

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

GLEICE THAINARA ADORNEL FERREIRA

KLEYTON DE PÁDUA MARTINS LISBOA

ZILANDA MOREIRA DO NASCIMENTO

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE VENDEDORES NOS
ESTABELECIMENTOS COMERCIAIS LOCALIZADOS NA REGIÃO CENTRAL DE
ANAPOLIS-GO**

Anápolis - GO

Novembro/2018

GLEICE THAINARA ADORNEL FERREIRA
KLEYTON DE PÁDUA MARTINS LISBOA
ZILANDA MOREIRA DO NASCIMENTO

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE VENDEDORES NOS
ESTABELECIMENTOS COMERCIAIS LOCALIZADOS NA REGIÃO CENTRAL DE
ANAPOLIS-GO

Artigo apresentado à Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Católica de Anápolis, como requisito parcial para a validação de estudos da disciplina Projeto Integrador IV.

Orientador: Prof. Esp. Rodrigo Messias de Souza

Anápolis - GO
Novembro/2018

RESUMO

Este trabalho, com o tema “O processo de recrutamento e seleção de vendedores nos estabelecimentos comerciais localizados na região central de Anápolis-GO” tem o objetivo geral de analisar os critérios utilizados para recrutamento, seleção das empresas do setor varejista da cidade de Anápolis -Go. Nos objetivos específicos a proposta foi descrever Levantar como os gestores do comércio varejista da região central de Anápolis conduzem o processo de recrutamento e seleção de vendedores; Proporcionar informações que auxiliem os gestores do comércio varejista da cidade de Anápolis na contratação de vendedores, contemplando suas principais necessidades e dificuldades. Justifica-se a realização desse trabalho a constatação dos iminentes desafios enfrentados pelas empresas, inerentes ao processo de recrutar, e selecionar colaboradores, que apesar de não ser um tema novo, permanece atual, porque pertinente às demandas econômicas e sociais. A metodologia utilizada para realização desse trabalho foi pesquisa bibliográfica referenciada em autores como Chiavenato (1999), Kotler (2003), entre outros que embasaram a análise de dados coletados na pesquisa de campo, envolvendo uma amostra probabilística formada por 10 empresas. Os resultados apontaram que existe preocupação dos gestores com variáveis concernentes a essa questão, embora uma pequena parte adote ainda estratégias bastante simplificadas no tocante a recrutamento, e seleção de pessoal.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Recrutamento; Seleção; Varejistas.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1. RECURSOS HUMANOS	7
2.2. A PROVISÃO DE RECURSOS HUMANOS	8
2.2.1. Recrutamento	8
2.2.2. Seleção.....	11
2.3. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE VENDEDORES	111
3. METODOLOGIA	143
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	176
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	243
REFERÊNCIAS	265
APÊNDICE	276

1. INTRODUÇÃO

Atualmente é notável a dificuldade das empresas do setor varejista no processo de recrutar e selecionar os perfis de trabalho melhor qualificados para preencher os seus quadros. Já sob a ótica dos funcionários em busca por uma vaga de trabalho que ofereçam um trabalho com bom padrão salarial, que tenha benefícios, como o plano de carreira, por exemplo, que permita ao colaborador o crescimento profissional. Sendo assim a via de contratação é de mão dupla, de um lado empresas avidas por contratações que realmente venham agregar valor a sua atuação e trazer lucros, e do outro lado, profissionais que almejam conseguir uma vaga numa empresa que o permita alcançar suas metas pessoais e profissionais.

No cenário cada vez mais competitivo as empresas que se destacam no mercado aos olhos dos consumidores, são aquelas cujos bens e prestação de serviços são as melhores, no entanto para se alcançar este objetivo é de fundamental importância o recrutamento e a seleção de vendedores qualificados e empenhados no atendimento ao público com presteza e cordialidade.

Sendo assim, para que as organizações alcance as melhores contratações, entra em ação o profissional de recursos humanos, sendo este o responsável por selecionar e contratar profissionais, haja vista que mesmo empresas de grande porte tem dificuldades na condução deste processo com o objetivo de alcançar os melhores candidatos para o preenchimento da vaga de vendedor, tendo sempre em vista que este deve ser um profissional comunicativo, persuasivo, educado e rápido, que venha a atender tanto a exigência da clientela, quanto da empresa.

Diante do exposto surgiu a necessidade de buscar informações e pesquisar sobre o processo de recrutamento e seleção de vendedores que atuam no comércio varejista da região central na cidade de Anápolis. Dentro deste tema a problemática se define na seguinte pergunta: **Como é conduzido e realizado o processo de recrutamento e seleção de vendedores no comércio varejista da região central da cidade de Anápolis?**

Assim, a delimitação dos objetivos desta pesquisa baseou-se na busca de informações na região central da cidade de Anápolis, em especial no comércio varejista, acerca da condução do processo de recrutamento e seleção de novos vendedores. O objetivo geral deste estudo é analisar a condução do processo de recrutamento e seleção de vendedores que atuam no comércio varejista da região central da cidade de Anápolis-GO.

O objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- Realizar pesquisa bibliográfica e documental sobre o processo de recrutamento e

seleção de pessoas, em especial as particularidades na contratação de vendedores para atuar no comércio.

- Levantar como os gestores do comércio varejista da região central de Anápolis conduzem o processo de recrutamento e seleção de vendedores.

- Proporcionar informações que auxiliem os gestores do comércio varejista da cidade de Anápolis na contratação de vendedores, contemplando suas principais necessidades e dificuldades.

O processo seletivo de vendedores do setor varejista de Anápolis, atualmente se baseia no levantamento das principais necessidades das empresas, e após este processo se inicia a divulgação da vaga, este sendo vinculados as mídias, tais como televisão, agências de emprego, sites e rádio. Estas seleções são realizadas por profissionais de recursos humanos, competentes para tal tarefa, o tema foi precisamente escolhido por se tratar de uma área de atuação com um leque de opções de exercício da função bastante amplo, haja vista, que o intuito é além de analisar os processos de recrutamento e seleção, é ainda o de explorar a função no mercado de trabalho de maneira mais ampla.

Desse modo serão apresentados no presente estudo, que será dividido em 3 parte principais, onde na primeira será apresentado todos os aspectos profissionais da área de recursos humanos, e quais os meios utilizados por este setor para efetuar contratações, logo depois serão apresentadas as circunstâncias em que se deu a pesquisa de campo e pôr fim a apresentação dos resultados da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. RECURSOS HUMANOS

Recursos humanos é o ramo da ciência que envolve todas as organizações, tendo como o principal objetivo a interação entre a empresa e o trabalhador, visando o aumento da produtividade (GIL, 1994). “É, pois a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoas” (GIL, 1994, p. 167).

É um conjunto de princípios estratégicos e técnicos que contribuiu para atrair, manter, motivar, treinar e desenvolver o patrimônio humano de qualquer organização (TOLEDO, 1986). Outra definição nos é fornecida por TOLEDO (1986), segundo a qual Recursos Humanos seriam "o ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade".

O departamento de recursos humanos surgiu da necessidade de gerenciar pessoas se tornou uma atividade estratégica dentro das empresas, pois a globalização e o acirramento da concorrência nivelaram as organizações nos produtos e nos preços, a cada momento fica mais importante selecionar novos funcionários que demonstrem capacidade de absorção de novas habilidades e uma forte tendência a reagir positivamente aos processos motivacionais. (CHIAVIENATO, 1981)

Essa área da organização trata do recrutamento, da seleção, do treinamento, do desenvolvimento, da manutenção, do controle e da avaliação dos funcionários de uma empresa. Considera -se que a existência da área de Recursos Humanos está diretamente relacionada à melhora da efetividade dos funcionários nas empresas, implicando na melhor efetividade organizacional. (CHIAVENATO, 1981)

A contratação de um profissional qualificado e que atenda às necessidades da empresa, exige planejamento, que consiste no processo de decidir sobre os recursos humanos que serão necessários para atingir os objetivos empresariais, dentro de um determinado período de tempo. Trata-se de antecipar quais forças de trabalho e talentos humanos serão necessários para a realização de uma ação organizacional futura. (TOLEDO, 1986)

Segundo Chiavienato (1981) A tarefa de contratar pessoal começa com uma previsão sobre quantas pessoas – e de que tipo – serão necessárias para realizar o trabalho na empresa. Essa atividade é conhecida como Planejamento de Recursos Humanos e alguns autores o definem como o processo de prever e promover o movimento de pessoas para dentro

– internamente – ou para fora de uma organização, com o objetivo de apoiar a estratégia de negócios da organização. O Planejamento de Recursos Humanos consiste de quatro fases:

- Planejamento para as necessidades futuras: um profissional de RH estima de quantas pessoas – e com que habilidades – a organização irá necessitar para operar num futuro previsível
- Planejamento para a rotatividade futura: o profissional prevê quantos funcionários atuais permanecerão na empresa e, a diferença entre este número e o número de empregados necessários, o levará à próxima etapa.
- Planejamento para recrutamento, seleção e demissões: a organização precisa se envolver em atividades de recrutamento, seleção e demissões a fim de alcançar o número necessário de empregados.
- Planejamento para treinamento e desenvolvimento: uma empresa sempre precisa de trabalhadores experientes e competentes e, esta etapa, envolve o planejamento e as providências para programas de treinamento e de desenvolvimento que assegurem o suprimento contínuo de pessoas com habilidades adequadas.

2.2. A PROVISÃO DE RECURSOS HUMANOS

A provisão é um subsistema da Administração de Recursos Humanos relacionada com o suprimento de pessoas para as organizações, envolvendo os processos responsáveis pelos insumos humanos e as atividades relacionadas com o recrutamento e a seleção, bem como sua integração as tarefas organizacionais. É a porta de entrada das pessoas no sistema organizacional, deve abastecer a organização de talentos humanos necessários a seu funcionamento. (CHIAVENATO, 2009).

2.2.1. Recrutamento

Atualmente, as empresas são cobradas em inúmeros aspectos, sejam cobranças internas: melhores resultados, maior qualidade na produção; como cobranças externas: cuidados para evitar acidentes de trabalhos, cotas para serem atendidas. Deste modo, para atender estas demandas, o processo de recrutamento e seleção de pessoal deve ter claro seus objetivos e atentar as necessidades de cada etapa exigida.

Há tempos atrás, ao se falar em recursos humanos, associava-se a idéia de folha de

pagamento de funcionários de uma empresa; hoje, o recrutamento e seleção de profissionais capacitados é parte integrante das funções deste setor (ROSA, 2004).

Seguir de modo adequado cada etapa do processo de recrutamento e seleção é o que faz a diferença ao final, possibilitando escolher, de acordo com as necessidades do cargo, o candidato mais apto para preencher a vaga. Chiavenato (2001) vai dizer que a escolha de bons profissionais é um aspecto primordial no sucesso organizacional. A seleção de pessoas constitui um investimento em tempo e dinheiro que proporciona excelentes resultados a curto e longo prazo.

Algumas empresas, ainda não tem claro o que demanda cada etapa desse processo, recrutamento e seleção, que caminham juntos atraindo e filtrando os candidatos que apresentam requisitos exigidos pelo cargo pretendido; sendo necessário e importante esclarecer a elas, mostrando as vantagens que podem ser atingidas quando são seguidas as fases demandadas.

O processo de atração e escolha entre as pessoas e as empresas não é tão simples, mas reduz a incerteza através da qual as pessoas e as organizações buscam conhecer-se reciprocamente e aliviar as diferenças entre si (CHIAVENATO, 2009).

Uma empresa pode utilizar diferentes tipos de Recrutamento, o objetivo de recrutar pessoas é simples: Buscar candidatos potenciais para participar de um processo seletivo. Sendo assim existe o recrutamento interno, e também o recrutamento externo. Ambos tem vantagens e desvantagens, e ferramentas específicas. (CHIAVENATO, 2009).

O Recrutamento Interno: É a busca por candidatos potenciais dentro da organização, para que os mesmo participem do processo seletivo, tendo por vantagens ser um método mais barato, que evita o ensino da cultura organizacional e que já conhece os funcionários, prevalecendo as questões e relações de confiabilidade, entretanto o método tem por desvantagens, evidenciar o paternalismo, trazer desmotivação e não tem o chamado sangue novo. As principais ferramentas desse tipo de recrutamento é circular, comunicação verbal dentro da própria empresa. (CHIAVENATO, 2009).

O Recrutamento Externo: Se caracteriza pela busca por candidatos potenciais fora da organização para participar do processo seletivo, tendo por vantagens, evitar o protecionismo e agregar sangue novo que gera novas ideias, porem as desvantagens são, métodos mais oneroso, existe o risco de errar na escolha, e não conhece o funcionário, ainda pode gerar a desmotivação por parte dos funcionários, caso eles não participem do processo seletivo. As principais ferramentas são internet. Jornais e empresas de RH. (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Aquino, (1989 p.161), “o recrutamento interno, constitui, é a melhor tática de motivação, que pode ser adotada pela empresa, além também de ser um meio de redução de custos e conseqüentemente aumento da produtividade”. O recrutamento interno exige, portanto que o órgão de recrutamento esteja ligado e integrado aos demais setores da empresa. O recrutamento é então interno é baseado em dados vindos de outros sistemas, ou seja, para que o recrutamento interno seja bem eficaz, exige uma grande coordenação do órgão de gestão de recursos humanos.

Almeida (2004) explica que, quando o recrutamento interno não é suficiente, é necessário recorrer ao recrutamento externo. Recrutamento externo é uma forma de buscar pessoas que virão de fora da organização, ou seja, candidatos em busca do cargo ofertado, propostas apresentadas e técnicas de recrutamento.

Ainda existem outros dois tipos de recrutamentos, sendo o primeiro o processo misto nada mais é do que a junção do recrutamento interno com o externo. Talvez seja o tipo de seleção mais bem-visto, pois além de trazer novas ideias para a empresa, não exclui os colaboradores das novas oportunidades. Ele pode ocorrer de duas formas: concorrência em pé de igualdade, quando candidatos externos e internos disputam a mesma vaga, ou por um processo com cotas. Nesse caso, as novas oportunidades são direcionadas aos colaboradores e outra parte a novos profissionais, esse tipo de recrutamento abre espaço para possibilidades mais variadas, criando oportunidade para dois públicos distintos. Diante disso, gera uma busca maior por uma ótima performance, além de criar um clima de competição saudável, em que se busca superar limites e sair da zona de conforto. (CHIAVENATO, 2009).

O ponto negativo do recrutamento misto, por meio de seleção interna e externa, é a dificuldade de encontrar o equilíbrio para que tanto os concorrentes internos quanto externos tenham as mesmas chances de conquistar a oportunidade. Naturalmente, candidatos externos tendem a acreditar que estão em desvantagem, porém, é preciso desconstruir esse receio e direcionar o processo para a capacitação dos candidatos.

O recrutamento on-line que costuma ser o mais rápido e econômico por possibilitar uma automatização do processo. Com ajuda de softwares específicos, as centenas de candidatos são filtrados com base no perfil da vaga. Logo, o trabalho da equipe de RH é otimizado. (CHIAVENATO, 2009).

Além disso, pode ser ainda mais eficaz quando a busca de novos talentos é feita por meio dos *headhunters*, que vasculham a internet e redes sociais como o *LinkedIn*, a procura dos melhores profissionais. Apesar da praticidade, é preciso atenção dos recrutadores na validação dos dados informados pelos candidatos e o cuidado para não excluir etapas

presenciais, como dinâmicas e entrevistas (CHIAVENATO, 2009).

Sem dúvidas, o uso da internet para recrutar candidatos é uma prática com inúmeras vantagens. Algumas das principais são as reduções de custos e tempo destinado ao processo, a facilidade em encontrar candidatos com o perfil desejado, a visibilidade, o cruzamento de dados, possibilitando uma filtragem de informações, entre outras. Todas essas vantagens têm tornado os processos de recrutamento e seleção cada vez mais automatizados, transformando-se em uma tendência nos setores de RH e entre os demais gestores. (CHIAVENATO, 2009).

Uma desvantagem do recrutamento on-line é a impessoalidade, visto que a distância entre empregador e candidato traz uma maior formalidade no contato. Tal ponto pode ser uma problemática que não é exclusiva do recrutamento em si, mas da mediação da tecnologia em todas as dimensões da vida. Portanto, existem formas de tornar esse contato mais próximo, ambientando o candidato com a identidade da empresa desde o início (CHIAVENATO, 2009).

2.2.2. Seleção

A função da seleção é analisar as opções entre os candidatos, escolher e classificar o mais indicado para ocupar a vaga, tendo sempre em vista sanar as necessidades da empresa, para que desse modo a empresa possa garantir para seu corpo de colaboradores o melhor membro possível, que seja capaz de corresponder às expectativas da empresa relativas a sua função. (CHIAVENATO, 2009).

A seleção segundo Banov,

É na verdade um processo de escolha onde dentro dos candidatos que se recrutaram através das etapas de recrutamento, seja através de currículos ou formulários, a análise daquele que mais condiz com a vaga, através de um levantamento de perfil, a fim de averiguar qual oferece a melhor postura para atuar na empresa. (BANOV, 2010, p. 53)

2.3. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE VENDEDORES

Um bom recrutador também deve ser precavido. Tenha em mente aquele ditado “o seguro morreu de velho”. Um candidato pode ser muito simpático e se destacar no contato pessoal, ainda assim deve-se checar as informações contidas no currículo. Uma boa dica é buscar informações com o antigo gerente de vendas. Isto o ajudará a identificar se o candidato

está já programado a se comportar de determinada maneira na seleção, mas de fato ao trabalhar tem um perfil diferente. Não hesite em excluir o candidato da seleção caso existam dados falsos no currículo. (CHIAVENATO, 2009).

O setor de RH também deve consultar as informações civis e criminais dos candidatos nos bancos de dados disponíveis. Por fim, vale também uma consulta nas redes sociais para averiguar o comportamento do candidato. O recrutador deve utilizar este recurso como forma de verificar características pessoais do candidato (CHIAVENATO, 2009).

Além disso, o recrutador deve ser capaz de identificar uma característica importante do futuro vendedor: ele é ambicioso e busca por resultados? Ou estaria contente com uma outra posição que não envolva comissões? Um candidato que se sente confortável no setor administrativo por exemplo, pode não ter o perfil ideal. Existe uma variável no setor de varejo que é uma ponderação entre o caráter profissional e experiência profissional. Um vendedor pode ter passado por diversos concorrentes, mas isso não significa que ele é o melhor profissional. Uma pessoa que investe no marketing pessoal, mesmo sem experiência, pode apresentar mais motivação por exemplo. Por isso, o recrutador que busca profissionais para o varejo deve saber mensurar os prós e contras de cada um dos perfis e verificar o que é mais adequado para a empresa.

Outro fator que deve entrar nesta equação é o treinamento. Se a empresa possui um programa de acolhimento aos novos funcionários, o foco do recrutamento pode ser de pessoas com pouca experiência mas com muita vontade de aprender, determinadas em atingir as metas de venda e alinhadas com as propostas da companhia.

Chiavenato, acerca do processo seletivo explica,

“Na prática, escolhe-se mais de uma técnica de seleção para cada caso, envolvendo entrevistas de triagem, entrevistas técnicas, provas de conhecimento, provas de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Em cargos simples – como na maioria dos cargos operacionais -, aplicam-se geralmente entrevistas de triagem, provas de conhecimento e provas de capacidade. Em cargos complexos – como gerentes e diretores -, aplica-se uma enorme bateria de testes – provas de conhecimento, testes psicológicos, teste de personalidade e técnicas de simulação – além de uma série de entrevistas com diversos tomadores de decisão ou formadores de opinião na organização.” (CHAVIENATO, 2004, p. 140)

No processo de seleção, as etapas mudam de acordo com a empresa, algumas são compostas por uma triagem que verifica se o candidato consegue preencher o mínimo exigido para o cargo, depois são realizados alguns testes de conhecimento que comprove a habilidade a para a função, essa etapa nem todas as empresas para seleção, depois vem à entrevista, que é feita na área de recursos humanos, essa visa uma aproximação com o

candidato e assim obter mais informações da empresa. (PONTES,2004).

3. METODOLOGIA

A abordagem para o desenvolvimento deste projeto confere a um método de investigação científica que tem como foco o caráter subjetivo do tema analisado, mais popularmente se caracterizando como uma pesquisa qualitativa. De acordo com a definição de Minayo,

A metodologia, ele a caracteriza, como a discursão epistemológica sobre o “caminho do pensamento”, que o tema ou objetivo da investigação requer; Como a apresentação adequada e justificada dos métodos e técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações; E como a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou qualquer outro tipo específico de respostas às indagações específicas. (MINAYO, 2007, p.44)

A metodologia objetiva delinear os caminhos serem percorridos na realização da pesquisa de campo e coleta de dados, segundo a literatura disponível na internet, e livros referente a temática. Considerando a diversidade de grupos investigados, sendo vários cursos, e diferentes faixas etárias, o estudo se sustenta com informações coletadas na última década para que então seja realizada a análise específica.

O primeiro tópico trata dos princípios éticos, nos quais a metodologia foi embasada, em seguida será apresentado o local de pesquisa, e o período em que a pesquisa será realizada, serão expostos ainda o delineamento dos grupos, fatores e aspectos utilizados na caracterização dos dados levantados na pesquisa, sendo utilizados como critérios norteadores os objetivos do presente trabalho.

Para se atingir os objetivos propostos, a análise empírica de dados ira se desenvolver em duas etapas, a priore, o referencial teórico procurou descrever o contexto e as circunstancias envolvidas no processo seletivo em Anápolis, além de buscar esclarecer o consumo dessas medicações em si, na segunda etapa, visara atribuir a relevância dos indicadores a fim de demonstrar as variações do processo de recrutamento e seleção.

3.1. RECURSOS, COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os dados forão coletados a partir de um questionário anexado ao fim do presente trabalho, os dados após coletados serão tabulados em uma planilha do *Software Excel for Windows* e posteriormente transferidos para o *software Assistat* para as análises estatísticas dos resultados, onde foram transformados em porcentagem a ser definida de acordo com as

informações a serem coletadas, (WHO, 2009). Posteriormente, após a realização de todo o processo metodológico, foi dado início a um novo capítulo objetivando expor a discussão e resultados da pesquisa.

Por fim, foi finalizado o trabalho na última parte, elencando as referências utilizadas no decorrer de toda a feitura da pesquisa e escrita do trabalho, possibilitando desta maneira a exposição de informações relevantes da literatura sobre a temática.

3.1.1. PRINCÍPIOS ÉTICOS

Esta pesquisa se norteará obedecendo às recomendações da Resolução n° 196/96, a respeito dos critérios éticos de pesquisa com seres humanos, da confiabilidade, confidencialidade, fidedignidade e sigilo em relação aos sujeitos da pesquisa, bem como a veracidade e validade dos dados coletados. Ao sujeito da pesquisa será garantido o direito de se retirar da mesma em qualquer tempo, sem qualquer prejuízo moral ou financeiro.

3.1.2. LOCAL

O estudo foi realizado no setor comercial, na cidade de Anápolis/GO, sendo que a população escolhida é de vendedores do sexo feminino e masculino, pois este grupo está segundo os estudos em acordo com a temática aqui apresentada, ao menos parcialmente as consequências negativas geradas a partir da pressão que a realidade e que os mesmos estão inseridos exerce sobre os mesmos. E a amostra se caracterizara como não aleatória voluntária, constituída por 10 entrevistados, mantendo um erro amostral de 6% e um nível de confiabilidade de 95%, de acordo com fórmula de cálculo amostral.

3.1.3. SUJEITOS

Os sujeitos do referido estudo foram vendedores de lojas situada na cidade de Anápolis-GO. E a amostra se caracterizara como não aleatória voluntária, constituída por 10 entrevistados mantendo um erro amostral de 6% e um nível de confiabilidade de 95%, de acordo com fórmula de cálculo amostral.

Não poderão participar os alunos que apresentarem algum tipo de impedimento para a realização do questionário.

3.1.4. ENTREVISTA

A entrevista foi realizada no mês de junho, por meio do questionário elaborado para este fim, o mesmo se encontra anexado ao final do presente trabalho, o questionário será feito na forma de perguntas e respostas objetivas na forma de questionário escrito, entretanto serão preservados nomes e quaisquer informações pessoais que por ventura o entrevistado possa dar.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo foi realizado na cidade Anápolis, no estado de Goiás, no setor central, no comércio varejista, desenvolvido com o grupo de vendedores, utilizou-se o delineamento de estudo analítico transversal. A amostra foi composta por 10 lojas, sendo que os respondentes são do sexo masculino e feminino e a amostra se caracterizou como não aleatória voluntária, constituída por 10 entrevistados, mantendo um erro amostral de 6% e um nível de confiabilidade de 95%, de acordo com fórmula de cálculo amostral.

Referente ao grupo analisado, pode-se afirmar que por se tratar de uma classe responsável pela pelo comércio varejista, os mesmos devem ter uma aptidão para se comunicar e poder de persuasão considerada acima, em relação a população comum, estando ainda com as questões referentes a qualificação, em plenas condições. Este nível de aptidão, favorecido boa qualificação, favorece a esses profissionais, a qualidade de ações inerentes as atividades da profissão.

As questões abordadas, relataram de que maneira o comércio varejista realiza suas seleções e recrutamento de novos colaboradores para o setor de vendas, afim de identificar quais as formas de seleção mais utilizadas. Além de verificar os atributos necessários a esses profissionais, no sentido de se garantir a contratação.

Na tabela 1, se demonstra o percentual de gênero dos entrevistados.

Tabela 1 - Distribuição da frequência e porcentagens dos pesquisados em relação ao sexo (N=10)

Sexo	Frequência	%
Masculino	4	40,0%
Feminino	6	60,0%
Total	10	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Os componentes indicam que as empresas são de médio e grande porte. Ao analisar os dados do nível de escolaridade verificamos uma variação quanto ao ensino médio e o ensino superior, o que demonstra que as empresas tem buscado colaboradores mais bem qualificados para ocupar os cargos relacionados a venda, principalmente no que se refere aos cargos de gerencia e supervisão.

Neste sentido Chiavienato (1981), defende a ideia de que, gerenciar pessoas se tornou uma atividade de alto poder estratégico principalmente dentro das empresas do setor de

vendas, pois com o advento da globalização e o acirramento da concorrência, as organizações tiveram um nivelamento quanto a questão de preços e produtos, e a cada momento fica mais importante selecionar novos funcionários que demonstrem capacidade de absorção de novas habilidades e uma forte tendência a reagir positivamente aos processos motivacionais.

Tabela 2 - Distribuição da frequência e porcentagens dos pesquisados em relação à faixa etária (N=10)

Faixa etária	Frequência	%
de 18 a 24 anos	1	10,0%
de 25 a 34 anos	2	20,0%
de 35 a 44 anos	4	40,0%
de 45 a 54 anos	2	20,0%
de 55 a 64 anos	1	10,0%
de 65 a 69 anos	0	0,0%
Acima de 70 anos	0	0,0%
Total	10	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No que se refere as dificuldades de contratação, a maioria das empresas indicou a falta de qualificação de seus funcionários, o que indica que as mesmas tem se tornado mais exigentes quanto ao grau de escolaridade de seus colaboradores, este dado é evidenciado na tabela 3, em que a grande maioria dos colaboradores possuem de nível médio a superior.

Tabela 3 - Distribuição da frequência e porcentagens dos pesquisados em relação à escolaridade (N=10)

Escolaridade	Frequência	%
Ensino fundamental incompleto	0	0,0%
Ensino fundamental completo	2	20,0%
Ensino médio incompleto	0	0,0%
Ensino médio completo	4	40,0%
Ensino superior incompleto	4	40,0%
Ensino superior completo	0	0,0%
Pós-graduação incompleta	0	0,0%
Pós-graduação completa	0	0,0%
Total	10	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quanto as técnicas utilizadas, Chiavienato afirma, que na prática, escolhe-se mais de uma técnica de seleção para cada caso, envolvendo entrevistas de triagem, entrevistas técnicas, provas de conhecimento, provas de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Nos cargos de vendas – como na maioria dos cargos

operacionais -, aplicam-se geralmente entrevistas de seleção, testes psicológicos e técnicas de simulação – além de uma série de entrevistas com diversos tomadores de decisão ou formadores de opinião na organização. No quadro geral, todas as empresas apresentaram dados expressivos no tocante ao processo de seleção e recrutamento.

Tabela 4 - Distribuição da frequência e porcentagens dos pesquisados em relação à função do respondente (N=10)

Função	Frequência	%
Sócio proprietário	0	0,0%
Diretor	0	0,0%
Gerente	5	50,0%
Supervisor	3	30,0%
Encarregado	0	0,0%
Outra	2	20,0%
Total	10	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Todas as empresas pesquisadas são do comércio varejista, pois o objetivo principal deste estudo foi verificar as formas de seleção e recrutamento utilizadas por este setor.

Tabela 5 - Distribuição da frequência e porcentagens em relação à atuação da empresa (N=10)

Atuação da empresa	Frequência	%
Comércio varejista	10	100,0%
Comércio atacadista	0	0,0%
Serviços	0	0,0%
Indústria	0	0,0%
Total	10	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A maioria das empresas entrevistadas já são consolidadas no mercado a mais de 10 anos, o que determina que elas já possuem um método mais particular de conduzir seus processos seletivos.

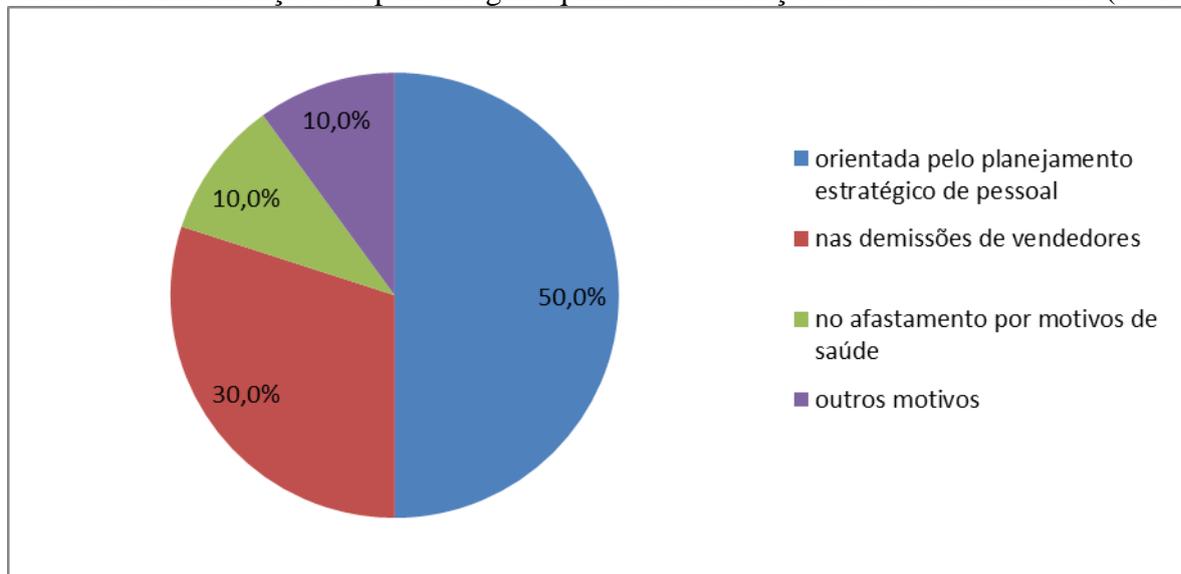
Tabela 6 - Distribuição da frequência e porcentagens em relação a tempo atuação da empresa no mercado (N=10)

Tempo de atuação da empresa	Frequência	%
Menos de 1 ano	1	10,0%
De 01 a 03 anos	0	0,0%
De 03 a 05 anos	0	0,0%
De 05 a 10 anos	2	20,0%
Mais de 10 anos	7	70,0%
Total	10	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Analisando os dados relacionados quanto a orientação do processo seletivo o setor de planejamento estratégico de pessoal tem participação significativa, entretanto quando se trata de um processo de seleção e recrutamento todos os setores da empresa participa, de alguma forma. No que se refere a condução do processo de seleção e recrutamento o departamento de recursos humanos participa ativamente, tendo em vista que este é de fato o setor responsável pelas contratações de novos colaboradores, entretanto em algumas empresas a gerencia comercial é a responsável por conduzir esta etapa da seleção.

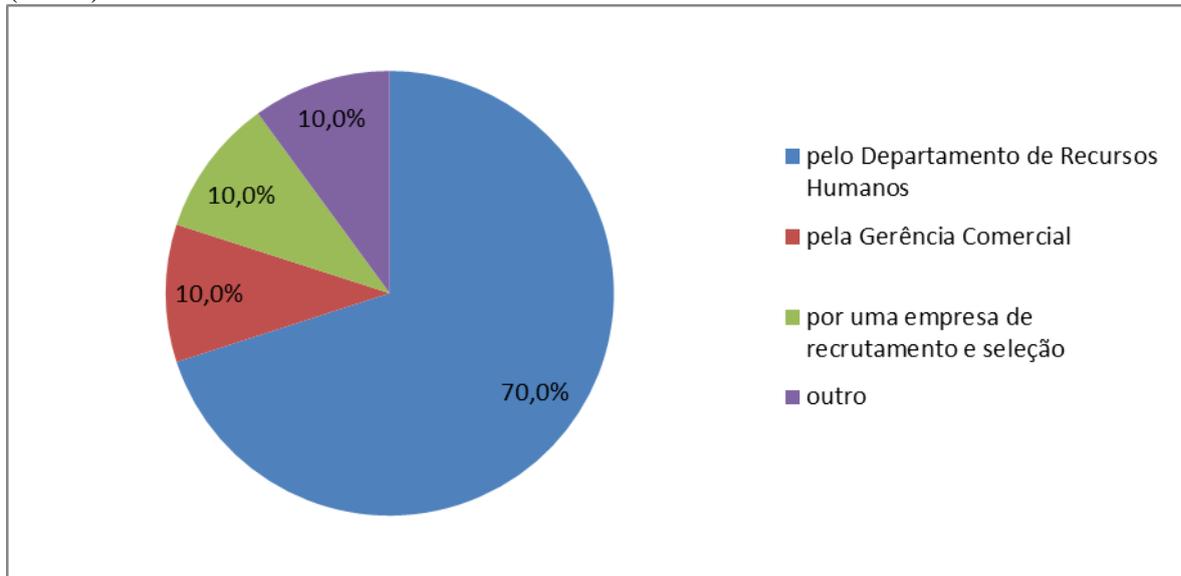
Gráfico 1 - Distribuição das porcentagens quanto à contratação de novos vendedores (N=10)



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Novamente o setor de RH se mostra ativo e participativo nos processos de seleção demonstrando seu crescimento profissional.

Gráfico 2 - Distribuição das porcentagens quanto ao recrutamento de novos vendedores (N=10)



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Todas as empresas entrevistadas afirmaram ter um processo seletivo claro e bem definido, o que é de fundamental importância no momento de encontrar aquele se mais se destaca e preenche os requisitos da vaga.

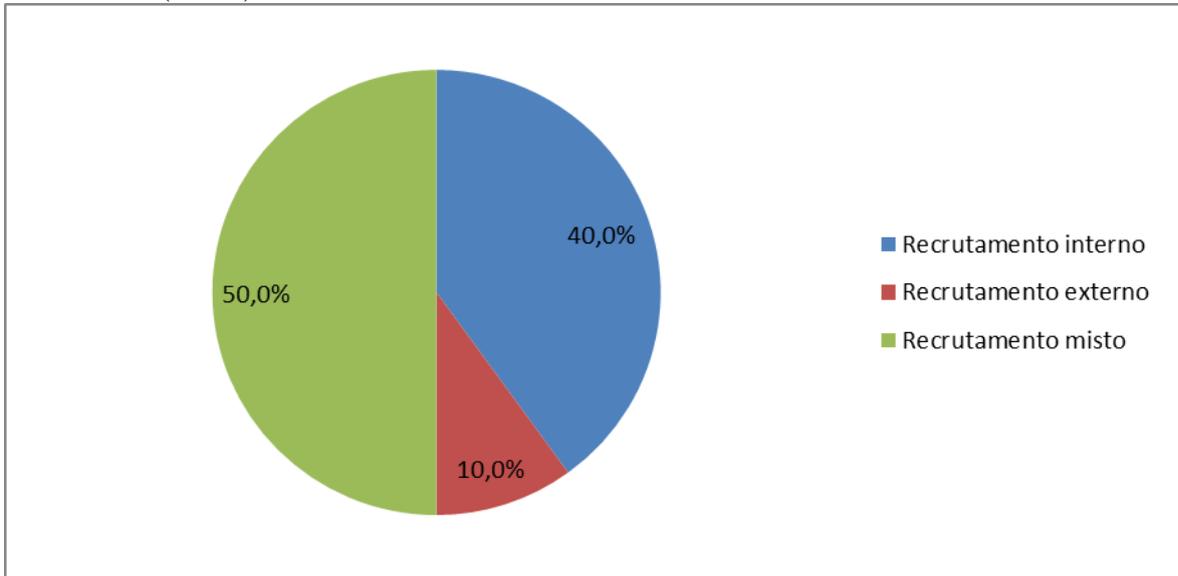
Tabela 7 - Distribuição da frequência quanto ao processo de recrutamento de vendedores ser orientado por um processo bem claro e definido (N=10)

Resposta	Frequência	%
Sim	10	100,0%
Não	0	0,0%
Total	10	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No tocante ao tipo de recrutamento, as empresas em sua maioria optam por utilizar o recrutamento misto, neste sentido Aquino (1989 p.161) afirma que, “o recrutamento interno, constitui, é a melhor tática de motivação, que pode ser adotada pela empresa, além também de ser um meio de redução de custos e conseqüentemente aumento da produtividade”, entretanto o recrutamento externo evita formas de protecionismo, estimula a competitividade e agrega o chamado “sangue novo” a empresa, deste modo objetivando resultados mais satisfatórios no que se refere aos bons resultados das vendas.

Gráfico 3 - Distribuição das porcentagens quanto ao tipo de recrutamento de novos vendedores (N=10)



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quanto ao recrutamento, a comunicação é realizada em recursos de multimídia, com predominância, entretanto, dos avisos internos afixados em locais estratégicos de acesso aos funcionários. Já a ferramenta mais utilizada pelos gestores na etapa de seleção é a entrevista, na maioria, associada a outro método de checagem das aptidões do candidato. No que diz respeito ao objetivo de descrever o processo de treinamento, na perspectiva da visão dos gestores de recursos humanos, não se obteve maiores detalhes quanto ao processo e à metodologia de treinar em si, constatou-se apenas que todos os informantes reconhecem a importância do treinamento. Conforme mostra a tabela 8 e 9.

Tabela 8 - Distribuição da frequência quanto meio mais utilizados para atrair candidatos para suprir o processo de seleção (N=10)

Resposta	Frequência
Divulgação através de anúncios em jornais, revistas, rádio, televisão.	5
Indicação de candidatos, por pessoas conhecidas ou funcionários.	4
Agências de emprego particulares ou públicas.	3
Cartazes, panfletos, distribuídos em locais de grande fluxo de pessoas.	1
Cartazes e divulgação interna da vaga.	0
Arquivos de processos seletivos anteriores.	0
Escolas, cursos técnicos, faculdades.	0
Consultoria em recrutamento e seleção.	0

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Tabela 9 - Distribuição da frequência quanto a técnica de seleção utilizada para recrutar novos vendedores (N=10)

Técnica de recrutamento	Frequência
Entrevistas de seleção	6
Provas de conhecimento	6
Teste psicológicos	6
Técnicas de simulação	4
Outro	

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Na tabela 10 fica evidente a preferência pelo recrutamento interno, pois desse modo se mantém na empresa um funcionário já habituado aos costumes da empresa.

Tabela 10 - Distribuição da frequência quanto ao uso do recrutamento interno para o remanejamento de funcionários (N=10)

Resposta	Frequência	%
Sim	9	90,0%
Não	1	10,0%
Total	10	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Durante a pesquisa também se evidenciou a participação ativa e constante do departamento de recursos humanos, demonstrando a importância e o crescimento desse setor.

Tabela 11 - Distribuição da frequência quanto a condução do processo de recrutamento (N=10)

Resposta	Frequência	%
Pelo Departamento de Recursos Humanos	6	60,0%
Pela Gerência Comercial	4	40,0%
Por uma empresa de recrutamento e seleção	0	0,0%
Outro	0	0,0%
Total	10	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os procedimentos para recrutamento e para seleção de pessoal são formados pelas atividades avaliadas como as mais relevantes na área de vendedor. Chiavenato (2006) aponta que as empresas de sucesso investem de forma massiva em tempo laboral dos seus funcionários de primeira linha para recrutar e selecionar pessoas, com boas qualidades para ocupar o cargo.

Em Anápolis é possível notar que as empresas consideram que, futuramente, aquele empregado considerado de habilidades médias terá de ter à sua disposição uma infraestrutura de apoio muito mais eficaz para o desempenho de suas atividades. Todavia, por outro lado, o empregado médio deverá, em grupo ou pessoalmente, colaborar muito mais do que antes. Destaca-se que o fator humano sempre estará presente. Assim, ainda que haja tecnologia e avanço, o fator humano sempre se fará mais constante, tanto no êxito como no fracasso de uma empresa.

Deste modo, entende-se que os indivíduos que realizam o trabalho e o modo como o fazem, ainda produz significativa diferença. Por que razão, o capital fundamental de uma empresa é constituído pelos indivíduos, o que se denomina de capital intelectual (LODI, 1986). Portanto, os profissionais que mais se destacam nas áreas de vendas vêm sendo cada vez mais estimados, pois é incumbência dos mesmos procurar pelas pessoas adequadas para as funções, acomodá-las na empresa e conservá-las motivados com seu emprego.

Em face do estudo realizado, convém re-enfocar fundamentalmente a resposta à questão de pesquisa, no sentido de aclarar as proposições essenciais que se buscou no desenvolvimento desse trabalho: Como é conduzido e realizado o processo de recrutamento e seleção de vendedores no comércio varejista da região central da cidade de Anápolis?

Afirma-se, mediante a pesquisa, a preocupação dos gestores com variáveis concernentes a essa questão, conforme ficou evidenciado neste trabalho. Quanto ao objetivo geral de analisar os critérios utilizados para recrutamento, seleção e treinamento de recursos humanos, analisando sua funcionalidade como estratégia competitiva nas empresas analisadas, este foi atingido, a partir dos caminhos disciplinados pelos objetivos específicos.

Fica claro, que o processo de recrutamento, tendo em vista os instrumentos utilizados, prefere o recrutamento interno, mas é também bastante recorrente ao processo de recrutamento misto. Quanto os critérios e ferramentas utilizados para selecionar as pessoas mais adequadas aos cargos, correspondente ao segundo objetivo específico, os critérios são previamente definidos pela maioria das empresas pesquisadas para evitar mal estar no

relacionamento da pessoa promovido com os demais membros da equipe de pessoal.

A maioria das empresas pesquisadas já realiza esses serviços para atingir um padrão de profissionalismo exigível pelo contexto de mercado, em situações em que são requeridas respostas rápidas quanto a habilidades, o saber fazer. Finalmente, espera-se que essa breve reflexão possa assim colaborar com os gestores no sentido propiciar embasamento mais acurado, notadamente no contexto local acerca da importância do recrutamento, da seleção e do treinamento como ferramentas competitivas.

Neste breve estudo ficou evidenciado a importância do recrutamento, da seleção e do treinamento de pessoal para a otimização das estratégias competitivas das empresas de um modo geral. Mesmo considerando que os objetivos do trabalho foram atingidos, a pujança das relações produtivas e com ela, as exigências do próprio contexto socioeconômico instigam a realização de novos trabalhos acadêmicos que venham a contribuir gradativamente com a economia e a sociedade

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.

AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1989.

BANOV, Marcia Regina. **Seleção e competência**. São Paulo: Atlas, 2010.

BOAS, Ana Analice Andrade; ANDRADE, Rui Otávio Bernandes de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.p.38.

CAPPELLI, Peter. **Contratando e mantendo as melhores pessoas**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992, p.579.

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

CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas S.A, 1999. P. 76-110

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Campus, 2000.p. 208-212.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1981.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas, Enfoque nos papéis profissionais**. 1ªed. editora Atlas/1994.

TOLEDO, Flávio de. **Recursos humanos: crises e mudanças**. São Paulo: Atlas, 1986.

APÊNDICE



Este questionário faz parte de uma pesquisa desenvolvida pelos alunos Gleice Thainara Adornel Ferreira, Kleyton de Pádua Martins Lisboa e Zilanda Moreira do Nascimento, sob a orientação do Professor Rodrigo Messias de Souza, que tem por objetivo coletar dados para compreender os processos de recrutamento e seleção de vendedores do setor varejista na região central da cidade Anápolis/GO **Não é necessário identificar-se, assim como a adesão à pesquisa é voluntária.** As respostas serão tratadas confidencialmente, mantendo o sigilo e a privacidade dos participantes.

Muito obrigado pela colaboração e participação.

QUESTIONÁRIO

Caracterização do respondente

1 - Sexo

Masculino Feminino

2 - Faixa etária

de 18 a 24 anos de 25 a 34 anos de 35 a 44 anos
 de 45 a 54 anos de 55 a 54 anos de 65 a 69 anos
 Acima de 70 anos

3 - Escolaridade

Ensino fundamental incompleto Ensino fundamental completo
 Ensino médio incompleto Ensino médio completo
 Ensino superior incompleto Ensino superior completo
 Pós-graduação incompleto Pós-graduação completo

4 - Função do respondente

(...) Sócio-proprietário (...) Diretor
 Gerente Supervisor
 Encarregado (...) Outra _____

Caracterização da empresa

5 - Atuação

Comércio varejista Comércio atacadista
 Serviços Indústria

6 - Tempo de atuação no mercado

Menos de 01 ano De 01 a 03 anos
 De 03 a 05 anos De 05 a 10 anos Mais de 10 anos

7 - Número de colaboradores: _____ colaboradores

8 - Número de vendedores: _____ vendedores

Processo de recrutamento e seleção

9 - Em sua empresa, a contratação de novos vendedores, ocorre especialmente:

- orientada pelo planejamento estratégico de pessoal.
- nas demissões de vendedores.
- no afastamento por motivos de saúde.
- (...) outros motivos _____

10 - O recrutamento de novos vendedores para sua empresa é conduzido:

- pelo Departamento de Recursos Humanos
- pela Gerência Comercial
- por uma empresa de recrutamento e seleção
- outro _____

11 - O recrutamento de vendedores em sua empresa é orientado por um processo bem claro e definido?

- Sim Não

12 - Qual o tipo de recrutamento utilizado pela empresa para captação de recursos humanos?

- Recrutamento interno
- Recrutamento externo
- Recrutamento misto

13 - Para o recrutamento de novos vendedores qual o meio abaixo é mais utilizados para atrair candidatos para suprir o processo de seleção?

- Cartazes e divulgação interna da vaga
- Arquivos de processos seletivos anteriores
- Divulgação através de anúncios em jornais, revistas, rádio, televisão
- Agências de emprego particulares ou públicas
- Cartazes, panfletos, distribuídos em locais de grande fluxo de pessoas
- Escolas, cursos técnicos, faculdades
- Indicação de candidatos, por pessoas conhecidas ou funcionários
- Consultoria em recrutamento e seleção
- Outro _____

14 - Sua empresa se utiliza do recrutamento interno para remanejar funcionários de outros setores e promovê-los para a vaga de vendedor?

- Sim Não

15 - O processo de seleção para ocupar a vaga de vendedor em sua empresa é conduzido:

- pelo Departamento de Recursos Humanos
- pela Gerência Comercial
- por uma empresa de recrutamento e seleção
- outro _____

16 - Em sua empresa o processo de seleção de vendedores é orientado por etapas e um fluxo bem claro e definido?

- Sim Não

17 - Em sua empresa existe uma descrição formal do cargo de vendedor que especifica as competências individuais exigidas para a posição?

- Sim Não

18 - Qual(is) das técnicas de seleção de vendedores são utilizadas em sua empresa?

- Entrevistas de seleção
- Provas de conhecimentos

- () Teste psicológicos
- () Técnicas de simulação
- () Outro _____

19 - Qual(is) são as maiores dificuldades encontradas por sua empresa para recrutar e selecionar novos vendedores?
