



## FATORES MOTIVACIONAIS NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA A FORMAÇÃO DO QUADRO DE COLABORADORES DOS LATICÍNIOS DA ZONA DA MATA MINEIRA

Valdinei Vieira Gonçalves<sup>1</sup>, Willian dos Santos Pereira<sup>2</sup>, Rita de Cassia Martins de Oliveira Ventura<sup>3</sup>, Reginaldo Adriano de Souza<sup>4</sup>, Lilian Beatriz Ferreira Longo<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Graduando em Administração, Centro Universitário UNIFACIG, valdineivieira2030@gmail.com,

<sup>2</sup> Graduando em Administração, Centro Universitário UNIFACIG, williampereira20172017@outlook.com,

<sup>3</sup> Doutora em Ciência da Informação, Centro Universitário UNIFACIG, ritamartins@sempre.unifacig.edu.br,

<sup>4</sup> Mestre em Administração, Centro Universitário UNIFACIG, reginaldoberbert@hotmail.com,

<sup>5</sup> Mestre em Administração, Centro Universitário UNIFACIG, lilianfacig@hotmail.com.

**Resumo:** As organizações, de forma geral, têm se deparado com uma alta competitividade em seus mercados de atuação e para que sobrevivam há a necessidade de buscarem um diferencial competitivo, sendo que este muitas vezes advém do seu quadro de colaboradores. Desta forma, surge a importância de uma boa gestão de pessoas, a saber, recrutamento, seleção e desenvolvimento. Este trabalho se propôs a verificar como é realizado esta gestão em dois laticínios da Zona da Mata Mineira. Para isso, foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas de natureza qualitativa e descritiva com os profissionais responsáveis pela gestão de recursos humanos das instituições pesquisadas. Verificou-se que não existe uma política clara de recrutamento e seleção, que não há departamento de gestão de pessoas nas empresas e que, muitas vezes, são contratados novos colaboradores pela indicação de parentes ou amigos, fato este muito comum em empresas familiares e que existe a necessidade de profissionalizar tal setor.

**Palavras-chave:** Recrutamento; Seleção; Experiência; Colaboradores.

**Área do Conhecimento:** Ciências sociais aplicadas.

### 1 INTRODUÇÃO

Competitividade é, possivelmente, uma das palavras que mais tem permeado o meio organizacional. As organizações concorrem por clientes, colaboradores, linhas de crédito, localização, melhor marca no mercado, enfim vivem constantemente competindo com seus concorrentes diretos e até mesmo com bens ou produtos substitutos.

Além da competitividade ser intensa conseguir um diferencial competitivo frente aos seus concorrentes que permaneça por longo prazo tem sido uma tarefa quase impossível para as empresas (SILVA; BARBOSA, 2013), independente do seu ramo de atuação, uma vez que a maioria delas estão em um ambiente de concorrência perfeita.

Foi-se o tempo que um produto era tido como único e que era seguro por patentes, ou ainda, as rivais do mercado não conseguiam imitá-lo. Um produto lançado no mercado e que tenha sucesso logo é replicado e até mesmo melhorado pelos concorrentes (DEL-VECHIO; HASCKEL, 2010). Neste sentido, um dos fatores que ainda conseguem, se bem trabalhado, manter um diferencial nas organizações é o capital humano. Assim recrutar, selecionar, capacitar e trabalhar com um bom plano de benefícios torna-se vital para as empresas formarem um quadro de colaboradores que possa levá-la a obter vantagem competitiva.

Porem obter um capital humano capacitado tem sido um grande desafio para as organizações, assim sendo, muitas empresas estrategicamente têm buscado colaboradores recém-chegados no mercado de trabalho. É um impasse: contratar alguém capacitado e pagar altos salários ou buscar um colaborador inexperiente, o jovem no mercado de trabalho, e capacitá-lo conforme a necessidade organizacional.

Neste contexto, este estudo tem como proposta responder a seguinte indagação: as empresas do ramo de laticínios da zona da mata mineira têm privilegiado contratar profissionais experientes ou os jovens recém-chegados ao mercado de trabalho?

Este trabalho se torna relevante para as empresas pois, poderá evidenciar a forma de seleção que elas estão utilizando e repensar se é a melhor forma. Pelo lado do capital humano ele poderá entender quais os fatores são avaliados por estas empresas em seu processo de gestão de pessoas e procurar se adequar ao mesmo. Para o meio acadêmico será uma forma de ver a prática organizacional e se a mesma está em conformidade com a literatura.

Tem-se, portanto, como objetivo verificar como é efetuado o processo de recrutamento e seleção das empresas e quais são os fatores que influenciam na escolha dos colaboradores pelos selecionadores.

Para tanto foi realizada uma entrevista semiestruturada com os responsáveis pelo departamento de recursos humanos na busca pelas questões levantadas.

Este artigo se divide nas seguintes partes: (1) introdução com a problematização, objetivos e relevância da pesquisa; (2) breve referencial teórico; (3) metodologia de pesquisa utilizada; (4) análise dos resultados; (5) considerações finais e por fim (6) referências bibliográficas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o avanço no campo de conhecimento da Administração e as mudanças no contexto das organizações, tanto externas quanto internas, o papel da área de Gestão de Pessoas se tornou muito mais estratégico perdendo o eixo central anterior que era uma perspectiva técnica. Na análise de Chiavenato (2014) a gestão de pessoas depende de vários aspectos que se inter-relacionam e formam um *mix* que a torna única em cada organização, sendo essa área extremamente contingencial e situacional, que remete a um alto grau de complexidade.

Associado ao cenário de múltiplas transformações, a função requerida hoje da área é de prover a organização de competências que estejam, antes de tudo, alinhadas estrategicamente para o alcance dos objetivos estabelecidos. Picarelli Filho e Wood (2004) afirmam que a área de Gestão de Pessoas, dentre as áreas da empresa, é a que mais tem sofrido com as pressões ambientais o que ocasionou a revisão de preceitos, até então consolidados, para uma nova forma de atrair, reter e desenvolver as pessoas que se tornaram, assim como área, mais estratégica e relevante. Na perspectiva de Ulrich (2004) o ato de obter e reter os talentos são as armas vitais no campo do mercado competitivo.

Fortuna, Tachizawa e Ferreira (2004) alertam para o fato que toda essa mudança na forma e nas atividades da área de gestão de pessoas necessita que a mesma tenha poder de decisão e que suas atividades devem atender, de forma direta, aos interesses da organização e das pessoas que estão vinculadas a ela para que haja uma simetria de objetivos. Pois, conforme apontado por Batalha e Silva (2001), as organizações são movimentadas por pessoas e, por isto, essas devem estar comprometidas e, desta forma, estarão dispostas a empregarem suas competências no desenvolvimento de suas tarefas surgindo, na leitura dos autores, um dos maiores desafios da gestão: alinhar pessoas e os objetivos organizacionais.

Desta forma, a gestão de pessoas se apresenta como uma função gerencial que objetiva utilizar da cooperação dos colaboradores para que não só os objetivos organizacionais sejam alcançados, mas também os individuais (GIL, 2007). Isso aponta para o fato de que a satisfação de cada colaborador vai além do sucesso na vida profissional. Ou seja, quanto mais as pessoas estejam estimuladas e alinhadas aos objetivos organizacionais mais se tornarão um ativo importante, gerador de valor para a organização. Nesta direção, a gestão de pessoas deixa de ser vista como um custo, e passa a ser compreendida como investimento devido ao retorno que representa para a organização (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2011).

Em meio a este cenário de transformações, também as tarefas e o modo de organização do trabalho se alteraram. Na perspectiva de Fleury e Fleury (2004, p. 46) “o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa”.

Passa-se assim a discutir sobre competências que, no momento atual, se tornou a fonte de competitividade das organizações. Ferreira e Vargas (2014) destacam que independente do tipo de negócio da empresa, o fator humano sempre se fará presente nas suas seguintes palavras, “Assim, ainda que haja tecnologia e avanço, o fator humano sempre se fará mais constante, tanto no êxito como no fracasso de uma empresa. Deste modo, entende-se que os indivíduos que realizam o trabalho e o modo como o fazem, ainda produz significativa diferença” (FERREIRA; VARGAS, 2014, p. 34). Por tal razão, ganha significado a gestão de pessoas que exige, atualmente, uma atuação mais integrada com foco em estratégias e nas competências necessárias à realização do negócio. Na análise de Almeida (2004) a gestão de pessoas com enfoque estratégico objetiva criar valor para

o negócio de forma geral, gestão que se inicia a partir da captação, seleção e envolve, de forma contínua, as políticas de retenção e desenvolvimento das competências individuais e, consequentemente, as organizacionais.

No âmbito da captação e seleção o desafio é o de conseguir atrair um conjunto de pessoas que possuam as competências necessárias à organização. Hanashiro e Godoy (2004) ressaltam que é importante levar em consideração que também as pessoas mudaram sua forma de trabalhar e de pensar a carreira, por isso as organizações precisam estabelecer políticas que consigam atrair, captar e reter essas pessoas. Na perspectiva de Ferreira e Vargas (2014), os processos de gestão de pessoas de recrutamento e seleção constituem-se em uma atividade diferenciada pois é a partir delas que pode-se escolher as pessoas que se alinham ao trabalho e às organizações e, principalmente, no processo de seleção analisar o grau de coesão dos objetivos das pessoas com os objetivos e os valores organizacionais.

Pode-se então afirmar que as organizações devem escolher de forma estratégica seus funcionários pois estes, na realização de suas atividades, terão como foco a qualidade e a excelência estabelecidos pela organização (ANTUNES et. al, 2016). Assim um bom gerenciamento das pessoas começa no processo de captação e seleção dos novos integrantes da organização, pois, tais processos devem encontrar-se integrado às metas e as perspectivas organizacionais (GIL, 2007).

Segundo Ferreira e Soeira (2013, p. 55)

todo recrutamento e seleção de pessoas deve ser um processo de comparação do cargo com as competências individuais de cada pessoa, para que assim, a empresa possa contratar o indivíduo que tenha o perfil que o cargo exige. Isto quer dizer que nem sempre a empresa irá contratar aquele candidato que tenha um grau de escolaridade maior que outro candidato, ou que irá contratar um candidato que tenha mais experiência, ou que fale mais que outros em dinâmicas de grupos, mas irá contratar o candidato que apresente características que o aproximem mais das descrições e análises do cargo.

Seguindo esta abordagem funcional, Chiavenato (2014, p. 101) aponta que o recrutamento se constituiu em "um processo de duas mãos: comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo que atrai os candidatos para o processo seletivo: estímulo e resposta". O processo de recrutamento divide-se, na análise do autor, em duas modalidades: recrutamento interno e recrutamento externo. O recrutamento interno volta-se para buscar competências dentro da organização e melhor aproveitá-las. Já o recrutamento externo possui foco na busca de competência no âmbito externo.

Na definição do processo de seleção, o foco, segundo Chiavenato (2014, p. 118), é a escolha ou seja, "é a busca entre os recrutados por aqueles mais adequados aos cargos ou que possuem as competências requeridas pelo negócio, visando a manter ou a aumentar a eficiência do desempenho humano, bem como a eficácia da organização". Para a realização do processo de seleção, de uma forma geral, as organizações utilizam de algumas técnicas tais como: entrevista de seleção, provas de conhecimento ou de capacidades, testes psicológicos, e dinâmicas de grupo, etc.

Ampliando essa análise, Wecker e Froehlich (2017) apontam que o processo de recrutamento e seleção devem focar na entrega e não somente no cargo, devem apontar a necessidade de mensurar qual será o valor agregado à organização por meio do elo com os objetivos estratégicos e da carreira do possível futuro colaborador. Por isto, o processo de recrutamento e seleção se torna, por vezes, ainda mais demorado pelo fato de muitos candidatos se apresentam de maneira equivocada as ofertas de emprego, o que gera uma grande perda de tempo (GUIMARÃES e ARIEIRA, 2005).

É nesse ponto que torna significativo as competências. No entendimento de Fleury e Fleury (2004, p. 45) o conceito de competência abarca "um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, [...] [...] um estoque de recursos que o indivíduo detém". Le Boterf (1995) explica a competência como resultado da interseção de três linhas: a formação da pessoa (entendida pelo autor como biografia e socialização), a formação educacional e sua experiência proveniente do âmbito profissional. Segundo o autor a competência pode ser definida como um conjunto de saberes que envolvem o agir, o mobilizar, a integração de recursos, o compartilhamento dos conhecimentos e recursos e, também, a habilidade relativa a um contexto profissional.

Ferreira e Vargas (2014) assim como Limongi-França e Arellano (2002) apontam que o mercado de trabalho exerce influência direta nas decisões e no formato dos processos de recrutamento, tanto interno quanto externo, e seleção haja vista que a quantidade de pessoas disponíveis no mercado de trabalho para atender aos chamados das organizações. Tanto em época

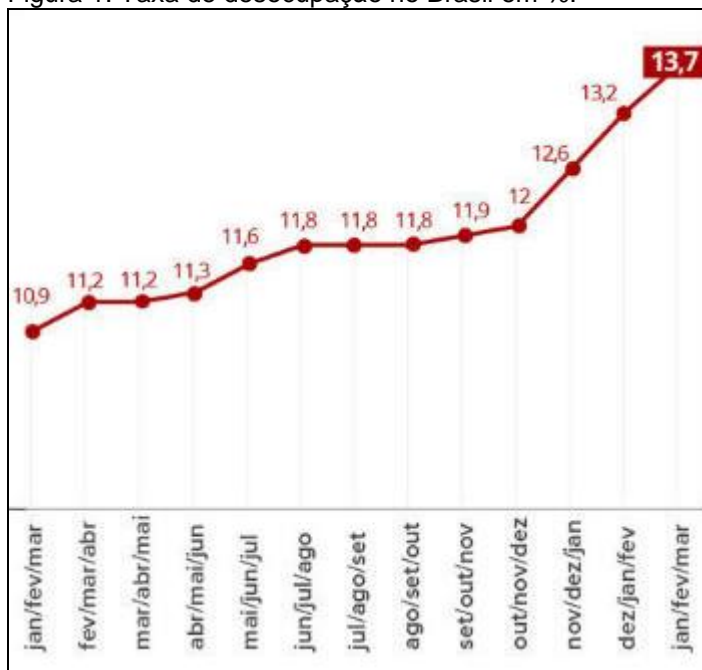
de recessão quanto em época de maior oferta de pessoas a influência é direta chegando mesmo a impactar a política de recursos humanos das diferentes organizações.

No momento atual, vive-se uma clara época de recessão econômica e com um perfil de pessoas que possuem, de uma forma geral, mais qualificação como consequência, dentre outros aspectos, pela expansão do ensino superior, sem levar em consideração a qualidade do ensino, no país. Segundo reportagem da Futura (2019), em 2017 a taxa de desemprego no Brasil era 13 milhões de pessoas (Figura 1) e, desse total, um 1/3 estavam na faixa etária de 18 a 24 anos.

Analisando sobre a inserção dos jovens no contexto laboral, Santos e Gimenez (2015) apontam que à medida que o mercado de empregos se localiza no auge da expansão do trabalho, os jovens conseguem se inserir no mercado de trabalho de forma mais tranquila havendo, desta forma, impactos positivos sobre os números de inserção da faixa etária dos jovens. Entretanto, o contrário se realiza também, pois na proporção que o mercado de emprego se torna mais estagnado e limitante, as ofertas de emprego para os jovens também se estreitam. Talvez este aspecto esteja diretamente relacionado com as competências e a experiência profissional dos trabalhadores que são parte intrínseca de qualquer processo de recrutamento e seleção.

Entretanto, esta é uma afirmação que precisa ser confirmada por pesquisas para que se possa realmente compreender o que acontece nas organizações. E é procurando esclarecer e solidificar esta hipótese que esse estudo se justifica.

Figura 1: Taxa de desocupação no Brasil em %.



Fonte: Futura (2019).

### 3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa indica o caminho utilizado pelos pesquisadores para a realização de seu estudo, possibilitando a comprovação dos resultados em diferentes contextos ou áreas. Ela apresenta, portanto, o caminho seguido para responder ao problema de pesquisa proposto.

Desta forma, quanto ao tipo de pesquisa, este estudo se caracteriza como descritivo, uma vez que ela tem como objetivo principal descrever como se dá o processo de recrutamento e seleção nas organizações estudadas (GIL, 1988). A pesquisa descritiva objetiva efetuar a descrição de processos, mecanismos e relacionamentos existentes na realidade do assunto estudado (NEUMAN, 1997).

Quanto à técnica optou-se pelo estudo de caso que é caracterizado por um estudo profundo, mas com poucos objetos, realizado em uma ou poucas empresas e procura descrever como ocorre uma situação. É válido ressaltar que o estudo de caso não permite a generalização dos resultados obtidos, pois diz respeito a realidade das empresas estudadas (BERTUCCI, 2008).

Por ser um estudo de caso descritivo este tipo de pesquisa apresentou um critério de análise qualitativo uma vez que se aprofundou em determinado tema, o processo de recrutamento e seleção. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, com liberdade entre entrevistador e entrevistado, estas foram gravadas para melhor análise. A entrevista é uma

indagação direta entre duas pessoas, é considerada subjetiva, mas se constitui em um dos mais úteis instrumentos de coleta de dados no ramo das ciências gerenciais. Ela é tida como semiestruturada por seguir um roteiro básico, mas com flexibilidade para alterar as questões a serem pesquisadas no decorrer da entrevista (BERTUCCI, 2008).

Desta forma, para responder ao problema proposto neste artigo, foram realizadas entrevistas com duas empresas do ramo de laticínios na região da Zona da Mata de Mineira no anseio de verificar os fatores que influenciam os gestores de recursos humanos no ato da contratação de colaboradores, formando assim seu quadro de colaboradores. Estas entrevistas foram qualitativas, descritivas, gravadas e os dados coletados serão discutidos no tópico a seguir.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir serão apresentados os dados obtidos juntamente com algumas discussões e reflexões acerca das entrevistas. Como forma de garantir o sigilo das informações serão denominados os profissionais entrevistados como Entrevistado 1 e 2.

Como fator que apresenta mais peso na contratação, o entrevistado 1 relatou que a empresa onde ele trabalha considera importante a indicação no ato da contratação de novos colaboradores. Já o entrevistado 2 disse que “o perfil procurado é de colaboradores atentos, motivados, pessoas com facilidade a se adaptar a setores diferentes, comunicativos, participativos, e empatia para trabalhar em grupo”.

Quando ambos os entrevistados foram questionados sobre qual o fator que mais se sobressai no processo de contratação, disseram que a indicação, a referência é a que mais se destaca. O Entrevistado 1 aponta que a indicação por um colaborador da empresa é uma ação comum em sua organização, nas palavras dele é, geralmente, “um funcionário mesmo que indica aquele fulano é bom”. Confirmando isso o entrevistado 2 afirma que, “pelo laticínio se tratar de uma empresa de médio porte e com histórico familiar situado em uma cidade do interior, é inevitável escapar do fator principal que é a indicação ou referência” e continua em outro trecho dizendo, “procuramos sempre contratar pessoas conhecidas e com histórico de referências positivas”. Pode-se observar claramente, por exemplo, que o fator experiência e o nível educacional é deixado um pouco de lado em ambas as empresas conforme relatado nas entrevistas.

Quando abordado sobre quais fatores eles pensavam ser o que falta ao jovem no mercado de trabalho o Entrevistado 2 afirma que “talvez possa ser um ponto negativo para essa classe é a falta de experiência”, mas também afirma que “isso pode ser suprido pela motivação e a facilidade em receber treinamentos”, conclui dizendo que a contratação de jovens apresenta prós e contras e cada caso é tratado dentro da empresa individualmente, e que após uma análise de perfil e entrevista é decidido se é feita ou não a contratação.

Já o Entrevistado 1 diz que a experiência para se trabalhar na produção não é impedimento para a contratação de jovens dizendo que “por exemplo na produção, é mais fácil você pegar um jovem e moldá-lo como as coisas que tem que ser feitas”. Ainda nisso pode-se inferir que, no que diz respeito a um cargo administrativo, o fator experiência pode ser um diferencial na contratação.

Nenhuma das empresas participantes da entrevista possuem um profissional de RH (recursos humanos), em seu quadro social, no caso da empresa do Entrevistado 1 há o auxílio do profissional de recursos humanos que é contratado, porém não participa do ambiente da organização. Já a empresa do Entrevistado 2 o setor de RH fica centralizado sobre o controle dos sócios da empresa. Vale ressaltar também que essas empresas são de médio porte e que a empresa do Entrevistado 2, é uma empresa de origem familiar. Pode-se inferir que o motivo dessa empresa, a do entrevistado 2, não possuir um responsável especializado na área de RH, deve-se ao seu estilo patriarcal de gestão, de poder centralizado.

O processo de recrutamento de ambas empresas compartilham o recebimento de currículos que são deixados nas mesmas e as indicações dos colaboradores. Porém, como relatado anteriormente, as empresas tem como principal fator de contratação a indicação. Na empresa do entrevistado 1 essa indicação leva esses candidatos ao processo de seleção e podem ainda levá-los a serem contratados. A empresa do Entrevistado 2 não diz onde essas vagas são disponibilizadas, já o entrevistado da outra empresa diz que para os cargos dentro do escritório as vagas geralmente são divulgadas na internet, segundo o entrevistado 1 “as vagas divulgadas, por exemplo, por meio de internet, às vezes isso acontece aqui dentro do escritório” e completa dizendo que é “para trabalhar no administrativo”. Nesse ponto pode-se notar que a empresa do entrevistado 1 não possui nenhuma outra fonte para o recrutamento além da indicação de seus colaboradores ou de produtores de leite conhecidos da empresa, isso faz com que haja muita limitação devido ao cunho da indicação geralmente ser de conhecidos ou de pessoas da própria família.

O processo de seleção segundo o entrevistado 1 no que diz respeito a escolha do candidato para contratação, como já dito, ainda não acontece de forma profissionalizada. Contudo para o entrevistado 2 o processo de seleção acontece por meio da “análise prévia do perfil dos candidatos e entrevistas”. Nesse ponto observa-se que há uma melhor estruturação da seleção pela empresa que aposta em processos de seleção mais preparados, como a entrevista.

Com relação a capacitação, ambas as empresas utilizam o treinamento interno para seus colaboradores. O entrevistado 1 especifica que na empresa onde trabalha esse treinamento tem como objetivo a apresentação das medidas de segurança. Na empresa do entrevistado 2 “o treinamento dos novos colaboradores são realizados junto aos antigos colaboradores, através do gerente de produção, e das empresas parceiras”.

Como forma de ingresso utilizando o programa jovem aprendiz no quadro de colaboradores da empresa o entrevistado 1 afirmou que possui um colaborador neste projeto atualmente. Já na empresa do entrevistado 2 afirma que “recentemente uma estagiária foi efetivada através do seu comprometimento com a instituição, mostrando vontade de crescer e fazer parte da nossa empresa. Com relação ao jovem aprendiz e ao estágio são formas de as organizações buscarem novos colaboradores, tentando ingressá-los no ambiente organizacional, na cultura, o que já é um bom passo para uma possível contratação.

## **5 CONCLUSÃO**

Após as entrevistas realizadas nesse trabalho, considera-se que o Recrutamento e Seleção são de significativa importância no âmbito organizacional, colaborando para que as organizações possam contratar colaboradores com o perfil desejado, competentes, inovadores, e comprometidos com o crescimento da organização. O recrutamento e seleção são ferramentas importantes utilizadas na escolha de candidatos com o perfil desejado para o cargo disponível.

Com relação a pesquisa feita nas empresas, objetos de pesquisa, verificou-se que elas são de pequeno porte, com uma visão ainda paternalista e pouco profissionalizadas, fato este que pode estar ligado ao porte e à forma de gestão ainda centralizada.

Por se localizarem em cidades de pequeno porte, a seleção ainda é realizada por indicação, com pouca análise do perfil dos candidatos, geralmente são indicados por amigos, familiares, ou seja, por pessoas próximas a elas e sem um critério profissional. Este fato contrasta com a ideia de Ulrich (2004) quando afirma que melhores talentos poderiam ser contratados por consequência de um bom processo de recrutamento e seleção.

Não existe nem pelo menos a prestação de serviços no ato da seleção, fato este que pode comprometer a escolha dos candidatos mais habilitados e condizentes com a necessidade da empresa, fator este que poderia implicar em uma menor necessidade de capacitação e treinamento.

A falta de candidatos com experiência, paralelamente à expansão do mercado de trabalho pode estar alavancando as contratações dos jovens, esta possibilidade está em conformidade com as concepções de Santos e Gimenez (2015) que apontam que à medida que o mercado de empregos se localiza no auge da expansão do trabalho há a incerção do jovem neste mercado.

Ao analisar o objetivo do estudo realizado, conclui-se que as empresas do ramo de laticínio onde foi realizada a pesquisa, não consideram como fator principal a existência de experiência na hora de escolher candidatos para ocupar cargos voltados para área de produção. Ambas utilizam o método de contratação por indicação, buscando apenas informações a respeito de comportamento, se tem boa convivência em sociedade. Buscam conhecer a família da qual esse candidato vem, pesando também na contratação o fato de sua família ser colaboradora do laticínio.

Em resposta ao problema de pesquisa verificou-se, portanto, que não existe uma preferência por profissionais experientes, que existe a preferência pela contratação de jovens que poderão ser moldados por tais organizações. Desta forma a preferência se dá em alguns momentos pelos jovens recém-chegados ao mercado de trabalho com pouca ou nenhuma experiência.

Existe ainda nas organizações a utilização do programa jovem aprendiz e em algum momento eles passaram a compor o quadro de colaboradores efetivos, atingindo assim o objetivo proposto no programa.

Desta forma, sugestiona-se que estas empresas, objetos de estudo, devem buscar uma maior profissionalização no ato do recrutamento, seleção e até mesmo treinamento, visto que as mesmas afirmaram que a capacitação acontece apenas internamente com os colaboradores com maior experiência auxiliando neste processo. Não que seja inválido tal capacitação, mas às vezes se faz necessário uma capacitação também externa. Criar um departamento de recursos humanos poderá ser um bom início para a profissionalização na empresa, passando assim a tomar decisões racionais e menos pessoais.

Sugestiona-se, ainda, que novas pesquisas sejam realizadas nas empresas objetos de pesquisas de forma a buscar melhorias nos processos organizacionais que tangem o processo produtivo e, principalmente gerencial de recursos humanos.

Ressalta-se que houve um fator limitante no momento da coleta de dados, pois um dos entrevistados tinha poucas informações e dificuldades em compreender o que se estava sendo questionado, fato este que levou o entrevistador a ter que explicar tais questões. O porte das organizações, bem como o número pequeno de empresas no ramo dos laticínios também influenciaram de forma limitante nas respostas esperadas.

## 6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, T. **Como está o mercado de trabalho no Brasil?** Disponível em: <http://www.futura.org.br/como-esta-o-mercado-de-trabalho-no-brasil/>. Acesso em: 15 out. 2019.

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004

ANTUNES, G. et al. **Recrutamento e seleção**. 2016.

BATALHA, M. O.; Silva, A. D. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. **Gestão agroindustrial**, v. 2, p. 23-63, 2001.

BERTUCCI, J. L. O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC)**: ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Editora Manole, 2014.

DEL-VECHIO, R.; HASCKEL, A. M. Análise das estratégias de desenvolvimento de marca de empresas brusquenses de moda. 2010. Disponível em: <https://www.unifebe.edu.br/site/wp-content/uploads/2017/04/Anais-2010-all.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2019.

DUTRA, J. S. **Competências**: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1. ed. 8. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

FERREIRA, S. F.; SOEIRA, F. S. A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis. **Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos**, v. 10, 2013.

FERREIRA, F. S.; VARGAS, E. C.. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Estação Científica (UNIFAP)**, v. 4, n. 2, p. 21-39, 2015. Disponível em: < <https://periodicos.unifap.br/index.php/estacao/article/view/1125>>. Acesso em: 15 out. 2019

FORTUNA, A.; TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de Negócios. Editora FGV, 2004.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C.. Alinhando estratégia e competências. **Revista de administração de empresas**. v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012>>. Acesso em: 15 Out 2019

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

GUIMARÃES, M. F.; ARIEIRA, J. O. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR-RECEU**, v. 6, n. 2, 2005.

HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S.. Um preâmbulo à gestão da diversidade: da teoria à prática. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2004.

LE BOTERF, G. **De la compétence à Essai sur un attracteur étrange**. Paris: Les Editions d'organisation, 1995.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

NEUMAN, L. W. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

OLIVEIRA, A. M. B.; OLIVEIRA, A. J.; Gestão de Recursos Humanos: uma Metanálise de seus Efeitos sobre o Desempenho Organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 650-669, jul./ago. 2011.

PEDRO, W. J. A. **Gestão de pessoas nas organizações**. REVISTA UNIARA, n.17/18, 2005/2006.

PICARELLI FILHO, V.. WOOD Jr. T. **Remuneração e carreira: por habilidades e competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

SANTOS, A. L. DOS; GIMENEZ, D.. Inserção dos jovens no mercado de trabalho. **Estudos Avançados**, v. 29, n. 85, p. 153-168, 2015. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40142015008500011>>. Acesso em: 15 out. 2019.

SILVA, L. C. C.; BARBOSA, T. W. **Qualidade de vida no trabalho como satisfação para o colaborador e competitividade para as empresas**. 2013. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/290/1/SilvaBarbosa.pdf> . Acesso em 01 nov. 2019.

ULRICH, D.. Smallword Norm, Capitalizing on Capabilities. **Harvard Business Review**, June, v. 2, 2004.

WECKER, A. C.; FROEHLICH, C.. Recrutamento e seleção por competências: uma análise do processo seletivo de uma Instituição de ensino superior. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 12, n. 3, p. 75-96, 2017.