

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MILTON ARAÚJO GOMES SEGUNDO

PROPOSTA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS:  
para uma loja de *surfwear*.

João Pessoa

2016

MILTON ARAÚJO GOMES SEGUNDO

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha, IFPB *campus* João Pessoa.

G633p

Gomes Segundo, Milton Araújo.

Proposta de recrutamento e seleção de pessoas para uma loja de surfwear / Milton Araújo Gomes Segundo. – 2016.

67 f. :il.

TCC ( Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2016.

Orientação : Profa. D.ra Alice Inês Guimarães Araújo.

1. Recursos humanos. 2. Seleção de pessoal. 3. Recrutamento de pessoal. 4. Gestão de pessoas. 5. Administração de pessoal – loja de surfwear. I. Título.

CDU 005.953.2

MILTON ARAÚJO GOMES SEGUNDO

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Proposta de Recrutamento e Seleção de pessoas: para uma loja de *surfwear*.

---

Milton Araújo Gomes Segundo

**Relatório aprovado em 28 de Março de 2016**

---

Profa. Dra Alice Inês Guimarães Araújo  
Orientador

---

Profa. Dra Maria Luiza da Costa Santos  
Examinador

---

Prof. Esp. Glauco Barbosa de Araújo  
Examinador

A Deus, “assim, quer vocês comam, quer bebam, quer façam qualquer outra coisa, façam tudo para gloria de Deus” 1Co 10:31.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por todo seu amor e misericórdia que tem derramado sobre mim todo esse tempo;

Aos proprietários da empresa Marcelo Pereira e Jaileide Costa, e a todos os vendedores com quem tive oportunidade trabalhar, vocês contribuíram muito para esse estudo.

Aos professores do Curso, por cada um em sua área, contribuírem para o meu crescimento intelectual. Em especial, a minha orientadora Alice Inês, por sua paciência, carinho e dedicação em sua orientação, me norteando para que assim pudesse finalizar este trabalho.

Aos amigos que tive a oportunidade de conhecer nesta caminhada Ana Caroline, Cibely Francisca, Daniel Santos, Dayana Souza, Manoel Ventura, Osmar Brasil, Pablo Meira, Pedro Neto, Pollyanna Medeiros e Thaiguara Linhares, todos contribuindo de alguma maneira para essa conquista.

Aos meus irmãos Michell Fernando e Marcella Fernanda, pela grande importância em minha vida.

A minhas avós maternas Maria do Rosário e Ana Bezerra por seu amor, dedicação, cuidado e carinho.

A minha mãe, Maria de Fátima, pelo seu amor e dedicação, por ter aberto mão de alguns sonhos para cuidar da família, saiba que não foi em vão. Ao meu pai, Milton Araújo meu exemplo de homem, profissional, pai e marido, essa conquista também é de vocês.

Por fim agradeço a minha esposa, Karina Freire, amiga, esposa e companheira, por me fortalecer nas horas difíceis e por cuidar de mim em todos os momentos, por seu amor, carinho e por ter me presenteado com a pessoa mais importante na minha vida, minha filha, Sophia Freire, seu sorriso me livra de toda preocupação, amo vocês.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 Marca da empresa a partir de 2000.....	14
Figura 2 Organograma sugerido da empresa.....	16
Figura 3 Níveis de influência da estrutura organizacional.....	21
Figura 4 Orientação das empresas para o mercado.....	23
Figura 5 Fluxograma da atividade A – Receber e cadastrar mercadorias.....	31
Figura 6 Fluxograma das atividades B – Acionar garantia.....	32
Figura 7 Fluxograma das atividades C – Seleção e admissão de pessoal.....	33
Figura 8 Comunicação da área de estágio com as demais áreas da empresa.....	34

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 Tipos de organograma e suas características.....	15
Quadro 2 Características de segmentação de mercado.....	17
Quadro 3 Tipos de concorrência.....	18
Quadro 4 Áreas do marketing.....	22
Quadro 5 Operação da organização descrita em termos de processos.....	25
Quadro 6 Área de concentração do setor de materiais.....	26
Quadro 7 Resumo dos sistemas de apoio operacional e gerencial com exemplos.....	27
Quadro 8 Os cinco processos básicos na gestão de pessoas.....	43
Quadro 9 Localização e vantagens de candidatos.....	45
Quadro 10 Vantagens do recrutamento interno.....	47
Quadro 11 Métodos de recrutamento externo.....	49
Quadro 12 Métodos e características da seleção.....	50

## SUMÁRIO

Capítulo I – A Organização.....	13
1.1 Identificação do estagiário e da organização.....	14
1.2 Histórico da empresa.....	14
1.3 Organograma geral da organização.....	15
1.4 Setor econômico de atuação e segmento de mercado.....	17
1.5 Descrição da concorrência.....	18
1.6 Organização e principais fornecedores.....	19
1.7 Relacionamento organização cliente.....	21
1.8 Procedimentos administrativos e suas divisões.....	21
1.8.1 Área de Recursos Humanos.....	22
1.8.2 Área de Marketing.....	23
1.8.3 Área de Finanças.....	25
1.8.4 Área de Produção.....	26
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio.....	27
1.8.6 Área de Sistemas de Informação.....	28
Capítulo II – A Área de realização de estágio.....	30
2.1 Aspectos estratégicos da organização.....	31
2.2 Atividades desempenhadas – Fluxograma das atividades.....	31
2.2.1 Atividade A- Receber e cadastrar mercadorias.....	32
2.2.2 Atividade B- Acionar garantias.....	33
2.2.3 Atividade C- Seleção e admissão de pessoal.....	34
2.3 Relacionamento da área de estágio com as outras áreas da empresa.....	35
Capítulo III- Levantamento diagnóstico.....	37
3.1 Identificação de problemas na área de estágio.....	38
3.2 Problema de estudo.....	38
3.3 Características do problema de estudo.....	38
Capítulo IV- Proposta de trabalho.....	40
4.1 Objetivos.....	41
4.1.1 Objetivo geral.....	41
4.1.2 Objetivos específicos.....	41

4.2 Justificativa.....	41
Capítulo V- Desenvolvimento da proposta de trabalho.....	43
5.1 Planeamento de pessoal.....	45
5.2 Recrutamento.....	46
5.2.1 Recrutamento interno.....	47
5.2.2 Recrutamento externo.....	48
5.3 Seleção.....	51
5.4 Aspectos metodológicos.....	53
5.5 Análise de dados e interpretação de resultados.....	54
5.5.1 Perfil do gestor de pessoas.....	54
5.5.2 Recrutamento e seleção na organização.....	57
5.6 Aspectos conclusivos.....	63

## **CAPÍTULO I**

### **A Organização**

## 1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Milton Araújo Gomes Segundo, inscrito no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 20072460274 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na organização Realce Surf Mar, inscrita no CNPJ sob o número 07.572.612/0001-83, com sede no endereço Avenida Flávio Ribeiro Coutinho, nº 220, Manaíra Shopping, Parque Verde, Cabedelo, Paraíba. A sua atividade fim é a venda de produtos manufaturados de *surfwear* e, tem como responsável o Sr. Cláudio Marcelo Pereira da Silva.

## 1.2 Histórico da Empresa

A Realce Surf Mar, empresa privada, enquadrada como micro empresa optante do simples nacional, teve o início de suas atividades no ano de 1994, ainda que sem formalização, as vendas eram realizadas no formato porta a porta. O próprio Cláudio Marcelo com a sua então namorada Jaileide Rodrigues realizavam as visitas, concretizavam as vendas, bem como faziam as cobranças. Neste período os produtos eram exclusivamente confecções.

Em 1998 com o crescimento das vendas, parceria com novos fornecedores e a aquisição de uma maior quantidade e variedade de produtos foi-se necessário o surgimento de uma loja física. Com isso surge a loja localizada na Rua José Américo de Almeida, nº 25, Brasília, no município de Bayeux.

No final do ano 2000, apresenta-se a oportunidade da implantação da loja física agora no maior Shopping da capital. Concretizado o negócio, o proprietário estabelece sua loja no primeiro piso do referido shopping em aproximadamente 50 m<sup>2</sup>. Agora a empresa não restringe seus produtos apenas às confecções, ofertando também calçados, equipamentos e acessórios para *surfwear*. Com a ida para o novo local faz-se necessário à criação de uma identidade visual para a empresa, surge então a logo marca que é utilizada até hoje conforme apresentada na figura 1.

Assim no início de 2008 em uma das expansões do Manaíra Shopping o proprietário Cláudio Marcelo adquire um novo espaço, agora no segundo piso compreendendo os espaços 428,429 e 430 que totalizam 100 m<sup>2</sup>, local este que permanece até hoje.



**Figura 1** – Marca da empresa a partir de 2000.

**Fonte** – Pesquisa direta 2013

Em 2010 aproveitando uma oportunidade de mercado o proprietário Cláudio Marcelo entra em uma sociedade com sua agora esposa Jaileide Rodrigues abre no MAG Shopping a loja irmã Adventure Store Comércio LTDA.

Já em dezembro de 2013 realiza-se a aquisição de mais uma loja Realce Surf Mar no futuro Mangabeira Shopping, inaugurada no mês de março de 2015, fortalecendo assim a consolidação da marca. Atualmente a loja conta com um assistente administrativo, dois funcionários no caixa e seis vendedores, que nos períodos de alta sazonalidade pode chegar até dez vendedores.

### **1.3 Organograma Geral da Organização**

Para Araújo (2009, p. 165), “organograma é um gráfico representativo da estrutura formal da organização em um dado momento”. Continuando ele relata que há uma diversidade considerável de técnicas para elaboração. Ainda assim pode-se destacar as seguintes técnicas apresentadas no quadro 1.

Oliveira (2010, p. 121), cita as principais finalidades do organograma, como: identificar as autoridades que compõem a organização, visualizar as funções desenvolvidas por essas autoridades, mostrar como cargos e funções se relacionam, apresentar a hierarquia da organização.

Acrescentando, Araújo (2009, p. 166) observa que, para alcançar os objetivos é importante que o gestor responsável por elaborar o organograma deve possibilitar leitura fácil, e uma boa interpretação dos componentes da organização.

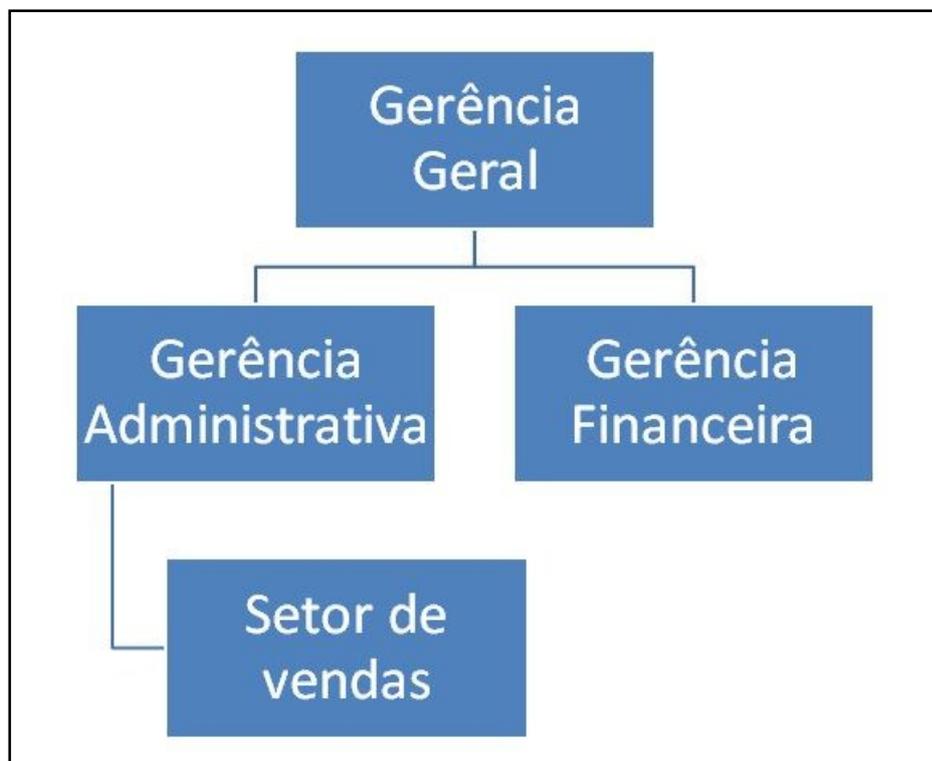
**Quadro 1** – Tipos de organograma e suas características.

TIPO DE ORGANOGRAMA	CARACTERÍSTICAS
Estrutural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normalmente representada na maioria das organizações.</li> <li>• A hierarquia é piramidal, quando representado no sentido vertical, e, da esquerda para direita, no sentido horizontal.</li> <li>• Possui retângulos que indicam a fração organizacional.</li> </ul>
Funcional A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A representação gráfica da subordinação refere-se às pessoas que ocupam a função naquele momento.</li> <li>• Assim que uma pessoa termina a operação e passa para outra, a subordinação também muda.</li> <li>• O quadro funcional não tem um chefe hierárquico.</li> </ul>
Funcional B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É mais aplicado em organizações de pequeno porte, onde existem alguns poucos chefes para uma série de funções.</li> <li>• A representação gráfica é voltada apenas para as funções da organização.</li> </ul>
Matricial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrega a estrutura tradicional e a fundamentada no planejamento e na execução de projetos.</li> <li>• Possui aspecto mais flexível e adaptável que não há em outras.</li> <li>• As equipes mudam constantemente, motivadas por diferentes projetos.</li> </ul>

Fonte – Adaptado de Araújo (2009, p. 165-175)

Na empresa estudada não existe um organograma formal, contudo percebe-se níveis hierárquicos de forma a sugerir o desenho de organograma apresentado na figura 2. Pode também ser enquadrado no tipo funcional B.

**Figura 2** – Organograma sugerido da empresa.



**Fonte** – Observação direta 2013.

Compreendem-se assim as funções do organograma sugerido: A gerência Geral fica responsável por planejar, supervisionar e gerenciar todos os processos e tarefas desempenhados pelos outros setores; Já a Gerência administrativa corrobora com as funções de gestão de pessoas e gestão comercial; A gerência financeira é encarregada das contas a pagar e contas a receber; Por fim o setor de vendas fica encarregado das vendas para os clientes finais, auxiliando estes desde a entrada da loja até a finalização da venda no caixa.

#### **1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado**

A empresa objeto do estudo está inserida no setor de vendas no varejo, que “inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial.” (KOTLER; KELLER 2010, p. 500).

Cobra (2009, p. 252) ainda acrescenta algumas características do varejo, vende uma ampla linha de produtos, de um ou mais fabricantes, a maior parte das vezes dentro de

uma linha de comércio como alimentos roupas, sapatos, automóveis e outros. Exerce ainda uma grande variedade de funções como propaganda das marcas, garantia adicional aos prazos dos fabricantes e presta informações do mercado aos fabricantes.

“Segmento de mercado consiste em um determinado número de consumidores que possuem a mesma preferencia.” (KOTLER; KELLER 2010, p. 237). Para o autor existem quatro variáveis de segmentação, cada uma delas com suas características, conforme apresentado no quadro 2.

**Quadro2** – Características de segmentação de mercado.

SEGMENTAÇÃO	CARACTERÍSTICA
Geográfica	Região, porte da cidade, densidade, área.
Demográfica	Idade, sexo, renda, ocupação, grau de instrução, religião, nacionalidade, raça.
Psicográfica	Estilo de vida, personalidade.
Comportamental	Status do usuário e de fidelidade, ocasiões, benefícios, índice de utilização.

Fonte – Adaptado de Kotler e Keller (2010, p. 245).

Percebe-se assim que a empresa pode se enquadrar na segmentação psicográfica, tendo clientes em sua maior parte com estilo de vida voltado para alguns esportes como surf e skate e atividades ao ar livre. Também pode ser inserida na segmentação comportamental, pois, alguns de seus clientes relacionam os produtos com uma alta qualidade, estão na maior parte do tempo bem informados sobre as características dos produtos que pretendem adquirir, sendo muito fiéis há algumas marcas específicas.

## 1.5 Descrição da Concorrência

“Concorrentes são empresas que atendem as mesmas necessidades.” (KOTLER; KELLER 2010 p, 340). A Realce surf está inserida na venda de confecções, calçados, materiais e equipamentos de *surfwear*. Tem como seu principal concorrente a rede de lojas Ecológica que também é uma multimarcas.

Segundo Cobra (2009 p,408) “... a economia digital vem apresentando crescimento espantoso”. Ele ainda acrescenta que este tipo de comércio tem se tornado

fundamental para a economia mundial. Assim pode-se inserir as lojas de vendas *on-line* Kanui e Netshoes como fortes concorrentes da empresa.

Para Kotler e Keller (2010, p.339), existem quatro tipos de concorrências que podem ser vistos no quadro 3.

**Quadro3** – tipos de concorrências.

CONCORRÊNCIA	CARACTERÍSTICA
Monopólio puro	Somente uma empresa fornece um determinado produto ou serviço.
Oligopólio	Poucas empresas oferecem produtos altamente diferenciados e padronizados.
Concorrência Monopolista	Existem muitos concorrentes com uma grande diversidade de produtos.
Concorrência Pura	Muitas empresas concorrentes oferecendo o mesmo produto.

**Fonte** – adaptado de Kotler; Keller (2010, p.339).

Com isso a empresa em questão enquadra-se no tipo de concorrência pura, pois não há uma diferenciação considerável em seus preços e os praticados pelos concorrentes. E até que haja esta diferença considerável de preço, existe por parte dos fabricantes um preço mínimo de venda. Causando assim certo nivelamento.

## 1.6 Organização e Principais Fornecedores

Dias (2010, p.273) classifica fornecedor como “toda empresa interessada em suprir as necessidades de outras empresas em termos de matéria-prima, produtos/serviços e mão-de-obra. Ainda para o autor os fornecedores são divididos em três categorias: os monopolistas que são fabricantes exclusivos dentro do mercado, neste fornecedor os vendedores demonstram uma pequena atenção para o cliente, pois o fornecedor é consciente de seu monopólio, cabendo ao cliente interessar-se pela aquisição. Já os fornecedores habituais são os mais tradicionais, sempre são consultados em uma coleta de preços, possuem uma linha padronizada e bastante comercial de produtos, prestam um melhor atendimento, pois entendem que o volume de vendas está diretamente ligada a qualidade de seus produtos e

ao tratamento dado aos seus clientes. Por fim existem os fornecedores especiais, que ocasionalmente poderão prestar serviços como de mão-de-obra e até mesmo fabricação de produtos, que normalmente não são encontrados nos fornecedores habituais. Completando o autor ainda ressalta que “esse tipo de classificação de fornecedor é bastante genérica e acadêmica”.(DIAS 2010, p. 274 ).

Entende-se assim que a Realce surf seus fornecedores são classificados como monopolistas e habituais, haja vista que alguns produtos como os Skates da marca KARVER são bem exclusivos, ainda assim convivendo com as confecções que se pode enquadrar na classificação habitual, encaixando-se nas características coleta de preço, linha de produtos padronizada e bastante comercial.

Como se trata de uma empresa multimarcas existe grande quantidade de fornecedores, porém os maiores são: Oakley, Rip Curl, Hurley, Redley e Quiksilver. Contudo para todos eles o processo de comunicação, pedidos, pagamentos, entregas e garantias são os mesmos.

O pedido é feito através de um representante autorizado, com o qual são acertados os modelos, quantidades, grades, descontos, prazos de pagamentos, entregas e prováveis acionamentos de garantias. Este pedido é feito com geralmente quatro a cinco meses de antecedência. Realizado o pedido, o representante fornece uma cópia, constando o pedido propriamente dito, bem como descontos e prazos acordados.

Chegado o período de entrega recebe-se através de transportadora ou correios (dependendo do fornecedor). É feita conferência do que foi recebido com a nota fiscal, bem como a cópia de pedido. Se houver alguma divergência entra-se em contato com o fornecedor que geralmente oferece o desconto da não conformidade em alguma duplicata. Se estiver tudo conforme pedido os produtos são cadastrados e postos no salão para venda.

Os produtos como confecção e calçados tem em geral 30 dias de garantia com a loja, se não houver nenhum dano aparente por mau uso. Para óculos e relógios este período de garantia sobe para 90 dias com a loja, que encaminha os produtos defeituosos para assistência em suas respectivas fábricas. Após este período o próprio cliente se encarrega de acionar a garantia, que na maioria dos casos é de um ano. O pagamento das mercadorias é realizado através de boleto bancário que acompanha o pedido ou encaminhado por e-mail pelo fornecedor.

## **1.7 Relacionamento organização-clientes**

Para Cobra (2009, p. 23-24), “para poder satisfazer os clientes é preciso saber o que eles querem e desejam”. O autor ainda acrescenta que a empresa deve descobrir o que cada cliente busca o que tem valor para ele. E finaliza propondo que o consumidor se tornará um cliente fiel quando estiver muitíssimo encantado com o produto/serviço ofertado.

O relacionamento da Realce surf com seus clientes é presencial e individual. Há na empresa um cadastro destes clientes, os quais recebem alguns benefícios, como descontos especiais. Estes são atendidos pelos vendedores que também possuem sua carteira de clientes, e são responsáveis por deixá-los informados com as novidades da loja, através de contatos telefônicos ou das redes sociais. Percebe-se também uma divisão por parte dos clientes, uns fieis a empresa e outros aos vendedores.

A grande parte dos problemas enfrentados junto aos clientes e consumidores dá-se através das trocas e garantias. Devido a natureza do defeito, algumas vezes é necessário avaliação técnica do produto, e como os fabricantes estão em outros Estados este envio/recebimento é demorado. Fato que pode gerar descontentamento do cliente devido à espera. Contudo, a maior parte dos casos é solucionado sem muitos danos ao relacionamento, por conta da transparência e solicitude de ambas as partes.

## **1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões**

“A organização da empresa é a ordenação e agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos.” (OLIVEIRA, 2010 p. 63).

Ainda para o autor no desenvolvimento de uma estrutura organizacional , há três níveis de influência, como pode-se ver na figura 3.

Seguindo, Oliveira (2010, p 87-88) apresenta o nível estratégico como sendo responsável pelo estabelecimento do rumo a ser seguido pela empresa em sua amplitude, visando obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente. Já o nível tático prioriza seus esforços em uma determinada área, objetivando a melhoria dos resultados. Por fim comenta que o nível operacional executa tudo aquilo planejado e definido pelos níveis superiores.

**Figura 3** – níveis de influência da estrutura organizacional.



**Fonte** – adaptado de Oliveira (2010, p 87).

Percebe-se assim dentro da empresa objeto de estudo que a gerência geral atua no nível estratégico, definindo os rumos que a organização deve tomar, onde, quando e como investir e alocar recursos. No nível tático encontra-se a gerência administrativa e gerência financeira, onde voltam suas forças para as áreas de gestão de pessoas e a parte comercial (administrativo), contas a pagar e a receber (financeiro). Por fim o nível operacional é composto pelo setor de vendas. Nele, a força de vendas realiza as tarefas propostas pela gerência geral.

### **1.8.1 Área de Recursos Humanos**

Para Milkovch e Boudreau (2010, p. 19) entende-se como administração de recursos humanos sendo “uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho”, onde ainda segundo os autores a qualidade dessas decisões influenciam diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos.

Já Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 30-31) citam cinco funções relacionadas ao Gestor de Recursos Humanos, a saber: o recrutamento, que deve ser capaz de encontrar dentro de um universo de pessoas que possam preencher as especificações de um determinado cargo; a seleção, além das especificações usam descrições de cargo, que é uma declaração de tarefas deveres e responsabilidades para assim selecionar e orientar o funcionário. Ainda na seleção os autores dizem que as empresas devem estabelecer especificações de cargo coerentes com os deveres que ele envolve; Já no treinamento e desenvolvimento, as empresas

devem preparar os funcionários para progredir, assumindo cargos em que suas capacidades tenham a máxima utilização possível; Na avaliação do desempenho a definição dos requisitos de um cargo oferece os critérios para que seja possível essa mensuração, assim os resultados podem tanto questionar que certos critérios não são válidos, bem como propor algum tipo de treinamento; Por fim o gerenciamento da remuneração tem como objetivo determinar quanto será pago pela execução de um trabalho, baseando-se na habilidade, esforço e responsabilidade que o trabalho exige.

Entendendo assim as características do setor e gestor de Recursos Humanos, foram percebidos na empresa estudada algumas práticas de certa forma são aplicadas, outras são até sugeridas, mas não postas em ação e umas até inexistentes. Não há um gestor de pessoas específico, cabendo ao Gerente Geral e a Gerente Administrativa as funções desta área.

Não existe um programa ou estratégia de recrutamento e seleção, o que acontece é que os novos funcionários são admitidos por indicação. O que se entende por treinamento consiste apenas no conhecimento dos direitos e deveres dos funcionários. Também não existe nenhum tipo de avaliação de desempenho, o que mais se aproxima da prática é uma análise do volume das vendas feita semanalmente. Já no tocante ao gerenciamento da remuneração o que se observa é que esta função se restringe apenas as comissões relativas as vendas dos profissionais responsáveis. O que ficou percebido no período de estudo é que o setor não tem por parte da administração, um papel relevante, não ficando perceptível os motivos, contudo, a falta de formação ou conhecimento da área pode sugerir esta atitude.

### **1.8.2 Área de Marketing**

Para Cobra (2009, p 4) “a essência do marketing é o processo de trocas, nas quais duas ou mais partes oferecem algo de valor para o outro, com o objetivo de satisfazer necessidades e desejos”. Ainda para o autor o marketing pode ser dividido em três eras principais, como vemos no quadro 4.

**Quadro 4** – Eras do marketing

ERAS	PERÍODO	CARACTERÍSTICA
Era da produção	Meados de 1925	Tudo que se produzia era consumido.
Era da venda	Entre 1925 e 1950	Aperfeiçoamento das técnicas de produção fez com que fosse necessário escoar a produção excedente.
Era do marketing	Após crise de 1929	Após sobreviverem a grande depressão as empresas passaram a observar com mais atenção os anseios do mercado.

Fonte – adaptado de Oliveira (2010, p. 4-5).

Kotler e Keller (2010, p. 4) define marketing como “a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”. Os autores ainda acrescentam que o marketing supre as necessidades lucrativamente.

Ainda para os autores as empresas são orientadas à dirigirem suas atividades de marketing segundo algumas correntes como pode-se ver na figura 4.

**Figura 4** – Orientação das empresas para o mercado.

Fonte – Adaptado de Kotler; Keller (2010, p. 13-14)

A Realce Surf não possui um setor de marketing definido formalmente. O trabalho de identificação das necessidades é feito pelo Gerente Geral. A divulgação é realizada através do contato direto com os clientes, e também pelas redes sociais com a força de vendas. Por vezes há uma parceria com alguns fornecedores em eventos realizados (shows, culturais, campeonatos de surf, motocross, triatlón etc) na região metropolitana em que a empresa está inserida, para promoção da marca.

### **1.8.3 Área de Finanças**

Gitman (2003, p.4), define finanças como “a arte e a ciência da gestão do dinheiro”. Ainda para o autor a atividade da gestão financeira e a contabilidade estão intimamente relacionadas, contudo, existem duas diferenças básicas: uma esta relacionada à ênfase em fluxos de caixas, enquanto o contador reconhece a receita no momento da venda (quer tenha recebido ou não), e as despesas quando estas são realizadas, operação conhecida como regime de competência, o administrador financeiro dá mais ênfase no fluxo de caixa, usando o regime de caixa, ou seja ele só reconhece receitas e despesas somente no que diz respeito às entradas e saídas efetivas. Outra diferença citada pelo autor está relacionada a tomada de decisão: enquanto os contadores dedicam a maior parte de sua atenção à coleta e apresentação dos dados financeiros, o administrador financeiro produz dado adicional e tomam decisões com base em sua avaliação de retorno e riscos correspondentes (GITMAN, 2003, p. 10-11).

Para Assaf Neto e Lima (2009, p. 11) “a administração financeira objetiva essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital.” Os autores ainda acrescentam que evolução das finanças forçaram os administradores a visualizar a empresa como um todo, realçando suas estratégias de competitividade, continuidade e crescimento.

Na Realce Surf, apesar de uma pessoa específica (Gerente Geral) cuidar das finanças, as funções de um gestor financeiro não são plenamente exercidas, limitando-se apenas no pagamento das contas a pagar e no exame das contas a receber. Assim, percebe-se que a proposta da teoria no tocante as diferenças do contador e administrador financeiro, ficam evidentes na empresa por ocasião da formação acadêmica dos gestores maiores, que são bacharéis em ciências contábeis.

### 1.8.4 Área de Produção

Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 4) definem administração da produção como a “atividade de gerenciar recursos destinados à produção e disponibilização de bens e serviços”.

Corroborando com o conceito, Martins e Laugeni (2005, p.6) discorrem sobre os objetivos da administração da produção como sendo a gestão eficaz das atividades de transformação das entradas (*inputs*) em saídas (*outputs*). Dentro de cada operação os mecanismos utilizados para essas transformações são chamados de processos.

Assim, a empresa objeto de estudo apesar de comercializar apenas produtos já acabados, segundo Slack, Chambers e Johnston (2009, p.13) também transformam entradas em saídas, como se percebe no quadro 5.

**Quadro 5**—Operação da organização descrita em termos de seus processos.

OPERAÇÃO	ALGUNS <i>INPUTS</i> DA OPERAÇÃO	ALGUNS PROCESSOS DA OPERAÇÃO	<i>OUTPUT</i> DA OPERAÇÃO
Loja de departamento	Produtos à venda.  Equipe de vendas.  Sistemas de informação  Clientes	Comprar e estocar bens  Disponibilizar os bens  Fornecer conselhos de compras  Vender os bens	Consumidores e bens juntos

**Fonte** – Adaptado de Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 13).

Corrêa e Corrêa (2008, p. 24) acrescentam contudo, que toda organização tem dentro de si uma função de operações, pois geram algum “pacote de valor” para seus clientes, que contem algum composto de produtos e serviços, mesmo que na organização a função de operações não tenha este nome.

### 1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

“Administração dos recursos materiais engloba a sequência de operações que tem seu início na identificação do fornecedor, na compra, em seu recebimento, transporte e acondicionamento, armazenagem e por fim distribuição ao consumidor final.” (MARTINS; ALT 2009, p, 4).

Para Dias (2010, p. 4-6) de uma forma tradicional pode-se dividir um sistema de materiais nas seguintes áreas de concentração, conforme quadro 456.

**Quadro 6** – Áreas de concentração do setor de materiais.

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO	FUNÇÕES
Controle de estoque	Acompanha e controla o nível de estoque e o investimento financeiro envolvido.
Compras	Preocupa-se com todos os insumos necessários tanto para produção como comercialização dos produtos/serviços. Garantindo a compra mais favorável possível.
Almoxarifado	Responsável pela guarda física dos materiais em estoque.
Planejamento e controle da produção (PCP)	Tem a tarefa de programar e controlar o processo produtivo.
Importação	Compreende a realização de uma compra, só que no exterior. Inclusive o desembaraço aduaneiro.
Transporte e distribuição	É sua responsabilidade a entrega de matérias primas nas fabricas como o produto acabado para os clientes. Coordena também a frota de veículos.

**Fonte** – Adaptado de Dias (2010, p. 4-6)

Na empresa não existe o setor de materiais, a parte de compras é de responsabilidade do Gerente Geral, que faz os pedidos junto aos fornecedores. Não há também um controle de estoque confiável por alguns motivos identificados: o programa

responsável pelo cadastro de mercadorias e controle de estoque tem gerado muitas não conformidades e por vezes os vendedores dão saída em produtos errados. Com isso as compras ficam comprometidas pois, são feitas sem que se tenha a real situação do estoque.

A respeito da gestão dos recursos patrimoniais Martins e Alt (2009, p.149) definem recursos patrimoniais como instalações, prédios, equipamentos e veículos adquiridos esporadicamente que são utilizados nas operações do dia-a-dia da empresa.

A gestão dos recursos patrimoniais da empresa é feita a cargo do Gerente Geral, que recentemente adquiriu dois novos espaços para implantação das lojas, novos computadores e mobiliário.

### 1.8.6 Área de Sistemas de Informação

O'Brien e Marakas (2013, p.2) definem Sistemas de informação como “qualquer combinação organizada de pessoas, *hardware*, *software*, redes de comunicação, recursos de dados e procedimentos que armazenam, restauram, transformam e disseminam informações em uma organização.”

Ainda para os autores existem dois grandes de sistemas de suporte, a saber: sistemas de suporte às operações e sistemas de suporte gerencial, vide quadro 7.

**Quadro 7** – Resumo dos sistemas de apoio operacional e gerencial com exemplos.

---

#### SISTEMAS DE SUPORTE ÀS OPERAÇÕES

---

1. **Sistema de processamento de transações:** processam os dados resultantes das transações de negócios, atualizam bancos de dados operacionais e produzem documentos de negócios. Exemplos: sistemas de processamento de vendas e estoque e de contabilidade.
2. **Sistemas de controle de processos:** monitoram e controlam o processo industrial. Exemplos: refino de petróleo, geração de energia e sistemas de produção de aço.
3. **Sistemas de colaboração empresarial:** Suporte a comunicação e colaboração para equipe, grupo de trabalho e empresa. Exemplos: sistemas de email, chat e videoconferência.

---

## SISTEMAS DE SUPORTE GERENCIAL

---

- 1. Sistemas de informação gerencial:** Fornecem a informação em forma de relatórios e telas pré-especificados para dar suporte à tomada de decisão de negócios. Exemplos: sistemas de relatórios de análise de vendas, desempenho da produção e tendência de custo.
- 2. Sistemas de suporte de decisão:** Dão suporte *ad hoc* interativo aos processos de tomada de decisão de gerentes e outros profissionais de negócios. Exemplos: sistema de cálculo de preço de produto, previsão de rentabilidade e análise de risco.
- 3. Sistemas de informação executiva:** fornecem informações de suporte de decisão e outras fontes adaptadas às necessidades de informação de executivos. Exemplos: sistema de fácil acesso às análises do desempenho dos negócios, às ações dos concorrentes para dar suporte ao planejamento estratégico.

---

**Fonte** – Adaptado de O'Brien e Marakas (2013, p. 12-13)

Já para Laudon e Laudon (2010, p.50-51) ainda existem negócios eletrônicos e comércio eletrônico. Os negócios eletrônicos ou e-business refere-se ao uso da tecnologia digital e da internet para executar os principais processos de negócios em uma empresa. As atividades para a gestão interna da empresa e para sua coordenação, como fornecedores e outros parceiros de negócios também estão inseridos no e-business. Já o comércio eletrônico ou e-commerce faz parte do e-business e compete a compra e venda de mercadorias e serviços pela internet, abrangendo as atividades que apoiam essas transações, tais como propaganda, marketing, suporte ao cliente, segurança, entrega e pagamento.

A empresa estudada faz uso de um sistema de informação gerencial onde o gestor maior define e acompanha metas da loja bem como de cada vendedor. Utilizam também um sistema de processamento de transações, onde são processadas as vendas, cadastrados os produtos bem como controle contábil.

Assim percebe-se que na empresa, apesar de não definidos formalmente, todas as áreas administrativas são exercidas dentro das limitações da organização. A realização do estágio deu-se na gerência administrativa, onde foram exercidas diversas atividades administrativas desde recebimento e cadastro de mercadorias, acionamento e acompanhamento de garantia, bem como algumas atividades do setor pessoal, como veremos mais detalhadamente no capítulo seguinte.

## **CAPÍTULO II**

### **A Área de Realização do Estágio**

A gerência administrativa foi o local onde se realizou o estágio curricular para o desenvolvimento deste trabalho. O setor é subordinado diretamente a gerência geral.

## 2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

Responsável por manter a eficiência operacional da empresa, a área de atuação do estágio recebe os produtos a serem vendidos, garantias a serem realizadas, além do contato constante com fornecedores onde a empresa participa diretamente de ações desenvolvidas para o fortalecimento de sua marca como das marcas parceiras. Ao mesmo tempo em que trata de todo o recurso humano da organização.

Apesar de não existir uma definição formal da missão e da visão, pode-se sugerir a partir de conversas informais com o gestor geral a seguinte missão e visão:

**Missão:** Oferecer produtos e serviços de qualidade a preços justos, promovendo assim uma melhora na qualidade de vida dos clientes.

**Visão:** Ser a maior empresa de multimarca *surf wear* do nordeste.

Assim sendo a área de atuação do estágio tem ligação direta com os aspectos estratégicos da organização, uma vez que as atividades realizadas no setor estão ligadas diretamente a prestação de serviço as outras áreas da organização.

## 2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

De maneira geral Araújo (2009, p.33) entende fluxograma como todo e qualquer gráfico que procura apresentar um processo passo a passo, ação por ação. Ainda para o autor existem fluxogramas que exigem menos registros e, por assim sendo nem toda ação é registrada. Ainda assim, finaliza o autor, é a técnica mais tradicional e mais utilizada há mais de cinco décadas.

Corroborando com esta definição Oliveira (2010, p.269-275), cita como principais tipos de fluxogramas, o vertical que é normalmente destinado à representação de rotinas simples, é formado por colunas verticais onde geralmente segue a seguinte sequência: coluna de ordem, coluna dos símbolos convencionais de operação, coluna das unidades operacionais e descrição dos passos; já o fluxograma parcial ou descritivo, que descreve o curso de ação e

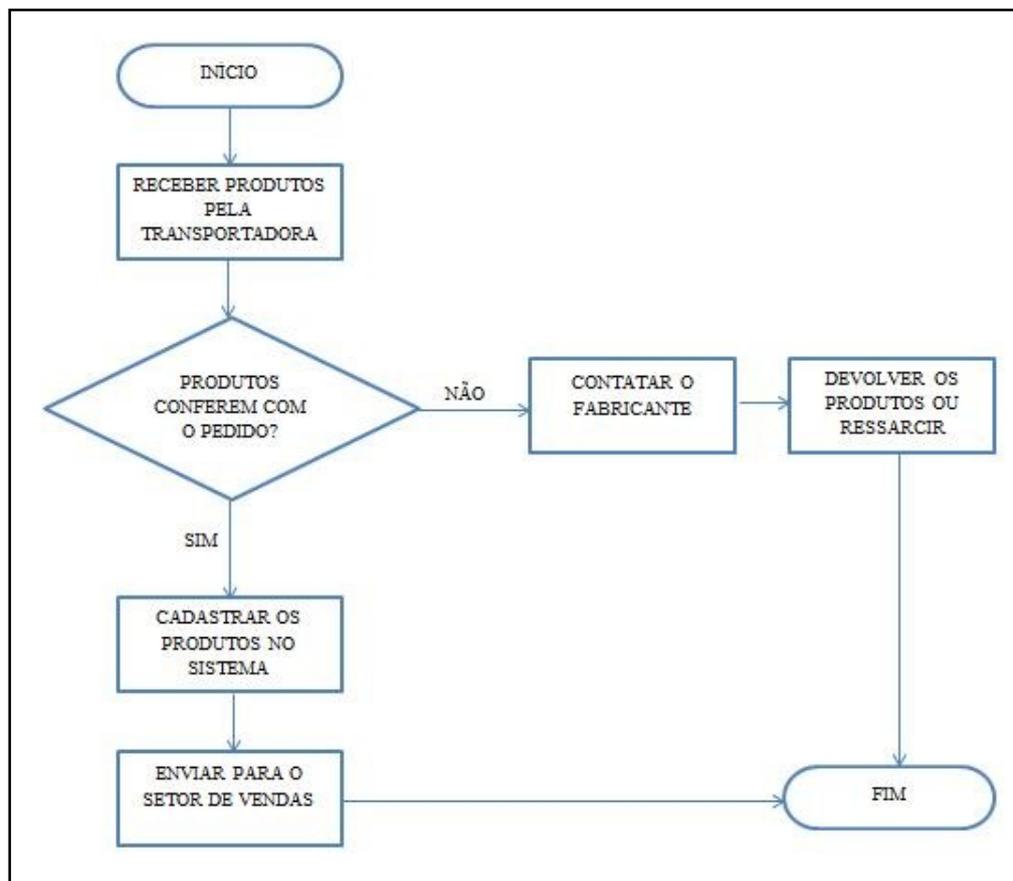
os tramites dos documentos sendo utilizado para rotinas que envolvem poucas unidades organizacionais.

Apesar de não haver um fluxograma formal das atividades realizadas no estágio, pode-se sugerir algumas opções, para isso utilizaremos o fluxograma parcial ou descritivo, por envolver apenas uma unidade operacional.

### 2.2.1 Atividade A – Receber e cadastrar mercadorias

Os produtos são entregues pelas transportadoras diretamente na loja, no ato do recebimento confere-se a integridade dos volumes bem como a conformidade do pedido que foi feito. Se houver alguma não conformidade entra-se em contato como o fabricante, que dependendo do fornecedor ressarcir a empresa de alguma eventual falta de produtos ou desacordo com o pedido, bem como pode ser feita a devolução integral dos volumes. Conforme ilustrado na figura 5.

**Figura 5** – Fluxograma da atividade A – Receber e cadastrar mercadorias.



**Fonte** – Elaborado pelo autor, 2015

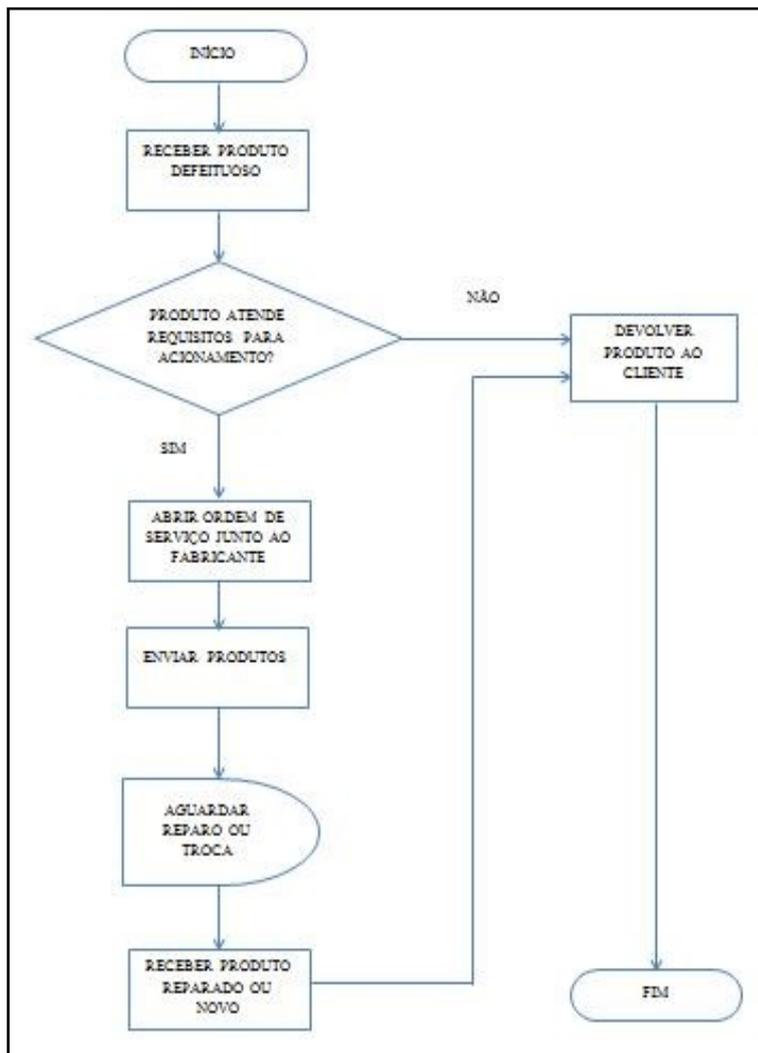
Se todos os volumes estiverem conforme pedido e sem nenhuma violação a loja recebe os produtos que seguem para o cadastro. Uma vez no cadastro, são inseridos dados como tamanho, cor, marca, modelo, bem como *mark-up*, preço e etiquetas.

Após o cadastro, os produtos seguem para o setor de vendas onde alguns são expostos e outros estocados.

### 2.2.2 Atividade B – Acionar garantia

Para o acionamento da garantia o cliente entra em contato com a loja, que recebe o produto defeituoso e faz uma análise previa da avaria. Não preenchendo os requisitos dos fabricantes o produto é devolvido ao cliente. Como pode ser isto na figura 6.

**Figura 6** – Fluxograma da atividade B – Acionar garantia.



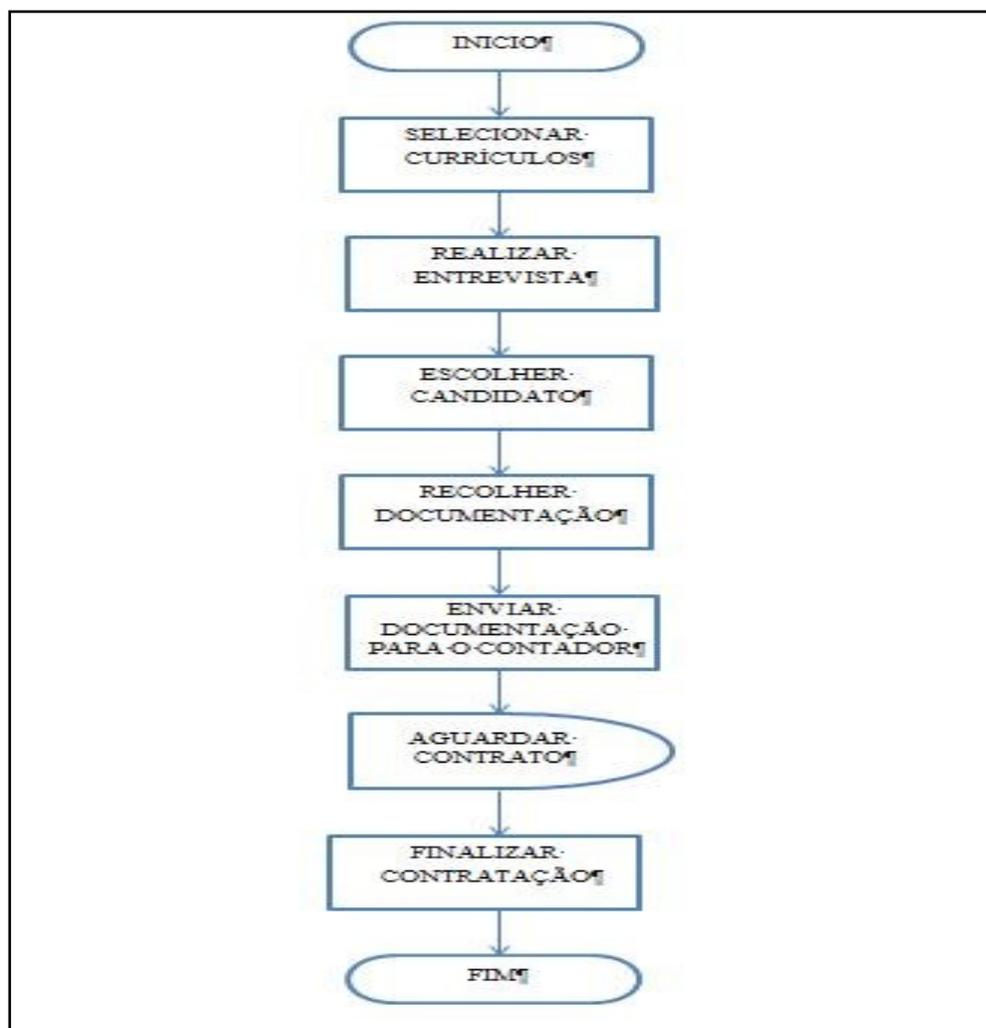
Fonte – Elaborado pelo autor, 2015.

Se o produto atender aos requisitos dos fabricantes abre-se uma ordem de serviço (OS) junto ao fornecedor, que autoriza a empresa a enviar via correios ou transportadora o produto avariado. Aguarda-se então o período de reparo ou troca, que posteriormente é enviado de volta para loja. Recebido então o produto reparado ou novo, entra-se em contato com o cliente e faz-se a devolução do produto.

### 2.2.3 Atividade C – Seleção e admissão de pessoal

A maior parte do pessoal contratado dá-se através de indicações, de vendedores mais antigos e até por parceiros da organização. Contudo por vezes há uma avaliação de currículos por parte do gerente geral, como visualizado na figura 7.

**Figura 7** – Fluxograma da atividade C – Seleção e admissão pessoal.



**Fonte** – Elaborado pelo autor, 2015.

Após esta seleção o mesmo realiza uma breve entrevista com os candidatos, onde são avaliados com base nas informações contidas no currículo, são recolhidas as

documentações necessárias. Estas são enviadas para o contador que se encarrega de enviar o contrato, finalizando assim a contratação do empregado.

### 2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

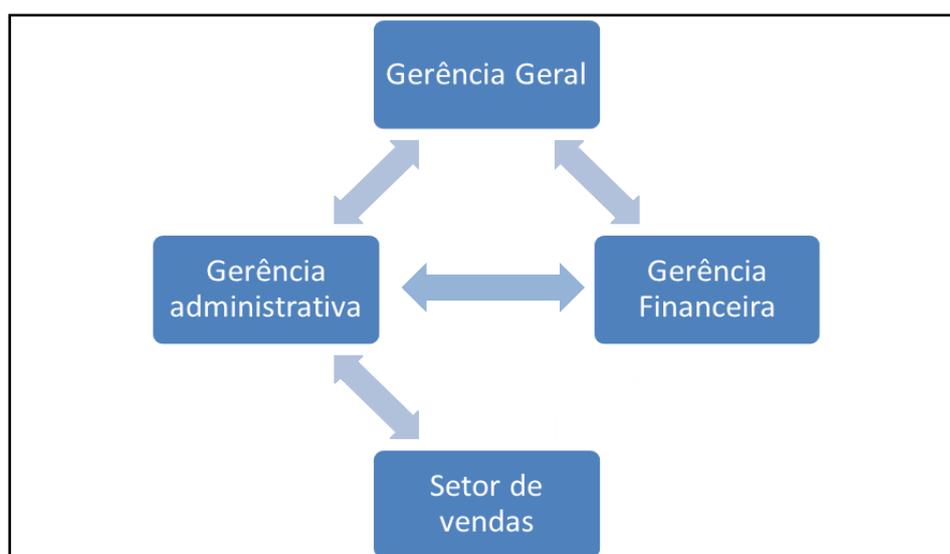
Por tratar-se de uma pequena empresa, onde apenas três pessoas cuidam das rotinas administrativas, as funções podem por vezes misturar-se. Contudo, as decisões finais sobre qualquer que seja a área cabe exclusivamente ao gerente geral.

Tentou-se até agora separar as áreas administrativas não por setores específicos, e sim pelas funções que cada uma exercia em algum momento dentro da organização. Assim o relacionamento entre as áreas administrativas torna-se muito livre, não necessitando de qualquer formalidade para que fossem tratados todos os assuntos das mais variadas áreas.

Com isso tem-se um crescimento muito grande por parte dos envolvidos no que diz respeito ao funcionamento de toda organização, todos conhecem os processos de todas as áreas administrativas, do início ao fim, tanto do marketing, quando da gestão de pessoas, como do financeiro, até materiais ou produção, tudo é aberto e disponível a todos.

Contudo toda esta facilidade de comunicação e até a realização de tarefas entre as funções traz consigo alguns problemas como a sobrecarga de atividades, bem como a dificuldade de definir prioridades quando esse acúmulo de ocorre.

**Figura 8** – Comunicação da área de estagio com as demais áreas da empresa.



**Fonte** – Elaborado pelo autor, 2015

A figura 8 ilustra o fluxo de informações e relacionamento entre os setores propostos da organização, as gerencias tendo um acesso mútuo entre si e o setor de vendas

comunicando-se exclusivamente a Gerência Administrativa, tratando dentre outras coisas sobre assuntos do setor pessoal ou sobre algumas especificidades de produtos.

## **CAPÍTULO III**

### **Levantamento Diagnóstico**

### 3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

No período de realização do estágio foram detectados alguns problemas no ambiente interno da empresa, dentre os quais se podem destacar:

- a) Processo de recrutamento e seleção inadequado;
- b) Ambiente de trabalho comprometido com funcionários pouco qualificado para o exercício de atividades de venda.
- c) Alta rotatividade de funcionários no setor de vendas (turnover);
- d) Dificuldades no controle do estoque;

### 3.2 Problema de Estudo

Entre os problemas elencados no tópico anterior o presente trabalho irá tratar do problema do processo de recrutamento e seleção pouco eficiente, isto por acreditar-se que melhorando o processo de recrutamento de pessoas, consiga-se um ambiente mais comprometido, e em consequência, minimizar a rotatividade. Sendo assim, definiu-se um questionamento norteador deste estudo de TCC: **Como utilizar adequadamente o processo de recrutamento e seleção de pessoas em uma loja de surfwear?**

### 3.3 Características do Problema de Estudo

A inexistência de um processo seletivo adequado é ocasionada principalmente pelo pouco envolvimento do gestor maior com a gestão de pessoas, além de não possuir conhecimento em gestão de pessoas, talvez sua formação acadêmica (ciências contábeis) tenha um peso determinante para esta atitude, acreditando que sozinho sabe fazer recrutamento e selecionar pessoas sem atender a funcionalidade deste processo, característica identificada em conversas informais com o gestor.

Esta atitude traz consigo algumas implicações para a organização, como a rotatividade elevada no setor de vendas, assim, sem uma seleção adequada, a probabilidade do novo funcionário exercer de uma forma insatisfatória a atividade é muito alta. Contribuindo também para esta rotatividade elevada temos a baixa qualificação dos candidatos à vaga. A insatisfação dos funcionários também é outra implicação relevante, a falta de clareza por parte

do gestor quanto ao que se espera do colaborador gera, após a contratação, certa insatisfação por muitos funcionários, tendo como resultado a maior parte das vezes o desligamento.

Com isso a empresa tem prejuízos enormes com o pagamento de algumas obrigações trabalhistas, prejuízos também na carteira de clientes, pois alguns são fiéis aos seus vendedores, bem como na dificuldade de formação de uma equipe sólida e experiente.

O processo seletivo sempre foi bastante estudado pela academia, sendo tema de vários artigos e livros. A gestão de competência por sua parte vem apresentando nos últimos anos um interesse grande por parte dos estudiosos, movidos pela grande necessidade do mercado, que a cada dia torna-se mais competitivo, por isto a importância de se fazer um processo de recrutamento e seleção ideal a realidade da organização.

Finalizando o levantamento do diagnóstico do estágio, parte-se então para a proposta de trabalho, onde serão tratados os objetivos e a justificativa, abordados no próximo capítulo.

## **CAPÍTULO IV**

### **Proposta de Trabalho**

O trabalho tem por proposta a utilização de um processo de recrutamento e seleção baseado em técnicas e processos propostos pela literatura específica, e mais pertinentes ao ramo de atividade da empresa que foi feito o estágio. Acredita-se que haverá contribuição para diminuição dos problemas enfrentados com o quadro de colaboradores na organização.

## **4.1 Objetivos**

### 4.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo geral analisar e desenvolver um processo de recrutamento e seleção de pessoas adequado para uma loja de esportes.

### 4.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as atividades utilizadas no atual processo de recrutamento e seleção de pessoas;
- b) Apresentar um novo processo de recrutamento e seleção de pessoas adaptado ao perfil da loja.

## **4.2 Justificativa**

Independente das empresas serem grandes ou pequenas, a contratação dos melhores funcionários constitui uma base sólida para o sucesso da organização. Contudo é comum ouvir gestores que não reconhecem isto, lamentarem que gastam muito, tanto tempo como dinheiro, tentando corrigir decisões inadequadas de seleção. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005)

As novas condições impostas pelo mercado globalizado requerem da organização uma modernidade constante, Dutra (2010, p. 16) entende como empresa moderna “aquela que consegue responder às demandas impostas pelo ambiente no qual se insere”.

Essa nova condição passou a depender da criação de uma cultura empresarial por competência e resultado, o que supõe mudanças na maneira de se pensar a organização e o

indivíduo, justificando assim a realização deste estudo, que poderá ser utilizado pelo mercado empresarial como ajuda à adaptação à essas novas necessidades.

Para organização onde realizou-se o estudo pode tornar-se material importante para a realização de um processo seletivo mais assertivo, para diminuição da rotatividade, bem como a diminuição dos custos operacionais oriundos de desligamentos e novas contratações. Pode servir ainda como ponto de partida para estudos e pesquisas mais aprofundadas sobre processo seletivo.

## **CAPÍTULO V**

### **Desenvolvimento da Proposta de Trabalho**

Nos últimos tempos, a ciência da administração vem sendo desafiada cada vez mais a superar uma quantidade maior de problemas oriundos das mudanças pelas quais passa o mundo contemporâneo. Mudança essa que corresponde a diminuição da economia de base industrial e ao surgimento de uma nova ordem econômica, que tem como característica um novo recurso básico: o conhecimento. (GIL, 2011)

Assim, as pessoas têm um papel fundamental dentro da organização, pois são os únicos detentores do conhecimento. As organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são gerenciadas, diferente do que ocorria no passado onde o foco era a tecnologia do produto ou seu processo e o acesso a recursos financeiros e economias de escala. Com isso o papel da área de Recursos Humanos, ou atualmente em algumas organizações gestão de pessoas vem obtendo por parte dos gestores uma importância cada vez maior. (LACOMBE, 2011)

Chiavenato (2009, p.122) descreve cinco processos básicos na gestão de pessoas, como pode-se ver no quadro 8:

**Quadro 8** – Os cinco processos básicos na gestão de pessoas.

PROCESSO	OBJETIVO	ATIVIDADES ENVOLVIDAS
Provisão	Quem irá trabalhar na organização	Pesquisa de mercado de RH Recrutamento de pessoas Seleção de pessoas
Aplicação	O que as pessoas farão na organização	Integração de pessoas Desenho de cargos Descrição e análise de cargos Avaliação do desempenho
Manutenção	Como manter as pessoas trabalhando na organização	Remuneração e compensação Benefícios e serviços sociais Higiene e segurança do trabalho Relações sindicais
Desenvolvimento	Como preparar e desenvolver as pessoas	Treinamento Desenvolvimento organizacional
Monitoração	Como saber o que são e o que fazem as pessoas	Banco de dados/Sistemas de informação Controles - Frequência - Produtividade - Balanço social

Fonte – Adaptado de Chiavenato (2009, p.122).

Segundo Gil (2011, p.17) Gestão de Pessoas “é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto

organizacionais quanto individuais”. Para o autor a expressão Gestão de Pessoas tem como objetivo substituir a Administração de Recursos Humanos, que ainda é a expressão mais usual nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Assim, agora nesta nova nomenclatura as pessoas que trabalham nas organizações são vistas como cooperadores ou parceiros, e não mais apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros. Contudo, salienta o autor, que a adoção deste ou de qualquer outro nome, por si só, não indica o que de fato as organizações fazem ou querem fazer.

Entre os processos elencados este trabalho irá focar nos processos de provisão de pessoas, onde estão envolvidas as atividades de recrutamento e seleção de pessoas.

## **5.1 Planejamento de pessoal**

Portanto, acrescenta Robbins (2000, p.233-234), que o planejamento de pessoal “traduz os objetivos da organização na quantidade e na combinação de trabalhadores necessários a alcançar esses objetivos.” E pode ser dividido em três etapas: avaliação dos recursos humanos corrente, avaliação das necessidades futuras e desenvolvimento de um programa para satisfazer as necessidades futuras.

Na avaliação dos recursos humanos corrente é geralmente iniciada pela realização de uma análise de cargos, onde se define os cargos na organização e os comportamentos necessários para desempenhá-los. Após essa análise, as informações obtidas permitem a administração redigir tanto a descrição do cargo, que é a declaração escrita do que faz o ocupante do cargo e de como e por que seu trabalho é realizado, bem como as especificações do cargo que estabelecem as qualificações mínimas aceitáveis que um funcionário deve possuir para desempenhá-lo a contento.

Já as necessidades futuras de recursos humanos são determinadas pelos objetivos e estratégias da organização. A demanda de pessoas é resultado da demanda de produtos e serviços e também dos níveis de produtividade das empresas. Um exemplo constante é a adoção de novas tecnologias por algumas organizações, onde possibilitam as empresas gerar maior produção com menos mão de obra, forçando a cortes de pessoal.

Por fim no desenvolvimento de um programa futuro a administração tem condições de estimar carências quer em número quanto em tipo e destacar áreas com as quais a organização terá de alocar mais pessoal. Assim o planejamento de pessoal não só

fornece informações para atender as necessidades atuais de pessoal, mas também fornece projeções futuras de necessidades e disponibilidade de pessoal.

## 5.2 Perfil do Gestor de Pessoas

Hoje, é requerido do profissional de gestão de pessoas assumir novas responsabilidades, precisa obter novas habilidades conceituais, técnicas e humanas.

Assim, Gil (2011, p. 61) descreve um novo perfil para esse profissional, que precisa ser capaz de:

- **Atender aos usuários internos e externos:** a atenção do gestor de pessoas não está voltado apenas para as atividades no interior da empresa, mas também para o exterior da organização, composto pelos fornecedores e consumidores.
- **Manter-se aberto para novas tecnologias administrativas:** o gestor de pessoas se desfaz da imagem tradicional de normatizador e fiscalizador, e procura assegurar que as rotinas do trabalho sejam realizadas com maior eficiência possível. Implicando assim estabelecimento de processos que possibilitem por exemplo, gerenciar sem papelada, reduzir o tempo de contratação de novos candidatos, agilizar a avaliação de desempenho etc.
- **Proporcionar à organização colaboradores capacitados e motivados:** um profissional que acredita serem as pessoas o patrimônio maior da empresa, tem a obrigação de proporcionar-lhes reconhecimento não apenas pelo dinheiro, que é apenas elemento básico para satisfação de suas necessidades básicas. Para garantir alto nível de desempenho, é necessário que as pessoas percebam justiça nas recompensas.
- **Preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho:** é necessário que o gestor de pessoas se preocupe em garantir aos colaboradores um ambiente de trabalho atraente e capaz de proporcionar a satisfação da maioria das necessidades individuais. É também preciso garantir que o colaborador possa confiar na organização.
- **Reconhecer as pessoas como parceiras das organizações:** como parceiras, as pessoas fazem um investimento na organização (competência, esforço, dedicação, comprometimento, responsabilidade etc.) esperando um retorno

razoável desse investimento, esta contrapartida pode ser através de bons salários, boas condições de trabalho, premiações, possibilidade de crescimento profissional, reconhecimento etc.

- **Manter um comportamento ético e socialmente responsável:** princípios éticos devem nortear toda a atividade da organização. Não tratando apenas de garantir os direitos trabalhistas, mas de fazer com que os colaboradores confiem na empresa, exigindo assim um comportamento aberto e franco, o qual infelizmente nem todas as empresas estão preparadas.

### 5.3 Recrutamento

Como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, assim devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que falhas em um desses processos podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas futuramente. (GIL, 2011).

“O recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais”, esta é apenas a primeira etapa de um processo que é finalizado com o contrato definitivo, após o período de experiência exigida. LACOMBE (2011, p.81)

O recrutamento é definido na literatura como o processo pelo qual as empresas atraem os candidatos para suprir seu processo seletivo. (CHIAVENATO, 2010 p.114)

É definido também como o conjunto de práticas e processos utilizados para atrair os candidatos para as vagas existentes ou que por ventura possam existir. (LACOMBE, 2011 p.81)

Corroborando com essa idéia Robbins (2000, p.234) define recrutamento como “o processo de localizar, identificar e atrair candidatos qualificados. O autor ainda oferece algumas fontes para localização de candidatos bem como suas vantagens, como pode ser visto no quadro 9.

**Quadro 9** – Localização e vantagens de candidatos.

FONTE	VANTAGENS
Funcionários atuais	Custo baixo; Elevação da moral dos funcionários; Os candidatos estão familiarizados com a organização.
Funcionários de referência	Conhecimento sobre a organização propiciado pelo funcionário atual.
Ex funcionário	Recontratados conhecem a organização; A organização possui dados históricos sobre o grau de desempenho prévio da pessoa.
Anúncios	Distribuição ampla; Podem ser dirigidos a grupos específicos.
Agência de emprego	Contatos amplos; Seleção cuidadosa; Geralmente são dadas garantias de curto prazo.
Recrutamento nas universidades	Conjunto amplo e centralizado de candidatos;
Clientes e fornecedores	Conhecimento específico da área; Conhecimento da sua organização.

Fonte – Adaptado de Robbins (2000, p.234)

Já para Lacombe (2011, p.105) “As fontes de recrutamento dizem respeito a origem dos candidatos ao preenchimento dos cargos a serem ocupados, origem essa que pode ser interna ou externa, de modo a atingir os objetivos da instituição”.

### 5.1.1 Recrutamento interno

Recrutamento interno acontece quando a empresa procura preencher determinada vaga através do remanejamento de seus funcionários, que por sua vez podem ser promovidos, transferidos ou ainda transferidos com promoção. Exigem ainda uma intensa e contínua

integração do órgão de recrutamento com os demais órgãos da empresa e envolvem vários sistemas e bancos de dados. (CHIAVENATO, 2009).

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p.106) consideram vantagens do recrutamento os aspectos de proximidade, economia, rapidez, conhecimento, promoção e motivação. Sendo melhor visualizado no quadro 10.

**Quadro 10** – Vantagens do recrutamento interno.

VANTAGENS	CARACTERÍSTICAS
Proximidade	O candidato atua na organização, é conhecido, está integrado, tem maior possibilidade de êxito da vaga anunciada.
Economia	Os custos são bem menores quando comparados ao do recrutamento externo, pois não apresenta despesa com anúncios nem ligações com agências de emprego.
Rapidez	Tanto pela proximidade, como pela identificação imediata entre outros funcionários da própria organização.
Conhecimento	Candidato é aproveitado pela empresa, com base em seus resultados, além de conhecer hábitos, limitações, méritos e comportamento do aspirante a vaga.
Promoção	Excelente incentivo e oportunidade de fazer carreira na empresa. Essa situação pode levar a despertar a vontade e o desejo de obter crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. E para a empresa, mantém baixos os custos operacionais, valorizando também o ser humano.
Motivação	É originária da própria pessoa, podendo ficar latente ou não, e uma vez consciente da sua motivação, possa desenvolver habilidades com prazer, desembaraço e empenho.

**Fonte** – Adaptado de Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p.106).

Todavia para Chiavenato (2009, p.163) o recrutamento interno apresenta algumas desvantagens:

- Exigem dos novos funcionários um potencial de desenvolvimento para serem promovidos alguns níveis acima do cargo para o qual foram admitidos e motivação suficiente para chegar lá. Se a organização não oferecer oportunidade de crescimento no momento adequado, corre o risco de frustrar o funcionário, trazendo consequências como apatia, desinteresse ou o desligamento da organização para aproveitar oportunidades fora dela.
- Cria uma atitude negativa nos funcionários que não são tão envolvidos. Quando se trata de gestores que não conseguem ascensão ou que não tem potencial de desenvolvimento, esses limitam ou sufocam futuras concorrências e aspirações dos subordinados que poderão ultrapassá-los no futuro.
- Ao promover incessantemente seus funcionários, a empresa os leva até a posição onde demonstram o máximo de sua incompetência. A medida que o funcionário demonstra competência em um cargo, a organização promove sucessivamente até o cargo em que ele estaciona, por se mostrar incompetente, na literatura denominado “princípio de Peter”.

As vezes certos cargos requerem treinamento e experiências especiais, não podendo ser preenchidos pelo quadro atual da empresa e pedem um outro tipo de recrutamento de pessoas de fora.

### 5.2.2- Recrutamento externo

Quando não encontrado o candidato ideal dentro do quadro de funcionários da organização, a empresa recorre ao recrutamento de pessoas de fora. Para certas vagas pode ser necessário contratar pessoas que tenham adquirido do outro empregador o conhecimento e a experiência necessária para a função. Bohlander, Snell e Sherman (2005, p.78-79), chamam isso de recrutamento externo, sendo recorrente principalmente em pequenas empresas.

Lacombe (2011, p.87-94) traz alguns dos principais métodos de recrutamento externo, como demonstra o quadro 11 abaixo:

**Quadro 11-** Métodos de recrutamento externo

MÉTODOS	CARACTERÍSTICAS
Anúncios na mídia	<p>Consiste em divulgar a vaga em jornais de grande circulação;</p> <p>Podem ser de tipo fechado que não indica quem está recrutando, ou abertos onde se indicam quem recruta;</p> <p>Não é barato, mas tende a proporcionar o grande número de respostas.</p>
Indicações	<p>Geralmente vindo de pessoas confiáveis e identificadas com a empresa que tenham o perfil indicado para a vaga;</p> <p>Fica restrita a um grupo seletivo.</p>
Apresentações espontâneas	<p>São comuns em grandes empresas, especialmente quando possuem boa imagem junto ao público;</p> <p>Quase sempre, os currículos são enviados para um cadastro geral para consultas futuras.</p>
Agências de emprego	<p>Geralmente utilizada para empresas que não dispõem de pessoal para recrutamento e seleção;</p> <p>As agências trabalham em geral com amplo cadastro de candidatos;</p> <p>Muitas agências também oferecem mão de obra para serviço temporário.</p>
Sites de oferta e procura	<p>Existem sites só para recrutamento;</p> <p>Recebem milhares de currículos a cada mês;</p> <p>Custo mais baixo e alta velocidade de resposta;</p> <p>Permite dar informações muito mais completas sobre a empresa e sobre o que ela oferece e requer do candidato.</p>

Fonte – Adaptado de Lacombe (2011, p.87-94)

De maneira geral, o processo de recrutamento possibilita a organização dispor de um número de candidatos superior a quantidade de cargos a serem preenchidos. Daí a possibilidade de selecionar, entre os vários candidatos recrutados, os mais adequados a esses cargos, visando manter ou aumentar a eficiência da organização. GIL (2011, p.98).

A conceituação, o processo e os métodos de seleção é o que serão abordados no próximo tópico.

## 5.2 Seleção

Lacombe (2011, p.97) define seleção como “o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente”. Ainda para o autor, entende-se o mais adequado como aquele que têm melhores condições de se ajustar a empresa e ao cargo conseguindo um bom desempenho.

De forma geral, a seleção de pessoas consiste em um processo sistêmico que tem por finalidade escolher entre os candidatos recrutados, aquele que contempla o perfil traçado pela organização para ocupação do cargo em questão. (CARVALHO, NASCIMENTO e SERAFIM, 2012).

Assim Bohlander, Snell e Sherman (2005, p.102-103) acrescenta que a meta geral da seleção é maximizar os acertos, que são as previsões exatas e evitar os erros, que são as previsões inexatas. Diminuindo assim o provável custo de despesas diretas ou indiretas de contratar um funcionário que fracasse. Outro tipo de falha salienta os autores, envolve um custo de oportunidade, onde alguém, que poderia obter êxito não teve a oportunidade.

Alguns dos principais métodos utilizados para seleção, serão vistos com mais detalhes no quadro 12.

**Quadro 12** - Métodos e características da seleção

MÉTODOS	CARACTERÍSTICAS
Tiragem preliminar de currículos	Destina-se a checar se o candidato tem possibilidade de ser aproveitado; Verifica-se formação básica e experiências; Observa-se a estabilidade do candidato.
Entrevista na unidade de seleção	Objetiva observar o candidato e checar as

	informações do currículo, as qualificações, conhecimentos, a formação profissional, as razões da saída dos últimos empregos, as principais atribuições que teve, bem como seus objetivos.
Testes técnico-profissionais	Tem como finalidade avaliar a competência técnico profissional do candidato; Geralmente são usados para candidatos de nível intermediário para baixo e para profissionais em início de carreira.
Testes psicológicos	Avaliam as características de personalidade e temperamento do candidato; Raciocínio lógico, compreensão e habilidade verbal também são avaliados.
Dinâmica de grupo	Observa-se atitudes e reações dentro de uma situação simulada do trabalho cotidiano.
Entrevistas pelas chefias futuras	Detém a decisão final de quem deve ser admitido, pois ela será responsável pelo seu desempenho.
Exame médico	É obrigatório por lei um exame médico antes da admissão.

**Fonte** – Adaptado de Lacombe (2011, p.105-111).

Cada um dos métodos de seleção deve ser examinado quanto a sua validade e confiabilidade, isto é, até que ponto ele é capaz de determinar como a pessoa vai se adequar a posição, e como será o seu desempenho.

Há, portanto, alguns casos que merecem atenção especial. Nas pequenas e médias empresas, várias etapas do processo tendem a ser eliminadas, elas tendem a adotar mecanismos de baixo custo, que nem sempre produzem a melhor alternativa. A conclusão para se saber se o resultado é positivo ou não, depende de uma análise de cada caso. Outro caso especial diz respeito a admissão de parentes. Algumas empresas chegam a proibir, a principal razão disso é a formação de grupos informais muito fortes, esses grupos podem ser positivos ou negativos para a organização, que em todo caso tende a diminuir o poder da organização formal. (LACOMBE, 2011, p.110-111).

### 5.3 Aspectos Metodológicos

Este trabalho foi realizado através de uma **pesquisa de natureza aplicada**, que Rodrigues (2007, p.42) define como uma “investigação que procura soluções para problemas concretos”. Vergara (2009, p.43) ainda acrescenta que a procura por solucionar esses problemas, podem ser imediatos, ou não.

**Quanto aos objetivos, se trata de uma pesquisa exploratória e descritiva.** Gil (2012, p.27) descreve como “principal finalidade da pesquisa exploratória, desenvolver, esclarecer, e modificar conceitos e ideias”, visando a formulação de problemas mais precisos, ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Neste contexto, o presente trabalho procura esclarecer o processo de recrutamento e seleção dentro da empresa, bem como desenvolver um possível processo mais eficiente.

A pesquisa descritiva tem como objetivo principal descrever as características de determinada população, ou fenômeno, ou estabelecimento de relações entre as variáveis. (GIL, 2012, p.28). Portanto, esse trabalho também se encaixa como pesquisa descritiva, pois pretende descrever o atual processo de agregar pessoas e sua relação com possíveis problemas com o quadro de pessoal.

**Quanto a abordagem, este trabalho enquadra-se em uma pesquisa qualitativa**, que Rodrigues (2007, p.38-39) “denomina como a pesquisa que se vale da razão discursiva”, que predominantemente pondera, analisa, interpreta informações relativa a natureza dos fenômenos, sem que os aspectos quantitativos sejam a sua preocupação principal.

**Quanto aos procedimentos, foi utilizado uma pesquisa bibliográfica**, que “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. (GIL, 2012, p.50). Fez-se necessário esse tipo de pesquisa, para apontar as técnicas de agregar pessoas sugeridas pela literatura, e também estabelecer um modelo de recrutamento e seleção mais eficiente.

**Esta pesquisa também tem um caráter documental**, pois foram utilizados documentos arquivados no interior da organização. Corroborando com essa afirmação, Rodrigues (2007, p.45) define pesquisa documental como uma pesquisa que se vale, se não unicamente, pelo menos de uma forma básica de documentos como fonte de informação.

Trata-se também de um **estudo de caso**, que é “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado”. (GIL, 2012, p.57-58). Para Yin (2005, p.32), os estudos de casos servem

para diferentes propósitos, como: descrever a situação do contexto em que está sendo feita a investigação e explicar as variáveis que causam um determinado fenômeno. Assim esse estudo procurou descrever a situação do processo de agregar pessoas e também meios de desenvolver um modelo melhorado do processo de recrutamento e seleção.

**Como técnica de coleta de dados, foi utilizado o método de observação simplesou não participante**, que se entende como aquela em que o pesquisador permanecendo alheio a situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que ocorrem, contudo vai além da simples constatação dos fatos. (GIL, 2012, p.101). Assim foi observado no período do estudo a maneira que o gestor realizava o recrutamento e a seleção na empresa, seu relacionamento com os colaboradores, como tratava os problemas e tentava solucioná-los.

A **pesquisa foi relacionada a uma loja de *Surfwear***, onde foi observado durante o período de estágio, as formas de captação de pessoas utilizadas pelo gerente geral, com o objetivo de formar o quadro de pessoal.

#### **5.4 Análise de Dados e Interpretação de Resultados**

Seleção, formação, integração e aperfeiçoamento de um grupo de pessoas para que trabalhem em uma empresa como uma verdadeira equipe, com os objetivos definidos, fazendo com que cada indivíduo conheça seu papel, coopere com os demais e se esforce para produzir resultados, é uma das responsabilidades mais importantes dos administradores.

A importância das pessoas e da maneira como são administradas, já foram percebidas pelas organizações. Diferente do que acontecera no passado, onde o foco era o produto ou o processo, hoje as pessoas exercem um papel fundamental dentro das organizações, e não se pode perder de vista que são seres humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que tem outras relações, e não simplesmente as relações que mantem com a organização há que pertencem.

“Os administradores de recursos humanos são os chefes, os gerentes de cada unidade da empresa...” (LACOMBE, 2011 p. 24), a esses cabem a conciliação das expectativas tanto das organizações quanto de seus colaboradores. O órgão de gestão de pessoas deve orientar e apoiar os gerentes em seus serviços, pois eles são responsáveis pelos resultados de suas áreas e subordinados, por distribuir os trabalhos, por planejar e controlar os resultados, por motivar e avaliar suas equipes, por decidir quem será admitido, promovido e

demitido, pelo treinamento dos subordinados, bem como zelar pela segurança no trabalho de todo seu pessoal.

Nesse contexto, dentro da empresa em que foi realizado o estágio, surge a figura do Gerente Geral, que centraliza todas as decisões de todas as áreas administrativas da organização, entre elas a gestão de pessoas.

Foram percebidas algumas características no gestor maior que se encaixam no perfil citado pela literatura estudada, apesar de serem exercidas de forma inconsciente.

No tocante a atender aos usuários internos e externos o gerente geral, além da atenção desprendida para as atividades internas da loja, atende de forma comum os usuários externos. Os fornecedores e clientes exercem de forma constante sugestões de novos produtos para serem vendidos na loja, os principais fornecedores por vezes definem onde e como seus produtos são expostos, alguns fornecedores oferecem treinamento para produtos específicos, bem como, tanto cliente quanto fornecedores sugerem colaboradores para a empresa.

Já no ponto em manter-se aberto a novas tecnologias administrativas o gerente geral se mantém um pouco conservador, novas rotinas nos processos da empresa não são bem vistos, mesmo que sejam mais eficientes.

Apesar de entender a importância dos colaboradores para a empresa, e deixar claro para os funcionários que ambos, tanto organização quanto colaboradores precisem um do outro para atingirem seus objetivos, o gerente geral não atende ao quesito de proporcionar a organização empregados capacitados e motivados. No período de estágio várias vezes o gestor foi questionado sobre a maneira utilizada para o pagamento das comissões, que os vendedores entendiam como injusto. Também era motivo de insatisfação a falta de algum tipo de reconhecimento por parte do gestor aos melhores funcionários, como programa de funcionário do mês e premiações para os melhores colaboradores, até a falta de palavras de incentivo e motivação vindas do gestor era motivo de insatisfação entre os colaboradores.

Assim, também no tocante a qualidade de vida no trabalho o gestor não se encaixa nesse ponto. Apesar da chamada “frente de loja”, local onde os produtos são expostos e onde são realizadas as vendas, desde a recepção do cliente até a finalização da compra, ser um local agradável, por vezes a organização deixa a desejar. O caso mais grave é no chamado escritório, onde se encontra o setor administrativo. Localizado dentro do estoque, o lugar é apertado, as cadeiras desconfortáveis, houve um período no estágio que haviam várias goteiras.

Resultado da falta desses dois últimos requisitos, acarreta o não reconhecimento das pessoas como parceiras da organização. Apesar do gerente geral deixar claro para todos a

importância dos funcionários para empresa e da empresa para os funcionários, não há uma atitude efetiva por parte do gestor, para um verdadeiro reconhecimento do colaborador.

No que tange os direitos trabalhistas a empresa trabalha de uma forma bem clara frente aos colaboradores, entretanto foi percebido no período de estágio que no momento de desligamento dos funcionários, não há um esclarecimento do gestor o real motivo da demissão.

Vale ressaltar ainda que o gerente geral tem sua formação acadêmica na área das ciências contábeis. Exercendo ou não algumas características de um gestor de pessoas de forma inconsciente, necessitando desta forma de um profissional da área da Administração para uma maior eficiência na gestão de pessoas.

### 5.5.2 Recrutamento e seleção na organização

Como abordado anteriormente na literatura, a gestão de pessoas está dividida em seis processos: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas. Dentre eles o processo de agregar pessoas se divide em recrutamento e seleção de pessoal.

Existem ainda dois tipos de recrutamento: o recrutamento interno e o recrutamento externo.

O recrutamento interno se caracteriza pelo preenchimento das vagas e oportunidades, é feito pelos próprios colaboradores atuais, isto exige que sejam promovidos ou transferidos para as novas oportunidades, assim a organização oferece uma carreira de oportunidades para o colaborador, trazendo consigo algumas vantagens, como:

- Melhor aproveitamento do potencial humano da organização;
- O desenvolvimento dos colaboradores atuais é motivado e encorajado;
- Há um incentivo a permanência e fidelidade dos funcionários da organização;
- Não há necessidade de socialização organizacional dos novos membros;
- Com o conhecimento prévio dos candidatos, há uma probabilidade de melhor seleção;
- O custo financeiro é menor em comparação ao recrutamento externo.

Contudo existem também algumas desvantagens no processo de recrutamento, a saber:

- Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas;

- Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual;
- Mantém quase inalterado o patrimônio humano da organização;
- Ideal para empresas burocráticas e mecanicistas;
- Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

Entretanto, dentro da organização onde se realizou o estágio não há a prática do recrutamento interno, existem apenas dois cargos disponíveis na empresa: a função de vendedor e de assistente administrativo. Não existe um gerente ou supervisor de vendas, estas funções são exercidas pelo gestor maior, que define metas e cobra resultados.

Já o cargo de assistente administrativo requer, na maior parte das vezes um profissional das áreas de: administração, economia ou ciências contábeis, geralmente recém-formados ou ainda em formação acadêmica. Este exerce vários papéis dentro do setor administrativo.

Esses cargos são preenchidos em sua essência através do processo de recrutamento externo, onde os cargos vagos são preenchidos por candidatos externos que são selecionados e ingressam na organização, são desconhecidos pela empresa e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo, as oportunidades de emprego são oferecidas ao mercado, cujos candidatos podem disputá-las. O recrutamento externo tem suas vantagens:

- Introduz na organização novos talentos, novas habilidades, novas expectativas;
- Enriquece o patrimônio humano pela aquisição de novos talentos e habilidades;
- Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações;
- Incentiva a interação da organização com o mercado de recursos humanos.

Embora também este método de recrutamento implica em algumas desvantagens:

- Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários;
- Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer a oportunidade a estranhos;
- Requer aplicação de técnicas seletivas, significando assim custos operacionais;
- Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários;
- É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Enquanto no recrutamento interno é aberto uma quantidade limitada de candidatos conhecidos, o recrutamento externo aborda um enorme contingente de candidatos que estão

espalhados pelo mercado. Sua área de atuação é imensa e seus sinais nem sempre são recebidos pelos candidatos. Por essa razão, o recrutamento externo utiliza várias e diferentes técnicas para influenciar e atrair candidatos. Entre eles, os mais utilizados são:

- Agências de recrutamento;
- Contatos com escolas, universidades e agremiações;
- Apresentação de candidatos por indicação;
- Banco de dados de candidatos;
- Recrutamento virtual.

O recrutamento externo é o único tipo de recrutamento utilizado pela empresa que se realizou o estágio.

Entre as técnicas de recrutamento citadas, a mais utilizada é a apresentação de candidatos por indicação. Detectada a existência de vagas pelo gestor geral, é prontamente solicitado pelo gestor, aos seus colaboradores a indicação de possíveis candidatos. Os funcionários são estimulados a apresentarem ou recomendarem candidatos. Esse tipo de recrutamento tem um baixo custo, alto rendimento e efeito relativamente rápido, em algumas vezes, o funcionário se sente importante e corresponsável pela admissão do candidato.

Entretanto, a empresa não utiliza-se de outras técnicas de recrutamento. Como o uso das agências de recrutamento para abastecer o seu banco de dados, através dos Sistemas integrados de empregos (SINE), dos Centros de integração empresa escola (CIEE) e até mesmo agências particulares. Esta pode ser uma boa opção para a empresa, por esta não possuir um órgão específico de gestão de pessoas e não está preparada para recrutar e selecionar pessoas de um certo nível.

Pode também utilizar-se de um banco de dados de candidatos, tendo em vista uma quantidade considerável de currículos avulsos que são recebidos diariamente, principalmente em alguns períodos sazonais.

O recrutamento virtual poderia ser uma técnica utilizada, contudo a não existência de uma página virtual própria, oneraria muitos custos.

A seleção de pessoas integra o processo de agregar pessoas e funciona logo após o recrutamento. Ambos, o recrutamento e a seleção de pessoal fazem parte de um mesmo processo, a introdução de novos elementos humanos na organização. Enquanto o recrutamento é uma atividade de atração, a seleção é uma atividade de escolha, de classificação e de decisão.

A seleção é um processo de escolha de indivíduos com qualificações relevantes para preencher as vagas abertas, existentes ou projetadas (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN 2005, p.102).

Segundo a literatura, há três modelos de decisão sobre seleção de candidatos: Modelo de colocação, modelo de seleção e modelo de classificação de candidatos.

No modelo de colocação, há um só candidato e uma só vaga para ser preenchida por aquele candidato. Este modelo não inclui a alternativa de rejeitar o candidato, o candidato apresentado é admitido sem sofrer qualquer rejeição.

No modelo de seleção há vários candidatos e apenas uma vaga a ser preenchida. Cada candidato é comparado com as exigências do cargo que se pretende preencher, com apenas duas alternativas: aprovação ou rejeição. Se for aprovado, o candidato deverá ser admitido, se for reprovado, o candidato será dispensado do processo seletivo.

Já no modelo de classificação, existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo, e ocorrem duas alternativas para o candidato. Se aprovado é admitido, se rejeitado, passa a ser comparado com os requisitos exigidos por outros cargos, até se esgotarem os cargos vagos e as alternativas restantes. O modelo de classificação, a empresa não considera o candidato interessado em um único e determinado cargo, e sim posiciona o candidato no cargo mais adequado a suas características pessoais.

Na empresa de estágio, o modelo de colocação é o único utilizado, após recebida a indicação, o gestor tem uma breve conversa com o candidato, onde confirma as informações do currículo, enviando o candidato em seguida para o setor administrativo afim de efetivar a contratação. É importante salientar, que em nenhum caso durante o período de estágio foi rejeitado algum candidato.

Contudo, no modelo de seleção, há uma probabilidade maior no acerto da contratação, pois, pode se escolher o melhor dentro de um grupo de candidatos.

Assim seguindo o modelo proposto por Lacombe (2011), segue um modelo de recrutamento e seleção proposto e adaptado para a loja de surfwear.

#### 1ª etapa – Requisição de pessoal

Nesta etapa o gestor responsável solicita ao setor pessoal a contratação de novos colaboradores, seja para substituição ou aumento do quadro de funcionários.

Algumas empresas adotam um formulário para esta requisição, entretanto baseado no tamanho da empresa e quantidade de funcionários existente, não se faz necessário a utilização deste método, bastando apenas uma solicitação verbal das partes envolvidas.

#### 2ª etapa – Definição da função e perfil do candidato para vaga

Embora existam apenas duas funções que são passíveis de modificações na empresa (assistente administrativo e vendedores), Lacombe (2011, p. 82) destaca que uma boa definição do perfil do candidato resultará em uma escolha mais acertada.

Candidatos que possuam habilidades, atitudes e comportamentos que são difíceis de adquirir através de treinamento devem ser os preferidos. Habilidade de lidar com pessoas, capacidade de ouvir, de não perder o controle, o conhecimento de si próprio, bem como suas limitações, devem fazer parte do perfil de um bom candidato segundo o autor.

#### 3ª etapa – Universo de candidatos

O universo de candidatos a ser recrutado é bem relativo, depende da percepção do recrutador do que ele imagina ser um número ótimo de pessoas.

Na empresa em que foi realizado o estágio, o gestor utiliza de uma forma preferencial indicações, tanto de funcionários como de clientes e fornecedores. Este método por vezes não supre a necessidade da empresa para que seja feito um bom processo seletivo.

Assim a literatura estudada sugere um recrutamento mais ostensivo, onde a utilização dos muitos currículos avulsos deixados diariamente na empresa pode tornar-se uma opção, bem como as agências de empregos como o SINE (Sistema Nacional de Emprego).

#### 4ª etapa – Triagem dos currículos:

Objetiva examinar se o candidato tem a possibilidade de aproveitamento, verifica-se formação, experiência, estabilidade em empregos anteriores. Nesta etapa também deve-se estimar o potencial de cada candidato.

Apesar de grande parte das contratações serem advindas de indicações, se faz necessário também destes indicados uma análise de seus currículos. Lacombe (2011, p.105) destaca que após esta etapa mais da metade dos candidatos são descartados.

#### 5ª etapa – Entrevistas:

Esta etapa visa observar o candidato e checar as informações existentes no currículo. De forma geral se analisa as qualificações do candidato, seus conhecimentos, a

formação profissional, as razões das saídas dos últimos empregos, as realizações do candidato, as posições ocupadas, suas experiências profissionais, seus objetivos e planos para o futuro. Tenta-se, ainda, obter algumas informações de personalidade do candidato, como seus valores e desejos.

Lacombe (2011, p.106) ainda destaca algumas perguntas comumente utilizadas pelos entrevistadores: quais os seus objetivos a longo prazo?; quais seus objetivos a curto prazo?; o que você considera seus pontos fortes e seus pontos fracos?; por que deveríamos contratá-lo? Evitando sempre perguntas que possam ser respondidas apenas com um sim ou um não.

Contudo o autor ainda revela alguns erros comuns nas entrevistas: julgamentos precipitados, ênfase negativa do entrevistador, desconhecimento do cargo por parte do entrevistador, pressão por contratar, influência das impressões dos candidatos anteriores.

#### 6ª Etapa – Informações cadastrais e de empregos anteriores

Já na etapa da coleta de informações, o selecionador deve procurar informações dos empregos anteriores do candidato. Segundo Lacombe (2011, p.108-109), podemos destacar três tipos de informações importantes: informações de pessoas confiáveis, informações de empregos anteriores (ainda que essas informações raramente sejam fornecidas) e informações cadastrais, onde por exemplo são obtidas informações do SPC (Serviço de Proteção ao Crédito), Serasa ou se o candidato emitiu algum cheque sem fundo.

Após a obtenção destas informações, e sendo elas favoráveis, o candidato estará apto para contratação.

É importante destacar que a utilização deste modelo será de fácil aplicação pela empresa, por se tratar de processos simples, contudo a parte mais delicada será qual profissional, cabendo então ao gestor esta escolha.

### **5.5 Aspectos Conclusivos**

É notável que as empresas cada dia mais estejam desenvolvendo meios para suprirem as exigências do mercado, de modo que a não adequação a tais exigências as tornem marginalizadas deste processo.

Diante desta realidade mostra-se importantíssimo que sejam valorizados os potenciais de cada indivíduo, embora haja uma carência de profissionais qualificados.

Como observados no decorrer deste trabalho, o recrutamento de pessoas tem o objetivo de captar profissionais em uma triagem inicial, combinando a demanda da empresa com as características do candidato selecionado para ocupar o cargo.

Os processos de recrutamento e seleção se unem ao planejamento para cautelosa captação de pessoal. Ao processo de seleção cabe a escolha do candidato, que preenche as características e exigências da empresa para ocupação do cargo disponível. Quanto mais candidatos captados pelo recrutamento maior a probabilidade de bons candidatos serem selecionados.

Com esses aspectos salientados, destaca-se que este estudo objetivou implicar aperfeiçoamento das atividades de recrutamento de pessoas, atendendo à loja em suas especificações, e contemplando as necessidades dos candidatos.

Neste sentido, se entendeu a sequência de atividades usadas no processo de agregar pessoas dentro da loja, e ainda conseguiu-se destacar um novo procedimento ou ajustes, que melhorem o processo de recrutamento e seleção de pessoas existente na loja de surfwear.

Para tanto, teve-se que responder uma pergunta que instigou este estudo: **como utilizar adequadamente o processo de recrutamento e seleção de pessoas em uma loja de surfwear?**

E foi constatado pelas leituras bibliográficas realizadas e casos estudados na academia, que um processo de recrutamento e seleção eficiente, elimina ou minimiza problemas com o quadro de pessoal de uma empresa, inclusive com a redução de rotatividade de pessoas, também enfatizou-se que, para isto necessita-se de visão de um(a) gestor(a) de pessoas, atualizado, moderno, justo, ético, colaborativo, coach e que sabe reconhecer o funcionário e o trabalho que faz. Recruta-se pessoas no mercado com procedimentos que consiga trazer candidato(a)s com características e com perfil profissional ao cargo que ocupará.

Buscou-se, depois da descrição e das explicações sobre a importância de um processo de agregar pessoas eficiente, foi sugerido uma sequência de procedimentos que podem servir como um modelo de processo de recrutamento e seleção para serem adotados, baseados na literatura estudada, para ser firmado na loja surfwear.

Assim é possível considerar que quando bem fundamentado, o processo de recrutamento e seleção trará à organização funcionários comprometidos com o êxito da empresa. Tal premissa é confirmada pelo fato do processo de recrutamento e seleção

viabilizar que a empresa selecione o candidato que complete suas necessidades, que agregue valor com seu conhecimento, enriquecendo o quadro de colaboradores da empresa.

Contudo, se mostra importante a inserção desses funcionários em ambientes produtivos e apropriados, além de recompensá-los de forma justa por seu comprometimento e desenvolvimento.

Considera-se por fim, que a empresa realize da melhor forma possível o processo de recrutamento e seleção, inclusive adotando a implicação de atividades elaborada a especificidade da loja neste estudo, visto ter sido criado, depois de se ter entendido a forma que se é feita atualmente o recrutamento e seleção de funcionários.

O novo procedimento proposto parte do princípio de valorização do capital humano que necessita todo profissional que trabalha com pessoas e com vendas, pois a pessoa logo que captada, a empresa tem que desenvolvê-la continuamente, para que desempenhe com competência e qualidade o seu papel de profissional no mercado.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. Vol1 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de Administração Financeira.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos.** 1.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- CARVALHO, Antonio V.; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, OziléaClen Gomes. **Administração de recursos humanos.** – 2 ed. rev. – São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações.9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil.** 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e Operações:** manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 2.ed. São Paulo: Atlas 2008.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais:** princípios, conceitos e gestão. 6.ed. São Paulo: Atlas 2010.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea.** São Paulo: Atlas 2010.
- GEORGE, Milkovich T.; BOUDREAU, John W.**Administração de Recursos Humanos.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antônio Carlos, **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 1.ed. São Paulo: Atlas 2011.
- GIL, Antônio Carlos, **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6.ed. São Paulo: Atlas 2012.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira.**10.ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2003.
- KOTLER, Philip; KELLER Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos:** princípios e tendências. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de informações gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da Produção**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

O'BRIEN, James A.; MARAKAS, George M. **Administração de sistemas de informação**. 15. ed. Porto Alegre: McGraw Hill Education, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial**. 19.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2000.

RODRIGUES, A. de J. **Metodologia científica**. São Paulo: Avercamp, 2006.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

<b>ANEXO 1 – ACOMPANHAMENTO MENSAL DE ORIENTAÇÃO DE TAREFAS E CONTEÚDO DA DISCIPLINA ESTÁGIO OBRIGATÓRIO</b>
--

Professora Orientadora: Alice Inês Guimarães Araújo

Orientando: Milton Araújo Gomes Segundo

Carga-horária: 33 horas/aula

<b>Número De Aulas</b>	<b>Data</b>	<b>Tarefas Desenvolvidas (conteúdos)</b>	<b>Rubrica Professor</b>	<b>Rubrica Aluno</b>
1-2	03/10	Orientações Gerais para construção do tcc		
3-4	09/10	Análise dos documentos iniciais		
5-6	11/10	Orientação para construção do capítulo I		
7-8	18/10	Avaliação do capítulo I		
9-10	23/10	Orientação para construção do capítulo II		
11-12	30/10	Avaliação do capítulo II		
13-14	04/12	Orientação para construção do capítulo III		
15-16	07/12	Avaliação do capítulo III		
17-18	14/12	Orientação para construção do capítulo IV		
19-20	17/12	Construção dos temas para fundamentação teórica		
21-22	18/01	Análise da fundamentação teórica		
23-24	25/01	Revisão da fundamentação teórica		
25-26	01/02	Orientações para adequação do conteúdo da fundamentação teórica		
27-28	15/02	Construção da metodologia de trabalho		
29-30	22/02	Avaliação dos pontos de pesquisa		
31-32	29/02	Orientação para análise dos dados		
33-34	07/03	Revisão da análise dos dados		
35-36	14/03	Revisão dos conteúdos das referências		
37-38	21/03	Avaliação para apresentação		
39-40	04/04	Correção final do relatório de estagio/TCC		

**ANEXO 2 – ACOMPANHAMENTO E DESCRIÇÃO DAS TAREFAS  
DESENVOLVIDAS NA EMPRESA (MENSALMENTE)**

Supervisor: Claudio Marcelo Pereira da Silva

Estagiário: Milton Araujo Gomes Segundo

Carga-Horária Mensal: 120 horas/mês

<b>Data</b>	<b>Tarefas Desenvolvidas (conteúdos)</b>	<b>Rubrica Supervisor</b>	<b>Rubrica Estagiário</b>
25/11	Recebimento e conferência de mercadorias		
23/12	Conferência e envio de notas fiscais		
20/01	Cadastro de mercadorias		

Visto Professor –Orientador (a): \_\_\_\_\_