

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**ESCOLA TÉCNICA PROFESSOR MASSUYUKI KAWANO**

**Técnico em Recursos Humanos**

**Iriane Cristina Rodrigues de Souza**  
**Jonatan Silveira Souza**  
**Laurino Pereira dos Santos**  
**Lucelene Menezes Marcelino**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E SUA INFLUÊNCIA NA PRODUTIVIDADE E NO  
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

**Tupã-SP**

**2016**

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**ESCOLA TÉCNICA PROFESSOR MASSUYUKI KAWANO**

**Técnico em Recursos Humanos**

**Iriane Cristina Rodrigues de Souza**  
**Jonatan Silveira Souza**  
**Laurino Pereira dos Santos**  
**Lucelene Menezes Marcelino**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E SUA INFLUÊNCIA NA PRODUTIVIDADE E  
NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Técnico de Recursos Humanos da ETEC Prof. Massuyuki Kawano, orientado pelo Profº Lucas Hatano, sendo um requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

**Tupã-SP**  
**2016**

# **ETEC PROF. MASSUYUKI KAWANO**

**Técnico em Recursos Humanos**

**Iriane Cristina Rodrigues de Souza**

**Jonatan Silveira Souza**

**Laurino Pereira dos Santos**

**Lucelene Menezes Marcelino**

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E SUA INFLUÊNCIA NA PRODUTIVIDADE E NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Dissertação para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Lucas Hatano  
Orientador

---

Prof<sup>a</sup> Sueli Seiscentos  
Avaliadora

---

Prof. Aloísio Cassio dos Santos  
Avaliador

---

Amanda dos Santos Negreti  
Avaliadora

---

Genildo da Silva Ramos  
Avaliador

**Tupã, 24 de Novembro de 2016.**

É de inteira responsabilidade, o conteúdo do trabalho apresentado pelos (as) alunos (as). O (A) Professor (a) Orientador (a), a Banca Examinadora e a Instituição não são responsáveis e nem endossam as ideias e o conteúdo do mesmo.

Dedicamos aos nossos pais,  
que nos apoiaram durante  
toda a trajetória que levou a  
tão sonhada conquista.

Agradecemos a Deus as nossas vidas e a oportunidade de concretizar esse objetivo.

À ETEC Prof. Massuyuki Kawano por propiciar o ambiente necessário para nossa aprendizagem e conseqüentemente por nosso desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos Docentes do Curso Técnico de Recursos Humanos pela generosidade depositada em todos os momentos de compartilhamento de seus conhecimentos profissionais e humanos.

"Antes que você possa alcançar o topo de uma árvore e entender os brotos e as flores, você terá de ir fundo nas raízes, porque o segredo está lá. E, quanto mais fundo vão as raízes, mais alto vai a árvore"

*Nietzsche*

## RESUMO

**Introdução:** A atualização contínua é necessária nas empresas para que sobrevivam a complexidade da globalização e a competitividade mundial. Contratação de pessoas certas em suas respectivas funções é um fator determinante para o desempenho e produtividade organizacional. **Objetivo:** Analisar o processo de recrutamento e seleção e sua influência no desempenho e produtividade organizacional. **Metodologia:** Visando responder a problemática deste estudo utilizou-se de uma abordagem qualitativa, com a realização de pesquisa bibliográfica em artigos científicos, livros e sites confiáveis, e de pesquisa de campo por meio de entrevistas com membros responsáveis das empresas: Tokyo, Fama Móveis, Tavejho e Zanatta Casa. **Resultados:** Os resultados alcançados permitiram identificar que os entrevistados consideram essencial o recrutamento e seleção para analisar o desempenho, as habilidades e as competências dos colaboradores, de modo a atingir uma maior produtividade com eficiência. **Considerações Finais:** Numa análise geral dos entrevistados, conclui-se que tão importante quanto ter uma vida financeira equilibrada e satisfatória, é recrutar e selecionar muito bem cada novo colaborador, pois isto reflete em um bom relacionamento interpessoal, clima organizacional, produtividade e ainda gera motivos para a fixação na mão-de-obra, diminuindo *turnover*.

**Palavras-chave:** Recrutamento e Seleção, Produtividade, Resultados, Desempenho.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	12
2.1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	12
2.2. PRODUTIVIDADE .....	13
2.2. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	15
<b>3 PESQUISA DE CAMPO</b> .....	16
3.1 ENTREVISTA NA BBM/TOKYO ESTAMPARIA LTDA.....	16
3.2 ENTREVISTA NA FAMA MÓVEIS LTDA.....	17
3.3 ENTREVISTA NA TAVEJHO COMÉRCIO IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO DE CEREAIS LTDA.....	18
3.4 ENTREVISTA NA ZANATTA CASA PROD. DE CERÂMICA EIRELI-EPP ...	19
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	19
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	20
<b>APÊNDICE A</b> .....	22
<b>APÊNDICE B</b> .....	25
<b>APÊNDICE C</b> .....	27
<b>APÊNDICE D</b> .....	29



## 1 INTRODUÇÃO

Com a complexidade da globalização, as empresas precisam estar mais atualizadas para sobreviverem em meio à competitividade mundial, e desta forma deve procurar na área de recursos humanos um objetivo para recrutar os colaboradores e principalmente a seleção destes. Muitas organizações de iniciativa pública ou privada, devido ao fato de não observar os procedimentos corretos de recrutamento e seleção acabam por contratarem colaboradores sem o perfil desejado, ficando a mercê de futura rotatividade, gerando a diminuição de produtividade.

Recrutar e selecionar, é um processo pelo qual uma empresa tem para escolher os candidatos, já que a produtividade é a competência praticada por pessoas capacitadas, que garantam resultados satisfatórios. Com isto uma complementa a outra, assim após a avaliação, a organização deve encaminhá-los para serem integrados e treinados, podendo exercer sua função em um cargo que lhe garanta maior produtividade.

Neste contexto, este presente estudo buscou responder à seguinte problematização: Contratar pessoas certas em suas respectivas funções é um fator determinante para atingir o potencial de produtividade e desenvolvimento de uma organização?

Portanto, levantaram-se as seguintes hipóteses:

- A técnica de recrutamento e seleção é um dos fatores mais importantes para determinar se os objetivos de produtividade na organização serão atingidos.
- A inovação nas técnicas de recrutamento e seleção pode contribuir para melhor seleção do futuro colaborador tornando assim um ponto principal para diminuir a rotatividade bem como o absenteísmo.

Para responder tal problema de pesquisa e verificar as hipóteses de respostas, este estudo tem como objetivo geral analisar o processo de recrutamento e seleção e sua influência no desempenho e produtividade organizacional.

Deste modo, buscou-se especificamente:

- Identificar a relação entre processo de recrutamento e seleção e atingimento de potencial de produtividade de uma organização.
- Descrever técnicas de recrutamento e seleção e processos inovadores de acordo com as funções dos recém-contratados.
- Realizar entrevista com profissional da área.
- Verificar resultado de produtividade, através da análise de desempenho.

O presente trabalho justifica-se por demonstrar pontos importantes para melhoria do processo seletivo, visando maior qualidade, no desempenho do recrutamento e seleção e produtividade, obtendo melhores qualidades para o desenvolvimento do ambiente organizacional. Neste caso é evidente que detectando os pontos negativos ou deficitários nas organizações, pode-se chegar a uma conclusão satisfatória.

O trabalho apresentado procura sanar também problemas existentes e comparar os futuros resultados. Uma vez colocado em prática, surge a necessidade de análise dos resultados, para verificação das melhorias, pois com pessoas certas em funções certas, será possível um processo eficiente e eficaz.

Este presente projeto seguirá uma metodologia, visando responder a problemática deste estudo utilizou-se de uma abordagem qualitativa, com a realização de pesquisa bibliográfica em artigos científicos, livros e sites confiáveis, e de pesquisa de campo por meio de entrevistas com membros responsáveis das empresas: Tokyo, Fama Móveis, Tavejho e Zanatta Casa.

A pesquisa de campo será realizada por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado com as empresas:

- **Tokyo** - Nesta empresa, foi realizada a entrevista com Giselle Rodrigues Ienco Martins, Gerente Geral da organização e responsável do setor de recursos humanos. Que será referenciada como ENTREVISTADO 1.

- **Fama Móveis** - Nesta empresa, foi realizada a entrevista com o Encarregado do Departamento Pessoal, o Sr. Ademir de Lima. Que será referenciado como ENTREVISTADO 2.

- **Tavejho** - Nesta empresa, foi realizada a entrevista com a Assistente do Departamento Pessoal Sra. Julia, que será referenciada como ENTREVISTADO 3.

- **Zanatta Casa** - Nesta empresa, foi realizada a entrevista com Renato Zanatta Polo, Gerente Administrativo da organização, que será referenciado como ENTREVISTADO 4.

Tendo como público alvo os empresários, profissionais de RH ou quem pretende ingressar no mesmo, a fim de uma boa qualificação, podendo ser em geral ou específico.

Quanto à pesquisa bibliográfica será realizada por meio de artigos online em sites de confiança, artigos científicos de periódicos em bases de dados acadêmicas, e livros.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Recrutamento e seleção**

O recrutamento e seleção visa selecionar os melhores candidatos, bem qualificados, com melhor perfil, para a vaga existente, constituindo uma maior identificação de vantagens ao assumir posições que ofereçam ascensão e sucesso na empresa.

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos das organizações consistem na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer á organização um número suficiente de pessoas necessárias á consecução dos seus objetivos imediatos de atrair candidatos, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização. (CHIAVENATO, 2006, p.166)

Para Chiavenato (2006), o processo de recrutamento e seleção de pessoal terá que ser cabível dentre as necessidades e qualidades da organização.

O termo “recrutamento” é ter atitude em recrutar. Seu significado teve origem inicialmente nos exércitos, onde captar recrutas para vagas de

futuros soldados ou postos de guerrilha era habitual. Rapidamente o termo, bem como seu objetivo (captação de pessoas) foi incorporado e chamado Recursos Humanos (RH), em especial, ao subsistema de Recrutamento e Seleção de Pessoal. (GIL, 2001)

Para Gil (2001), é necessária uma rigorosa seleção para que os futuros colaboradores se integrem e se adaptam facilmente aos seus receptivos cargos, sem dúvidas quantos aos procedimentos utilizados na organização.

A solicitação de pessoal poderá mudar de acordo com a organização, mais o objetivo é possibilitar que o recrutamento e seleção obtenham dados e critérios que servirão de base para trabalhar currículos em função da vaga disponível. (FRANÇA, 2007)

Para França (2007), informações sobre o cargo é essencial para que não haja comprometimento entre o colaborador e a empresa.

O mercado de trabalho é dinâmico e passa por modificações a todo o momento, há tempos onde algumas áreas são mais prósperas que outras. (DESSLER, 2003).

Para Dessler (2003), buscar diferenças é criar perspectivas e reduzir estresses e assim surgir novos profissionais satisfeitos.

Recrutamento é um sistema de informações, que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros colaboradores da organização. A função do recrutamento é suprir a seleção de pessoal de matéria-prima básica, ou seja, os candidatos ao emprego. A seleção de recursos humanos é a escolha da pessoa certa para o cargo certo, com o objetivo de manter ou aumentar tanto a produtividade quanto os resultados.

## **2.2 Produtividade dos Colaboradores**

A essência da produtividade é fruto de boa seleção. É importante ressaltar que um resultado satisfatório não gira somente em produzir, porém produzir com eficiência, ou seja, mais em menos tempo, com qualidade e com menos recursos humanos.

se o sucesso organizacional é percebido primariamente em função das relações entre a organização (sistema) e o seu ambiente, em função, pois, da capacidade de resposta da primeira ao segundo, então os fatores determinantes dos critérios, estruturas, métodos e comportamentos da organização serão programas - e não princípios - orientados para as necessidades externas - e não internas - programas esses que devem representar uma operacionalização das demandas do ambiente. (CHIAVENATO, 1987)

Para Chiavenato (1987), é perceptível que os fundamentos organizacionais e comportamentais no ambiente interno e externo da empresa, são fatores que fazem total diferença no bem-estar e habilidade no setor operacional.

Nota-se que no mundo competitivo de hoje as questões, de RH não são focalizadas isoladamente. Cada prática é combinada em um sistema geral para aumentar a participação e a produtividade dos colaboradores (BOHLANDER, 2003).

Para Bohlander (2003), a empresa que queira se integrar no meio competitivo e alcançar o sucesso devido, deve ser feito com através de uma responsável competência, agilidade e treinamento.

A produtividade constitui a mentalidade do progresso, do aperfeiçoamento constante. É vontade de não se contentar com a situação atual, por melhor que possa parecer, ou seja, na realidade é o esforço contínuo para aplicar novas técnicas e novos métodos (CARVALHO, SERAFIM, 1995, p. 161).

Para Carvalho, Serafim (1995), motivação no processo de produtividade aumenta a capacidade, cada colaborador deixando-o mais apto e ágil em suas respectivas funções.

Produtividade, uma competência praticada por pessoas capacitadas que procuram conquistar habilidades de sucesso profissional, que garantem resultados satisfatórios para organização.

Alguns fatores que contribuem o aumento da produtividade fazem toda a diferença quando se trata de:

- Paixão pelo que faz (prazer)
- Reconhecimento (bonificação)
- Motivação (autoestima)

- Ambiente (harmonia e bem-estar)

## 2.3 Desempenho Organizacional

Para que haja um bom desempenho organizacional, é necessário que a empresa utilize métodos que gere informações e que indique ferramentas fundamentais para avaliar e definir cada um de seus colaboradores. O processo deve ser tratado com muita atenção, o passo inicial é capacitar os gestores no conceito de gestão por competências, feedback, e acompanhamento diário de seus colaboradores.

O desempenho humano individual é afetado pelo desempenho da organização, dos processos e da equipe onde se encontra. (SOUZA, 2005)

Para Souza (2005), o desempenho é uma ação que pode ser verificada e mensurada.

Sink e Tuttle (1993) mostram uma clara separação entre medição e avaliação.

Segundo eles, a medição é um processo não baseado em valor. É simplesmente o processo pelo qual se decide o que medir e se faz a coleta, o acompanhamento e a análise dos dados. Esse processo pode e deve ser separado da avaliação, que é o processo pelo qual padrões, especificações, requisitos, valores, julgamentos, são impostos para determinar o grau em que o desempenho satisfaz às necessidades ou expectativas dos clientes ou dos processos. Assim, o processo de gestão de desempenho compreende um sistema aberto, uma vez que a organização está em permanente contato com seus ambientes, com um sistema de feedback em ciclo fechado, que corresponde ao componente de avaliação do processo de medição.

Para Sink e Tuttle (1993), a gestão do desempenho é projetada para estimular o controle e a realização de metas de longo prazo, de forma a fazer a organização competir, sobreviver e crescer. É verificar se a organização está conseguindo concretizar sua visão quanto ao que pretende tornar-se. A linha de base, em longo prazo, é a sobrevivência e o crescimento, pela constante melhoria do desempenho, respeitando os valores e princípios organizacionais. Para o caso empresarial, os lucros viriam como consequência.



Desempenho organizacional, uma ferramenta que aprecia o desempenho da cada pessoa no cargo e no seu potencial de desenvolvimento futuro, do qual podem localizar problemas de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa e de necessidade de treinamentos.

### **3 PESQUISA DE CAMPO**

#### **3.1 Entrevista na BBM/TOKYO Estamparia Ltda.**

Conforme respondeu ao questionário, Giselle Rodrigues Ienco Martins, Gerente Geral da organização e responsável do setor de recursos humanos, informou que a empresa nasceu em Botucatu, com sede em Oriente-SP, cuja principal atividade é a fabricação de peças para máquinas e equipamentos agrícolas e pecuárias, sendo que a empresa nasceu com o objetivo de atender as necessidades e demandas da empresa Máquinas Agrícolas Jacto. Num processo de parceria e um trabalho contínuo de melhorias, juntos conseguimos conquistar a ISO 9001.

A divulgação das vagas de contratação é feita através da mídia escrita, pelo PAT- Marília e por intermédio das redes sociais, bem como em mural na empresa.

Acreditam que perfil adequado de cada candidato é um dos requisitos necessários para o mercado.

Sim, porque hoje no mercado de trabalho buscamos selecionar pessoas proativas, que tenham conhecimentos técnicos e que saibam trabalhar em grupo, essas são as características básicas e sem elas o candidato nem entra na disputa pela vaga, além disso, é preciso mais para se destacar, não basta ser inteligente, uma boa formação técnica, competência e perspicácia, é necessário também compreender as estratégias da empresa (ENTREVISTADO 1).

Dentro da organização existe uma tabela com as exigências e perfis, que a empresa procura na seleção de candidatos, dentre elas são: estabilidade nos empregos anteriores, desejo de crescer, cronologia e discricção dos trabalhos.

Observando se o colaborador tem certa estabilidade nos empregos anteriores, também se estava atuando em cargo compatível com a formação acadêmica e também os campos físico, psicológico e comportamental de cada indivíduo.

Tentando selecionar os melhores, a empresa se preocupa com a capacitação e qualificação, e após contratado, a empresa faz a integração e socialização, do colaborador, que a partir daí haverá avaliação de desempenho e evolução dos colaboradores, visando melhor desempenho em suas respectivas funções.

Para um colaborador ser bem sucedido dentro e fora, a empresa acredita que é necessário que haja planejamento. A capacidade de manter um objetivo em mente, apesar de todas as contrariedades e, ainda manter a presença de espírito para procurar soluções alternativas, responsabilidade pessoal, os resultados que você alcança (ou suporta) são um produto de suas ações e bons hábitos. Podemos chamar ao conjunto de ações e comportamento que promovem o sucesso.

### **3.2 Entrevista na Fama Móveis Ltda.**

Na empresa Fama Móveis de Tupã Ltda, com sede na cidade de Tupã-SP, entrevistou-se o Encarregado do Departamento Pessoal, o Sr. Ademir de Lima, informou que a empresa tem como função indústria e comercialização de móveis.

A empresa não faz divulgações de vagas, pois tem um banco de currículos que normalmente são entregues ao departamento e que quando há necessidades de contratação, o setor lança mão destes para recrutar, e procura realizar entrevistas e questionários para descobrir habilidades e competências dos candidatos à vaga e que se o candidato apresentar perfil adequado facilita a seleção.

Segundo o ENTREVISTADO 2 após a seleção dos currículos de acordo com a vaga, o candidato passa por uma entrevista com a psicóloga

verificando por meio de um questionário se o perfil e a função a exercer se conciliam.

Para a organização, é necessário competência, assiduidade e experiência para que o colaborador seja bem sucedido dentro e fora da mesma. Diz ainda que a rotatividade não é erro de seleção, mas da perspectiva do colaborador buscar algo melhor e percebendo assim que a empresa não pratica nenhum plano de retenção de colaboradores e que também não faz nenhum tipo de avaliação dos colaboradores.

### **3.3 Entrevista na Tavejho Comércio Importação e Exportação de Cerais Ltda.**

Entrevistou-se a Assistente do Departamento Pessoal, Sra. Julia, que em resposta ao questionário disse que a empresa atua com atividade de comércio de cereais, com sede na cidade de Pompéia-SP

Conforme o ENTREVISTADO 3, quando necessitam de recrutamento e seleção, a divulgação da vaga é feita em primeiro lugar internamente e se não preenchida as vagas, então se usa os meios externos., tais como, jornais, mídia eletrônica, podendo até divulgar em rádios. O candidato deverá preencher o perfil que a empresa deseja, para que numa eventual contratação, o seu desempenho seja eficaz.

A empresa aplica entrevistas e questionários para obter e selecionar o melhor candidato, pois os colaboradores capacitados tem a tendência de cada vez mais diminuir a rotatividade, mesmo apesar de trabalhar de acordo com a safra do ano.

A empresa tem um questionário interno de recrutamento e seleção, onde o candidato responde sobre a vaga disponível, sobre a empresa e sobre ele mesmo, em seguida passa por uma entrevista com a psicóloga (ENTREVISTADO 4).

Para a organização é necessário que haja o conhecido CHA (conhecimento, habilidade e atitude) para que os colaboradores sejam bem sucedidos dentro e fora.

Por ser uma empresa do ramo alimentício, a avaliação é feita diariamente. O controle de qualidade faz uma vistoria para verificar todos os funcionários de todos os setores da organização.

### **3.4 Entrevista na Zanatta Casa Produtos de Cerâmica Eireli - E.P.P.**

Segundo Renato Zanatta Polo Gerente Administrativo da organização, a empresa que tem o ramo de cerâmica decorativa, com sede na cidade de Quintana-SP, surgiu pela necessidade das sócias em se tornarem independentes financeiramente.

Quando surge a necessidade de contratação a empresa faz divulgações das vagas a serem preenchidas no âmbito interno e posteriormente em rádios e faculdades.

Na hora da seleção, o individuo passa por entrevistas e pequenos testes para demonstrar honestidade, empenho e dedicação, pois procuram selecionar os melhores perfis para o preenchimento da vaga e que isso influi na rotatividade.

Após, o contratado é avaliado: assiduidade, empenho, produção e qualidade no serviço.

Normalmente a avaliação de cada colaborador é feita no bate-papo e analisando se a pessoa apresenta alguma contradição na função para depois aplicar a integração, teste na prática, para identificar se há habilidade, dedicação e se sabe trabalhar em equipe.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nota-se que uma empresa precisa de formas e métodos para recrutar melhor os seus colaboradores. Estas formas e métodos podem variar de empresa para empresa, sendo que algumas aplicam com mais intensidade, enquanto outras mais flexíveis. Geralmente a organização flui um bate-papo, onde pode oferecer uma noção básica para uma pré-avaliação do indivíduo, verificando se apresenta alguma condição para exercer a função na vaga a ser preenchida.

Sendo assim, a organização para ter melhores condições e notabilidade a respeito do candidato, aplica algum tipo de teste, que podem variar entre, escrito, psicológico e outros, para identificar também as habilidades e competências, do futuro colaborador.

Conforme os ENTREVISTADOS 1,2,3 e 4, fazem as divulgações das vagas em meios externos, após circular a notícia internamente, em comunicação interpessoal, ou ainda nos murais da empresa.

O ENTREVISTADO 1 conclui que a aplicando uma tabela com o perfil profissional, torna-se mais fácil a identificação do colaborador com habilidades e competências para a função desejada. Na avaliação do ENTREVISTADO 3, não só é importante, como é aplicado na íntegra, uma boa entrevista com o candidato à vaga, possibilitando uma verificação de suas intenções para com a empresa.

Nota-se que os ENTREVISTADOS 1,2,3, observam muito a relação de permanência do funcionário nos empregos anteriores, e isto mostra a possibilidade de acertar na seleção dos candidatos, e praticando este procedimento, há um percentual maior de que não haverá o chamado *turnover*.

Em suma, conclui-se que na visão dos entrevistados o recrutamento e seleção é algo de alta relevância, uma vez que cria condições de obter um maior número de informações e acesso a padrões de comportamento da pessoa, para que em caso de contratação do indivíduo, tenha os efeitos esperados pela organização, pois caso contrário, pode resultar com resultados insatisfatórios.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BOHLANDER, George; Snell; Scott; Sherman Arthur. **Administração de recursos humanos**. Humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995, v, 2.

CHIAVENATO, Idalberto; **Teoria Geral da Administração**. 3º Ed, São Paulo: McGraw-Hill,Ltda, 1987.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. Ed. Revista e Atualizada, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2007.

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

SINK, D.S. e TUTTLE, T.C. **Planejamento e Medição para a Performance**. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1993.

SOUZA, Vera Lucia. **Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA COM BBMTOKYO

**1. Qual seu nome?**

Giselle Rodrigues Ienco Martins

**2. Qual sua atividade dentro da organização?**

Sou Gerente Geral da organização e responsável pelo setor de Recursos Humanos.

**3. Qual o nome ou razão social da organização?**

BBMTOKYO – TOKYO Estamparia Ltda. Oriente-SP

**4. Qual o ramo de atividade da organização? E como surgiu a ideia de abrir esse negócio?**

Sua principal atividade é fabricação de peças para máquinas e equipamentos agrícolas e pecuárias. A empresa foi fundada em Dezembro de 2001 na cidade de Pompéia-SP, com o objetivo de atender as necessidades da empresa Maquinas Agrícolas Jacto, por estar na mesma cidade, onde anterior era em Botucatu-SP. Iniciamos as atividades com prestação de serviços de peças estampadas no sistema de industrialização e por meados de 2009 passamos a fornecer integral e juntos a conquista da certificação da ISSO-9001.

**5. Quando a organização precisa de contratação de colaboradores, como é feito a divulgação da vaga?**

A divulgação da vaga é realizada através de anúncios em jornais, mural da empresa, divulgação no PAT em Marília-SP, até mesmo as redes sociais ou indicação dos próprios funcionários.

**6. Perfil adequado. Seria algum dos requisitos no processo de recrutamento e seleção? Por quê?**

Sim, porque hoje no trabalho buscamos selecionar pessoas proativas, que tenham conhecimentos técnicos e que saibam trabalhar em grupo, essas são as características básicas e sem elas o candidato nem entra na disputa pela vaga, além disso, é preciso mais para se destacar, não basta ser inteligente, uma boa formação técnica, competência e perspicácia, basta compreender as estratégias da empresa.

## **7. Como selecionar o melhor perfil para o cargo a ser ocupado?**

Dentro da organização já existe uma tabela com o perfil exigido para os cargos existentes na empresa, isso se torna mais fácil para a triagem do currículo.

Para selecionar o melhor perfil é preciso visar em alguns pontos, são eles:

1º Estabilidade => se o candidato ficou pouco tempo em outros empregos, isso demonstra que ele poderá deixar o cargo a qualquer momento.

2º Desejo de Crescer => observar se o candidato estava atuando em sua formação acadêmica.

3º Cronologia => observação do currículo se apresenta a cronologia das experiências profissionais.

4º Descrição dos Trabalhos => é a apresentação dos trabalhos realizados pelo candidato onde mostrará as competências profissionais e seu perfil.

## **8. A forma de contratação da sua empresa tem relação com a produtividade?**

Sim. Conforme o mercado de trabalho no momento.

## **9. Através de qual método ou ferramenta a empresa utiliza em uma entrevista para o recrutamento e seleção?**

Nós profissionais de RH já somos acostumados a analisar nos candidatos seu campo físico, psicológico e comportamental, mas hoje nossas ferramentas são constituídas em verificar as experiências nos empregos anteriores, observar o temperamento, o interesse do candidato e seus aspectos pessoais relacionados com o cargo a ser preenchido, ou seja, comportamento durante a entrevista, higiene pessoal, vestuário, etc.

## **10. Você acredita que como está procedendo, estão selecionando os melhores?**

Estamos tentando selecionar os melhores, para saber se o trabalho pelo profissional do RH foi realmente eficaz é preciso acompanhar a evolução do candidato selecionado junto com os líderes dos setores, para saber se o mesmo está correspondendo ao perfil exigido.

## **11. A organização adequa algum tipo de treinamento ou técnica do colaborador antes do período de experiência? Qual?**

Sim. Ao contratar um novo colaborador é preciso que a empresa esteja preocupada com a capacitação e qualificação deste profissional para que ele possa vir a desempenhar suas atribuições da melhor maneira possível. São elas:

- Apresente a estrutura ao novo colaborador os seus colegas de trabalho;
- Apresente a estrutura, departamentos, organograma e fluxograma;
- Apresente a **Missão, Visão** e os **Valores**;



- Apresente o regulamento interno da empresa;
- Expliquem quais são os cargos e funções de líderes e colegas;
- Mostre qual é a hierarquia e a conduta que deve ser adotada na empresa;
- Explique benefícios e direitos que possuem por fazer partes da organização;
- Deixe claro que o setor de RH está aberto para novas sugestões e projetos.

**12. Há algum tipo de rotatividade na empresa? Tem alguma relação com o processo de recrutamento e seleção?**

Não há rotatividade na empresa, o chamado *turnover*.

**13. O que diria que são as três habilidades necessárias para ser bem sucedido dentro e fora de uma organização?**

As três habilidades para serem bem sucedidos dentro e fora da organização são elas:

1º Planejamento => a capacidade de manter o objetivo em mente apesar de todas as contrariedades e, ainda manter a presença de espírito para procurar soluções alternativas.

2º Responsabilidade pessoal => Os resultados que você alcança (ou suporta) são um produto das suas ações.

3º Bons hábitos (autodisciplina) => podemos chamar ao conjunto de ações e comportamentos que promovem o sucesso.

**14. Há algum tipo de avaliação dos colaboradores em relação à organização? Qual?**

Sim. A avaliação aplicada na organização é AUTO-AVALIAÇÃO que é feita pelo próprio avaliado com relação a seu desempenho, esta avaliação é realizada no período semestral.

No nosso dia- a- dia os gestores devem: analisar diariamente o comportamento do colaborador, seus progressos e limitações, êxitos e insucessos, com oferecimento permanente de feedback instantâneos, identificação e resolução imediato dos problemas, procurando manter a motivação e de obtenção de resultados.

## APÊNDICE B

### ROTEIRO DE ENTREVISTA COM FAMA MÓVEIS

- 1. Qual seu nome?**  
Ademir de Lima
  
- 2. Qual sua atividade dentro da organização?**  
Encarregado de Departamento Pessoal
  
- 3. Qual o nome ou razão social da organização?**  
Fama Móveis de Tupã Ltda. Tupã-SP
  
- 4. Qual o ramo de atividade da organização? E como surgiu a ideia de abrir esse negócio?**  
Indústria e Comercialização de Móveis
  
- 5. Quando a organização precisa de contratação de colaboradores, como é feito a divulgação da vaga?**  
Não tem divulgação, a seleção é feita através de currículos entregues na empresa.
  
- 6. Perfil adequado. Seria algum dos requisitos no processo de recrutamento e seleção? Por quê?**  
Sim, facilita na integração da empresa.
  
- 7. Como selecionar o melhor perfil para o cargo a ser ocupado?**  
Através de entrevista e questionário.
  
- 8. A forma de contratação da sua empresa tem relação com a produtividade?**  
Sim.
  
- 9. Através de qual método ou ferramenta a empresa utiliza em uma entrevista para o recrutamento e seleção?**  
São selecionados os currículos de acordo com a vaga, passa por uma entrevista com a psicóloga completando com um questionário com perguntas voltadas ao perfil e a função a exercer.

**10. Você acredita que como está procedendo, estão selecionando os melhores?**

Sim, a margem de erro nas contratações é pequena.

**11. A organização adequa algum tipo de treinamento ou técnica do colaborador antes do período de experiência? Qual?**

Não, só a partir do início do contrato.

**12. Há algum tipo de rotatividade na empresa? Tem alguma relação com o processo de recrutamento e seleção?**

Há rotatividade normal, não pela seleção, mas pela falta de mão- de- obra, os colaboradores estão buscando melhoras.

**13. O que diria que são as três habilidades necessárias para ser bem sucedido dentro e fora de uma organização?**

Competência, Assiduidade e Experiência.

**14. Há algum tipo de avaliação dos colaboradores em relação à organização? Qual?**

No momento não é feito.

## APÊNDICE C

### ROTEIRO DE ENTREVISTA COM TAVEJHO CEREAIS

**1. Qual seu nome?**

Maria Julia

**2. Qual sua atividade dentro da organização?**

Assistente de Departamento Pessoal

**3. Qual o nome ou razão social da organização?**

Tavejho Comércio Importador Exportador de Cereais Ltda. Pompéia-SP

**4. Qual o ramo de atividade da organização? E como surgiu a ideia de abrir esse negócio?**

Comercio importador e exportador de cereais, a empresa foi fundada em 1997 e desde então vem trabalhando fortemente com amendoim, conforme os pedidos, a empresa foi crescendo cada vez mais, e a partir daí a empresa passa a exportar amendoim.

**5. Quando a organização precisa de contratação de colaboradores, como é feito a divulgação da vaga?**

A divulgação da vaga é feita internamente na empresa através de cartazes no mural de avisos, e externamente através de anúncios no site da empresa, jornais e rádio.

**6. Perfil adequado. Seria algum dos requisitos no processo de recrutamento e seleção? Por quê?**

Sim, porque a empresa procura profissionais com capacidade de exercer determinada função de maneira adequada, tendo o perfil adequado, este profissional já é capacitado para a vaga.

**7. Como selecionar o melhor perfil para o cargo a ser ocupado?**

Através de uma boa entrevista, o candidato passa por vários processos antes de ser selecionados para o cargo, passa por entrevista com a psicóloga, com o gerente geral, com o gerente de cargo, se aprovado em todos passa por exames admissionais, treinamentos e depois ocupa o cargo pretendido.

**8. A forma de contratação da sua empresa tem relação com a produtividade?**

Sim, pois como a empresa trabalha de acordo com a safra do ano, isso faz com que aumente a quantidade de funcionários no início do ano que é época de safra e que diminua a quantidade ao término da safra.

**9. Através de qual método ou ferramenta a empresa utiliza em uma entrevista para o recrutamento e seleção?**

A empresa tem um questionário interno de recrutamento e seleção, onde o candidato responde sobre a vaga disponível, sobre a empresa e sobre ele mesmo, em seguida passa por uma entrevista com a psicóloga.

**10. Você acredita que como está procedendo, estão selecionando os melhores?**

Sim, pois desde quando a empresa começou a fazer recrutamento e seleção o índice de rotatividade diminuiu.

**11. A organização adequa algum tipo de treinamento ou técnica do colaborador antes do período de experiência? Qual?**

Sim, quando o funcionário é admitido ele passa por treinamento específico determinado para a função que irá exercer, sendo treinamentos teóricos e práticos.

**12. Há algum tipo de rotatividade na empresa? Tem alguma relação com o processo de recrutamento e seleção?**

Havia muito mais antes da empresa se adequar ao processo de recrutamento e seleção, hoje que a empresa está adequada o índice é baixo.

**13. O que diria que são as três habilidades necessárias para ser bem sucedido dentro e fora de uma organização?**

CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude) – para ser bem sucedida em qualquer coisa, a pessoa precisa ter conhecimento: saber o que realmente quer, ter habilidade: saber fazer aquilo que tanto deseja e atitude: querer fazer, colocar em prática o que pensou e deseja.

**14. Há algum tipo de avaliação dos colaboradores em relação à organização? Qual?**

Sim, a empresa é do ramo alimentício então diariamente o controle de qualidade faz uma vistoria para verificar a organização da empresa, e também verificar se os funcionários estão se adornando, esmaltes; barba e cabelo grande.

## APÊNDICE D

### ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ZANATTA PRODUTOS DE CERÂMICA

**1. Qual seu nome?**

Renato Zanatta Polo

**2. Qual sua atividade dentro da organização?**

Gerente Administrativo

**3. Qual o nome ou razão social da organização?**

Zanatta Casa Produtos de Cerâmica Eireli - E.P.P. Quintana-SP

**4. Qual o ramo de atividade da organização? E como surgiu a ideia de abrir esse negócio?**

Indústria de cerâmica decorativa. A empresa surgiu devido a necessidade das sócias se tornarem independentes financeiramente.

**5. Quando a organização precisa de contratação de colaboradores, como é feito a divulgação da vaga?**

No âmbito interno, e também divulgado em radio e faculdades.

**6. Perfil adequado. Seria algum dos requisitos no processo de recrutamento e seleção? Por quê?**

Honestidade. Colaborador empenhado, que mostra dedicação.

**7. Como selecionar o melhor perfil para o cargo a ser ocupado?**

Através de entrevistas e pequenos testes para identificar as habilidades do colaborador.

**8. A forma de contratação da sua empresa tem relação com a produtividade?**

Sim, porque procuramos selecionar aquele que demonstra mais habilidades.

**9. Através de qual método ou ferramenta a empresa utiliza em uma entrevista para o recrutamento e seleção?**

Geralmente no bate-papo, analisa se a pessoa apresenta alguma contradição.

**10. Você acredita que como está procedendo, estão selecionando os melhores?**

Sim.

**11. A organização adequa algum tipo de treinamento ou técnica do colaborador antes do período de experiência? Qual?**

Sim. Aplica-se a integração/teste na pratica (setor da produção) para identificar se há habilidade.

**12. Há algum tipo de rotatividade na empresa? Tem alguma relação com o processo de recrutamento e seleção?**

Muito pouco. Sim.

**13. O que diria que são as três habilidades necessárias para ser bem sucedido dentro e fora de uma organização?**

Saber trabalhar em equipe, dedicação.

**14. Há algum tipo de avaliação dos colaboradores em relação à organização? Qual?**

Sim. Assiduidade, produção, empenho, qualidade do serviço.