

PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PESSOAL: FOCO NO RECRUTAMENTO EXTERNO NA EMPRESA O BOTICÁRIO

RECRUITMENT AND PERSONAL SELECTION PROCESS: FOCUS ON EXTERNAL RECRUITMENT AT O BOTICÁRIO

Talita Regina de Oliveira Sozzo
Orientadora: Prof. Ma. Emanuelle Cristini Paulo Santos
Prof. Ma. Jovira Maria Sarraceni

RESUMO

As empresas que estão se desenvolvendo, sejam elas pequenas e médias, precisam de uma forma mais clara, eficiente e prática para contratação. Quando não há um profissional capacitado para esse tipo de ação, elas mesmas optam por fazer esse tipo de serviço. Assim, muitas vezes contratam por afinidade e não pela necessidade da empresa, comprometendo o rendimento do setor, investindo em um orçamento que não trará retorno. O objetivo desse artigo é conduzir qualquer pessoa a fazer uma boa entrevista, contratando pessoas com mais base e direcionamento da vaga pretendida. Foi realizado na prática um teste com a empresa Comercial Liara de Lins – O Boticário – para que qualquer gestor de vaga, tendo habilidade, ou não, possa montar um cronograma de recrutamento direcionado, usando a metodologia de entrevista dirigida, a qual auxilia qualquer entrevistador a conduzir uma entrevista de forma prática e objetiva. Esse teste foi muito bem aplicado seguindo todos as coordenadas deste artigo e o resultado foi muito satisfatório, pois ele pode identificar claramente o objetivo da vaga e o perfil do entrevistado.

Palavras-chave: Recrutamento. Entrevista. Cronograma

ABSTRACT

The companies that are in the process of developing, whether small or medium, need a clearer, more efficient, and practical way of hiring, when there is no professional trained for this type of action, they choose to do this type of service themselves and, many times, hiring for affinity and not for what the company needs, thus delaying a sector, investing a budget where there will be no return. The purpose of this article is to lead anyone to make a good interview by hiring people with more basis and targeting the intended job vacancy. A test was conducted, in practice, with the company O Boticário so that any vacancy manager, whether skilled or not, can set up a targeted recruitment schedule, using the directed interview technique where it helps any interviewer to conduct an interview in a practical and objective manner. This test was very well applied following all the coordinates of this article and the result was very satisfactory where it can clearly identify the job vacancy objective and the interviewee profile.

Keywords: Recruitment. Interview. Schedule.

INTRODUÇÃO

O recrutamento e seleção de pessoal é de grande responsabilidade, pois tem por finalidade a identificação do profissional adequado para o cargo dentro de uma empresa. Se houver falhas nesse processo a empresa pode contratar funcionários que não se desenvolvem internamente e que não conseguem se adequar a cultura da empresa, ou seja, pode haver perda de tempo e dinheiro, não só com o processo de seleção, como também com treinamentos e capacitações, podendo gerar impactos negativos para a empresa. Os processos de demissões têm altos custos que pode fazer o orçamento ser seriamente afetado quando as demissões se tornam comuns e, isso, precisa ser levado em consideração.

A contratação malfeita, pode interferir na harmonia das equipes de trabalho, pois uma pessoa mal contratada pode não interagir direito dentro do clima da empresa e como resultado causando um impacto ruim no ambiente e no comportamento dos que já estão trabalhando bem.

É de extrema importância que o setor de recrutamento e seleção de pessoal tenha um bom processo e técnicas para contratar um novo colaborador que possua as competências comportamentais necessárias para desempenhar a sua função, encaixando-se na equipe e na empresa como um todo, com isso aumentando as chances da equipe alcançar um alto desempenho, fazendo a taxa de rotatividade na empresa diminuir e os profissionais ficarem cada vez mais efetivos.

Segundo Marras, “quanto maior o tempo disponível para recrutar, menor o custo do processo, e vice-versa”. (MARRAS, 2001, p. 74).

Recrutamento é o processo de definição e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”. O desafio é conseguir recrutar candidatos altamente qualificados em um mar de gente desqualificada que procura empresa, até mesmo posições de alto nível como diretoria ou gerencia de primeira linha, ficam vagas por falta de bons candidatos. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006, p. 162).

Como Milkovich e Boudreau (2006) citaram em seus livros, a empresa somente chega a um objetivo, selecionando e recrutando pessoas certas para cada função, gerando, com isso, economia, pois, assim, não terá rotatividade de funcionário,

principalmente trabalhando em desagrado com a função e não prejudicando a empresa como seu estado emocional.

O caminho que segue sobre o recrutamento e seleção relaciona-se ao fato de a empresa definir sobre a vaga pretendida, canais de comunicação para divulgação, seguido de perfil do candidato, entrevista e *feedback*, para que qualquer um consiga detectar o melhor candidato. Sendo assim, é muito importante que esse processo seja feito de forma correta e eficiente, para que a empresa não perca tempo ou investimento contratando um funcionário para dispensá-lo em seguida e, também, para não haja danos ao cumprimento das funções exercidas pelo contratado.

Cada processo de recrutamento e seleção precisa ser feito de uma forma estratégica e objetiva, sendo assim, faz necessário que seja feita a descrição de função, para que no ato da entrevista buscar o perfil do profissional almejado.

Nesse artigo serão abordadas formas simples que as pequenas e médias empresas podem fazer esse processo baseado no estudo de caso da empresa Boticário – CP Comercial Liara de Lins.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Recrutamento

Recrutamento é uma ação da empresa para criar meios de localizar possíveis profissionais para a área pretendida, por meio de seleção, em que vários postulantes aos cargos se candidatam com o objetivo de serem contratados. Existem 3 tipos de recrutamento: interno, externo e misto.

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização. (CHIAVENATO, 2002, p. 198).

A seguir são apresentados três tipos de recrutamento:

Recrutamento interno: a empresa abre oportunidade para os próprios funcionários se inscreverem na vaga. A oportunidade pode ser mudança de setor para maior aprendizado e desenvolvimento junto à empresa. Muitas vezes, esse tipo de

recrutamento é o primeiro a ser feito para motivar funcionários, descobrir talentos dentro da instituição ou mesmo ajudar no processo rápido de aprendizado do setor, já que o funcionário está habituado à rotina da empresa.

Recrutamento externo: é realizado quando a empresa quer profissionais externos, com outras ideias, experiências diferentes e sangue novo.

Recrutamento misto: é um tipo de recrutamento que acontece tanto interno quanto externo, ou seja, ao mesmo tempo. Abre-se a vaga para os funcionários e, também, para candidatos externos que possam vir a somar à empresa.

“Só é possível recrutar a pessoa certa se soubermos antecipadamente o perfil desejado, isto é, as características pessoais e profissionais. O êxito no processo de recrutamento depende desse perfil bem definido.” (LACOMBE, 2005, p. 66).

Em todas as técnicas é necessário a identificação do objetivo da vaga, do perfil dos funcionários que trabalham no setor, observando o que falta, o que precisa ser complementado ou um perfil que seja igual aos demais. Essa observação é verificada com o responsável pelo setor, pois ele mesmo pode identificar a situação e observar em cada candidato o que mais se aproxima do perfil da vaga pretendida.

Recrutamento é um processo dentro do departamento de recursos humanos que cuida da informação e comunicação (interna ou externa) para contratação de pessoal que exercerá o cargo pretendido. Nesse processo, há um estudo sobre a vaga e o perfil do candidato.

“O recrutamento requer um cuidadoso planejamento, que constitui em saber: o que a organização precisa em termos de pessoas, o que o mercado de RH pode oferecer, e quais as técnicas de recrutamento a aplicar”. (DALLESTE, 2012).

2.2 Seleção

Em seguida ao recrutamento, tem-se a seleção de pessoal, que é o processo que seleciona os melhores perfis de currículo para entrevistas sobre a vaga pretendida.

Existem a entrevista de seleção, entrevista dirigida e provas de teste e aptidão.

Entrevista de seleção: entrevista formal para identificar as informações colocadas no currículo, conversa mais aberta sobre o perfil do candidato, experiências e interesse pela vaga, processo aberto de acordo com o que o entrevistador direciona.

Entrevista dirigida: essa técnica é também uma conversa, porém as perguntas podem ser pré-definidas antes do início da entrevista. O entrevistador vai seguindo um roteiro pré-estabelecido e preenchendo uma ficha para melhor padronização de seleção.

Provas de teste ou conhecimento: utilizada para vagas que requerem alto conhecimento para a vaga pretendida. Esse tipo de modalidade seleciona os candidatos por soluções de problemas escritos ou não. A dinâmica de grupo também é utilizada nesse processo.

O administrador da vaga poderá usar as três técnicas ou mesmo apenas uma, ou em qualquer ordem que desejar. A seleção é uma das últimas etapas para preenchimento da vaga, uma vez que nesse processo já é selecionado o candidato que ocupará a vaga.

2.3 Processo de recrutamento e seleção

Um recrutamento começa quando abre uma vaga em um setor de uma empresa:

- a) definição da vaga aberta: qual setor que precisa e quantidade da vaga que estará em aberto, o que define essa parte é o investimento que a empresa poderá fazer, com encargos e salários;
- b) definição de cargo e função: diferença entre cargo e função: cargo é a nomenclatura geral que é utilizada para um setor, por exemplo: setor de engenharia; já a função é o que exatamente o profissional faz (projeto, orçamentos etc.);
- c) definição do meio de comunicação: para que os candidatos saibam da vaga é importante saber definir um meio de comunicação em que essas pessoas possam ficar sabendo. Hoje, são muito utilizados *sites* de empregos direcionados, mídias sociais, aplicativos de celulares. Caso a vaga seja interna é importante colocar em lugares onde todos fiquem sabendo, como murais, *e-mails* corporativos ou qualquer parte onde tenha boa visualização;
- d) seleção dos currículos recebidos: depois de uma data pré-definida para prazo máximo de envio dos currículos, chega o momento de selecioná-los. É muito importante que seja visto cada detalhe, para não dispensar

- um candidato bom ou mesmo perdendo tempo selecionando com pressa. Nessa fase, também se entra em contato com o candidato, via *e-mail*, telefone ou aplicativos para marcar uma entrevista;
- e) entrevista com o candidato: marcado com o candidato hora e lugar, é necessário já identificar qual tipo de entrevista será realizada. Conforme já descrito, são três os tipos de entrevistas: seleção, dirigida ou por testes/habilidades/conhecimento;
 - f) final vaga preenchida: caso encontrado o candidato mais indicado a vaga, é necessário avisá-lo para que ele preencha a vaga. Também é importante informar aos outros candidatos que não passaram no processo seletivo, para que não criem expectativas e para demonstrar respeito aos candidatos que participaram.

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

3 HISTÓRIA DA EMPRESA COMERCIAL LIARA – O BOTICÁRIO – LINS

A Comercial Liara de Lins Ltda, é uma franqueada do O Boticário, hoje contando com 15 lojas físicas e 1 central de venda direta (venda por catálogo porta a porta) que atende cerca 1.800 revendedoras em 21 cidades de trabalho.

A empresa iniciou seu trabalho no dia 31/03/1988. Há 31 anos atua no varejo no ramo de perfumaria, cosmético e beleza.

Hoje, soma-se um quadro atual de 83 colaboradores entre os dois canais de atendimento: loja física e a venda direta.

Com o crescimento do mercado de cosméticos no Brasil, e pensando em conquistar um espaço ainda maior para a marca, O Boticário, a Franqueadora deu início ao canal complementar de Venda Direta no ano de 2011. Após a consolidação deste canal no mercado, este deixa de ser complementar e passa a integrar o modelo de *Franchising* O Boticário, conforme Contrato de Franquia vigente.

3.1 Modelo de negócio

A Venda Direta, segundo a ABEVD (Associação Brasileira de Venda Direta) é um “sistema de comercialização de produtos ou serviços baseados no relacionamento entre vendedores e compradores fora de um estabelecimento comercial fixo”.

A Venda Direta é a comercialização de produtos da marca O Boticário fora de um estabelecimento comercial fixo, onde a demonstração, venda e entrega de produtos ao consumidor final é realizada por uma pessoa física e de forma totalmente autônoma (Revendedor).

O Boticário, através do sistema de franquias, assina contrato com Franqueados, que, por sua vez, estão autorizados a criar uma rede de Revendedores autônomos nas regiões de atuação, através da assinatura de Contrato de Revenda e, ainda, mediante a instalação do Espaço do Revendedor.

4 METODOLOGIA

Este trabalho assume o viés de pesquisa bibliográfica, exploratória. A pesquisa bibliográfica segundo Gil. “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” (GIL, 1999, p. 69).

Foi realizado um estudo de caso na empresa O Boticário, localizado na cidade de Lins. O objetivo desse trabalho é de padronizar o roteiro de contratação realizado pela empresa no processo de recrutamento e seleção, diminuindo o risco de contratações sem perfil para as vagas almejadas.

O processo de recrutamento e seleção realizado pela empresa pesquisada, é feito pelo supervisor de vendas diretas, porém de forma aleatória e sem nenhuma estrutura. Sendo assim, foi proposto a criação de um roteiro de entrevista para ver se facilitaria e tornaria mais eficiente o processo de recrutamento e seleção.

Para certificar o êxito no roteiro, o mesmo foi aplicado na contratação para a vaga de captador de revendedor na cidade de Andradina/SP, onde o supervisor Danilo Casarin seguiu o roteiro proposto, enviado a ele por e-mail. Foram selecionadas nove pessoas, porém, apenas cinco compareceram para a entrevista, marcada para os dias 23/10/2019 e 14/11/2019.

4.1 Processo de contratação sugerida para a empresa, após pesquisa bibliográfica

Após realizar pesquisa bibliográfica constatou-se a importância de alguns itens durante o processo de recrutamento e seleção do O Boticário, CP Liara de Lins:

- a) primeira fase: definição sobre a vaga. Para uma boa seleção e recrutamento é indispensável saber sobre a vaga a ser ocupada. Sendo necessário responder tais perguntas: Por que a vaga está disponível? É realmente necessária a contratação de um novo funcionário?
- b) definir cargo e função: o que o funcionário irá fazer. É necessário descrever a função e o cargo exigido;
- c) definição do perfil da vaga: nesse item é necessário identificar qual a idade mais apropriada. Sexo, se é necessário pegar peso, viajar, quais serão os horários; grau de escolaridade, se é necessário carro/moto particular; experiência. Nessa parte é extremamente necessário colocar tudo o que precisa para a vaga, assim, não se perderá tempo e diminuirão as chances de um recrutamento errado. É importante que faça uma análise interna para verificar se dentro da empresa tem alguém para a vaga com o perfil desejado;
- d) definir meios de comunicação da vaga: a divulgação da vaga pode ser realizada através da internet, rádio, jornais locais, mídias sociais;
- e) entrevista dirigida: é importante montar um roteiro para que o entrevistado não se perca na hora da entrevista, ou mesmo, não seja esquecida alguma pergunta essencial para a vaga.

Diante disso, será usado para a vaga em aberto na empresa O Boticário CP Liara de Lins, um quadro com requisitos necessários para o preenchimento da vaga:

Quadro 1: Informações sobre a vaga

Informações sobre a vaga	
Vaga em aberto	Captador de revendedor
Perfil do candidato	O funcionário trabalhará externamente captando pessoas para revender por catálogo o Boticário, a empresa explorará mais cidades necessitando de mais mão de obra. Trabalho externo, ambos os sexos, idade superior a 18 anos, com flexibilidade de horário, na cidade do candidato e nas cidades

	vizinhas, que tenha carro próprio, facilidade de se aproximar oferecendo a revenda para o público em geral, conhecimento básico de informática.
Gênero	Ambos os sexos
Idade	Maior de 18 anos
Horário	Flexibilidade de horário
Habilidades necessárias	Boa comunicação, organizado e conhecimento básico de informática
Forma de comunicação	Redes sociais ou encaminhar o currículo para: vendadireta@cpliara.com.br

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Para que a entrevista seja realizada de forma eficiente foi elaborado um roteiro de entrevista a ser seguido como proposta para a entrevista dirigida:

- a) ter o currículo do candidato em mãos;
- b) confirmar o nome do entrevistado;
- c) informações iniciais a serem descobertas no início: estado civil, lugar onde reside, se tem filhos e se tem carro próprio;
- d) já teve experiência na função;
- e) prática em dirigir na estrada;
- f) disponibilidade de horário;
- g) qual abordagem para as vendas; e
- h) como lidar com respostas negativas, caso a cliente não queira seu produto;
- i) como lidar no trabalho, já que tem meta para cumprir;
- j) experiências com o antigo trabalho;
- k) habilidade com computador; e
- l) qual foi sua maior dificuldade enfrentada.

Algumas perguntas acabam instigando o entrevistado, pois é uma função que requer habilidade de comunicação e criatividade para que o funcionário saiba lidar com os mais diversos tipos de situações. Caso o entrevistador precise de alguém com experiência, é necessário perguntar sobre situações do antigo trabalho, ou seja, como o candidato se comportaria em determinadas ocasiões ou problemas.

Após o dia da entrevista dirigida, combina-se um dia com o entrevistador e o candidato aprovado para um teste de campo, onde o candidato viverá um dia na função, e maior para mais exatidão da escolha.

Quando selecionado o candidato certo e feita a contratação do funcionário escolhido, é informado a todos que participaram da seleção sobre o preenchimento da vaga, agradecendo o interesse pela vaga oferecida.

Aplicação do roteiro sugerido pelo supervisor da vaga em aberto:

Conforme o roteiro de entrevista descrito acima, foi sugerido ao supervisor Danilo Casarin, para que o aplicasse aos candidatos interessados na vaga, em aberto, do seu setor. Como já mencionado, cada supervisor de área fazia suas entrevistas, não tendo conhecimentos específicos e técnicas apropriadas.

Foi explicado ao supervisor todo o roteiro de entrevista, sua importância e a necessidade de implantação para ter um processo de recrutamento e seleção eficaz.

Foi proposto ao supervisor elaborar um cronograma para a divulgação da vaga e início do processo de recrutamento e seleção.

Quadro 2: Cronograma do processo de recrutamento e seleção

	01/1 0	02/1 0	03/1 0	18/1 0	21/1 0	23/1 0	24/1 0	11/1 1	14/1 1
Definição sobre a vaga / Perfil do candidato	X								
Meios de comunicação sobre a vaga / dia da divulgação/ término e contato com o candidato		X							
Divulgação da vaga			X						
Fechamento da vaga				X					
Contato com os candidata					X				
Elaboração da entrevista					X				

Data da entrevista						X			
Resultados da entrevista							X		
Entrar em contato com todos							X		
Teste de campo com o candidato aprovado.								X	
Fim do processo									X

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Após seguido o cronograma, o roteiro de entrevista e realizado o processo de recrutamento e seleção pelo supervisor, obteve-se o seguinte relato:

“Podemos notar uma assertividade maior nas contratações após seguir a proposta apresentada pelo artigo em nosso processo de recrutamento. Essa melhora no resultado se deu, principalmente, pelo fato de o artigo ter um roteiro claro e estabelecido, sugerindo um cronograma desde a necessidade real da contratação por parte da empresa até o fechamento do processo com os candidatos à vaga”. (Danilo Casarin – supervisor de captador de revendedor).

CONCLUSÃO

Realizar uma contratação correta é o objetivo de toda empresa, mas conforme a empresa vai aumentando muitos empresários não conseguem enxergar essa necessidade de realizar uma contratação mais objetiva, estudada e com tempo para entender o que realmente a empresa precisa no momento. Com esse cenário, o responsável que contratara novos funcionários atropela fases e acaba contratando sem muita base o candidato mais fácil no momento, conseqüentemente, muitas vezes o recrutado não corresponde às expectativas e, assim, o investimento do qual foi feito é perdido, como também treinamento e tempo que levará para refazer o processo também, atrasando todo o setor que precisava de um funcionário com urgência.

Diante do estudo feito sobre recrutamento e seleção, foi aplicado um cronograma para entrevistas dentro da empresa O Boticário Lins , e ele foi muito

satisfatório, pois permitiu que o entrevistador interagisse com o entrevistado antes da entrevista de uma forma mais clara e objetiva, tendo a confirmação que, se segue um roteiro, qualquer pessoa de qualquer setor poderia fazer uma boa entrevista de contratação, obtendo um resultado satisfatório e saberia lidar melhor, caso ocorresse resultados negativos de contratação, alinhando melhor e podendo alterar perguntas e direcionamento da entrevista a cada contratação a ser feita. É muito importante que tenha tempo para elaborar um estudo da vaga e depois um bom roteiro de entrevista com foco no que a empresa deseja atingir.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DALLEASTE, Paulo. Como é feito o recrutamento de pessoas 2012. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/como-e-feito-o-recrutamento-de-pessoas>>. Acesso em: 04 nov. 2019.

LACOMBE, Francisco José. **Recursos humanos: princípios e tendências** São Paulo: Saraiva, 2005.

LEME Robert. **Seleção e entrevista por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional estratégico**. 4 ed. São Paulo: Futura, 2001.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.