

**AJES - FACULDADE DO VALE DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ELIANE DOS SANTOS MOREIRA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: critérios na busca das competências e habilidades para novos funcionários do frigorífico Juína, na cidade de Juína/MT

Juína - MT

2018

**AJES - FACULDADE DO VALE DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ELIANE DOS SANTOS MOREIRA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: critérios na busca das competências e habilidades para novos funcionários do frigorífico Juína, na cidade de Juína/MT

Trabalho Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da AJES - Faculdade do Vale do Juruena, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Me. Wilson Antunes de Amorim.

Juína - MT

2018

AJES - FACULDADE DO VALE DO JURUENA

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Linha de Pesquisa:

MOREIRA, Eliane dos Santos. **Recrutamento e seleção:** critérios na busca das competências e habilidades para novos funcionários do Frigorífico Juína, na cidade de Juína-MT. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – AJES – Faculdade do Vale do Juruena, Juína-MT, 2018.

Data da defesa: 14/11/2018

MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:

Presidente Orientador: Prof. Me. Wilson Antunes de Amorim
ISE/AJES.

Membro Titular: Profa. Esp. Antoniele Pagnussat
ISE/AJES

Membro Titular: Profa. Esp. Jaqueline da Silva Marques
ISE/AJES

Local: Associação Juinense de Ensino Superior

AJES – Faculdade do Vale do Juruena

AJES – Unidade Sede, Juína-MT

DECLARAÇÃO DO AUTOR

*Eu, **Eliane Santos Moreira**, portador da Cédula de Identidade – RG nº1738016-2 SSP/MT, e inscrito no Cadastro de Pessoas Físicas do Ministério da Fazenda – CPF sob nº010162421-23, DECLARO e AUTORIZO, para fins de pesquisa acadêmica, didática ou técnico científico, que este Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado **Recrutamento e seleção: Critérios na busca das competências e habilidades para novos funcionários do Frigorífico Juína**, pode ser parcialmente utilizado, desde que se faça referência à fonte e ao autor.*

Autorizo, ainda, a sua publicação pela AJES, ou por quem dela receber a delegação, desde que também seja feita referência à fonte e ao autor.

Juína-MT, 14 de novembro de 2018.

Eliane dos Santos Moreira

DEDICATÓRIA

Este presente trabalho gostaria de dedicar a todos que de certa forma contribuíram a concretização do mesmo, mas dedica-lo principalmente a toda minha família, minha mãe Maria Isabel e amigos que de certa forma estiveram e torceram pela realização deste sonho. Sonho que no qual, eu tenho o enorme prazer de conseguir realiza-lo.

Dedico a minha irmã Mariza dos Santos Barreto, que esteve nas horas mais difíceis ela estava pronta para me apoiar, e ao meu marido Romario Pereira Mello que está sempre por perto me apoiando e incentivando, e é claro ao meu orientador Wilson Antunes de Amorim que sempre me apoiou e me aconselhou nas horas difíceis.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem ele não somos nada, e é com ele que consigo força e fé para então conseguir vencer mais uma etapa de minha vida, quero dizer que sou grato por todas oportunidades que me proporcionou, e sei que nada vem por acaso.

Agradeço de coração a todos aqueles que me motivaram e incentivaram para que eu conseguisse completar essa etapa tão importante, agradecer também pela paciência da minha família, amigos e meu orientador, pois em vários momentos quis desistir, mas me incentivavam a continuar e hoje tive esse resultado extraordinário, que me permitiu ser a pessoa mais feliz.

Quero também agradecer ao meu orientador Wilson Antunes de Amorim, que teve paciência em me orientar, durante toda essa trajetória em sala de aula, e que tive o imenso prazer de ser sua orientanda.

RESUMO

Este trabalho de Conclusão de Curso, teve o objetivo de realizar uma análise sobre os critérios de recrutamento e seleção de novos funcionários para a empresa Frigorífico Juína, da cidade de Juína no Estado do Mato Grosso. Para que o objetivo fosse alcançado, buscou-se resposta para a seguinte problematização: Quais os critérios de recrutamento e seleção utilizados pela empresa Frigorífico Juína? Os resultados obtidos nesta pesquisa, foi a de que a empresa, foco desta pesquisa, utiliza-se para o recrutamento de novos funcionários, anúncio em rádios, anúncio em televisão e em jornais de distribuição local e, após o recrutamento a seleção dos candidatos e para isto utiliza-se da triagem e entrevistas buscando verificar os melhores candidatos e, após selecionados encaminhados para treinamentos. A metodologia utilizada neste trabalho foi a pesquisa aplicada, qualitativa, exploratória, descritiva, bibliográfica e a pesquisa de campo. Pela pesquisa realizada, chegou-se ao entendimento de que os procedimentos adotados pela empresa, permite que está, selecione os candidatos que possuem as competências e habilidades exigidas pela empresa, para o desempenho das atividades inerentes ao funcionamento da organização.

Palavras-chave: Gestão por Competência. Recrutamento. Seleção

ABSTRACT

This college theses' goal is to analyze the Frigorífico Juína Company's (located on Juína city, in Mato Grosso state) recruiting and selection criteria for hiring new employees. In order to achieve this goal, an answer to the following problematization was searched: Which are the recruiting and selection criteria used by Frigorífico Juína Company? The obtained results were that the company uses television, radio and local newspapers adds to offer the positions and, after recruiting, selects the candidates through interviews, in order to choose the best ones, who, after hired, undergo a training program. The methodology used in this paper was an applied research, qualitative, exploratory, descriptive, bibliographic and field survey. Based on this research it was possible to understand that the procedures used by the company allows it to select candidates with competences and abilities required by the organization, in order to develop the activities inherent to the company functioning.

Key words: competence management, recruiting, selection.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Hierarquização das Necessidades Humanas	16
Figura 2 - Alinhamento da gestão de pessoas à estratégia organizacional	19
Figura 3 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	23
Figura 4 - Modelo de gestão por competências	24

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Qualificado, alinhado e socializado	16
Quadro 2 - Níveis de competências organizacionais	21
Quadro 3 - Processo de desenvolvimento de competências	22
Quadro 4 - Competências do profissional	23
Quadro 5 - Vantagens e desvantagens do Recrutamento Interno e Externo	29
Quadro 6 - Vantagens e desvantagens do Recrutamento Interno e Externo	30
Quadro 7 - Vantagens e desvantagens do Recrutamento Interno e Externo – Empresa.....	37

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 REFERENCIAL TEÓRICO	15
1.1 GESTÃO DE PESSOAS	15
1.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	17
1.2.1 A motivação adequada dos funcionários.....	17
1.2.2 O processo de comunicação	18
1.2.3 O trabalho em equipe	18
1.2.4 As competências e o conhecimento	18
1.2.5 O desenvolvimento pessoal e profissional	18
1.3 GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO EM COMPETÊNCIAS.....	19
1.3.1 Conceito de competências	20
1.4 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E OS ARRANJOS ORGANIZACIONAIS MODERNOS	24
1.5 DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	25
1.6 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO MEIO ORGANIZACIONAL	26
1.7 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS.....	26
1.7.1 Recrutamento.....	28
1.7.2 Seleção	29
2 METODOLOGIA	31
2.1 QUANTO À NATUREZA DA PESQUISA	31
2.1.1 Pesquisa aplicada	31
2.2 QUANTO A ABORDAGEM	31
2.2.1 Pesquisa Qualitativa.....	31
2.3 QUANTO AOS OBJETIVOS	32
2.3.1 Pesquisa Exploratória.....	32
2.3.2 Pesquisa Descritiva	32
2.4 QUANTOS AOS PROCEDIMENTOS	32
2.4.1 Pesquisa bibliográfica.....	32
2.4.2 Estudo de caso.....	33
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO	34
3.1 HISTÓRIA E DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA FRIGORÍFICO RS LTDA ..	34

3.2 ANÁLISE DAS TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA EMPRESA FRIGORIFICO JUINA	35
3.3 CONFRONTAÇÃO DAS TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA EMPRESA COM AS TEORIAS	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	40
ANEXO	43

INTRODUÇÃO

Carbone (2006), gestão por competências é um sistema da área da gestão de recursos humanos desenvolvido no sentido de identificar e gerir perfis profissionais que proporcionem um maior retorno a um negócio, identificando os pontos de excelência e as oportunidades de melhoria, suprimindo lacunas e agregando conhecimento.

Para Brandão (2008) a gestão por competências representa uma alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional) as competências necessárias para alcançar seus objetivos.

Diante do exposto é fácil de entender a necessidade das empresas em ter em seu quadro de funcionários, pessoas preparadas, eficientes e focadas para determinadas tarefas e, isto não é uma necessidade dos dias de hoje, pois, já no início do século XX, Taylor, já falava e descrevia sobre esta necessidade e, também já afirmava que a demanda por pessoas qualificadas era maior que oferta (Chiavenato, 2006).

Diante deste contexto, surge a oportunidade de realizar um estudo na empresa Frigorífico Juína, com o objetivo de verificar que critérios de recrutamento e seleção são utilizados pela empresa na contratação de seus funcionários.

Para que seja possível atingirmos o objetivo deste trabalho de conclusão de curso, uma questão é fundamental ser respondida: Quais os critérios de recrutamento e seleção que a empresa Frigorífico Juína/MT utiliza para a contratação de novos funcionários?

Na busca do atingimento do objetivo principal deste trabalho, buscando a resposta para o questionamento da pesquisa, alguns caminhos deverão ser percorridos e, estes, são classificados como objetivos específicos que para esta pesquisa se traduzem em: a) Pesquisa e descrição sobre recrutamento e seleção de pessoas, com base nas teorias existentes; b) Pesquisa junto ao departamento RH da empresa, sobre os métodos de recrutamento e seleção para contratação de novos funcionários; c) Análise dos critérios de recrutamento e seleção adotados na

empresa Frigorífico Juína, para a contratação de novos funcionários, buscando verificar se estes permitem a seleção e contratação de pessoal com as habilidades e competências necessárias para exercerem as funções que se fazem necessárias ao funcionamento da empresa.

Para esta pesquisadora este trabalho se justifica a medida em que este contribui com o aumento de conhecimento teórico adquirido das leituras e descrições das mais diversas teorias descritas neste trabalho, o que com certeza me trará subsídios no desenvolvimento profissional.

Para a empresa, este trabalho traz informações e resultados que poderão ser confrontados com a realidade da organização e, assim, tomarem decisões acerca das tomadas de decisões futuras, no que tange, as questões de recursos humanos.

Da mesma forma, trará este trabalho, informações prática e teóricas que poderão auxiliar a outros empresários a tomarem decisões, no que diz respeito às questões de recursos humanos, sejam eles, do mesmo ramo ou de ramos diferentes.

Por fim, este trabalho também se faz muito importante para os futuros pesquisadores que desejarem no futuro, realizarem outras pesquisas sobre recursos humanos ou em áreas correlatas, pois este trás informações sobre as mais variadas teorias sobre o assunto.

E para que este trabalho, possa ser melhor compreendido, este foi estruturada da seguinte forma:

Na introdução deste trabalho estará sendo apresentado o objetivo geral e específico, o problema de pesquisa, a justificativa e a parte estrutural do trabalho.

O Capítulo I - será apresentado as teorias que darão suporte à pesquisa realizada na empresa sobre as questões de recursos humanos, recrutamento e seleção de pessoas

Capítulo II - Este capítulo se destina á apresentação das questões metodológicas deste trabalho de conclusão de curso.

No Capítulo III - será apresentado a pesquisa realizada na empresa foco deste trabalho sobre as formas de métodos aplicados pela organização nas

questões de recrutamento, seleção e contratação de funcionários e o resultado desta pesquisa, contrapondo-se com as teorias sobre o assunto

Por fim. Serão apresentadas as considerações finais e a bibliografia pesquisada na confecção deste trabalho.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 GESTÃO DE PESSOAS

Organizações ou empresas são feitas de pessoas (colaboradores) para pessoas (clientes). Para Fischer, Dutra e Amorim (2010), a base da gestão de pessoas está na prática para uma vida mais saudável e na contribuição conceitual, buscando resultados legítimos de desenvolvimento, competitividade sustentável, produtividade e qualidade, ou seja, quando se trata de gestão com pessoas, a referência é usada para todo gestor, não somente ao departamento de RH da organização. Saber trabalhar com os colaboradores valorizando-os pelas suas capacidades e qualidades é um desafio.

Benassi (2014) declara que diante de um mercado competitivo e muito mais acessível ao empreendedor, o que irá diferenciar a sua empresa de todas as outras são as pessoas que nela trabalham e podem ou não prestar um serviço com excelência e qualidade.

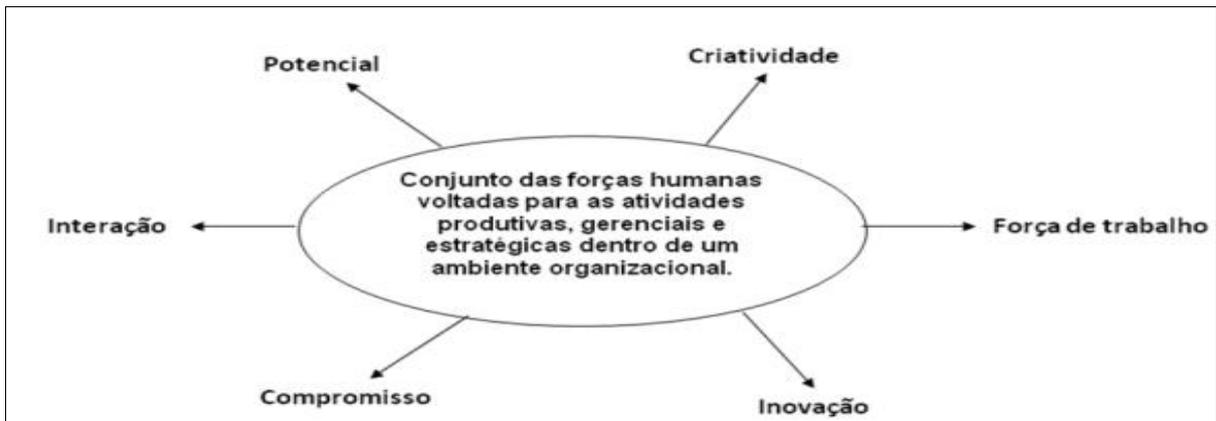
A gestão com pessoas se aplica a todo gestor na organização, França (2008), apresenta o motivo baseado nos enfoques administrativos e comportamentais relacionados a diversos espaços organizacionais, tais como:

Analisada pelos enfoques comportamentais e administrativos relaciona-se com os mais variados espaços organizacionais: banco de talentos; competência integrada aos aspectos socioeconômicos e pessoais; contratação incluindo recrutamento e seleção de pessoas; comunicação com os empregados; desenvolvimento sustentável ou marketing social; engenharia de produção e ergonomia; inovação tecnológica; novas tecnologias; reduções ou novas posições na empresa; remuneração e benefícios; segurança, saúde e qualidade de vida; sistemas de gestão da qualidade; treinamento e desenvolvimento.

Todos os gestores estão envolvidos diretamente com os recursos humanos.

Mostrando-se qualificado, alinhado e socializado, conforme a Quadro 1:

Quadro 1 - Qualificado, alinhado e socializado



Fonte: França, 2008 pág. 96.

A partir da compreensão integrada dos colaboradores e de questões essenciais como: os objetivos do trabalhador, as expectativas sobre as relações de trabalho, os objetivos da empresa e um conjunto complexo de fatores, é que permite todo o trabalho de gestão com pessoas (FRANÇA, 2008).

Além destas questões, é necessário que a empresa esteja atenta para que as necessidades de seus funcionários sejam, em todo ou em parte atendidas e, estas necessidades podemos verifica-las na pirâmide de Maslow (1970), hierarquizadas conforme a figura 01 abaixo:

Figura 1 - Hierarquização das Necessidades Humanas



Fonte: Maslow, Abraham H. 1970

Esta Hierarquização das necessidades humanas segundo Maslow (1970), é uma divisão em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas

antes das necessidades de nível mais alto. Para Bonassi (2014) a pirâmide de Maslow é empregada em sistemas de TQC (Total Quality Control) Controle de Qualidade Total. É usada dentro das empresas, principalmente pelo setor de recursos humanos, que procuram seguir a ordem da mesma para o desenvolvimento e o bem estar dos funcionários, principalmente pela sua fácil comunicação e implementação em uma estrutura organizacional.

1.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A gestão estratégica de pessoas é fundamental, pois tem como objetivo entender os colaboradores de uma empresa e alinhar os interesses deles com os da própria organização e, sem essa gestão estratégica de pessoas nas organizações, as empresas podem sofrer muito com as fugas de talentos

Bressan (2018) em seu artigo “A visão contemporânea de gestão de pessoas nas organizações” descreve que atualmente, a gestão estratégica de pessoas está se consolidando nas empresas, que estão migrando do modelo funcional — já ultrapassado — para o modelo sistêmico, em que cada setor tem um papel importante durante o processo de produção ou do crescimento do negócio, ou seja, esse modelo está deixando de ser um diferencial competitivo para se tornar uma prática essencial na superação de mercados de concorrência acirrada e das diversas crises que afetam os mercados mundiais.

Qualquer coisa que se edifica precisa de pilares nos quais se sustenta. Da mesma forma é uma gestão estratégica de pessoas, quando bem estruturada e, para Bressan (2018) existem 5 pilares fundamentais à gestão estratégica de pessoas nas organizações e, estes são:

1.2.1 A motivação adequada dos funcionários

Esse é o pilar base para o desenvolvimento dos demais e demanda uma análise profunda do que motiva os profissionais de sua empresa. Ainda que muitos gestores acreditem que a única forma de motivar seus funcionários é por meio de investimentos altos, um bom gestor é capaz de motivar sua equipe sem muitos estímulos monetários.

1.2.2 O processo de comunicação

Este é um dos principais pilares da gestão estratégica de pessoas é justamente manter uma comunicação clara, objetiva e de mão dupla, ou seja, é preciso que a empresa transmita suas metas e objetivos de maneira que não restem dúvidas e que os gestores e líderes sempre se mantenham abertos ao diálogo com seus liderados. Uma forte característica das empresas que trabalham bem esse pilar é a adoção e incentivo da cultura do feedback (Bresan, 2018).

1.2.3 O trabalho em equipe

Para que um trabalho em equipe efetivamente aconteça com qualidade, é preciso que cada integrante do grupo entenda claramente seu papel dentro do processo global. Além disso, a liderança precisa manter os objetivos do trabalho de cada um dos profissionais bem alinhados e em sinergia com as metas da empresa (Bresan, 2018).

1.2.4 As competências e o conhecimento

O entendimento da importância das competências e do conhecimento é algo intrínseco aos bons líderes. Afinal, uma organização é formada por pessoas e cada uma delas tem suas competências. No dia a dia, é a capacidade da empresa em gerir e agregar essas características que a permitem se destacar em seu setor (Bresan, 2018).

1.2.5 O desenvolvimento pessoal e profissional

Como estamos em plena Era da Informação e do Conhecimento, não é de se admirar que um dos 5 pilares da gestão estratégica de pessoas nas organizações seja exatamente o investimento em constante desenvolvimento pessoal e profissional. É preciso lembrar que as organizações são como entidades vivas e precisam se manter em constante transformação para acompanhar o

desenvolvimento da tecnologia e da sociedade de modo geral. Para que isso seja possível, é preciso investir (BRESAN, 2018).

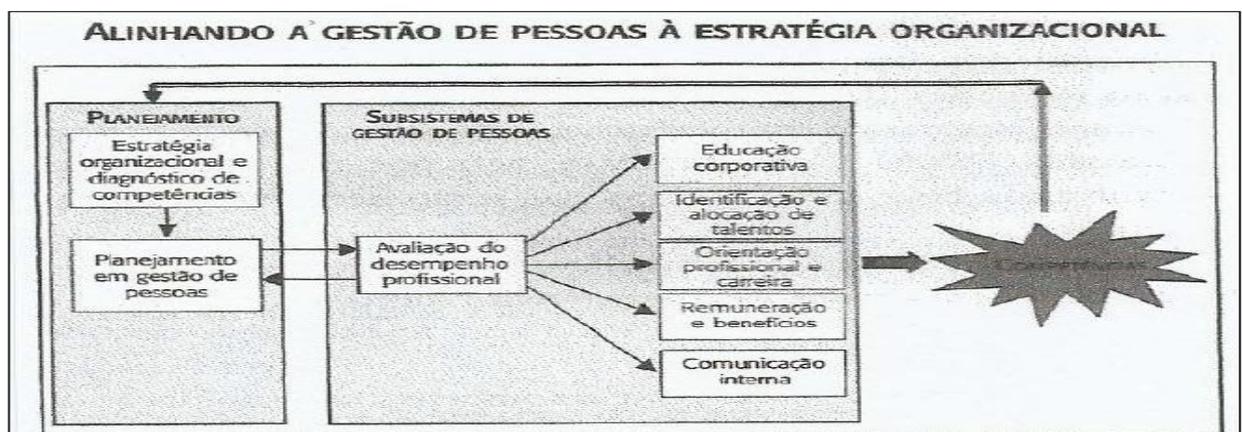
1.3 GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO EM COMPETÊNCIAS

A forma como as organizações executam a gestão de pessoas está passando por grandes transformações. Sendo acalentadas pela falta de adequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas, onde a observação das expectativas e necessidades das empresas e dos indivíduos não preenche mais as lacunas de sustentação (DUTRA, 2012).

Importante para a gestão de qualquer organização, a gestão de pessoas, possui um papel primordial, primeiramente, pois é no interior das empresas que os colaboradores passam a maior parte de suas vidas. Segundo estas nada serão senão houver colaboradores qualificados a deferir-lhes o propósito e a visão, a escolher estratégias e estruturas, a estabelecer metas de produção, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a definir preços e tantas outras decisões e ações (VERGARA, 2006).

Carbone et al (2009), mostram que a área de gestão de pessoas tem papel primordial nas empresas com foco em competências, afinal, a mesma exige um alinhamento das pessoas com a estratégia organizacional da instituição, especificados conforme a figura a seguir:

Figura 2 - Alinhamento da gestão de pessoas à estratégia organizacional



Fonte: CARBONE et al, 2009, p. 71.

A gestão de pessoas, dentro da nova visão organizacional, ganha propulsão, destacando instituições no mercado, deixando estas conhecidas como bem-sucedidas, por apreciar os colaboradores que dela fazem parte, isto é, à medida que as organizações buscam velocidade decisória e flexibilidade, mais dependem das pessoas, deste modo, tornam-se dispostas a atender as necessidades e expectativas que elas possuem (DUTRA, 2012).

Revelada como estratégia competitiva, conforme mostra Dutra et al. (2001), o novo modelo de gestão de pessoas deve ser entendido como o conjunto de práticas políticas, ações, padrões atitudinais e instrumentos usados por uma organização para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho, os fatores intangíveis como a criatividade, emoção, conhecimento e a sensibilidade são considerados como diferencial competitivo.

Vale ressaltar que nos dias atuais do país as empresas que estão alcançando resultados positivos na gestão de pessoas, aplicado os conceitos de competência, o mesmo destaca ainda com relação ao conjunto de práticas e políticas de gestão de pessoas, afirmando que o mesmo deve possuir as seguintes propriedades: integração com a estratégia organizacional, integração mútua e integração com as expectativas das pessoas (DUTRA, 2012).

O conceito de competência pode ser usado como referência para construção de instrumentos de gestão, além de ser compreendido em sua plenitude a gestão de pessoa moderna (DUTRA et al, 2008).

1.3.1 Conceito de competências

O conceito de competências está associado e deve ser considerado um portfólio de recursos financeiros, organizacionais (sistemas administrativos, cultura organizacional), físicos (infraestrutura), intangíveis (considerados marca, imagem etc..) e pelos recursos humanos (FLEURY e FLEURY, 2011).

O crescente uso da noção de competência no ambiente empresarial nacional tem renovado a procura por esse conceito. Seja sob uma configuração específica de práticas ligadas à gestão de pessoas (avaliação, seleção, desenvolvimento e remuneração por competências), seja sob uma perspectiva estratégica

(competências essenciais, competências organizacionais), o que é certo é que o conhecimento de competência tem surgido como referência dentre os práticas e princípios de gestão no Brasil (RUAS et al, 2005,).

Vale ressaltar que competência não é um conhecimento ou estado que a pessoa possui, nem consequência de treinamento, está é a mobilização das experiências e conhecimentos para atender exigências e demandas de alguns contextos, marcados em grande parte pelas relações de cultura da empresa, trabalho, limitações de tempo, imprevistos e de recursos (DUTRA et al., 2008).

Diretamente proporcional ao desempenho está o comportamento e a qualidade desse empenho a competência, está também associada à capacidade de concretização de algo de acordo com um padrão específico, perante o um atributo variável (CARVALHO et al., 2008).

Conjunto de atitudes, habilidades e conhecimentos justificam um alto desempenho, fundamentados na personalidade e inteligência de cada pessoa. Essa abordagem considera a posição e a relação ao conjunto de tarefas atribuídas (FLEURY e FLEURY, 2011).

Existem quatro níveis de competências organizacionais denominadas competências distintivas, competências essenciais, competências individuais e competências organizacionais e, destes, três são referentes à empresa e uma está relacionada ao indivíduo, conforme o que apresenta o quadro 02 abaixo:

Quadro 2 - Níveis de competências organizacionais

Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
Competências organizacionais	Competências coletivas associadas às atividades-meios e às atividades fins.
Competências individuais	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Fonte: Fleury e Fleury, 2011, p. 34.

Podem-se observar por meio da tabela que qualquer competência organizacional se mostra dividida por várias áreas da instituição, agrupadas na definição da estratégia do negócio, uma vez que as competências distintas e essenciais obedecem a três critérios, afinal ofertam reais benefícios aos consumidores, dão acesso a variados mercados e são difíceis de imitar, e a competência individual relacionada estreitamente ao indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2011).

Um processo que para seu desenvolvimento incorpora diversos tipos de conhecimentos como: conhecimento sobre os procedimentos, conhecimento teórico, conhecimento social, conhecimento empírico e conhecimento cognitivo os quais possuem modo e funções de desenvolvimento discriminados, de acordo com o que expõe ao quadro 03 (FLEURY e FLEURY, 2011; CASANOVA, 2013).

Quadro 3 - Processo de desenvolvimento de competências

Tipo	Função	Como desenvolver
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

Fonte: Fleury e Fleury, 2011, p. 40.

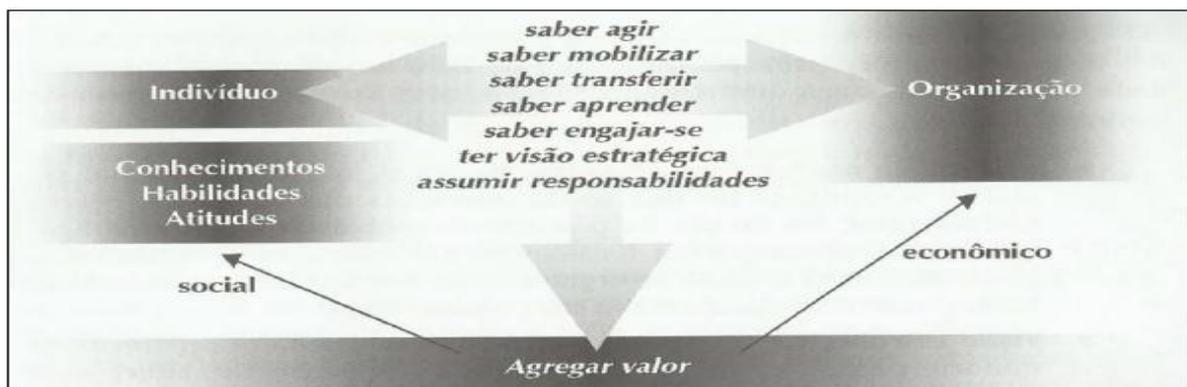
Um conceito muito difundido para competência é baseado no CHA, definido como um conjunto de conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A) necessárias para que o colaborador desenvolva suas responsabilidades e atribuições (CARVALHO et al, 2008).

A habilidade é caracterizada pela capacidade de transformar o conhecimento em ação, desencadeando resultados que atendam ou superem as expectativas. Já as atitudes podem ser relacionadas a valores, princípios ou crenças relacionadas com o ‘querer agir’ e o ‘querer ser’ (CARVALHO, et al., 2008).

De acordo com Dutra et al. (2001) a definição de competência seria dividida em competências organizacionais e pessoais. Definindo competência pessoal como um saber agir de maneira responsável (...) implica integrar, mobilizar, recursos,

transferir conhecimentos, habilidades, que acrescentem valor social ao indivíduo e econômico à organização. Já a competência organizacional seria definida como um processo troca de competências contínua, entre pessoas e empresa, onde ambos transferem conhecimento, enriquecendo reciprocamente.

Figura 3 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a



Fonte: Fleury e Fleury, 2011, p. 30.

De acordo com Casanova (2013) a associação de conhecimentos, atitudes e habilidades, fonte de valor econômico a organização e de valor social ao indivíduo, diferencial para o indivíduo por seu caráter gerador de grandes competências profissionais apresentadas na Quadro 4.

Quadro 4 - Competências do profissional

Saber agir	- Saber o que e por que faz. -Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	- Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	- Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	- Trabalhar o conhecimento e a experiência. - Rever modelos mentais. - Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	- Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	- Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	- Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury, 2011, p. 31.

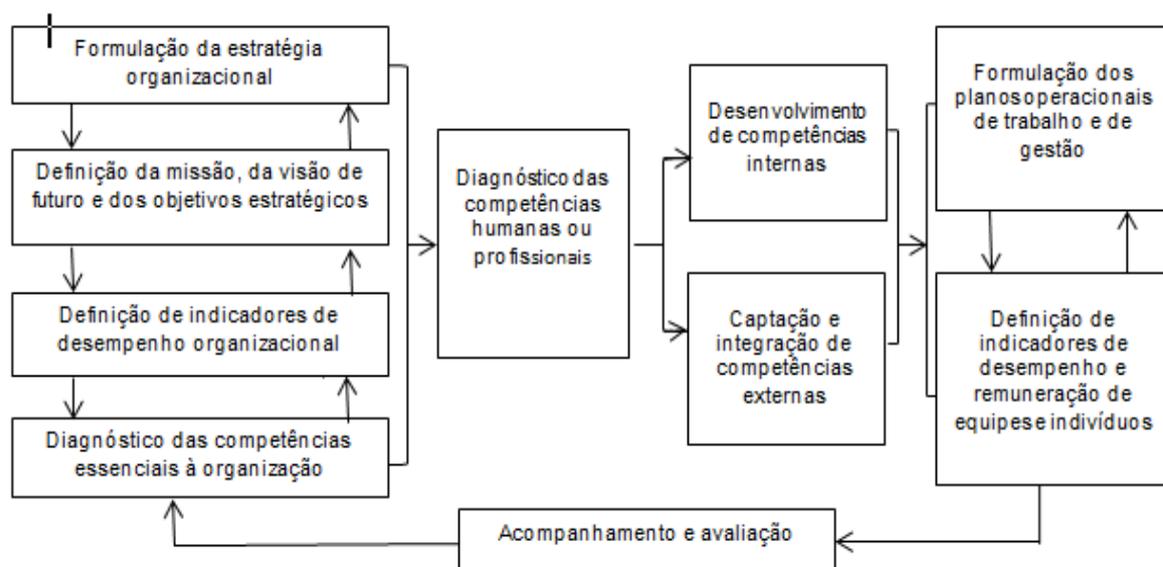
1.4 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E OS ARRANJOS ORGANIZACIONAIS MODERNOS

Recentemente, conforme relatam autores como Dutra, Fleury e Ruas (2008), diante dos arranjos empresariais modernos, a gestão por competências é uma ponderação que exige distintos contornos, ora apenas um instrumento a mais de gestão, ora a mola-mestra do sistema de gestão de pessoas (DUTRA et al, 2008).

A gestão de competências pode ser resumida de acordo com Leme (2005), em um processo de conduzir os funcionários para atingirem os objetivos e metas da instituição por meio de suas competências comportamentais e técnicas. Para o autor gestão por competências é identificar as competências de cada colaborador; as competências de que a função necessita; traçar um plano de desenvolvimento específico para cada pessoa; além de cruzar informações apuradas para identificar o *gap* de treinamento (LEME, 2005).

O modelo de gestão pode ser baseado na formulação da estratégia organizacional, com o estabelecimento da visão, missão e objetivos estratégicos, os quais norteiam a identificação das competências básicas para elaboração do objetivo esperado (Figura 4).

Figura 4 - Modelo de gestão por competências



Fonte: Carbone et al., 2009, p. 51.

Como se pode observar, a gestão por competências apresenta em seu contexto, um procedimento de informação estratégica, com capacidade de orientar as ações de desenvolvimento organizacional e profissional na direção correta, agindo de acordo com as necessidades organizacionais (CARBONE et al, 2009).

1.5 DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A seleção por competências com todo seu investimento e vantagens para a gestão de pessoas, costuma ir além de processos burocráticos de recursos humanos. Esta além de selecionar, contratar e cuidar da folha de pagamento e dos benefícios possibilita uma ampla visão do negócio; trabalho pelo crescimento; participação do planejamento estratégico; sustentabilidade e desenvolvimento da organização (CASANOVA, 2013).

Entretanto passa por dificuldades no momento que é primordial para seu sucesso vinculado com os objetivos da empresa, tais como a integração, satisfação, lucratividade, produtividade, e a motivação dos colaboradores. Exigindo forte comprometimento e alinhamento dos recursos humanos da empresa, considerando todos seus funcionários, com o avanço das organizações por intermédio de agilidade, competitividade e proatividade (GIL, 2001).

Muitas organizações, precisam se abastecer de talentos e competências para estar aptas e acompanhar a evolução do mercado. Empresas que se aparentemente continham talentos de sobra veem-se diante de um novo cenário, mostrando problemas para identificar profissionais que atendam ou mesmo superam a demanda de competências exigida pela globalização (GRAMIGNA, 2004).

Recentemente com a competitividade do mundo capitalista, a seleção por competências sofre problemas pela carência de competências. No mercado atual o interfere são as competências que as empresas necessitam, aquele que não tem competência, não tem aptidão para manter-se num mercado de trabalho em que as qualidades de serviços e inovações têm crescido de maneira rápida (ALMEIDA, 2004).

1.6 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO MEIO ORGANIZACIONAL

O recrutamento faz parte de um processo para atrair as pessoas, atualmente é visto como recurso valioso para a empresa, onde é visado não só a quantidade, mas a qualidade para adaptação do candidato à organização (CARVALHO et al., 2008).

Outro diferencial da seleção por competências é o investimento em treinamentos básicos, afinal é por meio da escolha do perfil por competências, que o candidato se aproxima do cargo almejado, o treinamento é canalizado, visando investimentos em treinamentos de desenvolvimento e estratégicos, impedindo treinamentos com finalidade corretiva (LEME, 2005).

Para Gramigna (2004) dentre as diversas vantagens da gestão por competência, estão a identificação dos pontos de insuficiência, permitindo intervenções de retorno garantido para a organização; a possibilidade de se definir perfis profissionais que favorecerão a produtividade; a conscientização das equipes para assumirem a corresponsabilidade pelo seu autodesenvolvimento, tornando o processo ganha-ganha; o desenvolvimento das equipes orientado pelas competências necessárias aos diversos postos de trabalho; o aumento da produtividade e a maximização de resultados; o gerenciamento do desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta.

Com essas observações ficam evidentes as vantagens para a empresa quanto a seleção por competências, uma vez que a organização necessita apresentar competência para executar da melhor forma possível àquilo que seus parceiros e clientes necessitam, com o mapeamento das competências individuais e organizacionais primordiais para a superação de seus desafios estratégicos (SOARES e ANDRADE, 2012).

1.7 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Nas empresas, principalmente a partir dos anos 1980, de acordo com Araújo e Garcia (2009) o setor de recursos humanos vem ganhando espaço e mostrando que nos dias de hoje o grande diferencial no resultado final é a pessoa. Para os

autores, as expressões hoje utilizadas como concorrência acirrada, globalização e instabilidade, tornaram-se vivas no mundo dos negócios, e estas devem estar bem preparadas e com funcionários capacitados para enfrentar as mudanças ambientais.

Para Dutra (2012) as empresas possuem uma grande necessidade de obter pessoas comprometidas com as suas atividades, pois, o cenário mundial está em constante mudança, como a globalização a revolução tecnológica e a complexidade das estruturas organizacionais.

Cada vez mais, a empresa tem necessidade de se adaptar às mudanças do ambiente externo em pouco tempo, e isso acaba exigindo que o setor de Recursos Humanos trabalhe dobrado, buscando recrutar e selecionar os candidatos, sejam eles como recrutamento interno, externo ou recrutamento misto, e isto se deve ao fato da necessidade das organizações terem que estar sempre revendo suas carências de recurso humano há curto, médio e longo prazo (CHIAVENATO, 2006).

Atrair e manter talentos é o grande desafio da gestão de pessoas. O início deste desafio está em identificar a pessoa certa para o lugar certo nas empresas (PONTES, 2010). Segundo Lacombe e Tonelli (2001), o RH começa a repensar o seu papel estratégico em suas atividades estratégicas, ou seja, encontrar uma forma de integrar os objetivos de longo prazo da empresa, as variáveis do ambiente e as necessidades que se tem de pessoas.

O setor de Recursos Humanos foi o que mais sofreu mudanças nas organizações, começando a partir do valor que os colaboradores têm, evitando a relação de o empregador pagar-fazer. Atualmente, engloba a consciência de desenvolver e investir no colaborador, que assim reflete na produção (Ribeiro, 2012).

O setor tem vários subsistemas e um deles é o subsistema de Recrutamento e Seleção de Pessoas, que realiza as captações de novos funcionários com talentos e habilidades para a atividade a ser executada. A tarefa de inserir pessoas é uma atividade fundamental da estratégia de toda organização e é um critério de competitividade entre as organizações (Marras, 2011)

1.7.1 Recrutamento

Considera-se recrutamento o meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização (PONTES, 2010), portanto, é de suma importância que este processo esteja bem elaborado e que possua muitos candidatos, pois deve alimentar o processo de seleção, que deve disponibilizar de muitas e boas opções.

O recrutamento é um processo que varia de acordo com cada organização, e isto está diretamente atrelado ao processo de abertura de vaga do setor, sendo assim permitido ao órgão de recrutamento da empresa dar início a este processo, pois ainda nos dias de hoje o setor de RH é visto como staff (apoio), (CHIAVENATO, 2006).

Para se chegar a excelência em recrutamento e seleção, é preciso saber quais as reais necessidades e como se deseja supri-la, o que é correto dizer que abrange a carência de recursos humanos, e a partir disto tomar a decisão cabível (Araújo e Garcia, 2009).

Dentro do processo de recrutamento, dependendo das políticas da organização e da gestão de RH, poderão ser adotados três meios diferentes de recrutamento, sendo eles interno, externo e misto. O setor de recursos humanos deve contabilizar as demandas e carências, devendo abranger todas as áreas e níveis organizacionais, colocando as características de forma adequada, dentro da realidade da empresa, está busca interna pode ser substituída por um trabalho mais amplo, que se chama planejamento de pessoal (Araújo e Garcia, 2009).

O recrutamento externo, é uma forma de captar novos candidatos vindos de fora da organização e procurar ocupar as vagas com candidatos estranhos à empresa e que estejam aptos, para suprir a necessidade da seleção, que é a de selecionar o candidato mais bem preparado para ocupar a vaga em aberta (CHIAVENATO,2006).

O quadro 05 abaixo, apresenta as vantagens e desvantagens dos processos de recrutamento interno e externo.

Quadro 5 - Vantagens e desvantagens do Recrutamento Interno e Externo

Tipo de Recrutamento	Vantagens	Desvantagens
Interno	É mais rápido; É mais barato; Oferece oportunidades de crescimento para o “pessoal da casa”; Motiva o funcionário aproveitado e os demais funcionários	Impede a “injeção de sangue novo”; Não permite renovação dos recursos humanos; Não permite absorção do know-how de empresas concorrentes ou outras empresas; Nem sempre você encontra pessoas realmente em condições de assumir as novas funções.
Externo	Traz “sangue novo”; Renova e enriquece os recursos humanos da empresa; Aproveita pessoal já desenvolvido por outras empresas	É mais demorado; É mais caro; O conhecimento sobre o candidato é menor; Desmotiva o candidato interno.

Fonte: Ribeiro, 2012, p.45.

Pelas informações apresentadas no quadro acima, é possível verificarmos os pontos fortes e fracos de cada tipo de recrutamento e, para realizar a escolha do mais vantajoso, vai depender da necessidade da organização naquele momento, o tempo que tem disponível, os recursos financeiros (COCENZA & COSTA, 2009).

1.7.2 Seleção

O processo de seleção deve ser amplamente abastecido com candidatos em potencial pelo processo de recrutamento. Este processo é um comparativo, de um lado as definições do perfil de cargo e de outro as características dos candidatos, a fim de averiguar qual deles atende as exigências do cargo (CHIAVENATO, 2006).

A entrevista é um dos pontos principais da seleção e é o que irá averiguar a qualificação, o potencial e a motivação do candidato ao cargo, após análise dos candidatos e dos dados obtidos, os selecionados, que serão poucos, passam por uma entrevista técnica, que irá transcorrer com o supervisor, gerente, coordenador ou encarregado da área requisitante afim de realizar uma análise profunda dos conhecimentos do candidato (PONTES, 2010).

A seleção tem como finalidade escolher o candidato mais qualificado profissionalmente para execução de determinado trabalho, entre os que foram recrutados durante a primeira fase do processo de recrutamento e seleção (França, 2014).

Para o autor, não é só a experiência e o conhecimento do trabalho que a seleção analisa: conhecer a personalidade do candidato é muito importante, por isso que são utilizados na maioria das vezes técnicas no processo seletivo são:

Quadro 6 - Vantagens e desvantagens do Recrutamento Interno e Externo

Técnicas	Descrição
Entrevistas	Encontro entre o entrevistado e o entrevistador, seja pessoalmente, por telefone ou pela internet, onde o entrevistador realiza algumas perguntas a fim de colher informações relevantes sobre o entrevistado
Provas de Conhecimento	É uma prova para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos normalmente exigidos pelo cargo
Testes Psicológicos	São realizados alguns testes de personalidade para avaliar o comportamento do candidato.
Técnicas Vivenciais	São criadas situações que ocorrem no dia a dia no ambiente de trabalho, para analisar como o candidato interage a essas ocasiões
Avaliação de Saúde	É realizada uma avaliação médica para verificar se o candidato está ou não apto para desempenhar o cargo.

Fonte: França, A. C. L. (2014).

2 METODOLOGIA

Para a classificação da pesquisa para este trabalho de conclusão de curso, toma-se como base o que descreve Vergara (2005) que a classifica e qualifica em relação a dois aspectos: Quanto aos fins e quanto aos meios.

2.1 QUANTO À NATUREZA DA PESQUISA

2.1.1 Pesquisa aplicada

A pesquisa aplicada ela envolve aplicações práticas e utiliza as teorias científica, conhecimentos, métodos e técnicas acumuladas das comunidades de pesquisa. O propósito específico da pesquisa é encontrar soluções para problemas cotidianos, direcionado para a um problema. Hansen, (2009, p. 84).

A pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. Respondem a uma demanda formulada por “clientes, atores sociais ou instituições”. (THIOLLENT, 2009, p.36).

2.2 QUANTO A ABORDAGEM

2.2.1 Pesquisa Qualitativa

Quanto à abordagem este trabalho insere-se como pesquisa qualitativa, tendo em vista estarmos relatando apenas o funcionamento das técnicas adotadas pela empresa para a seleção e contratação de funcionários, buscando evitar assim a rotatividade de seus funcionários.

De acordo com Richardson (1999, p. 80):

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Ressalta também que podem contribuir com o processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. (RICHARDSON (1999 p. 80).

2.3 QUANTO AOS OBJETIVOS

2.3.1 Pesquisa Exploratória

A pesquisa exploratória é muito utilizada para realizar um estudo no qual o principal objetivo da pesquisa que será realizada, ou seja, familiarizar-se com o fenômeno que está sendo investigado, de modo que a pesquisa subsequente possa ser concebida com uma maior compreensão entendimento e precisão. De acordo com Darnton (2010, p. 231).

A pesquisa exploratória geralmente é muito utilizada através de diversas técnicas, geralmente com permite ao pesquisador definir o seu problema de pesquisa e formular a sua hipótese com mais precisão, ela também lhe permite escolher as técnicas mais adequadas para suas pesquisas e decidir sobre as questões que mais necessitam de atenção e investigação detalhada, e pode alertá-lo devido a potenciais dificuldades, as sensibilidades e as áreas de resistência. (DAMTON, 2010, p. 231).

2.3.2 Pesquisa Descritiva

Assim, este trabalho caracteriza-se como descritivo, pois estaremos descrevendo o comportamento da empresa no que tange a técnicas de contratação de funcionários com determinadas habilidades e competências para o desenvolvimento das atividades operacionais da empresa. De acordo com VERGARA, (2005, p. 47).

Aquela que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlação entre variáveis e definir sua natureza. Não tem o compromisso de explicar o fenômeno que descreve, embora sirva de base para tal. (VERGARA, 2005, p. 47).

2.4 QUANTOS AOS PROCEDIMENTOS

2.4.1 Pesquisa bibliográfica

Beuren (2004, p. 86) apud Cervo e Bervian (1983) definem a pesquisa bibliográfica como a que:

Explica um problema a partir de referências teóricas publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema. (BEUREN 2004, p. 86 apud CERVO E BERVIAN 1983).

Com base no que dita os autores, é possível inserir este trabalho como pesquisa bibliográfica, tendo em vista esta ter sido desenvolvida com base em teorias descritas e publicadas em livros, revistas, artigos e demais materiais disponibilizados ao público.

2.4.2 Estudo de caso

Tendo em vista o que descreve Vergara (2005) que o estudo de caso é um estudo elaborado em poucas unidades ou em uma única unidade, entendidas estas unidades como família, empresas, produtos, órgão público, comunidade etc., e deve possuir caráter de profundidade e detalhamento.

Assim, tendo em vista o descrito acima, é possível determinar que este estudo será um estudo de caso, pois será desenvolvido em uma empresa de nossa região onde foi utilizado uma entrevista com a responsável pelo o setor do RH onde foi realizado questionário respondido com clareza, como a finalidade de aprofundar os estudos sobre as técnicas utilizadas pela empresa para recrutamento, seleção e contratação de funcionários, colocando estas técnicas em comparação com o que dita as teorias abordadas.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 HISTÓRIA E DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA FRIGORÍFICO RS LTDA

A empresa começou com um matadouro localizado no bairro Padre Duílio no ano de 1994, razão social R. Veronese – ME, possuía nesta época apenas 07 funcionários, com uma capacidade diária de abate de 20 cabeças de gado que era comercializado apenas em Juína e possuía aproximadamente 12 clientes.

Em 1999, foi criado pelo município de Juína, o SIM – Serviço de Inspeção Municipal e para a empresa conseguir este certificado, precisou adequar suas instalações e, foi então que no ano de 2000, o Sr. Roberto Veronese e sua sócia a Sra. Sheila Veronese proprietários da empresa, compraram uma chácara na Linha 06 e deram início às obras que seria as novas instalações da empresa.

As novas instalações ficaram prontas em 2001 e o matadouro mudou de endereço

para onde se encontra até hoje, Linha 6, Chácara 110, Secção Chácaras, mas, continuava com a mesma capacidade de abate. Nessa época havia apenas um Frigorífico no município de Juína, e o consumo mensal da cidade era de novecentas cabeças por mês e, o Frigorífico RS, era responsável por 55% desse total e o restante ficava com o concorrente.

Vislumbrando o mercado regional, a empresa adequou suas instalações e conseguiu o certificado do SISE – Serviço de Inspeção Sanitária Estadual em março de 2003 e passou a abater 100 cabeças diariamente, aumentando seu quadro de funcionários que era de 07 (sete) para 40 colaboradores.

A empresa passou por um momento difícil, quando um potencial cliente deixou de cumprir com seus pagamentos, o qual era responsável por grande parte da receita do Frigorífico, fato que obrigou a empresa a paralisar suas atividades no período de novembro de 2004 a março de 2005. Mas, a empresa se reergueu e em abril de 2005, retomou suas atividades parcialmente, com a prestação de serviço de abate e atendimento apenas municipal.

Em 28 de dezembro de 2006, a empresa R. Veronese – ME, deixa de ser matadouro e passa a ser frigorífico de abate de bovinos com razão social Frigorífico

RS LTDA – EPP, abatendo por dia 150 cabeças, e agora já com 75 funcionários. Em 2009 volta a atuar no mercado regional e em 2010 a empresa muda seu regime de tributação para o Lucro Real, decisão tomada por seus gestores, que entenderam que seria mais vantajoso este regime de tributação.

Nos anos de 2012 e 2013 a empresa passa a abater em média 240 cabeças por dia e já aumenta seu quadro de funcionários para 110 colaboradores e, em 2014, buscando por maior competitividade, aumenta seus investimentos e cria uma Transportadora, sediada no mesmo endereço do Frigorífico.

Até setembro de 2014, a empresa abatia 7 mil cabeças por mês, agora já com um quadro de 175 funcionários, porém, devido a estudos e previsões econômicos e, mediante ao cenário econômico brasileiro que se apresentava, fez com que os gestores realizassem um novo planejamento na empresa e, na tentativa de se adequar à nova realidade econômica do Brasil e da Região, reduz seu abate mensal de 7 mil cabeças de bovinos mês, para 5 mil cabeças e obrigou-se a diminuir 30% do quadro de empregados.

Atualmente, o Frigorífico RS vem destacando-se no município de Juína e região e, abate mensalmente aproximadamente 5 mil cabeças por mês, com um quadro de pessoal composto por 130 funcionários e, possui duas filiais inativas no momento, uma em São José do Rio Claro e outra em Aripuanã e, conta ainda com uma transportadora.

3.2 ANÁLISE DAS TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA EMPRESA FRIGORIFICO JUINA

A empresa Frigorífico Juína, para a contratação de funcionários novos, adotou a prática do Recrutamento e Seleção, a partir do momento em que foi entendido a necessidade da contratação de pessoas com habilidades e competências necessárias ao desenvolvimento das atividades inerentes ao frigorífico.

De acordo com informações prestadas pela responsável pelo Recursos Humanos da empresa, o processo se dá da seguinte forma:

Quando algum setor da empresa necessita de contratar funcionários, é feita a solicitação ao setor pessoal e, a partir de então inicia-se o processo, que segue os seguintes passos:

- a) Divulgação da vaga ofertada através de comunicados no mural da empresa (divulgação interna), nas redes sociais (facebook, whatsapp), rádios e rede de tv local, solicitando que os interessados encaminhem seus currículos ao departamento pessoal da empresa;
- b) Após os anúncios, e decorrido o prazo para o recebimento dos currículos os candidatos às vagas são convidados a se apresentarem ao setor o pessoal da empresa, quando então é feita uma entrevista inicial com os candidatos, para que seja verificado o perfil de cada interessado à vaga disponibilizada.
- c) Após feita as entrevistas com os candidatos, o responsável pelo RH da empresa, se reúne com o diretor do departamento solicitante e, com as informações prestados pelos candidatos na entrevista é realizada a triagem dos candidatos de acordo a exigências das vagas.
- d) Após a triagem, os candidatos são selecionados e encaminhados ao RH, para contratação e, encaminhamento a cursos de treinamento com técnico de Segurança do Trabalho da empresa.
- e) Após o treinamento e confirmação do Técnico da aprovação do candidato, este é encaminhado para efetuar os exames clínicos admissionais necessários e, somente então, é solicitado os documentos exigidos para a efetivação da contratação do novo funcionário.

3.3 CONFRONTAÇÃO DAS TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA EMPRESA COM AS TEORIAS

As teorias abordadas sobre o assunto recrutamento e seleção, descritas na página 28 deste trabalho, afirma que existe duas formas de recrutamento: Recrutamento Interno e Recrutamento Externo.

Pelas informações da responsável pelo Recursos Humanos da empresa, não nenhum indício de que sejam utilizados funcionários já contratados para o preenchimento das novas vagas.

Quanto às técnicas de recrutamento e seleção, as teorias descritas na página 29, quando confrontadas com o que a empresa adota temos a seguinte situação:

Quadro 7 - Vantagens e desvantagens do Recrutamento Interno e Externo – Empresa

Técnicas	O que faz a empresa	O que deveria fazer
Entrevistas	A empresa realiza reuniões com os candidatos, quando efetua perguntas para verificar se estes se encaixam nas especificações da empresa	As entrevistas poderiam ser feitas também via Skipe, Whatzap, tendo em vista a comodidade para todos e, por algum candidato não puder comparecer à reunião
Provas de Conhecimento	A empresa não realiza	A empresa deveria adotar a obrigatoriedade da prova, para avaliar o nível de conhecimento, no que tange às questões de escrita e interpretação de textos.
Testes Psicológicos	A empresa não realiza	Existe a necessidade dos testes psicológicos, para que seja avaliado questões relativas à personalidade do candidato, buscando verificar se este consegue trabalhar em equipe, se aceita ordens e outras atitudes.
Técnicas Vivenciais	A empresa não realiza	A empresa deveria adotar a técnica vivencial, para verificar como o candidato se comporta mediante algumas situações e como este interage com os demais integrantes da equipe frente a estas situações
Avaliação de Saúde	A empresa realiza	

Fonte: Dados fornecidos pela empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No processo de contratação de pessoal capacitado para que as empresas possam desenvolver suas atividades, é um processo que embora pareça simples, é muito complicado, pois, se ao contratar uma pessoa, o fizer de forma errada, que irá sofrer as maiores consequências é a própria empresa.

Assim, a aplicação dos processos contratuais que obedeçam às exigências empresariais e que utilizem de técnicas que visem captar funcionários que estejam em acordo com as necessidades das empresas, pois, as constantes mudanças, como a globalização a revolução tecnológica e a complexidade das estruturas organizacionais, exigem isto.

Na empresa em que foi desenvolvido este trabalho de conclusão de curso, o processo de captação de funcionários, como foi detectado na análise do processo de recrutamento e seleção da empresa, ainda não é totalmente realizado, tendo em vista ao que determina as teorias que dizem que neste processo tem que existir as seguintes fases: entrevistas, provas de conhecimento, testes psicológicos, técnicas vivenciais e avaliação de saúde.

Destas técnicas, o estudo revelou que a empresa utiliza apenas a entrevista, embora esta, por informações da responsável pelos recursos humanos do Frigorífico Juína, não esteja totalmente estruturado e que permita realmente a seleção dos candidatos que preencham totalmente os requisitos exigidos pelo setor que esta contratando e, a avaliação de saúde, até mesmo por ser uma exigência da Legislação Trabalhista Brasileira.

Assim, recomenda-se à empresa que institua provas de conhecimento, buscando verificar os conhecimentos dos candidatos, testes psicológicos que visem detectar traços de personalidades do candidato, técnicas vivenciais, buscando perceber indícios de como o candidato possa interagir com os demais da equipe e, para que este processo seja completo e sem falhas, recomenda-se também a contratação de uma empresa especializada em Recursos Humanos para gerenciar este processo.

Quais os critérios de recrutamento e seleção que a empresa Frigorífico Juína/MT utiliza para a contratação de novos funcionários” e, pela pesquisa

realizada detectou-se que os critérios de contratação estão restritos apenas às entrevistas e testes de saúde.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática.** São Paulo: Editora Atlas, 2009.

ARAÚJO, Luís César G de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: Estratégias e Integração Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2009.

BENASSI, Bianca. **A Importância da Gestão de Pessoas nas Organizações.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-da-gestao-de-pessoas-nas-organizacoes/82010/>> Acesso em: 12 out. 2018.

BEUREN, I. M. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade.** 2ª ed. São Paulo, Atlas, 2004.

BRANDÃO, Hugo, et al., **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus.** FGV, **Revista de Administração Pública**, Ebape - Rio de Janeiro 42(5):875-98, Set/Out. 2008

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARBONE, Pedro “Gestão por Competências: uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano”. **Revista Mundo PM – Project Management**, Edição 11, out-nov/2006, Curitiba, Editora Mundo, 2006

CARVALHO, I. M. V.; PASSOS, A. E. V. M.; SARAIVA, S. B. C. **Recrutamento e seleção por competências.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CASANOVA, C. C. **Gestão por competências: os desafios e possibilidades da seleção por competências.** 2013. 50f. Monografia (Especialização em Psicologia),

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações.** 8ª Edição, São Paulo: Atlas, 2006.

COCENZA, D. & COSTA, M. M. (2009). **Recrutamento e seleção.** Rio de Janeiro, Editora Wak.

DARNTON, Robert. **A questão dos livros**: presente, passado e futuro. Tradução: Daniel Pellizari. São Paulo: Companhia das Letras, 2010, p. 231.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1º Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; FISCHER, A.; EBOLI, J. A. M. H. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo, Atlas. 2005

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Orgs). **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. (Org). **Gestão de Pessoas: Práticas Modernas e Transformação nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3ª Ed. Atlas, 2004.

FRANÇA, A. C. L. (2014). **Práticas de Recursos Humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. (1a ed.). 11.reimpr. São Paulo: Atlas.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, M. R. **Modelos de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson/Makron Books, 2004.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. **O Discurso e a Prática**: o que nos dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos os Modelos de Gestão de Recursos Humanos AC, v. 5, n. 2, Maio/ago. 2001

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARRAS, J. P. (2011). **Administração de recursos humanos: do operacional estratégico.** (14ª ed.). São Paulo, Saraiva.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality.** 2ª ed. New York: Harper and Row, 1970.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal.** São Paulo: LTR, 2010.

PROJETOS E RELATÓRIOS DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 6ª ed. São Paulo.

REVISTA CIENTÍFICA DO UNISALESIANO, v. 2, n. 4, p. 94-106, 2011.

RIBEIRO, A. de L.(2012). **Gestão de Pessoas.** (2a ed.). São Paulo, Saraiva.

RICHARDSON. R. J. **Pesquisa Social.** Métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo. Atlas. 1999.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

SATAKE, E. F.; FOGLIO JUNIOR, E.; REIS, F.; BATISTA, R. M.; GODINHO, P. J. M.; LIMA, A. B. **Recrutamento e seleção com foco no recrutamento interno.** Universitária.

SOARES, A. V.; ANDRADE, G. A. R. **Gestão por Competências.** Uma Questão de Sobrevivência em um Ambiente Empresarial Incerto. 2012. Disponível em: <http://www.inf.aedb.br/seget/artigos05/251_Gestao%20por%20Competencias.pdf>. Acesso em: 12 out. 2018.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ANEXO

ENTREVISTA COM A GERENTE DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA FRIGORIFICO JUINA.

Quais os critérios de Recrutamento e Seleção.

Quando é necessário a contratação de funcionários e quais os procedimentos usados (ou utilizado).

1º Procedimento:

→ Rádio

Oferta → Jornal

→ Televisão local – Utilidade Pública

Dá abertura de vagas inicia-se a divulgação através de comunicados no mural da empresa (divulgação interna , redes sociais, como face, Whatts e também no rádio.

2º Procedimento:

Seleção de Currículos

Após a recepção dos currículos é feito uma triagem do perfil de acordo com às exigências da vaga, por exemplo: experiência, idade, escolaridade, etc;

3º Procedimento:

As escolhas dos selecionados; para ser contratados.

- De acordo com a triagem realizada na recepção dos currículos , dá-se inicio à nova seleção através de entrevistas com o responsável de Recursos Humanos juntamente com o encarregado do setor para o qual há a vaga disponível.
- Após entrevista com candidato há então nova seleção, onde o mesmo será submetido, digo, poderá ser submetido à testes (dependendo da vaga(como prova escrita e outro testes prático;
- Após avaliação do teste, o candidato então é encaminhado ao departamento pessoal para providenciar sua documentação; documentação está que também ainda faz parte do processo de recrutamento e seleção;

- Com toda a documentação solicitada, o departamento pessoal encaminha o candidato para a realização de exames clínicos admissionais; e após pe feito o cantrato de trabalho com à empresa;

4º Procedimento:

Feito treinamento

O candidato participa ainda do treinamento denominado integração com o Técnico em Segurança do Trabalho, setor de garantia da qualidade e departamento pessoa;

5º Procedimento:

Escolha final dos candidatos

Após o treinamento realizado, exames clínicos feitos e documentação entregue, o candidato torna-se um empregado e inicia suas atividades na empresa devidamente registrado;

6º Procedimento:

Rotatividade

Quando à rotatividade nesta empresa, observa-se em baixo índice, porém têm-se criado programas para retenção de pessoal, bem como intensificar o processo recrutamento e seleção, o que notamos ser um dos fatores mais eficazes para diminuição da rotatividade.