

JEANNE CHRISTINA DE OLIVEIRA BUARQUE

**O PROCESSO DE AGREGAR PESSOAS NA CANTÃO:
UMA ANÁLISE DO CHAMAMENTO E COLOCAÇÃO DE
VENDEDORAS**

**Monografia apresentada à coordenação do
Curso de Graduação em Administração da
Faculdade Natalense para o Desenvolvi -
mento do Rio Grande do Norte, como
requisito parcial para a obtenção do título
de Bacharel em Administração.**

Orientador: Maria Teresa Pires Costa

Natal/RN, Dezembro de 2002.

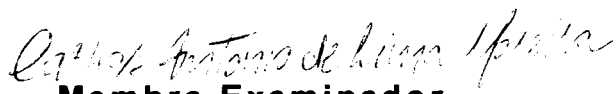
**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE
DO NORTE**

**O PROCESSO DE AGREGAR PESSOAS NA CANTÃO:
UMA ANÁLISE DO CHAMAMENTO E COLOCAÇÃO DE
VENDEDORAS**

Jeanne Christina de Oliveira Buarque

**Monografia apresentada e aprovada em de de 2002, pela
banca de qualificação composta pelos seguintes membros
abaixo, tendo obtido neste trabalho média_____.**


Maria Teresa Pires Costa
Orientadora


Membro Examinador

Membro Examinador

Natal/RN, de de 2002.

Aos meus pais, irmãos e a Napoleão
dedico este trabalho, por terem sido
as pessoas responsáveis pela minha
formação acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelas bênçãos a mim concedidas, me abençoando a cada dia e me fazendo esquecer do cansaço que as vezes me batia e me dando força para chegar até o fim dessa jornada.

Em especial, quero agradecer aos meus pais, os quais souberam me mostrar que nesta vida precisamos lutar para crescer e respeitar o próximo.

Agradeço de coração ao meu namorado Napoleão que me ajudou a dar um passo importante da minha vida, com seu conhecimento e experiência, que vou levar em minha bagagem por toda a vida.

Agradeço aos meus irmãos pelas alegrias que muita das vezes com excesso de cansaço tirava o meu humor.

Meu agradecimento para todos os colegas de turma, com sua determinação e força de vontade para concluir este curso.

À minha orientadora, Prof^a Maria Teresa Pires Costa, agradeço a atenção, paciência e tranquilidade, pois com sua calma fez com que esse trabalho tornasse uma jóia rara de conhecimento e aprendizado.

"A Leitura é um dos caminhos mais ricos e seguros para a compreensão e descobertas das coisas".

Napoleão de Paiva Sousa
Poeta

RESUMO

Este estudo foi realizado nas franquias da Cantão em Natal e concentrou-se na área de Administração de Recursos Humanos, em especial no subsistema de recrutamento e seleção adotado pelas lojas, buscando analisar se o processo agrega pessoas com o perfil mais adequado para a empresa.

A metodologia empregada foi o estudo de caso exploratório descritivo, com análise qualitativa baseada em entrevista semi-estruturada com as gerentes e observação direta no local. Os resultados demonstram que o processo seletivo adotado baseia-se exclusivamente na entrevista e que não há um preparo técnico das selecionadoras para a função.

Como sugestão após a conclusão do estudo, foi apresentado um projeto de processo seletivo visando ampliar a possibilidade de encontrar pessoas com o perfil mais indicado para a empresa que tem lugar de destaque no mundo da moda.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	9
3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	10
4. OBJETIVOS.....	11
4.1 Objetivo Geral.....	11
4.2 Objetivos Específicos.....	11
5. JUSTIFICATIVA.....	12
6. REVISÃO DE LITERATURA.....	13
6.1 Recrutamento de Pessoas.....	13
6.1.2 Conceitos.....	13
6.1.3 Fontes de Recrutamento.....	13
6.1.4 Recrutamento Interno.....	14
6.1.5 Vantagens do Recrutamento Interno.....	15
6.1.6 Recrutamento Externo.....	15
6.1.7 Vantagens do Recrutamento Externo.....	16
6.1.8 Fases do Recrutamento.....	16
6.2 SELEÇÃO DE PESSOAL.....	17
6.2.1 Conceitos.....	17
6.2.2 Etapas do Processo de seleção de Pessoal.....	18
6.2.3 Técnicas de Seleção.....	20
6.2.4 Entrevista de Seleção.....	20
6.2.5 Fases da Entrevista de Seleção.....	21
6.3 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE COMO TRAÇAR O PERFIL MAIS ADEQUADO PARA UMA DETERMINADA ORGANIZAÇÃO.....	22
6.4 UM RELATO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA CANTÃO HOJE: A experiência da filial CCAB- Petrópolis.....	25
7. METODOLOGIA.....	26
7.1 Tipo de Pesquisa.....	26
7.2 Coleta de Dados.....	26
7.3 Instrumento de Coleta de Dados.....	26

7.4 Análise dos Dados..... 26

8. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS..... 27

9. CONCLUSÃO..... 30

ANEXO..... 31

BIBLIOGRAFIA..... 39

Entretanto, em plena era da informação, as organizações estão atravessando uma forte e incessante mudança no cenário do mercado de trabalho no mundo todo, onde o perfil

adequado para se contratar uma pessoa é ainda hoje uma das tarefas mais trabalhosas para a empresa.

Os resultados continuam sendo incertos quando não se conta com apoio especializado.

No mercado da moda selecionar é ainda uma tarefa mais complicada, pois dependendo da função, o empregado vai ajudar a divulgar a empresa no mercado. Essa é a situação das vendedoras da Cantão que lidam diretamente com o público.

Diante do exposto, o problema de pesquisa delimitada é saber: **Qual o processo seletivo mais adequado para selecionar vendedoras para a Cantão?**

3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Criada em 1967, no Rio de Janeiro, a loja Cantão tinha como proposta vestir a jovem de Ipanema, que não tinha onde comprar suas roupas do dia-a-dia, um visual básico que ainda não tinha um segmento constituído. De lá pra cá, já percorreu vários caminhos da moda feminina.

Experimentar, captar as necessidades da mulher carioca e buscar sempre alternativas inéditas, garantiu a fidelidade das clientes ao longo de 35 anos de mercado.

Neste tempo, a loja atuava pelo sistema de multimarcas, vendendo tanto produtos da marca Cantão, quanto de outras marcas que compunham o segmento feminino da época. O sucesso desses produtos, do estilo descontraído, logo levou a comercialização exclusiva de produtos Cantão e a abertura de outras franquias.

Em 22 de outubro de 1991, surge a Cantão da cidade do Natal-RN, com a comerciante Maria do Socorro Dantas, que já atuava no ramo do comércio da moda feminina (loja de multimarcas), vendendo artigos diversificados entre familiares e amigos. Com a demanda crescente, decidiu após três anos, abrir sua primeira loja chamada Cabide Belo, localizada na rua

Mossoró. Três anos após abriu a segunda loja (filial) no Shopping Natal Sul, porém percebeu que a procura estava intensa em uma de suas marcas: Cantão, resolvendo então adquirir a franquia do Rio de Janeiro, inaugurando uma loja no CCAB-Norte, em 1995, e posteriormente outra filial no Natal Shopping, em 1996. Hoje, a empresa está há 10 anos no mercado.

O quadro de funcionários está distribuído da seguinte forma: 7 vendedoras, 2 estoquistas, 2 gerentes, 2 caixas, 1 auxiliar administrativo-financeiro e 1 contador, totalizando 16 funcionários.

O poder de decisão e compra está centralizada na proprietária, embora havendo uma delegação e interação simultânea entre toda a equipe que forma a empresa Cantão na cidade do Natal/RN.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo Geral

O objetivo principal deste projeto é identificar um processo de recrutamento e seleção de pessoal adequado para selecionar vendedoras para a Cantão.

4.2 Objetivos Específicos

1. Conhecer as necessidades em termos perfil de pessoal esperado pela Cantão;
2. Identificar as vantagens e desvantagens no chamamento (recrutamento), utilizado pela Cantão;
3. Avaliar o processo de seleção existente;
4. Identificar o processo mais adequado ao perfil exigido pela Cantão;
5. Propor um modelo de seleção adequado às necessidades da Cantão.

5. JUSTIFICATIVA

Recrutar e selecionar pessoas são funções que mobilizam todos os processos nos quais a capacidade de sobrevivência da empresa depende forte e diretamente das habilidades e características das pessoas que nela trabalham.

O segredo do sucesso de uma empresa é saber agregar valores humanos e integrá-los em suas atividades. Buscar pessoas no mercado que tenham o perfil necessário e condições de ajudá-la a navegar pelas turbulências dessa nova era.

Na empresa estudada o perfil vai de acordo com a cultura organizacional, onde a transição no mundo da moda é cada vez mais rápida, as pressões nas vendas são acirradas e a concorrência é crescente. Em razão dessa concorrência, na hora de contratar pessoas, surge a necessidade de adequar melhor o processo seletivo para que as vendedoras em especial possam traduzir visualmente os conceitos da moda colocados pela Cantão.

Como resultado dessa exigência, o gerente tem que ter condições e instrumentos de avaliação para traçar o método mais adequado de acordo com a cultura, para que não corra o risco de uma seleção errada.

Este projeto tem a pretensão de contribuir com a administração de recursos humanos, mais especificamente com a área de recrutamento e seleção, fornecendo subsídios para que empresas do ramo da moda e, em especial a Cantão, possam otimizar seus processos de aquisição de pessoas, tornando-se ainda mais competitivos no mercado do qual fazem parte.

6. REVISÃO DE LITERATURA

6.1 Recrutamento de Pessoas

6.1.2 Conceitos

Segundo CHIAVENATO (1999, p.91) "O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo". Ou seja, recrutamento é o meio de encontrar e atrair candidatos para as posições em aberto nas organizações.

De acordo com CARVALHO (1997, p.78) "O recrutamento constitui-se no elo de ligação entre a organização e o mercado de trabalho, sendo o ponto de referência inicial entre o candidato a um determinado cargo e a empresa".

Desta forma, pode-se concluir que as pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros, onde a organização procura atrair indivíduos para obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não.

6.1.3 Fontes de Recrutamento

Segundo COBRA (1994, p.272), um dos aspectos importantes da atividade de recrutamento consiste na identificação, seleção e manutenção das fontes que podem ser utilizadas como mananciais de candidatos com grandes possibilidades de preencherem os requisitos estabelecidos.

A fase preliminar do recrutamento de pessoal é a identificação, seleção e manutenção das fontes, que é constituída por duas fontes: interna e externa. Por meio interno os

candidatos são recrutados na própria empresa, enquanto no externo os candidatos são atraídos do mercado.

Quando utilizada a fonte interna, pode-se escolher entre diversas opções: casa aberta, entidades governamentais, placa na portaria da empresa, indicação do próprio funcionário da empresa, consulta aos arquivos de candidatos.

A primeira opção deve ser a de recrutamento interno, a não ser que se trate de preenchimento de cargos iniciais de carreira, como estagiário, contínuo entre outros. Caso não haja internamente nenhum candidato com potencial é que se deve recorrer as fontes externas.

Quando utilizada a fonte externa, pode-se divulgar em diversas formas: anúncios em jornais, TV, escolas, apresentação espontânea.

De acordo com GALBRAITH (1995, p.207) "Não é suficiente apenas publicar um anúncio de" precisa-se" no jornal e pagar um salário justo para atrair e reter empregados extraordinários". Hoje os departamentos estão criando programas inovadores de recrutamento, treinamento e desenvolvimento e submeter à administração idéias para reter e motivar os melhores e mais brilhantes empregados.

6.1.4 Recrutamento Interno

Para CHIAVENATO (1999, p.62) O recrutamento é interno quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la por meio do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal).

O recrutamento interno compreende o preenchimento das vagas utilizando os recursos disponíveis na própria empresa, pois

possui custos menores quanto à divulgação, o processo é rápido, pois os futuros ocupantes do cargo já se encontram na empresa.

6.1.5 Vantagens do Recrutamento Interno

Para LIMA (2002, p.1) “O recrutamento interno compreende utilizar os recursos disponíveis na própria empresa (através de indicação do superior imediato, tendo como precedente seu bom desempenho em outro cargo)”.

O recrutamento interno traz para a organização uma série de vantagens. A mais importante dela é a valorização dos profissionais internos, pois há uma motivação natural do pessoal. É o reconhecimento da empresa para com os funcionários que estão contribuindo para o avanço (sucesso) da empresa no mercado.

As vantagens que o recrutamento interno pode trazer são: mais economia, rapidez, conhecimento, promoção, motivação para os empregados, ou seja, aumento do “moral” de trabalho, onde numa empresa aberta, que proporciona oportunidade para crescer, constitui-se numa poderosa fonte de motivação profissional.

6.1.6 Recrutamento Externo

De acordo com CHIAVENATO (1999, p.92) “O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no mercado de recursos humanos, portanto, fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal”.

Este processo utiliza métodos através dos quais a organização divulga a existência de oportunidade de trabalho quando uma empresa está expandindo, novos cargos estão sendo criados, a melhor opção poderá ser o recrutamento externo.

6.1.7 Vantagens do Recrutamento Externo

Para MILKOVICH (2000, p.210) “As atividades de seleção externa são um dos mais visíveis e importantes sinais de comprometimento da empresa com a justiça e com o cumprimento das leis”.

Esse tipo de recrutamento traz sangue novo, vontade de mostrar bons resultados e experiências novas para a organização.

6.1.8 Fases do Recrutamento

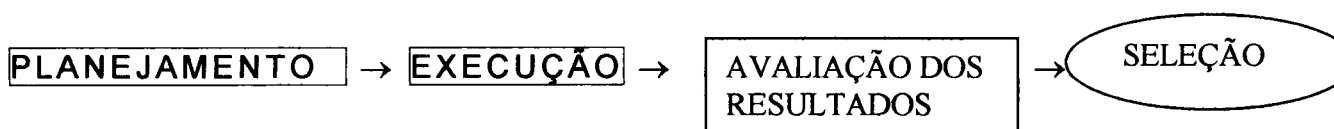
Segundo MILKOVICH (2000, p.143) “O planejamento do emprego visa obter o número certo e os tipos adequados de empregados, realizando as tarefas corretas no tempo certo”.

Desta forma, pode-se dizer que o planejamento consiste em solicitar o preenchimento de uma vaga, através de um formulário e estudar o mercado de trabalho, ou seja, examinar as condições do mercado.

A execução do recrutamento é a fase em que se deve pôr em prática o que foi planejado e definir quem será responsável pelo processo de recrutamento.

A última fase é a de avaliação dos resultados obtidos em relação à quantidade de pessoas capacitadas recrutadas e rapidez nesse recrutamento.

A figura a seguir demonstra o encadeamento das fases do recrutamento que antecedem o processo seletivo:



Fonte: Adaptação de MILKOVICH (2000, p.143).

6.2 SELEÇÃO DE PESSOAL

6.2.1 Conceitos

De acordo com CARVALHO (1997, p.114) “A seleção de RH tem a finalidade central de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelarem mais qualificados na triagem inicial do recrutamento”.

Portanto, o processo de seleção vem mudando. É cada vez mais criterioso, devido à distinção individual que envolve os aspectos físicos, níveis de inteligência, capacidade, temperamento e outros. A seleção pode ser considerada como um processo de comparação e de escolha do candidato ao perfil desejado.

Segundo PONTES (2001, p.159) É o processo de escolha do profissional para o preenchimento das posições abertas entre aqueles recrutados e consiste em triagem, provas e testes, entrevistas detalhadas, entrevistas técnicas, exames médico e checagem de referências.

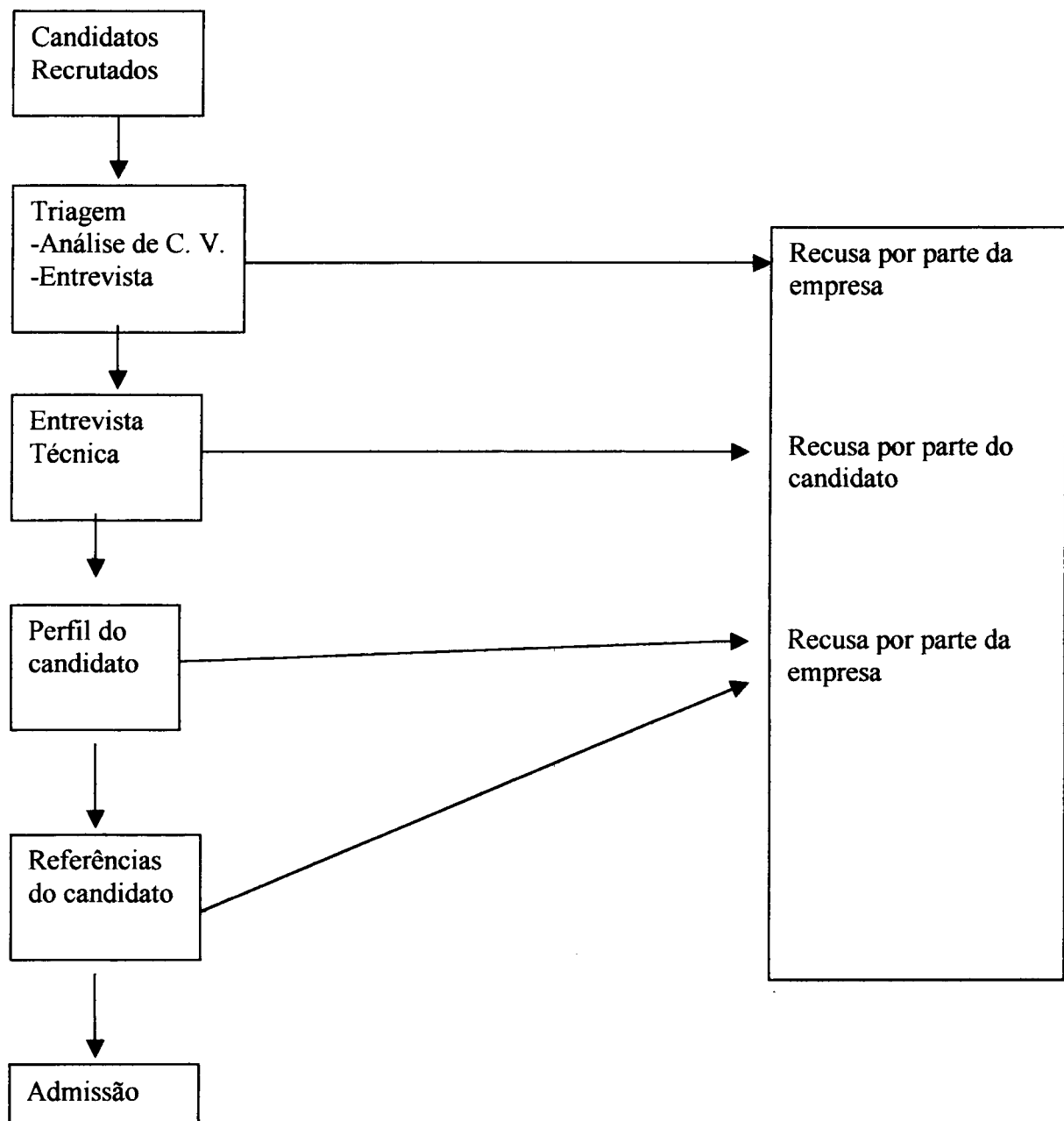
Esse processo seletivo baseia-se em dados e informações fundamentados na análise e especificação do cargo a ser preenchido. As exigências de seleção baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo, pois a finalidade é proporcionar maior objetividade e exatidão à seleção das pessoas para o cargo.

Para WAGNER (2000, p.31) “Seleção é o processo de escolher alguns candidatos e rejeitar outros”. Diante desse processo, as pessoas diferem entre si tanto na capacidade para aprender uma tarefa como na maneira de executá-la após a aprendizagem, ou seja, o processo baseia-se em dados e informações sobre o cargo a ser preenchido com isso as

exigências dependem desses dados e informações para que a seleção tenha maior objetividade.

6.2.2 Etapas do Processo de Seleção de Pessoal

O fluxograma abaixo demonstra as etapas de um processo de seleção:



Fonte: Adaptação de CHIAVENATO (1999, p.87).

O processo de seleção inicia-se, geralmente, por uma triagem entre os candidatos recrutados. Essa triagem será realizada por uma entrevista rápida e/ou análise do currículo ou ficha de inscrição interno do candidato. A triagem tem como finalidade verificar, em termos gerais, se o candidato possui os requisitos exigidos pelo cargo e as condições oferecidas pela Cantão poderão satisfazê-las.

Segundo HINDLE (1999, p.19) quando se analisa um currículo, deve-se observar os seguintes itens:

- “a. Procure lapsos de cronologia no currículo”;
- b. Se necessário, verifique qualificações com as instituições pertinentes;
- c. Faça uma estimativa do tempo médio de permanência em cada lugar;
- d. Julgue se o candidato está fazendo um movimento lógico na carreira;
- e. Avalie se o estilo do currículo indica um candidato bem organizado; ”

Após a análise do currículo, o próximo passo é a entrevista, onde será feita uma avaliação de sua experiência profissional, pois o objetivo da entrevista para seleção é estabelecer uma identificação positiva entre a empresa e o candidato, independente deste ser admitido ou não pela organização.

A próxima etapa do processo de seleção é a entrevista técnica. Essa fase é realizada pela área de recursos humanos com o gerente da área ou supervisor, onde será uma entrevista que visa averiguar a qualificação e a motivação do candidato em relação ao cargo de vendedora, ou seja, comparação entre o perfil da candidata e o perfil exigido.

Escolhidos as candidatas, passa-se para a busca de referências da candidata. Esta é a etapa que apresenta menor segurança. Referências pessoais e profissionais podem ter

validade contestada, pois geralmente são dadas por amigos da candidata.

6.2.3 Técnicas de Seleção

Segundo CHIAVENATO (1999, p.88) “Técnicas de seleção são capazes de proporcionar informações diferencialmente relacionadas aos vários tratamentos e permitir comparações das várias candidatas em relação ao cargo”.

Como a seleção de recursos humanos é um sistema de comparação de perfis e tomada de decisão (perfil mais adequado para a Cantão), deve necessariamente apoiar-se no padrão ou critério da empresa para se ter validade. O padrão ou critério da Cantão é extraído a partir das características do cargo a ser preenchido.

6.2.4 Entrevista de Seleção

A entrevista constitui-se num instrumento fundamental em matéria de seleção de recursos humanos, pois é através de uma conversação bem conduzida que o selecionador (gerente) de pessoal busca informações complementares que não foram reveladas em um currículo.

De acordo com CHIAVENATO (1999, p.115) “A entrevista de seleção é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra”.

Através desse processo de comunicação o entrevistador deve fazer perguntas e esperar as respostas e as reações do candidato, pois o objetivo da entrevista de seleção é estabelecer uma identificação entre a empresa e a candidata.

FARN

6.2.5 Fases da Entrevista de Seleção

A entrevista de seleção passa por quatro fases:

1	2	3	4
Planejamento	Preparação	Execução	Avaliação

Segundo CHIAVENATO (1999, p.104) “A entrevista não deve ser improvisada. Nem feita às pressas. A entrevista seja com hora marcada ou não, precisa ter algum tipo de preparação ou planejamento”.

Portanto, antes de ser realizada, a entrevista deve ser minuciosamente planejada. Deve-se: coletar informações a respeito do cargo a ser preenchido, ordenar as informações a serem solicitadas aos candidatos e ordenar as informações a serem transmitidas.

Na segunda fase, a de preparação, deve-se: escolher adequadamente o local de espera dos candidatos, escolher o horário de atendimento, designar as pessoas que irão atender ou entrevistar os candidatos, escolher o local adequado para a realização das entrevistas dos candidatos, separar o material necessário.

Já na terceira fase, ocorre a execução da entrevista propriamente dita. Trata-se de uma etapa fundamental do processo, onde se obtém as informações desejadas por ambos (entrevistado/entrevistador). Essa fase envolve duas pessoas que iniciam um processo de relacionamento interpessoal, cujo nível de interação deve ser elevado. O entrevistador deve fazer perguntas e esperar a resposta e reação do candidato, e não induzi-lo a uma resposta.

Na última fase à avaliação só é permitida a partir do momento que o candidato entrevistado sair da sala, o

entrevistador deve avaliar o candidato enquanto os detalhes estão na sua memória. Deve-se utilizar uma folha de avaliação nela registrar os acontecimentos. Certas decisões devem ser tomadas em relação ao candidato, se ele foi rejeitado ou aceito, se ele se encaixa no perfil procurado (exigido).

6.3 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE COMO TRAÇAR O PERFIL MAIS ADEQUADO PARA UMA DETERMINADA ORGANIZAÇÃO.

Como a seleção de recursos humanos é um sistema de comparação de perfil e tomada de decisão (perfil mais adequado), deve necessariamente apoiar-se em um padrão ou critério para adquirir validade, pois essa validade está inserida na cultura da empresa, através dessa cultura a empresa traça um processo no qual poderá relacionar o negócio e as candidatas a serem selecionadas, onde será traçado o perfil das candidatas ao cargo exigido.

Para RAMOS (1965, p.101) "É evidente que se as pessoas não apresentassem diferenças ou não reagissem diferentemente não se justificaria a escolha de umas em lugar de outras".

O perfil exigido para candidatas a entrar no comércio da moda é exigido, pois há uma relação direta entre o visual da futura funcionária e a imagem que a empresa quer passar para o mercado. Isto também tem influência direta no potencial de vendas.

A Cantão busca conviver com as diferenças de uma forma positiva e sem pré-conceitos. Isso significa que a diversidade de perfil é importante para a imagem da empresa, é através da vendedora que identificamos o potencial de transformação e visual, pois esse potencial é detectado pelo gerente de recursos humanos.

Para traçar o perfil é importante conhecer as especificações do cargo para qual se vai selecionar candidatas.

Segundo PASCHOAL (1998, p.4) A forma tradicional das organizações ordenarem e agruparem as tarefas atribuídas às pessoas que a compõem em um conjunto mais ou menos formal, constitui um fato organizacional ao qual se convencionou chamar de cargo.

Portanto, o surgimento de uma vaga na empresa permite que se analise o perfil do cargo que está sendo oferecido aos candidatos. Para efeito de seleção e colocação de RH na empresa, o interesse do selecionador concentra-se basicamente nas qualificações exigidas do candidato ao preenchimento do cargo. Com ênfase nos seguintes requisitos exigidos para o cargo de vendedoras para a Cantão:

1. Capacidade congênita

- a. Físicas: Peso, altura, aparência, idade.
- b. Manuais: Agilidade, aptidão, velocidade de movimento.
- c. Mentais: Iniciativa, memória, originalidade, habilidade de análise, motivação e dinamismo.
- d. Sociais: Capacidade de expressão, personalidade, está em eventos e atualizada nos acontecimentos diários.

A garota Cantão, como é chamada depois de contratada deve seguir alguns padrões descritos no quadro abaixo:

FARN

1. cabelo	Sempre penteado; rabo de cavalo, tranças ou Maria Chiquinha são boas opções. Para quem tinge o cabelo: cuidado com a raiz! Nunca a deixe escura.
2. Alimentação	Procurar manter uma alimentação saudável e balanceada, pois a pele agradece.
3. Pele	Lavar, limpar e hidratar sempre.
4. Unhas	Mãos e pés sempre feitos e em tons pastéis.
5. Batom	Sempre no bolso para eventuais retoques, cores pastéis.
6. Sono	Tentar manter o sono em dia. Seus olhos e sua pele vão ficar lindos!
7. Olhos Sobrancelhas	& Lápis preto ou marrom
8. Dentes	Não esquecer de escova-los depois do lanche. Caso não haja tempo, chupe uma bala que refresque o hálito.

A garota Cantão deve estar sempre sorrindo e nunca se esquecer do seu visual.

6.4 UM RELATO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA CANTÃO HOJE: A experiência da filial CCAB-Petrópolis.

A filosofia da Cantão é a de formar boas vendedoras e por isso, a exigência de experiência torna-se dispensável, pois o papel gerencial é saber identificar o potencial de transformação da candidata.

Antecedendo o processo seletivo da Cantão do CCAB-Petrópolis, o recrutamento de candidatas é feito com base em indicações, onde a candidata geralmente é indicada por familiar da proprietária da loja, funcionários de confiança da empresa.

Depois de feito o recrutamento por indicação a gerente faz uma seleção prévia onde é marcada a entrevista individual, mas tudo informal, pois no primeiro contato a gerente visualiza rapidamente o seu perfil, analisando se está de acordo com o visual exigido pelo cargo.

Diante de todo esse processo, a entrevista final é feita, encerrando-se o processo de seleção.

A entrevista da loja Cantão é do tipo não-estruturada, onde a gerente faz poucas perguntas planejadas. Assim as questões são formuladas à medida que a entrevista prossegue. O procedimento da entrevista não-estruturada é mais uma conversa informal, cuja duração é de aproximadamente uma hora. O ambiente físico onde se dá a conversa entre o selecionador e candidata é no estoque, em meio às confecções. Este é um local inadequado, com um máximo de ruídos e interferência de outras pessoas, que não é recomendável como ambiente para uma entrevista de seleção.

Como foi dito anteriormente, não se tem um roteiro padrão de perguntas, logo, a entrevista varia de candidata para candidata.

7. METODOLOGIA

7.1 Tipo de Pesquisa

Para abordar o problema de pesquisa a tipologia escolhida foi o estudo de caso do tipo exploratório descritivo. A escolha deste método tem como objetivo explorar e desenvolver as estratégias (métodos) de seleção existentes na Cantão para que possa propor um método ideal de absorver no mercado de trabalho pessoas que realmente se enquadram no perfil da empresa.

7.2 Coleta de Dados

Os dados desta pesquisa foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas com funcionários da Cantão que exercem o cargo de gerentes e tem atribuições de recrutamento e seleção de profissionais para o quadro, ainda através do acesso aos dados referentes ao processo seletivo adotado pela empresa como: manual, guias de procedimentos, protocolos, entre outros. Também será utilizada a técnica de observação direta.

7.3 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento utilizado foi o roteiro de entrevista semi-estruturado (anexo 1), composto por questões que abordam o perfil do entrevistado e a técnica de seleção utilizada por eles.

7.4 Análise dos Dados

Os dados levantados foram analisados qualitativamente para se obter a correlação entre o perfil de seleção mais adequado para empresa e a prática de seleção utilizada nas lojas.

8. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o roteiro de entrevista semi-estruturado em (anexo 1), composto por perguntas que abordaram o perfil do entrevistado e a técnica de seleção utilizada pelos entrevistadores.

O procedimento adotado foi fazer perguntas seguidas, onde a primeira questão foi: Qual é a fonte de recrutamento mais indicada para a seleção de vendedoras?

Nesta questão as gerentes responderam que a fonte mais utilizada é através de indicações de lojas e pessoas de confiança. Observa-se, através das respostas a esta questão, a segurança que as gerentes têm nas indicações, sendo que muitas das vezes a candidata vem com hábitos e costumes adquiridos por outras lojas, devido a cada loja ter seu sistema de trabalho. Logo os hábitos adquiridos anteriormente nem sempre são os mais adequados para o perfil exigido pela Cantão.

Na segunda questão, foi perguntado: Quais os critérios usados para contratar vendedoras que tenham o perfil exigido pela Cantão?

A gerente do Natal-Shopping, respondeu que os critérios mais usados são: a candidata tem que ter alto astral, ser simpática, pois vai lidar com o público, ser boa vendedora e a mais importante é ser dinâmica, enquanto a do CCAB-Petrópolis, colocou que os principais critérios seriam a lealdade, idade, profissionalismo e o mais importante é ter competência em vendas. Esses critérios que as gerentes colocaram são de grande importância para que a candidata possa fazer parte da equipe Cantão.

Enquanto na terceira questão foi questionado qual a importância do currículo para a contratação de vendedoras?

A gerente do CCAB-Petrópolis, respondeu que é importante, pois obtêm todas as informações do candidato, enquanto a

gerente do Natal-Shopping, respondeu que quanto mais informações melhor.

Na colocação da gerente do CCAB-Petrópolis, o currículo é importante sim, mas dizer que obtêm todas as informações não é correto, pois o currículo é uma parte do procedimento seletivo, ou seja, um complemento.

Para a quarta questão foi perguntado: como é desenvolvida a entrevista?

Ambas gerentes responderam que a entrevista é desenvolvida no estoque, onde é feita a pergunta de acordo com o desenvolvimento das respostas da candidata.

O que foi observado no decorrer do estágio é que o ambiente físico da entrevista não é adequado, ocorrendo no processo da entrevista ruídos e muitas das vezes interrupções de terceiros.

Na quinta questão foi perguntado: quais os fatores que mais contam para a seleção?

A gerente do Natal-Shopping, respondeu que os fatores considerados para a seleção são: se a candidata é determinada, tem ambição em vendas e respeita os colegas, enquanto a gerente do CCAB-Petrópolis respondeu que os fatores têm que ser objetivos, mas não descreveu esses fatores.

O fato observado foi que as gerentes não evidenciaram em suas falas quais de fato são os fatores mais importantes e esse procedimento é um dos mais significativos para a entrevista.

A sexta questão foi: qual é o aspecto mais importante da pessoa que você pretende admitir?

A gerente do Natal-Shopping respondeu que o aspecto mais importante é que a candidata tenha potencial em vendas, uma boa aparência, enquanto a gerente do CCAB-Petrópolis disse que o aspecto que mais influência é a experiência em relação às vendas.

Com base nessas respostas das gerentes é necessário também que especifique o grau de importância dos aspectos exigidos pela Cantão e o que significa o potencial em vendas.

Um fator importante que foi observado e perguntado para as gerentes foi se elas já passaram por um treinamento de capacitação para recrutar e selecionar pessoas, e a resposta delas foi que nunca passaram por um treinamento e muitas das vezes tinham dificuldades de selecionar vendedoras, pois no processo seletivo a entrevista pessoal é a técnica que mais influência na decisão final. E é preciso um conhecimento na área, pois essa técnica deve ser conduzida com bastante habilidade e tato, a fim de que possa realmente produzir os resultados esperados.

Diante do aspecto da entrevista com as gerentes da Cantão, diagnosticou-se que a franquia não prepara as gerentes para conduzir o processo, onde a capacitação de recrutar e selecionar candidatas são vagas, provocando muita das vezes dificuldades e erros diante da seleção das candidatas.

Ainda de acordo com as entrevistas convém evidenciar que a única técnica seletiva utilizada é a entrevista de seleção o que limita muito o potencial de agregar as pessoas com o perfil mais indicado para a empresa.

9. CONCLUSÃO

Através das análises feitas sobre o processo de recrutamento pode-se afirmar que as fontes de identificação e localização no mercado para atrair candidatos, começam com a emissão da ficha e/ou currículo do candidato, e o meio escolhido é o recrutamento externo, levando a técnicas informais, tais como: indicações de pessoas de confiança, indicações de outra loja, no sentido de obter as maiores vantagens no processamento e melhores candidatas.

A seleção vem logo após o recrutamento, fazendo parte de um mesmo processo de agregar pessoas à organização. A seleção é um processo de comparação, de decisão e escolha. O ingrediente para a seleção de pessoas é através da coleta de informações sobre o cargo exigido e a aplicação de técnicas de seleção para a coleta de informações sobre o candidato. A técnica mais utilizada pela Cantão é a entrevista, não são empregadas outras técnicas preconizadas na literatura como dinâmicas de grupo, simulação e testes. Logo é através de uma conversa bem dirigida que o selecionador busca informações sobre a candidata.

Como a Cantão é uma empresa de pequeno porte, com apenas duas franquias em Natal/RN, a entrevista substitui alguns testes, dando, pois a loja condições de elaborar suas próprias baterias.

Com base nestas conclusões, sugere-se a implantação de um modelo de projeto de recrutamento e seleção de pessoal na Cantão do CCAB-Petrópolis para possibilitar a administração do procedimento de contratação de vendedoras que tenham o perfil exigido pela Cantão, (em anexo).

Após estas considerações, espera-se que a loja Cantão de Natal/RN administre melhor seu departamento de recursos humanos no sentido de dar condições técnicas para as gerentes na hora de contratar.

ANEXOS

ANEXO 01

Roteiro de entrevista semi-estruturado, composto por questões que abordam o perfil do entrevistado e a técnica de seleção utilizada por eles.

1. Qual é a fonte de recrutamento mais indicada para a seleção de vendedora?
2. Quais os critérios usados para contratar vendedoras que tenham o perfil exigido da Cantão?
3. Qual o peso do currículo para a contratação?
4. Como é desenvolvida a entrevista?
5. Quais os fatores que mais contam para a seleção?
6. Qual é o aspecto mais importante da pessoa que você pretende admitir?
7. Todas as gerentes da Cantão passam por um treinamento e capacitação para recrutar e selecionar pessoas?

ANEXO 02

1. Modelo de Projeto de Recrutamento e Seleção de Pessoal

1.1 Estratégias de Recrutamento

- **Formas de Recrutamento**

- **Recrutamento Interno:** Indicações através de pessoas de confiança, indicações de outras lojas, agências especializadas.

1.2 Cadastramento de Candidatas

Ação: Preencher a ficha de recrutamento.

Essa ficha contém poucos dados, pois seu objetivo maior é fazer uma triagem inicial.

Modelo da ficha de recrutamento

FICHA DA CANDIDATA

CARGO	HORÁRIO DISPONÍVEL
NOME	
IDADE	TELEFONE
ENDEREÇO	
BAIRRO	CEP
ESTADO CIVIL	FILHOS
ESCOLARIDADE	
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	
O QUE GOSTA DE FAZER?	
ONDE VOCÊ SE VÊ DAQUI A CINCO ANOS?	
POR QUE QUER TRABALHAR NA CANTÃO?	

1.3 Seleção de Currículos

Feita a triagem inicial, selecionar os currículos a partir dos seguintes critérios:

1. Estabilidade e carreira profissional;
2. Clareza na descrição dos empregos, atividades anteriores;
3. Comprometimento com o emprego, atividade anterior;
4. Dados pessoais;
5. As qualificações profissionais;
6. Avaliação do estilo do currículo se está bem organizado.

1.4 Entrevista de Seleção

Escolher adequadamente o local da entrevista e o local de espera dos candidatos, ou seja, um ambiente físico onde se dará a conversa entre a gerente e a candidata. Depois de feita a preparação do ambiente, entrar em contato com as candidatas selecionadas para uma entrevista feita individualmente, onde serão avaliados a aparência, postura e modo de expressão da candidata.

1.5 Teste Situacional

Atividade de dinâmica de grupo com simulação de atividades de situações que a futura vendedora irá experienciar na sua prática profissional. Esta será dividida em partes.

Parte 1: Apresentação

- Serão formados grupos de 6 pessoas;
- Faremos um círculo para que todos possam se conhecer. Peça para cada um se apresente: nome, idade, família, hobby, o porque de escolher esta empresa e o que espera desta;
- Pergunte a cada uma a seguinte frase:

“se você estivesse em um incêndio sozinha, (o profissional não irá falar do lado familiar) qual o pertence você pegaria primeiro? E porque?”.

Neste, saberemos que tipo de coisa realmente o profissional dá valor e com a sua explicação podendo saber até o grau de responsabilidade que este tem sobre as coisas.

Parte 2: Simulação

- Peça para que o grupo se divida em grupos de 3.
- Nesta parte pede-se que entre um grupo de cada vez na sala.
- Trata-se de uma simulação de venda que tem como objetivo observar o espírito de equipe que o profissional tem.
- São 3 personagens:

1º vendedor

Você precisa bater a cota, falta pouco. É um sábado lindo todo os amigos lhe chamaram para um grande programa, mas você que é um grande profissional vai para a loja. O tempo passa e na sua vez não acontece aquela venda. Qual será sua posição e estrutura comportamental em relação à pressão do momento?

Neste ponto vamos observar o grau de convicção, profissionalismo e determinação da candidata.

2º vendedor

você está na mesma situação em que seu colega de trabalho (dia, amigos e cota). Só que para sua sorte você fez uma venda muito boa, daquelas que sua gerente lhe dá parabéns. Como será seu procedimento após esta venda?

Portanto, será observado o espírito de equipe deste para com aqueles que estão desestimulados, cooperação nas outras vendas sem se acomodar.

3º Pessoa:

Fará o papel de cliente. No final a mesma dará uma opinião completa sobre as vendedoras e caso não concorde, dar sugestões.

Observar quais os pontos que a mesma acha certo e/ou errado, observar também como os outros participantes observem as críticas e elogios.

- Outra simulação:

Você é vendedor nessa loja. Teve um problema familiar, se aborreceu terrivelmente antes de vir para o trabalho. Chegando na loja encontrou seu chefe com um terrível mau humor.

São 17:00 horas e você sai 18:00 horas e ainda não chegou nem perto de alcançar sua meta. Como você reagiria diante das situações:

-Entra uma cliente na loja que experimenta tudo e não vai levar nada;

-Seu chefe pressiona perguntando o que está havendo com você que já não é a mesma de sempre. Porque não está vendendo?

-Alguém que quer fazer apenas uma troca de mercadoria.

1.6 Teste de Imagem

A busca de conviver com as diferenças de uma forma positiva e sem pré-conceitos é importante. Isso significa que a diversidade de perfil é importante para a imagem da Cantão.

Neste teste a candidata passará por uma experiência prática, pois será marcado um dia para cada candidata selecionada, deverá se prepara de acordo com o padrão exigido pela Cantão, com unhas pintadas de cores claras, cabelos da moda, maquiagem leve de preferência lápis e batom nas cores pastéis e na produção

da roupa a candidata vestirá Cantão, após essa produção irá ficar na loja na parte do atendimento para ser analisada pela gerente.

1.7 A decisão de seleção

Após a candidata ter passado por todo esse procedimento, está apta para o cargo, pois suas qualificações se encaixaram no perfil procurado.

BIBLIOGRAFIA

- BATEMAN, Thomas S., ENELL, Scott A. **Administração: construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas. 1998.
- CARVALHO, Antônio Vieira de, NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos na organização**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos a empresas**. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1999.
- COBRA, Marcos, **Administração de vendas**. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1994.
- GALBRAITH, Jay R., LAWLER III, Edward E., **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- HINDLE, Tim. **Como fazer entrevistas**. São Paulo: Publifolha (série: "sucesso profissional"), 1999.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi, **Administração de vendas**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 1999.
- LIMA, Gilmar de Sousa. **Artigo: Recrutamento e Seleção**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>
- MILKOVICH, George T., **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PASCHOAL, Luiz, **Administração de Cargos e Salários: manual prático e novas metodologias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- PONTES, Benedito Rodrigues, **Gestão de profissionais em empresas competitivas**. São Paulo: LTr, 2001.
- RAMOS, Arlindo Vieira de Almeida, **Prática de seleção e aperfeiçoamento de pessoal**. 2. ed. – São Paulo, Atlas, 1965.

STONER, James A. F, **Administração**. 5. ed. – Rio de Janeiro, PHB, 1985.

WAGNER III, John A., HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.