

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE UNB DE PLANALTINA – FUP

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PESSOAL
Um estudo de caso na Empresa Delta Celular

Autora: Carolina da Silva Ferreira
Orientador: Professor Antônio Isidro

Relatório de Estágio

Brasília, DF
Junho de 2014

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE UNB DE PLANALTINA – FUP

CAROLINA DA SILVA FERREIRA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PESSOAL
Um estudo de caso na Empresa Delta Celular

Relatório Final de Estágio submetido à Faculdade UnB Planaltina da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel em Gestão do Agronegócio.

Orientador: Professor Antônio Isidro.

Relatório de Estágio

Brasília – DF

Junho de 2014

AGRADECIMENTOS

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus pela oportunidade, aos meus pais que me ensinaram a nunca desistir, ao meu noivo Lucas Coronado que sempre me apoiou, as amigas adquiridas e firmadas ao longo do curso: Nathalia Ribeiro, Thayssa de Sousa, Jessica Dias, Anna Maressa, Mikaele Gonçalves, ao meu orientador e a minha Supervisora que me direcionaram nessa reta final. A todos o meu Muito Obrigada!

Sumário

Agradecimentos	3
Resumo.....	5
1 Introdução	6
2 Objetivo geral	7
3 Objetivos específicos.....	7
4 Justificativa	7
5 Referencial Teórico	8
5.1 A área de Gestão de Pessoas	8
5.2 Recrutamento de Pessoas.....	9
5.2.1 Recrutamento Interno.....	12
5.2.2 Recrutamento Externo	12
5.3 Seleção Pessoal	13
6 Metodologia	16
7 A análise e discussões sobre o estudo de caso	17
7.1 A empresa	17
8 A situação da área de vendas.....	18
9 Análise dos Resultados.....	19
10 Considerações finais.....	21
11 Referências bibliográficas	23

RESUMO

O objetivo do trabalho é analisar e avaliar as formas de recrutar e selecionar pessoas, visto que os recursos humanos são fatores importantíssimos para o funcionamento de qualquer organização. Nos objetivos específicos a proposta é descrever o processo de recrutamento e seleção de pessoas, tendo em vista os instrumentos utilizados no mercado para tal fim; identificar os critérios e ferramentas utilizadas para selecionar as pessoas mais adequadas aos cargos; avaliar e descrever o processo de treinamento na perspectiva dos gestores de recursos humanos. Esse estudo de caso foi feito na Loja Delta Celular verificando o seu processo de recrutamento e seleção de pessoal. Embora estejamos entrando em um novo milênio, muitas empresas encontram-se despreparadas para encontrar profissionais competentes no mercado de trabalho, ou mesmo para treinar seus próprios funcionários corretamente. O tipo de pesquisa é descritivo que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. A análise foi feita em cima das respostas obtidas com entrevistas informais com os funcionários e os dono da empresa. Foi observado como são as suas práticas de recrutamento e seleção. Fica evidente que o processo de recrutamento e seleção deve ser feito com muito cuidado, pois, as consequências de um processo errado como diminuição da produtividade, absenteísmo, insatisfação por parte dos funcionários, rotatividade. Isso tudo implica em custos para as empresas. O meu objetivo é demonstrar todo o processo de seleção utilizado para se conseguir bons profissionais às áreas correspondentes, colaborando especificamente para a evolução da Empresa Delta Celular.

Palavras chave:

Gestão de pessoas; Recrutamento; Seleção Pessoal.

1 INTRODUÇÃO

As empresas tentam de todas as formas, conquistarem vantagens competitivas através de um diferencial em sua administração, por exemplo, o que na atualidade só é possível através de pessoas. São as pessoas que podem propiciar um diferencial nos produtos e serviços oferecidos às empresas e é através da Gestão de Pessoas que as empresas serão capazes de colocar no mercado produtos e serviços suficientemente competitivos.

As empresas, assim como o Brasil, tropeçam em estruturas obsoletas, visões antiquadas e hábitos poucos virtuosos. Apesar do discurso moderno, muitas ainda mantêm um estilo antigo e gerir pessoas, um estilo que não visa a ajudar o crescimento dos subordinados e dos pares.

Estamos no século XXI e ainda encontramos organização totalmente despreparadas para lidar com aqueles que se destacam através de seus talentos.

Com a observação desse fato, surge a necessidade de estudos mais detalhados de Gestão de Pessoas. Por ser uma área muito abrangente, o enfoque neste trabalho está no recrutamento e seleção de pessoas, pois, através desses processos que os candidatos ingressam nas empresas e se tornam funcionários. Sendo assim se torna necessário avaliar as formas de recrutar e selecionar essas pessoas.

Recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento da entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa. O objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos.

Seleção é uma atividade obstativa, de escolha, de opção e decisão de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva. O objetivo da seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago e desempenhá-lo bem.

É importante observar também os impactos de um recrutamento e seleção feita de forma errada, analisar os custos e a perda de tempo na substituição de um empregado ou até mesmo os prejuízos causados pelo mesmo, que pode não realizar suas tarefas de forma produtiva e também a insatisfação do funcionário trabalhando em um local onde mesmo não está apto.

2 OBJETIVO GERAL

Analisar os critérios utilizados para recrutamento e seleção de pessoas, por meio da análise de sua funcionalidade como estratégia competitiva na empresa Delta Celular.

3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever o processo de recrutamento tendo em vista os instrumentos utilizados;
- Identificar os critérios e ferramentas utilizadas para selecionar as pessoas mais adequadas aos cargos;
- Verificar a preocupação da empresa analisada com a realização do treinamento para melhor desenvolvimento profissional.

4 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa tem como justificativa melhorar o processo de Recrutamento e Seleção da Empresa Delta Celular e também dar retorno aos responsáveis da empresa, que buscam informações e novos conhecimentos, crescimento e habilidades, para que possam oferecer o melhorentendimento e auxiliar na elaboração de políticas e boas práticas de Gestão de Pessoas na sua empresa.

Um dos fatores que motivou a pesquisa a escolher o tema Recrutamento e Seleção é realmente a preocupação que a empresa está tendo na questão de contratação de novos funcionários e no recrutamento dos mesmos. Havendo a necessidade de levar informações que poderão ajudar significativamente os profissionais da área, evitando assim, a contratação de um profissional inadequado ou não capacitado para a função.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

A ideia primária do termo Gestão de Pessoas é proporcionar um aparato melhor às atividades e diretrizes ligadas aos funcionários da organização e delinear políticas eficazes para valorização do homem no seio da organização. Porém, a implementação desta ideia acarreta um conjunto de fatores ligados aos métodos e políticas de recrutamento, seleção, treinamento e enquadramento de trabalhadores.

Como se pode perceber, a gestão de pessoas é formada por pessoas e organizações, estando ambos ligados pelo vínculo da empregabilidade. É nas organizações em que as pessoas passam a maior parte do tempo de suas vidas, buscando atingir os seus objetivos individuais, como sobrevivência, estabilidade, reconhecimento, entre outros. As organizações têm também os seus objetivos a atingirem, mas para tal, dependem exclusivamente das pessoas e da forma como estas pessoas serão orientadas com vista o alcance das metas traçadas.

É fundamental que as organizações pensem e invistam em seus profissionais proporcionando um ambiente de trabalho tranquilo, oferecendo capacitação e oportunidade de desenvolvimento, estimulando a motivação e o bem-estar para que, assim, todos trabalhem com mais afinco e proporcionem maiores resultados.

Os processos da gestão de pessoas são seis:

1. Processos de Agregar Pessoas: Envolvem os processos de recrutamento e seleção de pessoas, ou seja, é o processo de enjeitar sangue novo na organização.

2. Processo de Enquadrar Pessoas: é o processo de desenhar as atividades que os novos trabalhadores vão desempenhar na organização. Fazem parte deste processo: o desenho organizacional, o desenho de cargos, a análise e descrição de cargos, a orientação das pessoas e a avaliação do desempenho.

3. Processo de Recompensar pessoas: é o processo de motivar e incentivar as pessoas a trabalharem. Fazem parte deste processo as políticas de remuneração, benefícios e serviços sociais.

4. Processo de Desenvolver Pessoas: serve para capacitar pessoas e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal, envolve políticas como treinamento e desenvolvimento de pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreira, programas de comunicação e consonância.

5. Processo de Dinamizar pessoas: serve para a organização criar condições ambientais, psicológicas satisfatórias para a execução das atividades, envolve políticas como disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

6. Processo de Monitorar Pessoas: serve para acompanhar o desenrolar das atividades da organização e controlar para verificar se os resultados são satisfatórios. Importa salientar que controle por excesso torna-se contraproducente.

Analisaremos o primeiro processo de Gestão de Pessoas, que é o de agregar pessoas na organização, é a fase de procura e seleção dos possíveis trabalhadores para a organização. As organizações recrutam e selecionam pessoas para, com elas por meio delas, alcançar objetivos organizacionais. Todavia, as pessoas selecionadas têm objetivos individuais que lutam para atingir e, muitas vezes, servem-se da organização como meio de consegui-los. (CHIAVENATO, 2005)

5.2 RECRUTAMENTO DE PESSOAS

O recrutamento é um termo comumente aplicado à descoberta e o desenvolvimento de boas fontes de candidatos necessários à organização, de modo à sempre ter um número adequado de propostas de trabalho para preenchimento de vagas, assim o recrutamento consiste no processo de procurar pessoas a fim de preencher as requisições elaboradas pelas diversas divisões ou departamentos, simplificando o recrutamento é um processo de procurar empregados (LODI, 1992). O recrutamento é responsável por encontrar empregados que tenham o perfil desejado da organização e do cargo.

Segundo Chiavenato (1991, p. 54), “Recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização, o recrutamento”. Isso significa dizer que o

anuncio deve ser feito de maneira atrativa, com o objetivo de valorizar a vaga aberta e com isso despertar no candidato o desejo de conquistar a vaga.

Para Werther e Davis (1983)¹, o recrutamento é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego. O processo começa quando são procurados novos recrutados e termina quando são apresentados os formulários de solicitação de emprego. Já para Marras (2007), o recrutamento é uma atividade de responsabilidade da administração de recursos humanos que tem por finalidade a captação de pessoas interna ou externamente à organização com objetivo de suprir as necessidades de pessoas na empresa.

O recrutamento ocorre dentro do contexto do mercado de trabalho, que é o ambiente onde ocorre o intercâmbio entre as empresas e as pessoas, e o mercado de recursos humanos que é o conjunto de candidatos que buscam em emprego, este mercado envolve pessoas que estão dispostas a trabalhar e também as que já estão trabalhando.

“O Recrutamento consiste-a partir dos dados referentes às necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização [...]” (CHIAVENATO, 1991 p.54). Segundo o autor a identificação, a escolha e a manutenção das fontes de recrutamento constituem uma das maneiras pelas quais a Administração de Recursos Humanos pode:

- a) Elevar o rendimento do processo de recrutamento, aumentando tanto a proporção de candidatos/triados para a seleção, como a de candidatos/empregados admitidos;
- b) Diminuir o tempo do processamento do recrutamento;
- c) Reduzir os custos operacionais de recrutamento, através da economiana aplicação de suas técnicas.

Segundo Chiavenato (1999), o recrutamento é uma ação externa da organização para influenciar o mercado de recursos humanos e dele obterem os candidatos de que necessita para suprir as suas lacunas. O recrutamento envolve um processo que varia conforme a organização.

¹ WERTHER, Willian B. Administração de Pessoal e Recursos Humanos. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

Mas o processo de recrutamento em si é dividido, segundo Chiavenato (1999) em quatro etapas que estão a seguir:

a) Recebimento da vaga: O recebimento da vaga tem por objetivo, como fase inicial do recrutamento, informar o recrutador sobre o desenho do cargo, logicamente da definição dos dados e critérios que o nortearão para o recebimento dos currículos com determinado perfil, sendo que qualquer negligência no perfil compromete todo o processo de recrutamento.

b) Anúncio ou divulgação de vagas em fontes e parceiros de recrutamento: O anúncio ou divulgação de vagas em fontes e parceiros de recrutamento é a etapa seguinte e consiste na informação ao mercado e à própria empresa, dependendo do tipo de recrutamento adotado, de que existe vaga em aberto, com tal perfil especificado, caracterizada por um conjunto de vantagens. A quantidade de currículos denota o grau de interesse dos profissionais pelo cargo em dada empresa.

c) Análise e triagem de currículos oriundos destas ações: A análise e triagem de currículos oriundos destas ações consistem em uma atividade de análise comparativa entre a trajetória de vida do candidato e o perfil do cargo em aberto, dessa atividade se sequencia a aprovação para a etapa seguinte, que é a seleção, ou o preterimento do currículo que não interesse aos fins da empresa.

d) Convocação de candidatos para processos seletivos: a convocação do candidato para o processo seletivo é a última etapa do recrutamento, para o qual a empresa deve estar munida de clareza, empatia e das condições de trabalho que este disporá para exercer o seu papel.

A tarefa do recrutamento é atrair com seletividade os candidatos reais e potenciais que tenham requisitos para o preenchimento do cargo disposto, ou seja, deve suprir, conforme Chiavenato (2000), o processo seletivo da matéria-prima básica: os candidatos, utilizando para isso as diversas técnicas de triagem. Como se pode observar, o recrutamento é a atividade de chamada e de divulgação. É uma etapa importante para o preenchimento de um cargo, pois quanto mais candidatos recrutar, mais possibilidade de escolha para a contratação se terá.

De acordo com Chiavenato (p. 54) “Para melhor identificar e mapear as fontes de recrutamento, dentro dos requisitos que a organização exigirá dos candidatos, são necessários dois tipos de pesquisa: a pesquisa externa e a interna”:

- Pesquisa externa: corresponde a uma pesquisa do mercado de recursos humanos no sentido de segmentá-lo para facilitar suas análises;
- Pesquisa interna: corresponde a pesquisa sobre as necessidades da organização em relação aos recursos humanos e quais políticas que a organização pretende adotar em relação ao seu pessoal.

5.2.1 Recrutamento Interno

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão dentro da organização para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas e motivadoras. (CHIAVENATO, 2005). É aquele recrutamento que privilegia os próprios recursos da empresa, utilizando os meios de comunicação interno para atrair pessoas que já estão na empresa a concorrer a novo cargo. Pode também envolver transferência de pessoal, promoção de pessoal, transferências com promoção de pessoal, programas desenvolvimento de pessoal e plano de carreiras de pessoal.

O recrutamento interno é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Este tipo de recrutamento constitui, ainda, um procedimento bastante econômico e serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados. Com este tipo de recrutamento o gestor obtém informações mais precisas, a possibilidade de preparação para a promoção e melhoria do moral e das relações internas. (BOAS; ANDRADE, 2009)

5.2.2 Recrutamento Externo

Quando não há candidatos suficientes dentro da empresa para preenchimento das vagas a empresa volta-se para projeção do suprimento externo de vagas. Para Boas e Andrade (2009) o recrutamento externo ocorre quando a organização procura preencher vagas com pessoas de fora da organização. Esse processo coloca a gestão de pessoas em contato direto com o mercado de recursos humanos e o mercado de produtos e serviços a fim de atender às suas necessidades e interesses.

O importante é compreender de forma clara que através das características do recrutamento interno e externo a empresa irá decidir pelo processo que melhor se

adequar a realidade da organização (ARAÚJO; GARCIA, 2006). O recrutamento externo ajudar a oxigenar o quadro de pessoal, permitindo o contato com o universo de profissionais que com experiências e potenciais de contribuições diferentes. (RATTO, 2008)

Para Chiavenato (2009) o recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações e pode envolver uma, ou, mais das seguintes técnicas de seleção:

- Consulta aos arquivos de candidatos;
- Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa;
- Cartazes ou anúncios na portaria empresa;
- Contatos com sindicatos e associações de classe;
- Contratos com universidades e escolas, agremiações estaduais, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola;
- Conferências e palestras em universidades e escolas;
- Contatos com outras empresas que atual no mesmo mercado;
- Viagens de recrutamento em outras localidades;
- Anúncios em jornais e revistas;
- Agências de recrutamento;
- Recrutamento on-line;
- Programas de trainees.

5.3 SELEÇÃO PESSOAL

A Seleção vem logo após o recrutamento, nos processos de agregar pessoas à organização. É uma atividade de escolha, de opção e decisão, de filtragem de entrada, de classificação tornando-se restrita. A definição de seleção de pessoal para Marras (2009), é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH (Administração de Recursos Humanos), que tem por finalidade escolher candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.

Chiavenato (2009) afirma que a seleção de pessoas soluciona dois problemas básicos: Adequação da pessoa ao cargo e vice-versa ou adequação das competências individuais da pessoa às competências organizacionais desejadas pela empresa; Eficiência e satisfação da pessoa no cargo ou fornecimento das competências desejadas pela empresa.

A Seleção de pessoal não deverá ser feita apenas pela avaliação da experiência e do conhecimento do trabalho que será realizado, ele é de extrema importância ter conhecimento de aspectos que estão relacionados à personalidade do indivíduo, gerando assim uma contratação positiva para a organização e para o futuro funcionário. As informações sobre o cargo a ser preenchido são de extrema importância, pois a escolha de técnicas de seleção para conhecer e escolher os candidatos adequados, a utilização de várias técnicas existentes pode diminuir o erro na escolha dos candidatos. As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais dos candidatos através de amostra de seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade.

As empresas veem o processo de seleção de pessoal como peça chave para o sucesso do negócio. Evita-se gasto e tempo numa escolha inadequada (PEREIRA, PRIMI & COBERO, 2000). Neste cenário, o desenvolvimento de carreira constitui um fator motivacional utilizado pelas empresas e os processos de recrutamento e seleção interna representam umas das formas pela quais os colaboradores tem a perspectiva de crescimento profissional.

Entretanto, Spector (2002) evidencia ser um desafio constante para as empresas conseguirem candidatos às vagas disponíveis. O autor ressalta que contratar pessoas qualificadas, requer que a organização tenha um grande número de possíveis colaboradores, a fim de poder escolher entre eles.

Ferramentas de seleção são técnicas utilizadas para observar e analisar os candidatos que participam do processo de seleção e comparar com os requisitos exigidos pelo cargo. Devem ter um caráter prognóstico, identificando traços pessoais que podem prever o comportamento futuro do candidato como funcionário da empresa (KNAPIK, 2008, p. 148).

O mesmo autor complementa que as ferramentas ou técnicas utilizadas em um processo seletivo são, por exemplo:

- Entrevistas de seleção;
- Provas situacionais;
- Provas específicas;
- Dinâmicas de grupo;
- Testes psicológicos, etc.

A entrevista é o momento em que se tem um contato mais próximo com o candidato, e pode ser aplicada em qualquer momento do processo seletivo, desde o início, como uma triagem de eventuais dúvidas referentes às informações contidas nos currículos, como o último passo do processo, quando o gerente da área, ou quem realmente está solicitando o preenchimento da vaga em aberto, faz a última entrevista para esclarecer possíveis dúvidas que ficaram em aberto no decorrer do processo.

As provas situacionais têm, segundo Knapik (2008), como objetivo identificar como o candidato se comportaria diante de uma situação real do dia-a-dia de trabalho. As provas específicas consistem em testar os conhecimentos e competências relacionadas à área de trabalho. As dinâmicas de grupo são técnicas vivenciais realizadas com um grupo de candidatos e por intermédio de exercícios específicos, ocasião em que são observados determinados comportamentos de cada um dos participantes. Portanto o objetivo maior das dinâmicas de grupo é verificar como cada candidato se comporta trabalhando em equipe, ou seja, é verificar se ele possui características de trabalhar em equipe.

Já os testes psicológicos devem ser utilizados quando se quer traçar um perfil das características psicológicas do candidato. Os testes psicológicos devem ser elaborados com precisão e rigor científicos, devendo ser estruturados por profissionais competentes e devidamente credenciados em psicologia diferencial e psicologia organizacional, com domínio sobre o método estatístico (CARVALHO, 2007).

Todo teste psicológico deve ser elaborado e aplicado por profissionais da área, para que assim, seus resultados sejam devidamente avaliados. Para assegurar bons resultados no processo de seleção, é importante mais de uma ferramenta de seleção. A escolha das técnicas de seleção deve obedecer às especificações de cada cargo.

6 METODOLOGIA

A metodologia utilizada será a pesquisa bibliográfica descritiva, tendo com base livros, reunindo um conjunto de opiniões de diversos autores conhecedores do assunto. Serão realizadas pesquisas bibliográficas utilizando sites da internet que abordem o assunto e apresentem argumentos e materiais como artigos, reportagens que contribuam para a realização de tal projeto. Através desta metodologia, será possível apresentar para a empresa Delta, a importância de melhorar as técnicas de recrutamento e seleção de pessoas.

O tipo de pesquisa é descritivo. Segundo Vergara (2005) a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. A pesquisa descritiva tem por propósito descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos e descobrir ou verificar a existência de relação entre as variáveis. O objetivo desta pesquisa é descrever os processos de recrutamento e seleção para a empresa Delta Celular.

A técnica de pesquisa foi a de estudo de caso. Segundo Amado e Bervian(1996) umas das diversas formas da pesquisa é o estudo de caso, pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida.

A técnica de pesquisa é a qualitativa que segundo Vergara (1998, p. 57) “Os dados podem ser tratados como, por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os”. O estudo é qualitativo, pois, visa aprofundar-se em uma única temática traçando a característica do fenômeno estudado, seguindo um roteiro de entrevista previamente elaborado e demonstrando a importância do recrutamento e seleção.

7 A ANÁLISE E DISCUSSÕES SOBRE O ESTUDO DE CASO

7.1 A EMPRESA

A Empresa Delta Celular, surgiu em março de 2013, com o objetivo de vender capas personalizadas e acessórios para celulares. Situa-se no Shopping de Sobradinho, na quadra 14 de Sobradinho-DF. A Delta Celular trabalha com capas de celulares e tablets personalizadas, películas, acessórios e eletrônicos. O principal foco da empresa é especialmente com capas e películas.

Segundo o fundador Ricardo Marques, a empresa surgiu para atender essa nova onda de smartphones, cada vez maiores e sensíveis, tentando atender assim, as necessidades de cuidados com os atuais celulares. Com a funcionalidade de proteger os celulares de queda com a capa e arranhões na tela com a película. Esse é um mercado novo e que vem se expandindo cada vez mais no Brasil, por ser um país que tem um grande número de telefones móveis, e por ser uma sociedade em que investe em cuidados e benefícios para seus produtos.

Atualmente a empresa tem um quiosque no primeiro piso com 2 funcionárias, e no 2º piso tem outra loja com 3 funcionárias. A empresa é dirigida por Ricardo Marques e por Sirlene Costa, sua mulher. A empresa é administrada por Sirlene, que é graduada em administração. O horário de funcionamento das lojas é de 10h as 22h de segunda a sábado e 12:30 as 19:30 domingo e feriados. A escala das funcionárias é dividida em dois turnos, o primeiro de 10h as 18h e o segundo de 14h as 22h, de segunda a sábado e mais um domingo ao mês com uma folga na semana. Havendo 1h de almoço. O salário é comercial mais comissão, vale transporte e alimentação, e uma gratificação nas vendas com preços reais, chamados gueltas.

8 ASITUAÇÃO DA ÁREA DE VENDAS

Atualmente, as empresas gastam centenas de milhões de reais para treinar seus vendedores na arte de vender. São centenas de livros, vídeos, palestras que são adquiridos por ano. Isso porque estão cada vez mais ameaçadas com a rápida informação e o fácil acesso dos clientes sobre os produtos e serviços oferecidos.

Num passado não muito distante, os clientes havia poucas informações e eram mais ávidos para as compras, porém hoje, o mercado se depara com clientes cada vez mais exigentes e informados, fazendo assim, com que as empresas busquem melhor qualidade no atendimento e vendedores cada vez mais motivados e capacitados. Surge assim o treinamento em vendas, focando nas abordagens aos consumidores para realização da venda de um produto ou serviço.

As empresas querem transformar seus vendedores de simples anotadores de pedidos, em conquistadores de pedidos. Um exemplo bastante ilustrativo utilizado é que, um anotador de pedidos é aquele vendedor que visita dezenas de residências por dia, bate à porta e simplesmente pergunta à dona de casa se ela precisa de algum de seus produtos. Já os conquistadores de pedidos possuem dois tipos de abordagens básicas: uma voltada para a venda na qual o vendedor utiliza técnicas de vendas de alta pressão, supervalorizando os méritos do seu produto e criticando os concorrentes (KOTLER, 2000). A outra, orientada ao cliente, assume que os clientes não comprarão, exceto se influenciados por uma argumentação bem elaborada. De uma maneira geral, as empresas têm investindo constantemente no aprimoramento do processo eficaz de vendas.

Esse modelo de vendas se caracteriza por um serviço personalizado com grande interatividade e confiança entre as partes, o que geralmente permite o desenvolvimento e a manutenção de fortes relações com os clientes. De acordo com Las Casas (1987), a venda pessoal é uma das mais eficientes ferramentas de comunicação em marketing. Consiste na comunicação direta da empresa com seus clientes através dos vendedores. Exatamente por ser pessoal, esta forma de comunicação apresenta muitas vantagens. Apesar das vantagens, o autor destaca que a venda pessoal é uma das formas mais caras de comunicação, uma vez que a manutenção de uma equipe de vendas exige treinamento e controle, surgindo assim a áreas de Recursos Humanos (RH).

9 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Loja passou por um momento difícil no início do ano de 2014, pois 4 funcionárias tanto da loja como do quiosque, saíram da loja, um demitida e as outras 3 pediram conta. Com tudo isso a empresa vem buscando novas profissionais desde o início do ano, com o intuito de preencher o quadro funcional das duas lojas.

De acordo com relatos dos proprietários e funcionários mais antigos, este fato ocorria sempre, e com isto, a empresa não possuía uma identidade com seus funcionários, afetando até a questão de atendimentos, pois, quando um cliente fazia um contato com algum vendedor, depois de um período este já não era mais funcionários da empresa, deixando o cliente totalmente perdido e sem ter um apoio no acompanhamento de seus pedidos, pois havia casos que o cliente fazia pedidos de capas específicas para seus celulares, e as vendedoras passavam esse pedido para a lista de compras e a vendedora tinha que acompanhar o pedido. Isto sem contar a geração de custos excessivos com contratações e rescisões de contratos gerando multas e alguns encargos trabalhistas.

Ao entrevistar os responsáveis da empresa, eles ressaltam a dificuldade que tem para encontrar essas profissionais no mercado de trabalho para atuar na área de vendas. Desde o mês de março de 2014 estão à procura de novas funcionárias, mulheres, com experiência na área de vendas e com disponibilidade de horários. Porém não está sendo nada fácil para os responsáveis. A dificuldade inicia-se na seleção de pessoas, não há divulgação por meios de comunicação para selecionar esses funcionários. A empresa somente coloca um cartaz na loja escrito “aceitamos curriculum”. E a resposta como esperada, é negativa as expectativas da empresa, pois as candidatas que se manifestam são menores de 18 anos, estudantes e sem experiência. Deve ressaltar a rotina cansativa das funcionárias, por se tratar de um Shopping, muitas vezes as funcionárias se encontram desmotivadas por conta da carga horária.

A empresa em questão trabalha com uma política salarial justa e adequada ao mercado, planeja treinamentos para seus funcionários e até disponibiliza local e ambientes adequados para o bom desempenho do trabalho, porém, notou-se que não existe a preocupação de atrair pessoas que se identifiquem com os cargos, logo, esse

problema de rotatividade não é por questões salariais, mas sim por questões de não compatibilidade de pessoas com os cargos.

Não existe nenhum procedimento de recrutamento e tão pouco de seleção. Simplesmente busca no mercado de acordo com sua demanda, e quando encontra pessoas que se interessam pelos cargos disponíveis, já os contratam. Foi apresentado para os responsáveis da Delta, uma proposta para alterar sua forma de contratação, deixando esse lado informal de entrevista, e demonstrando real interesse na ocupação do cargo por uma pessoa qualificada e dentro dos padrões da área de venda. Porque a empresa não necessita somente preencher a vaga, mas sim, uma funcionaria com total dedicação e interessa naquilo que faz, que é vender, atrair e conquistar seus clientes.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após os estudos realizados neste trabalho, conclui-se que o recrutamento e a seleção de pessoas é uma poderosa ferramenta de Recursos Humanos para atrair, localizar candidatos adequados ao cargo. Todo recrutamento e seleção de pessoas deve ser um processo de comparação do cargo com as competências individuais de cada pessoa, para que assim, a empresa possa contratar o indivíduo que tenha o perfil que o cargo exige.

Isto quer dizer que nem sempre a empresa irá contratar aquele candidato que tenha um grau de escolaridade maior que outro candidato, ou que irá contratar um candidato que tenha mais experiência, ou que fale mais que outros em dinâmicas de grupos, mas irá contratar o candidato que apresente características que o aproximem mais das descrições e análises do cargo.

Sobre a empresa estudada, verificou-se que após a apresentação destes estudos, foram aplicadas algumas sugestões para a contratação de novos funcionários, e houve um avanço significativo no processo de recrutamento e seleção de pessoas, sendo que foi realizado um processo seletivo com 10 pessoas para a contratação de 1 vendedor, e o escolhido já está na empresa a 1 mês, apresentando resultados positivos. Nota-se que quando a empresa se preocupa em realizar um bom processo seletivo, está de fato procurando a pessoa certa para ocupar um cargo disponível, e não apenas preencher o cargo sem nenhum tipo de critério.

É preciso primeiro, saber das necessidades futuras de pessoa, quando começa a procura dos candidatos. Isto feito, após uma bateria de testes, é possível se identificar o profissional mais qualificado para a devida vaga. É importante também, que a empresa ofereça recursos para que o funcionário sinta-se valorizado e estimulado profissionalmente, e em consequência deste entrosamento, poderá se observar uma evolução maior entre patrão e empregado, derivando daí, grandes vantagens para ambos.

Conclui-se de que o modelo ideal de recrutamento e seleção deve ser aquele onde o requisitante da vaga participe ativamente em conjunto com a área Recursos Humanos na escolha do candidato. É importante desenvolver o conhecimento do requisitante sobre atividades da vaga, juntamente com uma ferramenta que sugere uma

seleção baseada em atitudes do passado buscando prever as atitudes futuras, que se dá muita importância a atitudes comportamentais mais do que as técnicas que podem ser desenvolvidas ao longo da vida.

11 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia Científica. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- BOAS, Ana Analice Andrade; ANDRADE, Rui Otávio Bernandesde . Gestão Estratégica de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos na organização: recrutamento, planejamento e seleção de pessoal. São Paulo: Atlas, 1991.
- Gestão de pessoas. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005
- Planejamento, recrutamento e seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa. 7 ed. Barueri: Manole, 2009.
- LAS CASAS, Alexandre L. Marketing: conceitos, exercícios, casos. São Paulo: Atlas 1987
- LODI, João Bosco. Recrutamento de Pessoal. São Paulo: Pioneira, 1992.
- MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10a Ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2000. p.596-622
- PEREIRA, F.M; PRIMI, R. COBÊRO, C. Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. Psicologia: Teoria e Prática. 2000.
- RATTO, Luiz. Comércio: um mundo de negócio. 2.ed. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2008.
- SPECTOR, Paul E. Psicologia nas organizações. 2 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2002
- KNAPIK, J. Gestão de Pessoas e Talentos. Curitiba: Ibepex, 2008.
- VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2005.
- WERTHER, Willian B. Administração de Pessoal e Recursos Humanos. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.