



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

IOLANDA SOUZA FERNANDES

RECRUTAMENTO INTERNO E SELEÇÃO: Uma análise de sua eficácia em uma empresa do Polo Industrial de Manaus (PIM).

Brasília – DF

2012

IOLANDA SOUZA FERNANDES

RECRUTAMENTO INTERNO E SELEÇÃO: Uma análise de sua eficácia em uma empresa do Polo Industrial de Manaus (PIM).

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: MSc, Gilberto Manoel de França Leite.

Brasília – DF

2012

Fernandes, Iolanda Souza.

Recrutamento Interno e Seleção: Uma análise de sua eficácia em uma empresa do Polo Industrial de Manaus (PIM) / Iolanda Souza Fernandes - Brasília, 2012.

50 fl.: il

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração – EaD, 2008.

Orientador: Prof. Msc. Gilberto Manoel de França Leite, Departamento de Administração.

IOLANDA SOUZA FERNANDES

RECRUTAMENTO INTERNO E SELEÇÃO: Uma análise de sua eficácia em uma empresa do Polo Industrial de Manaus (PIM).

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Iolanda Souza Fernandes

Msc, Gilberto Manoel de França Leite
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, 14 de Abril de 2012.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu lindo e maravilhoso esposo Jerry Vale, do qual sou fã incondicional.

Aos meus filhos Larissa Vale e Thiago Vale presentes de Deus e razão da minha alegria e felicidade.

E à minha amada e querida mãe Luzia Fernandes, companheira nesta batalha e minha força nos momentos de fraqueza.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado esta oportunidade e por me suster durante toda caminhada.

Aos meus amores Jerry, Larissa e Thiago que sempre acreditaram em mim e estiveram ao meu lado pra me animar quando eu já queria desfalecer.

À minha mãe e companheira de curso Luzia Fernandes que sempre esteve atenta aos prazos e nos recebeu com muito carinho nos trabalhos de grupo, te amo.

À minha irmã e companheira de curso Edenize Fernandes que sempre trouxe uma palavra de incentivo, confiança e alegria nos momentos difíceis e sérios, obrigada mana.

“A ciência humana de maneira nenhuma nega a existência de Deus. Quando considero quantas e quão maravilhosas coisas o homem compreende, pesquisa e consegue realizar, então reconheço claramente que o espírito humano é obra de Deus, e a mais notável.”

Galileu Galilei

RESUMO

Este artigo científico tem por intenção refletir sobre o recrutamento interno e seleção de uma empresa no Polo industrial de Manaus (PIM), com o intuito de esclarecer a eficácia. Quando se faz referências ao processo de recrutamento e seleção, esta se falando de um processo que pretende formar, capacitar pessoas para exercer uma determinada função dentro da empresa, seja qual for o setor da empresa, porém o objeto de estudo deste trabalho será a eficácia deste processo em uma empresa do PIM. É pelo recrutamento sistemático que se pode direcionar de forma organizada e eficaz o processo de seleção de uma empresa. Assim a empresa escolhe o tipo de processo, ou seja, faz a opção pelas determinações que validam suas ações de mercado e trabalho. A Tendência Tradicional (conservadora) reforça o papel da empresa como um local de preparação de homens competentes e morais, bastando ao funcionário esforçar-se para ser o mais capaz. As informações são repassadas ao funcionário como verdades absolutas e sem nenhuma ligação com sua realidade social e cultura. A Tendência da Nova Administração (Libertária) apresenta-se como uma corrente de pensamento que se contrapõe as liberais, diferentemente do passado, quando se contratava tendo como base apenas a formação acadêmica e os cursos extracurriculares, atualmente se faz necessário identificar um conjunto de competências que vão representar um candidato como sendo um talento profissional e isso vai muito além da mera análise de um currículo bem elaborado. Na verdade, as empresas modernas estão a “caça” de talentos com uma boa base teórica, mas que também possuam virtudes de caráter subjetivo que são imprescindíveis frente à nova realidade social e econômica. Com isso, tornou-se fundamental desenvolver novos conceitos e métodos seletivos capazes de avaliar precisamente as competências ligadas, não apenas a conhecimentos técnicos, mas também a características pessoais e aspectos de personalidade dos candidatos.

Palavras-chave: Recrutamento Interno¹. Seleção². Eficácia³.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Sexo dos entrevistados.	23
Tabela 2: Idade dos entrevistados.	23
Tabela 3: O que os funcionários pensam da lisura do processo de recrutamento interno e da seleção.	24
Tabela 4: O que os funcionários pensam do método usado no processo de recrutamento interno e da seleção para o cargo de Chefe de Linha de Produção.	24
Tabela 5: Opinião sobre o cargo de Chefe de Linha de Produção.	25
Tabela 6: Período de permanência no cargo de Chefe de Linha de Produção.	25
Tabela 7: Periodicidade do processo de recrutamento interno e da seleção para o cargo de Chefe de Linha de Produção.	26
Tabela 8: Opinião quanto à indicação não formal dos profissionais com cargos superiores.	26
Tabela 9: Opinião quanto à participação de funcionários terceirizados no processo de recrutamento interno e de seleção da empresa.	27
Tabela 10: Opinião quanto à eficácia do processo de recrutamento interno e de seleção da empresa.	27

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UnB – Universidade Federal de Brasília.

PIM – Polo Industrial de Manaus.

RH – Recursos Humanos.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Contextualização.....	9
1.2	Formulação do problema	9
1.3	Objetivo Geral	10
1.4	Objetivos Específicos.....	10
1.5	Justificativa.....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	Gestão de Pessoas.....	11
2.2	Processos de Recrutamento	13
2.3	Tipos de recrutamento	14
2.3.1	Recrutamento interno	15
2.3.2	Recrutamento externo	16
2.3.3	Recrutamento Misto.....	17
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	18
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	18
3.2	Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo	18
3.3	População e amostra (ou participantes do estudo)	19
3.4	Instrumento (s) de pesquisa.....	19
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	20
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	21
4.1	Descrição do Recrutamento Interno e da Seleção da Empresa Estudada	21
4.2	Descrição das respostas obtidas no questionário.....	22
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	29
	REFERÊNCIAS	31
	ANEXOS	34
	Anexo A – Questionário referente à eficácia do processo de recrutamento interno e seleção para o cargo de Chefe de Linha de Produção.	35

1 INTRODUÇÃO

Na era da tecnologia, com a rapidez e o dinamismo exigido das organizações para não ficarem para trás ou até mesmo fora de mercado, é possível ver uma mudança na forma de recrutamento e seleção de colaboradores. Essa mudança é a busca por uma seleção excelente visando sempre encontrar o colaborador ideal para cada vaga a ser preenchida. Como as empresas estão se adequando a essa nova realidade? Existe uma forma perfeita para encontrar o colaborador mais competente na função a ser exercida?

É entendido de forma geral que o recrutamento é o processo que visa atrair candidatos para participarem de uma seleção, almejando certo cargo funcional da organização.

Os tipos de recrutamento são: interno, externo e misto. A diferença entre os dois primeiros é o meio aonde irão acontecer todas as práticas referentes à seleção, dentro ou fora da empresa. O recrutamento misto ocorre quando do acontecimento do recrutamento interno faz-se necessário o acontecimento do recrutamento externo, e acaba por acontecer os dois, não necessariamente nesta ordem.

Segundo França (2007), temos no recrutamento interno a vantagem de menor custo direto, um conhecimento prévio sobre o perfil de cada candidato, o estímulo à preparação para a promoção, a melhora no moral interno da organização e a demonstração da valorização dos colaboradores que compõe o quadro.

Tendo em vista algumas de suas vantagens há de se concordar que este tipo de recrutamento é bastante adequado quando se fala em nova administração, já que ele incita a autoestima tão valorizada na nova relação colaborador-empresa.

Como seria possível assegurar que no acontecimento do recrutamento interno de uma organização, a seleção feita colabore para o crescimento da mesma? As técnicas de recrutamento e seleção aplicadas, tem se mostrado eficaz?

Na tentativa de se obter uma resposta aos questionamentos acima este estudo busca conhecer e avaliar o recrutamento interno e a seleção de uma empresa do polo industrial da cidade de Manaus.

1.1 Contextualização

Existem diversas teorias para o recrutamento e seleção de uma empresa, porém, estabelecer a teoria mais eficaz a uma determinada empresa é tão difícil quanto importante, haja vista, o fato de a seleção determinar o funcionário que irá desempenhar papel de chefia de uma grande fábrica/indústria como é caso da pesquisa em questão, por isso torna-se mister um estudo analítico da eficiência do processo de recrutamento e seleção de uma empresa no polo industrial de Manaus.

1.2 Formulação do problema

Quando falamos de recrutamento interno sempre nos deparamos com as vantagens e desvantagens que ele causa. Algumas dessas vantagens citada por Chiavenato (2004) diz que o recrutamento interno motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais colaboradores e que incentiva a permanência destes e a sua fidelidade à organização.

Mas será que para fazer parte do recrutamento interno as competências são o suficiente? Segundo Fleury (2001), competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.

Seria então correto pensar que quando um funcionário é competente dentro da organização ele provavelmente será recrutado e selecionado para preencher a vaga.

O problema é: O processo de recrutamento interno e de seleção utilizado em uma empresa do Polo Industrial de Manaus (PIM) para o cargo de Chefe de Linha de Produção mostra eficácia na indicação ou promoção?

1.3 Objetivo Geral

Verificar se existe eficácia no processo de recrutamento interno e de seleção de uma empresa do Polo Industrial de Manaus (PIM) para o cargo de Chefe de Linha de Produção.

1.4 Objetivos Específicos

Descrever os processos de recrutamento no contexto da gestão de pessoas.

Apresentar o processo de recrutamento interno em uma empresa do Polo Industrial de Manaus.

Verificar se o processo de recrutamento interno e de seleção utilizados pela empresa supracitada mostra eficácia.

1.5 Justificativa

A presente pesquisa tem a intenção de elaborar hipóteses para a problemática dos recrutamentos internos em uma empresa do Polo Industrial de Manaus, tendo em vista que na nova concepção das organizações as pessoas são vistas como seres inteligentes, capazes, que aspiram por uma relação de bem estar com a empresa, mas que nem sempre os acontecimentos refletem essa condição.

Busca-se, portanto conhecer que tipo de barreira existe no acontecimento do recrutamento interno para o cargo de Chefe de Linha de produção, e se os candidatos se sentem confortáveis quanto à sua participação nesse tipo de promoção.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em administração um dos principais componentes das organizações são os recursos humanos. São eles que irão dirigir e operar todo e qualquer tipo de instrumento e procedimento para alcançar os objetivos e metas da empresa em que atuam. Esses instrumentos e procedimentos precisam de seres humanos que sejam capazes de operá-los e realizá-los fazendo com que ofereçam suas potências máximas na realização da função para os quais foram criados. E para encontrar pessoas que possuam características necessárias a esse funcionamento efetivo, precisa-se primeiro atrair candidatos potencialmente equivalentes a essa conduta. Esse processo recebe o nome de recrutamento e segundo França (2007) ele seria a fase inicial para o preenchimento da vaga que está em aberto.

Aquino (1980) diz que o recrutamento vem do investigar os candidatos, para saber se ele se enquadra nos pré-requisitos do cargo e da organização. Deve-se também conhecer a vida social do candidato, pois caso seu comportamento demonstre incompetência, esta certamente será refletida na sua vida profissional.

Recrutar pessoas segundo Muchinsky (2004) é o processo pelo qual os indivíduos são solicitados a se candidatar a um emprego.

As bases para o acontecimento de um recrutamento é a necessidade dos recursos humanos da organização e todas as atividades pretendem fornecer pessoal adequado à vaga existente.

Para que o processo de recrutamento seja eficiente, Araújo (2006) diz que ele deve ser um processo de comunicação bilateral. A empresa precisa saber que tipo de candidato ela estará contratando para fazer parte do quadro de funcionários e o candidato deve ser informado sobre como é trabalhar na empresa.

2.1 Gestão de Pessoas

A Gestão de pessoas é uma atividade a ser executada por todos os gestores de uma organização, contando com o apoio do setor de recursos humanos, com a finalidade de alcançar um desempenho que possa combinar as necessidades individuais das pessoas com as da organização. Esta nova realidade vem fazendo

com que as empresas reformulem radicalmente os processos de recrutamento e seleção de pessoal, uma vez que o custo de um erro na hora da contratação é bem maior do que o investimento em um processo seletivo mais elaborado. Com isso, a função do departamento de recursos humanos vem ganhando significativo valor na dinâmica de uma organização, pois ela é a grande responsável pelo desenvolvimento de uma estrutura sólida em relação ao quadro de pessoal.

Conforme Ferreira (2005) recrutar com excelência é o primeiro passo para um processo de agregação de capital humano adequado. Recrutamento de capital humano é a comunicação e a divulgação das oportunidades de preenchimento de um determinado cargo específico ao mercado de recursos humanos. Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar determinados cargos disponíveis na organização. Se o recrutamento apenas comunica e divulga, ele não atinge seus objetivos básicos. O fundamental é que atraia e traga candidatos para serem selecionados e que atendam aos perfis exigidos. E para isso vale de tudo. Muitas organizações desenvolvem verdadeiras maratonas de testes rigorosos com o objetivo de identificar os trabalhadores mais adequados para fazerem parte dos seus quadros de pessoal. Outras, visando obter serviços especializados, preferem recorrer as agencias de recursos humanos e aos headhunters, dependendo do nível do cargo em disposição. E para os profissionais, não resta alternativa senão a de estarem preparados para participar dos elaborados processos de recrutamento e seleção e disputar as tão concorridas oportunidades de colocação que surgem no mercado de trabalho.

Zimbro e Soares (2008) dizem que na gestão de pessoas, as etapas de recrutamento e seleção resultam em impactos e mudanças no comportamento das equipes formadas. Um novo direcionamento com a inclusão de novos membros, assim a expectativa empresarial é o sucesso de seus objetivos estratégicos e de aumento de suas expectativas futuras. Quanto maior a necessidade de resultados de alto desempenho, maior importância da seleção de colaboradores eficientes e capazes.

2.2 Processos de Recrutamento

O processo de recrutamento de pessoal é constituído pela comunicação de recursos humanos da administração de gestão de pessoas com os recursos humanos internos ou externos. Para que um processo de recrutamento seja eficaz, Araújo (2006) destaca que o recrutamento deve ser um processo de comunicação bilateral. Considera-se que os candidatos desejam informações precisas sobre como será trabalhar na empresa e, por outro lado, a empresa precisa saber que tipo de empregado será o candidato caso seja contratado. Vale lembrar que, seja qual for o modelo estratégico utilizado pelo contratante para recrutar e para selecionar os seus futuros trabalhadores, certamente, o objetivo maior está na descoberta dos talentos que irão, em um futuro próximo, agregar valor à empresa como um todo.

Uma questão que atualmente vêm preocupando os profissionais da área de recursos humanos nas organizações é a intensificação das saídas ou perdas de recursos humanos, provocando assim, a necessidade de compensá-los através da intensificação de entradas.

Segundo Betim (2000, p.01) “as novas admissões devem ser direcionadas para manter o nível de recursos humanos em proporções adequadas e com qualidade de potencialidade individual para agregar valor a organização”.

Conforme Pereira e Machado (2007), após detectar a necessidade de contratar uma ou mais pessoas, inicia-se o processo de recrutamento. Este antecede geralmente a seleção e corresponde ao processo de atração e recolha de candidatos aos lugares que se pretende preencher. Após a reunião das candidaturas, procede-se à seleção do melhor candidato.

As organizações e os indivíduos estão engajados em um contínuo processo de atração. Da mesma forma que os indivíduos buscam entrar em organizações, seja na tentativa de desenvolvimento profissional, seja por busca de auto-sustento, as empresas buscam indivíduos que possam compor o seu quadro de funcionários. O objetivo comum é estabelecer uma relação de troca de benefícios, que será mais satisfatória se a pessoa escolhida apresentar os requisitos adequados. Em virtude desta procura por pessoas adequadas, faz-se necessário a realização de um processo de recrutamento e seleção o mais eficaz possível. Segundo Chiavenato (1985), recrutamento é o conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos

potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos, oportunidades de emprego que pretende preencher. O recrutamento consiste em fornecer à organização um número suficiente de pessoas, aquelas necessárias à organização para a consecução de seus objetivos, a partir de dados referentes às necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. Ou seja, é a busca de canais competentes e efetivos, sendo estes os mais diversos, de fontes de captação de indivíduos necessários e adequados às vagas em aberto.

Diferentemente do passado, quando se contratava tendo como base apenas a formação acadêmica e os cursos extracurriculares, atualmente se faz necessário identificar um conjunto de competências que vão representar um candidato como sendo um talento profissional e isso vai muito além da mera análise de um currículo bem elaborado. Na verdade, as empresas modernas estão a “caça” de talentos com uma boa base teórica, mas que também possuam virtudes de caráter subjetivo que são imprescindíveis frente à nova realidade social e econômica.

Com isso, tornou-se fundamental desenvolver novos conceitos e métodos seletivos capazes de avaliar precisamente as competências ligadas, não apenas a conhecimentos técnicos, mas também a características pessoais e aspectos de personalidade dos candidatos.

2.3 Tipos de recrutamento

A geração de competência e crescimento das organizações está diretamente ligada ao desenvolvimento do potencial humano que a empresa apresenta. Para que isso ocorra é necessário que a força de trabalho seja mantida de forma motivada, qualificada e comprometida com os objetivos propostos, estabelecendo o relacionamento entre os seres humanos e a organização (CHIAVENATO, 2002).

A satisfação está relacionada com cada tarefa e atividade que a pessoa exerce. Herzberg (1964) apresenta o enriquecimento de cargo como algo que motiva, aumenta a produtividade, aumenta o absentéismo e a rotatividade.

O Recrutamento, segundo Chiavenato (1995), pode ser dividido em três formas: interno, externo ou misto.

O recrutamento interno é realizado na própria empresa, o recrutamento externo acontece fora da organização e o recrutamento misto é o acontecimento de um recrutamento interno seguido de um recrutamento externo.

A maioria das empresas opta por fazer primeiro um recrutamento interno, e caso não haja o preenchimento da vaga, busca-se então a realização do recrutamento externo, dando então espaço para o recrutamento misto.

Existem dois tipos de recrutamento: o interno e o externo. O recrutamento interno é utilizado para preenchimento de vagas, através de remanejamento dos quadros existentes na organização. Já o recrutamento externo é utilizado para atrair os candidatos que estão fora da instituição.

A maior parte das empresas através do seu recrutador primeiramente busca um candidato interno, o recrutamento interno tem suas vantagens e desvantagens. O custo da logística de contratação externa é bem mais oneroso para a organização, porém se o mesmo não conseguir um candidato que consiga preencher os quesitos para o cargo será necessário o suprimento do cargo com algum pretendente externo. O recrutamento externo pode desmotivar os colaboradores da empresa que ao preencherem uma vaga buscam reconhecimento e plano de carreira. Em determinadas situações não há como colocar um colaborador interno quando perfil desejado não é encontrado.

2.3.1 Recrutamento interno

O recrutamento interno é um dos meios pelos quais existe a possibilidade de enriquecimento de cargo, pois segundo Marras (2000), elevando o empregado de função, a motivação aumenta expressivamente.

De acordo com França (2007), o recrutamento interno é a valorização dos colaboradores, criando lugares para o crescimento e a realização dos mesmos.

Ainda segundo França (2007), os motivos principais para o acontecimento de um recrutamento interno são:

- a) Promoção: O funcionário potencialmente preparado para exercer um cargo mais elevado na organização, deixa o cargo anterior e passa a estar lotado em outro setor ou função, abrindo então uma vaga para ser ocupada por outra pessoa.
- b) Transferência: Funcionários que de acordo com sua formação serão melhores aproveitados em outros cargos existentes na organização.
- c) Remanejamento de pessoal: Funcionários que são preparados para atuar em qualquer área ou setor dentro da organização no caso de necessidade e também para assumir posteriormente cargos mais elevados.

De acordo com Bispo (2004) o recrutamento interno está sujeito às mesmas práticas que regem o recrutamento externo. Então primeiro a área de Recursos Humanos faz uma avaliação para confirmar a existência de uma vaga na empresa, logo após inicia-se o processo de recrutamento interno.

O recrutamento interno busca candidatos para o preenchimento da vaga, dentro da organização. Para obter sucesso neste processo, a integração do gestor com os demais setores bem como uma intensa e contínua comunicação entre as áreas são fatores fundamentais (TACHIZAWA, 2001).

Esse tipo de recrutamento é muito popular nas organizações em especial nas indústrias do Polo Industrial de Manaus (PIM). Pode causar frustração para aqueles que não conseguem ser selecionados, mas em contrapartida gera perspectiva de carreira para todos os funcionários.

Para Lacombe (2005) aproveitar os funcionários que já fazem parte do quadro da empresa acaba por motivar todos os empregados, dando a entender que todos dentro da organização tem perspectiva de crescimento profissional e poderão ter a chance de fazer carreira.

2.3.2 Recrutamento externo

O recrutamento externo acontece, como o próprio nome diz, fora do ambiente da organização. Para Marras (2000) o recrutamento externo é a captação de candidatos no mercado de trabalho com o objetivo de preencher uma necessidade no quadro de funcionários.

Segundo França (2007), as vantagens deste tipo de recrutamento são:

- a) Possível admissão de novas personalidades e talentos;
- b) Possibilidade de inovação dos grupos de trabalho;
- c) Atualização no estilo e nas tendências do mercado.

Marras (2000) lista algumas das fontes de recrutamento externo:

- a) Banco de dados interno;
- b) Indicações;
- c) Cartazes internos e externos;
- d) Entidades diversas;
- e) Consultorias de outplacement;
- f) Consultorias de replacement;
- g) Agências de emprego;
- h) Consultorias em recrutamento e seleção;
- i) Headhunter; e
- j) Mídia.

2.3.3 Recrutamento Misto

Chiavenato (1995) diz que em uma empresa não acontece um recrutamento interno sem que haja um recrutamento externo. Um recrutamento complementa o outro.

O recrutamento misto acontece podendo ser: primeiro o externo seguido do interno, o interno seguido do externo e interno e o externo ao mesmo tempo.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para Minayo et al (1994), metodologia é o que vai determinar a pesquisa , é uma análise fundamentada nos parâmetros da ciência. A pesquisa qualitativa responde questões muito particulares, já que se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ela trabalha com um universo de significados, motivos e aspirações, crenças, valores e atitudes, que correspondem a um aspecto mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos, que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Esta tem como objetivo captar e analisar as características dos vários métodos indispensáveis, avaliar suas capacidades, potencialidades, limitações ou distorções e criticar os pressupostos ou as implicações de sua utilização.

Na pesquisa qualitativa, a análise da magnitude das variáveis supera a quantificação das mesmas. Deixa-se de valorizar a repetição numérica de determinada variável e passa-se a compreender o significado e a intencionalidade que são atribuídos, na percepção de um ator que constitui e representa um grupo social.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

No intuito de conhecer as características do recrutamento interno que ocorre em uma empresa do Polo Industrial da cidade de Manaus, e descrever a realidade dos problemas existentes quando do acontecimento deste processo na empresa, a pesquisa a ser realizada será meramente descritiva e qualitativa.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

O estudo será realizado em uma empresa do polo Industrial de Manaus, localizado na zona norte da cidade de Manaus (Amazonas), que tem por finalidade o atendimento de lojas que trabalham com vendas de produtos no varejo. A mesma é

uma indústria de grande porte e oferece produtos na área de eletrônica para o Brasil e demais países da América.

A empresa é referência nacional para o atendimento e demanda de vendas no atacado, fazendo parte de sua equipe profissionais gestores, gerentes, chefe de linhas de produção etc. O levantamento de dados será feito por meio de questionário aberto, aplicado nos turnos dos profissionais que aceitarem participar do trabalho, o tempo estimado para a aplicação dos questionários será de 20 minutos. Para a análise dos dados coletados será utilizado a técnica de análise de conteúdo proposta por Minayo (2000). Após leitura flutuante, as categorias serão construídas de forma gradual, na medida em que os conteúdos dos dados coletados forem desmembrados em unidades de análise, subcategorias e categorias.

3.3 População e amostra (ou participantes do estudo)

A população do estudo é composta por dezenove funcionários no total, sendo que um destes exerce o cargo de gerente dos Recursos Humanos (RH), e os outros dezoito atuam como chefes de linha de produção. O funcionário gerente dos Recursos Humanos participou somente para descrever o recrutamento interno e a seleção utilizada na empresa. Os chefes de linha participaram voluntariamente nesta pesquisa nos dando as informações necessárias para a análise.

Dentre os dezoito participantes da pesquisa, dez eram do sexo masculino e oito do sexo feminino. Cada um deles ocupava um cargo de chefia de linha de produção distinta.

3.4 Instrumento (s) de pesquisa

Para a entrevista foram utilizados dois questionários, o primeiro contendo apenas uma pergunta referente ao tipo utilizado na empresa de recrutamento interno e de seleção, e o segundo contendo dez perguntas sendo duas referentes à caracterização do participante e oito sobre a eficácia do processo. Essas perguntas

possuíam como respostas: ótimo, bom, regular e péssimo. A identificação do nome foi opcional caso o entrevistado considerasse o questionário comprometedor.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O questionário foi aplicado no horário do intervalo para o almoço com acordo e consentimento de cada participante, que se submeteram voluntariamente demonstrando interesse pelo assunto tratado.

A análise a ser realizada com os dados coletados será de conteúdo, questionando como se realiza a seleção, e como os participantes observam o seu acontecimento, conforme proposto neste trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Descrição do Recrutamento Interno e da Seleção da Empresa Estudada

Segundo informações repassadas pelo gerente de Recursos Humanos, a empresa procura sempre recrutar pessoas que possuam conhecimento técnico com o máximo grau de instrução para ocupar cargos de chefia. Para tanto, é necessário análise de currículo de cada candidato.

O recrutamento interno ocorre de uma maneira bem simples: é exposta nos murais da fábrica e repassada boca a boca a informação do período de coleta e análise de currículo para o cargo de chefia.

Cumprido o prazo que segundo o gerente é de uma semana a cada 2 ou 3 meses, dependendo da necessidade, são selecionados aqueles que possuem instruções específicas da área de atuação. Logo em seguida, todos os selecionados são convocados boca a boca para comparecerem no setor de Recursos Humanos para fazerem uma prova como pré-requisito para ingresso no cargo.

No dia seguinte, os aprovados que estão dentro da quantidade de vagas são chamados para uma conversa a respeito do cargo que irão ocupar e caso não haja nada que o impeça de assumir o cargo, o candidato passa a exercer a função assim que o outro gerente deixar o cargo, ou imediatamente se for o caso.

Conforme podemos observar, a comunicação inicial é talvez um problema para o recrutamento correto, pois nem todos os funcionários observam os murais e tão pouco se lembram de repassar boca a boca a informação do período de coleta de currículo.

É possível observar que devem existir funcionários que almejam o cargo, mas por não possuírem instrução diplomada não concorrem ao cargo. Esses funcionários mesmo que possuam conhecimento prático a respeito da função, diante de tal recrutamento não podem demonstrar tal habilidade.

Os candidatos não selecionados não são citados na resposta dada pelo gerente de Recursos Humanos, o que podemos supor que devem não ser

comunicados levando-os a irem ao setor de RH perguntar se houve a sua seleção ou não para obterem uma resposta.

A conversa que acontece informalmente com o gerente de Recursos Humanos é somente para verificar se o candidato almeja realmente assumir o posto e se conhece todas as responsabilidades que serão repassadas a este quando estiver no cargo.

Confirmado que o candidato está apto a exercer o cargo, segundo a análise de currículo e da prova de conhecimento realizada por ele, a vaga é preenchida.

4.2 Descrição das respostas obtidas no questionário

A seguir é apresentada a tabulação das respostas obtidas no questionário aplicado a 18 funcionários de uma empresa de eletrônicos do Polo Industrial de Manaus, com o objetivo de avaliar a eficácia do processo de recrutamento e seleção da referida empresa para o cargo de chefe de linha de produção.

Após a avaliação dos dados fornecidos pelo questionário, constataram-se as dificuldades que interferem na eficácia do processo de recrutamento e seleção. Os dados fornecidos apresentam uma compreensão razoável da eficácia deste processo, em especial da seleção interna.

Os resultados dessa pesquisa têm como consequência demonstrar se a permanência no cargo de chefe da produção é o reflexo de uma seleção eficaz, se o recrutamento interno e as técnicas de seleção aplicadas na empresa para o preenchimento do cargo de chefe da produção estão garantindo eficácia e quais os fatores impactantes na eficiência dos processos de recrutamento interno para promoção na empresa em questão.

Diante dos resultados do questionário formulavam-se variáveis discursivas, com premissas ao presente TCC, que se detalha a luz da coerência temática.

A seguir apresenta-se o questionário que dá embasamento para a obtenção de informações a respeito do processo de seleção interna para o cargo de chefe de linha de produção, tendo como publico alvo funcionários de uma empresa de produtos eletrônicos do PIM.

Tabela 1: Sexo dos entrevistados.

Variáveis	%
Feminino	44,4%
Masculino	55,5%

Fonte: Pesquisa 2012, 1º semestre.

No presente item observa-se que o número de mulheres que ocupam cargos de chefia na empresa pesquisada está próximo do número de homens, fato que mostra o avanço das mulheres no mercado de trabalho, pois até pouco tempo atrás era quase inconcebível para uma mulher o status de liderança em qualquer setor de uma empresa haja vista o papel doméstico pré-estabelecido para a mulher na sociedade.

Tabela 2: Idade dos entrevistados.

Variáveis	%
20 a 29 anos	11,1%
30 a 45 anos	72,2%
46 anos em diante	16,6%

Fonte: Pesquisa 2012, 1º semestre.

Neste item da pesquisa ressalta-se a preferência da empresa por pessoas que sejam jovens, mas que apresentem traços de responsabilidade propícios de pessoas com idade entre 30 e 45 anos, pois os mesmos apresentam dinamismo, criatividade, competência e responsabilidade, requisitos indispensáveis para a função de chefe de linha de produção. Já os entrevistados com média de idade de 20 a 29 anos apresentam os mesmos requisitos que os anteriores porém a função de chefe de linha de produção é apenas um trampolim para voos mais altos dentro da empresa, fato que em alguns casos lhes tira o foco do que de fato é sua função no momento. Os candidatos com idade de 46 anos em diante apresentam quase todos os requisitos necessários, exceto a vontade inovar, criar, transformar e melhorar cada vez mais o processo produtivo, pois mesmo que inconscientemente já pensam mais em aposentadoria que nos termos citados.

Tabela 3: O que os funcionários pensam da lisura do processo de recrutamento interno e da seleção.

Variáveis	%
Ótimo	33,3%
Bom	50%
Regular	11,1%
Péssima	5,5%

Fonte: Pesquisa 2012, 1º semestre.

Nesse item pode-se observar a relevância e seriedade do processo de recrutamento e seleção interna na visão dos funcionários da empresa. Embora haja alguns descontentamentos, em geral os funcionários confiam na equipe responsável pelo recrutamento e seleção da empresa, o que lhes dá maior motivação para exercer um bom trabalho visto que a consequência do bom trabalho será o reconhecimento e uma possível promoção para o cargo de Chefe de Linha de Produção.

Tabela 4: O que os funcionários pensam do método usado no processo de recrutamento interno e da seleção para o cargo de Chefe de Linha de Produção.

Variáveis	%
Ótimo	5,5%
Bom	38,8%
Regular	33,3%
Péssima	22,2%

Fonte: Pesquisa 2012, 1º semestre.

No item acima fica evidente que embora os funcionários confiem na equipe responsável pelo processo de recrutamento e seleção interna da empresa, não têm o mesmo pensamento em relação ao método usado pela equipe para a seleção do cargo de Chefe de linha de Produção, fato que dá margem para que a equipe responsável pelo recrutamento e seleção se questione quanto à eficácia do método em questão.

Tabela 5: Opinião sobre o cargo de Chefe de Linha de Produção.

Variáveis	%
Ótimo	33,3%
Bom	50%
Regular	11,1%
Péssima	5,5%

Fonte: Pesquisa 2012, 1º semestre.

Neste item destaca-se o anseio dos funcionários em ascender a melhores posições dentro da empresa, vislumbram uma carreira promissora a partir do conhecimento específico das dificuldades dos processos produtivos da empresa quando estiverem em cargos mais destacados, como uma gerencia por exemplo. Este conhecimento específico no futuro poderá servir de álibi em uma disputa de liderança ou até mesmo no questionamento do baixo rendimento da produção de um determinado produto.

Tabela 6: Período de permanência no cargo de Chefe de Linha de Produção.

Variáveis	%
Ótimo	38,8%
Bom	50%
Regular	5,5%
Péssimo	5,5%

Fonte: Pesquisa 2012, 1º semestre.

O item acima demonstra a satisfação e a segurança que o colaborador da empresa tem em participar do processo de recrutamento e seleção interna da empresa, porem, não esclarece a eficácia desta seleção, haja vista que, o método utilizado pela equipe de RH foi questionado pelos mesmos entrevistados. Diante do exposto pode-se dizer que a razoável duração do funcionário no cargo de Chefe de

Linha de Produção é resultado de uma política interna da empresa em tentar capacitar ou até mesmo insistir com o colaborador no intuito de fazer valer o processo de recrutamento e seleção interna.

Tabela 7: Periodicidade do processo de recrutamento interno e da seleção para o cargo de Chefe de Linha de Produção.

Variáveis	%
Ótimo	5,5%
Bom	44,4%
Regular	11,1%
Péssimo	38,8%

Fonte: Pesquisa 2012, 1º semestre.

Este item demonstra a insatisfação dos entrevistados com o longo período entre um processo de recrutamento e seleção interna e outro, fato que demonstra alguns questionamentos em relação à política interna da empresa quando mantém o um funcionário que “aparentemente” não consegue suprir as necessidades que a função de Chefe de Linha de Produção exige, tornando assim a ascensão de um possível colaborador “mais qualificado” ao cargo de Chefe de Linha de produção mais demorado podendo gerar com isso situações desagradáveis nas relações interpessoais entre funcionários da linha de produção.

Tabela 8: Opinião quanto à indicação não formal dos profissionais com cargos superiores.

Variáveis	%
Ótimo	38,8%
Bom	50%
Regular	5,5%
Péssima	5,5%

Fonte: Pesquisa 2012, 1º semestre.

Neste item observa-se que a indicação de um funcionário para o cargo de Chefe de Linha de Produção por um funcionário que exerça uma função de gerencia ou similar torna-se fator preponderante para a ascensão ao cargo preterido pelo funcionário que participa do processo de recrutamento e seleção interno. Mas, e se este funcionário indicado não tiver os requisitos necessários para exercer a função de Chefe de linha de produção? E se houver funcionários mais capacitados e preparados para exercer tal função? Onde fica a lisura do processo de recrutamento interno e de seleção? Doravante não se pode descartar a experiência e a observação do Funcionário que fez a indicação nem tão pouco subestimar a capacidade do funcionário indicado.

Tabela 9: Opinião quanto à participação de funcionários terceirizados no processo de recrutamento interno e de seleção da empresa.

Variáveis	%
Ótimo	11,1%
Bom	11,1%
Regular	55,5%
Péssimo	22,2%

Fonte: Pesquisa 2012, 1º semestre.

Observa-se neste item a aversão existente entre os funcionários da empresa em questão, quanto à participação de funcionários terceirizados no processo de recrutamento e seleção da supracitada empresa, fato que demonstra que embora estando diariamente exercendo funções similares aos funcionários efetivos da empresa, os funcionários terceirizados não são considerados por seus colegas de trabalho como seus pares dentro da empresa, o que dificultaria em caso de promoção do funcionário terceirizado o bom relacionamento entre Chefe de linha de produção e funcionários da linha de Produção.

Tabela 10: Opinião quanto à eficácia do processo de recrutamento interno e de seleção da empresa.

Variáveis	%
-----------	---

Ótimo	16,6%
Bom	27,7%
Regular	33,3%
Péssimo	22,2%

Fonte: Pesquisa 2012, 1º semestre.

Em fim pode-se observar que existe uma dicotomia na opinião dos funcionários participantes da pesquisa, pois os mesmos, hora concordam e elogiam o processo de recrutamento e seleção interna da empresa, hora criticam o mesmo, fato que demonstra que os funcionários entrevistados não conhecem ou não entendem os instrumentos de avaliação do processo de recrutamento interno da empresa. Mas e quanto a sua eficácia? Essa dicotomia não coloca em xeque essa eficácia? Os questionamentos realizados durante a pesquisa não dão margem pra que se pergunte se a metodologia utilizada no processo de recrutamento e seleção da empresa esteja obsoleta para os novos parâmetros da empresa? Ou diante do exposto pode-se entender certo egoísmo dos entrevistados que “pensam’ apenas em se crescimento pessoal”.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os resultados da pesquisa nos mostram que mesmo com o fluir do processo de recrutamento interno e seleção que a empresa pesquisada realiza, não há satisfação quanto ao resultado obtido, pois existem questionamentos entre os participantes que demonstraram não concordar com os meios empregados para recrutamento e seleção dentro da organização, mesmo que a equipe que realiza este processo esteja apta e demonstre capacidade e confiança.

As principais técnicas de seleção utilizadas pela empresa estudada, tais como análise de currículo e prova de conhecimentos, na visão dos funcionários participantes da pesquisa não estão apresentando resultado positivo, mesmo estando eles no cargo de chefia.

Há de se questionar se esses candidatos, mesmo tendo sido escolhidos entre vários, possuem competência para gerenciar.

Segundo MAXIMINIANO (2006) “competências são conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para uma pessoa desempenhar atividades. As competências desenvolvem-se por meio de experiência profissional, educação formal e informal e convivência familiar e social.”

Isso nos mostra que nem sempre basta ter diploma, mas é necessário experiência profissional, o que não é relevante dentro da seleção feita pela empresa estudada.

Ainda segundo MAXIMINIANO (2006), existem quatro categorias principais de competências importantes para o desempenho de tarefas gerenciais: as intelectuais, as interpessoais, as técnicas e as intrapessoais.

Fazendo a observação de como é realizada a seleção na empresa estudada verificamos que as competências técnicas são as únicas exigidas.

Tendo em vista a insatisfação dos funcionários entrevistados, as técnicas utilizadas para recrutamento e seleção de candidatos para a chefia de linha de produção poderiam estar acompanhadas de técnicas vivenciais que fazem com que o candidato interaja ativamente a fim de ser avaliado também o seu comportamento intelectual, interpessoal e social.

Segundo Oliveira e Medeiros, (2008,p.94), a técnica vivencial exige controle da situação e uma preparação prévia do candidato que deve ser realizada por um profissional qualificado.

A técnica vivencial pode ser de três tipos segundo Limongi-França (2004):

1. Provas situacionais, onde o candidato executa tarefas referentes ao cargo almejado;
2. Dinâmicas de grupo, que segundo Gil (2001) pode avaliar características de liderança, sociabilidade, iniciativa, criatividade, capacidade de atuar sobre pressão, estabilidade emocional, controle, visão estratégica, etc.; e
3. Psicodrama, que trabalha sentimentos, valores e emoções levando o candidato a expor o tipo de personalidade que possui, sendo possível fazer uma ligação com o cargo pretendido.

É preciso ressaltar que a nova administração, ou seja, o mercado de trabalho contemporâneo busca no candidato, competência para alcançar os objetivos da organização e assim crescer e expandir.

Através dessa combinação, conhecimento técnico formal e competências gerenciais seria possível realizar o desempenho esperado, ou seja, a eficácia em cada linha de produção, tornando ou mantendo a empresa competitiva.

A empresa estudada não demonstrou ter preocupação sobre todo o processo de recrutamento e seleção. Este processo foi observado como algo mecânico: temos que realizar, então vamos realizar. Não foi possível verificar preocupação busca pela excelência e eficácia que são tão necessárias para a melhoria de cada segmento da empresa.

O estudo e o conhecimento de novos métodos no processo de recrutamento interno e seleção dentro das indústrias já são realidade. É preciso se adequar à modernidade e à nova forma de gerir pessoas para o melhor andamento dos setores. A mudança de método pode trazer rapidez, agilidade, criatividade, e outros atributos que a nova administração exige.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

BETIM, Mathias T. **Recrutamento de Pessoas em grande número para organizações que possuem sazonalidade no quadro de funcionários**, Paraná, 2000, p. 01. Disponível em: <www.pg.cefetpr.br/incubadora/wp-content/themes/utfpr-gerec/artigos/67.pdf> Acesso em: 17 de jun. 2011.

BISPO, P. **Herbarium investe em recrutamento e interno**. (2004). Disponível em: <www.rh.com.br> Acesso em: 15 de jun. 2011.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Administração: teoria, processo e prática**. Mcgraw do Brasil, São Paulo, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Carreira e competência: gerenciando o seu maior capital**. São Paulo: Saraiva, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FERREIRA, Fábio et al. : **Gestão estratégica de custos no processo de recrutamento e seleção de capital humano como fonte de vantagem competitiva dinâmica de organizações na era do conhecimento**. Florianópolis. 2005.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

HERZBERG, F. **The motivation to work**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1964.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Recursos Humanos: Princípios e tendência**. São Paulo: Saraivas, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARRAS, Jean Peirre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATIAS-PEREIRA, José. **Metodologia Científica**. Manual de Pesquisa Científica. Brasília: Sistema Universidade Aberta do Brasil.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. – São Paulo: Atlas, 2006.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7.ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

MUCHINSKY, Paulo M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson Learnig, 2004.

OLIVEIRA, José Arimatés de.; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de Medeiros. **Gestão de Pessoas**. Sistema Universidade Aberta do Brasil: 2008.

PEREIRA, Andréia R. T. MACHADO, João P. A. Artigo: **Recrutamento, seleção e integração**. Ano de 2007.

Disponível em: (http://www.forma-te.com/1309256417_artigo_coimbra_grh.pdf/). Acesso em 15 de março de 2012.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

ZIMBRO , Elisângela M.; SOARES, Augusto C. de C. **ANÁLISE COMPARATIVA DOS MEIOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE DUAS CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS NA CIDADE DE GUARAPUAVA – PR. UNICENTRO (2008) /**

Disponível em:

<http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/6%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/4-Ed6_CS-Anali.pdf> Acesso em: Acesso em: 17 de Nov. de 2011.

ANEXOS

Anexo A – Questionário referente à eficácia do processo de recrutamento interno e seleção para o cargo de Chefe de Linha de Produção.

Assinale corretamente:

1. Qual o seu sexo? Masculino Feminino

2. Qual a sua idade? 20 a 29 anos 30 a 45 anos Acima de 45

As perguntas abaixo falam sobre recrutamento interno e seleção para o cargo de Chefe de Linha de Produção. Gostaria de saber sua opinião relativa a essas questões.

Dê suas respostas marcando com um x, na tabela à frente de cada frase, o número (de 1 a 4) que melhor representa sua resposta, conforme descrito abaixo:

1 – Ótimo

3 – Regular

2 – Bom

4 – Péssimo

Itens	1	2	3	4
3. Que conceito você daria para a lisura (Franqueza, sinceridade.Honestidade) do processo de recrutamento interno e da seleção para o cargo de Chefe de Linha de Produção?				
4. Que conceito você daria para o método usado no processo de recrutamento interno e da seleção para o cargo de Chefe de Linha de Produção?				
5. Considero o cargo de Chefe de Linha de Produção				
6. Permanecer no cargo de Chefe de Linha de Produção é,				
7. O intervalo de tempo entre um processo de recrutamento interno e outro para a seleção de Chefe de Linha de Produção é,				
8. Eu entendo que a indicação de alguém para o cargo de Chefe de Linha de Produção por um superior é,				
9. A participação de funcionários terceirizados no processo de recrutamento interno e de seleção da empresa para o cargo de Chefe de Linha de Produção é,				
10. O resultado do recrutamento interno e da seleção para o cargo de Chefe de Linha de Produção é,				