciclo 2018/2019. São Paulo, março de 2017. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/conteudo/indicadores/>>. Acesso em 29 de jul. 2022.
- LEAL, Adriana Pinheiro; BICALHO, Rachel Ferreira Sette; SANCHES, Vander Lúcio; MELO, Alan da Silva; MATOS, Salete; ANDRADE, Raquel Pessoa; MAGALHÃES, Giovane Costa. **Gestão de competências: competências individuais x competências organizacionais**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. ano 03, 8. ed., v. 10, p. 72-88, Agosto de 2018.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- MORAES, Juliana Bárbara; RODRIGUES, Marilsa de Sás. **Competências profissionais: um estudo comparativo entre os cursos superiores de tecnologia em processos gerenciais do Instituto Federal de São Paulo**. LAJBM. v. 10, n. 2, p. 113-125, jul-dez/2019.
- NUNES, Ana Paula Schotten. **Responsabilidade Social da empresa Souza Cruz S.A.: Realidade ou Utopia?** 144 f. 2012. Monografia (Graduação em Direito) -Universidade do Sul de Santa Catarina, 2012.
- OLIVEIRA, Juliana Amorim Castro Kiefer de. **A gestão de competências e sua articulação à gestão estratégica de Recursos Humanos: Estudo de casos em organizações brasileiras e portuguesas**. 2010. 296 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, 2010
- PRAHALAD, C.K. ; HAMEL, Gary. *The core competence of corporation*. *Harvard Business Review*, v.68, n.3, p. 79-91, mai/jun, 1990.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.
- RIGOTTI, Caroline; FIOREZE, Daiana; PERGHER, Fernanda; ZAVISTANOVICZ, Natália. **A expectativa de gestores de produção frente ao processo de recrutamento e seleção**. ARH Serrana – Associação Serrana de Recursos Humanos Trabalho de Pesquisa - Grupo de Estudos de Recrutamento e Seleção, 2015
- ROCHA, Igor Souza. **Os novos Rumos da Responsabilidade Social: o conceito de RSE 2.0 e os debates sobre a ISO 26000**. In Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das Universidades. Volume 8, Editora Peirópolis: Instituto Ethos, 2011, p. 80.
- SANTOS, Gardênia Mendes de Assunção. **Responsabilidade social empresarial e Gestão de Pessoas: abordagem sobre as práticas de uma empresa listada na BOVESPA – caso Eletrobrás Santos**, 2013.
- SILVA, Maria Vieira; SOUZA, Silvana Aparecida de. **Educação e Responsabilidade Empresarial: “Novas” modalidades de atuação a esfera privada na oferta educacional** . Educ. Soc., Campinas, vol. 30, n. 108, p. 779-798, out. 2009.
- STAIMBACH, Cristini Koerich; MORÉ, Rafael; BIANCHI, Isaias Scalabrin; JACOBSEN, Alessandra de Linhares; DAL PRÁ, Renata. **Universidade Corporativa do Banco do Brasil: o caso do projeto-piloto da Universidade Aberta Do Brasil**. XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. II Congresso Internacional IGLU, Gestão Universitária, Cooperação Iternacional e Compromisso Social, Florianópolis, 2011.
- VELLOSO, Mateus Malard. **Educação Corporativa: Um estudo de caso realizado no Banco Itaú S.A. 2008**. 32 f. Monografia (Graduação em Administração) - UniCEUB- Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2008.