



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE  
SERGIPE – FANESE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**LARYSSA PEREIRA DOS SANTOS**

**PROCESSO DE ATRAÇÃO E SELEÇÃO: uma análise comparativa do processo  
seletivo para vendedores externos e processo de turnover na empresa Focus Tecnologia.**

**Aracaju/SE**

**2019.1**

**LARYSSA PEREIRA DOS SANTOS**

**PROCESSO DE ATRAÇÃO E SELEÇÃO: uma análise comparativa do processo seletivo para vendedores externos e processo de turnover na empresa Focus Tecnologia.**

**Artigo apresentado à coordenação do curso de Administração da FANESE, como cumprimento da disciplina Trabalho de Conclusão de Curso. Orientador(a): Prof. Patrícia Elaine Santana Mota**

**Aracaju/SE**

**2019.1**

S237p

SANTOS, Laryssa Pereira dos

PROCESSO DE ATRAÇÃO E SELEÇÃO: uma análise comparativa do processo seletivo para vendedores externos e processo de turnover na empresa Focus Tecnologia. / Laryssa Pereira dos Santos; Aracaju, 2019. 28p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Coordenação de Administração.

Orientador(a) : Patrícia Elaine S. Mota.

1. gestão de pessoas 2. turnover 3. atração e seleção 4. vend.

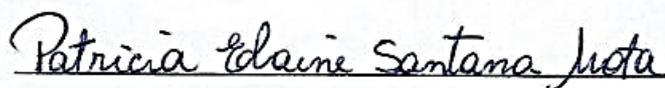
Elaborada pela bibliotecária Lícia de Oliveira CRB-5/1255

Laryssa Pereira dos Santos

**PROCESSO DE ATRAÇÃO E SELEÇÃO: uma análise comparativa do processo seletivo para vendedores externos e processo de turnover na empresa Focus Tecnologia.**

Artigo apresentado à coordenação do curso de Administração da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA



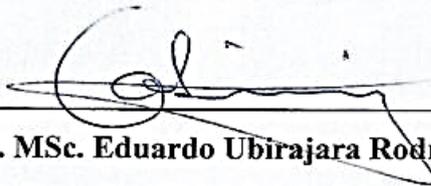
**Orientador(a): Profª. Patricia Elaine Santana Mota**

**Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE**



**Avaliador(a): Profª. Dr. Carla Milena Lordêlo Chaves**

**Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE**



**Avaliador: Profª. Dr. MSc. Eduardo Ubirajara Rodrigues Batista**

**Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE**

# **PROCESSO DE ATRAÇÃO E SELEÇÃO: uma análise comparativa do processo seletivo para vendedores externos e processo de turnover na empresa Focus Tecnologia.<sup>1</sup>**

*Laryssa Pereira dos Santos*

## **RESUMO**

Este artigo apresenta uma questão problematizadora sobre o resultado de um experimento que a empresa Focus Tecnologia aplicou no seu processo de recrutamento e seleção, para tratar as possíveis decorrências do *turnover* no quadro de pessoal. Sendo assim, analisou-se a teoria acerca da gestão de pessoas nas empresas e, em específico, sobre o problema delimitado, com o objetivo final de conduzir um melhor processo de recrutamento e seleção com métodos e técnicas que foram ser implantados no setor de Recursos Humanos com vistas à diminuição da prática de Turnover. Este estudo foi-se importante, pois, a partir da geração de dados, percebe-se a necessidade de a empresa minimizar os altos índices de rotatividade no cargo específico, no caso, os vendedores externos. Esta providência incentivou-se o aprimoramento da qualidade dos trabalhos realizados, com relação à mão de obra contratada por um tempo mais duradouro. Assim, permite-se que esses profissionais desenvolvam suas habilidades pelas competências que são exigidas nas atividades a serem realizadas, bem como a satisfação pelo emprego e futuramente um melhor processo de treinamento e desenvolvimento do quadro de pessoal do cargo estudado. A metodologia adotada para a realização da pesquisa caracterizou-se como teórico-empírica, de cunho descritivo, explanatório, de campo e de natureza quantitativa e qualitativa no tratamento dos dados e documentais. A pesquisa caracteriza-se como sendo: descritiva, explanatória, tratando-se de um estudo de caso com pesquisa experimental, seguida do tratamento de dados qualitativo-quantitativo. O presente estudo inicia-se com uma introdução ao tema recrutamento e seleção com base nos autores pesquisados e a exposição de um procedimento adotado pela empresa na condução de um novo processo de recrutamento e seleção no cargo de vendedores externos, que analisou-se uma melhoria ao tratar-se de um processo mais justos e menos subjetivo no que se refere à composição e à qualificação do resultado esperado que dessa forma, contribuiu-se para uma tomada de decisão mais assertiva.

Palavras-chave: gestão de pessoas, recrutamento e seleção, turnover, vendedores externos.

## **ABSTRACT**

This paper presents a problematic question about the result of an experiment that Focus Tecnologia applied in its recruitment and selection process, to address the possible consequences of turnover in the staff. Thus, we analyzed the theory about the management of

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado à banca examinadora do curso de Administração da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe, em dezembro de 2019, como critério parcial e obrigatório para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas. Orientador: Prof. *Patrícia Mota*.

people in companies and, specifically, about the delimited problem, with the ultimate goal of conducting a better recruitment and selection process with methods and techniques that were to be implemented in the Resources sector. Humans with a view to reducing Turnover practice. This study was important because, from the data generation, we realize the need for the company to minimize the high turnover rates in the specific job, in this case, the external salespeople. This measure encouraged the improvement of the quality of the work performed, in relation to the labor contracted for a longer time. Thus, these professionals are hallowed to develop their skills by competencies that are required in the activities to be performed, as well as job satisfaction and in the future a better process of training and development of the staff of the position studied. The methodology adopted to conduct the research was characterized as theoretical-empirical, descriptive, explanatory, field and quantitative and qualitative in the treatment of data and documentary. The research is characterized as: descriptive, explanatory, being a case study with experimental research, followed by the treatment of qualitative and quantitative data. This study begins with an introduction to the theme recruitment and selection based on the authors surveyed and the exposure of a procedure adopted by the company in conducting a new recruitment and selection process in the position of external salespeople, which analyzed an improvement. By dealing with a fairer and less subjective process with regard to the composition and qualification of the expected result, it contributed to a more assertive decision making.

Keywords: people management, recruitment and selection, turnover, external salespeople.

## 1 INTRODUÇÃO

Vive-se uma sociedade, onde as mudanças acontecem de maneira significativa e, com isso, as empresas devem-se adequar às exigências de mercado. Toda empresa procura se destacar, entre seus concorrentes, e não basta, apenas, possuir novas tecnologias, mas deve contar, também, com colaboradores bem capacitados e adequados para desempenharem seus cargos e funções de maneira eficiente, buscando a eficácia organizacional.

Diante disto, a Gestão de Pessoas dentro das organizações precisa se moldar e desenvolver estratégias e modelos de recursos humanos para estarem em sintonia com a missão da empresa e o ambiente externo. Pessoas entram e saem das empresas motivadas por diversos fatores, porém um elevado índice de rotatividade nas empresas mostra que talvez haja um problema a ser tratado, pois resulta na perda do capital intelectual.

Assim, uma das principais tarefas do setor de RH é atrair e selecionar candidatos para poder ter um quadro de pessoas dispostas e aptas para um crescimento organizacional e pessoal. Atrair e manter talentos são pontos cruciais da administração de pessoas e, por isso, as organizações precisam conduzir um processo de atração e seleção mais assertivo possível. Diante das novas exigências, principalmente a crescente especialização e a inserção da tecnologia, necessita-se aperfeiçoar a forma de recrutar (atualmente definido melhor pela

palavra atração) e selecionar pessoas nas organizações visto que, um dos grandes diferenciais e vantagem competitiva provêm das pessoas que nela estão inseridas. Para França (2014, p. 29),

O recrutamento e a seleção devem estar integrados às estratégias de negócios da empresa. Se a empresa está necessitando passar por mudanças ou por renovações, ela deverá buscar e atrair pessoas com esse potencial. Se, ao contrário, tratar-se de uma empresa conservadora e enrijecida, o perfil do profissional que ela necessitará será outro.

O tema Atração e Seleção foi escolhido pela sua importância, no âmbito organizacional, aumentando a probabilidade de melhores e maiores resultados dentro das organizações. Qualquer fragilidade identificada na empresa serve de campo para realização de análise e de experimento. Desse modo, devido à constante competitividade das empresas, é fundamental a qualificação do capital humano, a fim de mantê-lo, evitando um alto *turnover* na empresa.

Atualmente, uma das técnicas utilizadas para resolução de tal problema é o processo de atrair e selecionar pessoas para a vaga ofertada, antigo recrutamento e seleção. E um elevado *turnover* foi verificado na empresa FOCUS TECNOLOGIA. Diante deste exposto, surgiu-se a pergunta da pesquisa: Até que ponto a adoção de um processo sistemático de atração e seleção pode promover maior permanência dos colaboradores na empresa?

Diante da questão levantada, o objetivo geral para responder à questão problematizadora, este estudo teve como objetivo geral aprimorar o processo de atração e seleção com vistas à diminuição da prática de Turnover. Os submeteu-se a um plano de intervenção no processo de atração e seleção na empresa FOCUS TECNOLOGIA apresentado ao setor de Recursos Humanos, que ao, iniciando-se com o aperfeiçoamento dos requisitos, seguido da manipulação do processo de atração e seleção que conseqüentemente proporcionou-se um comparativo do antigo e o novo modelo que facilitará futuros processos de treinamento e desenvolvimento do seu quadro de pessoal.

Nos tópicos a seguir, será apresentado o referencial teórico, que serviu como base para esse estudo, e experimento que foi aplicado. Para o alcance de resultados, foi necessária a solicitação de dados qualitativos e quantitativos dos três últimos meses antes do início da execução do novo modelo na empresa, com a finalidade de analisar e comparar o processo de atração e seleção antigo com o modelo realizado no experimento.

Apresentada a metodologia utilizada, fez-se a aplicação do novo modelo experimental, seguida da análise dos dados coletados, tanto quantitativos como qualitativos, onde verificou-

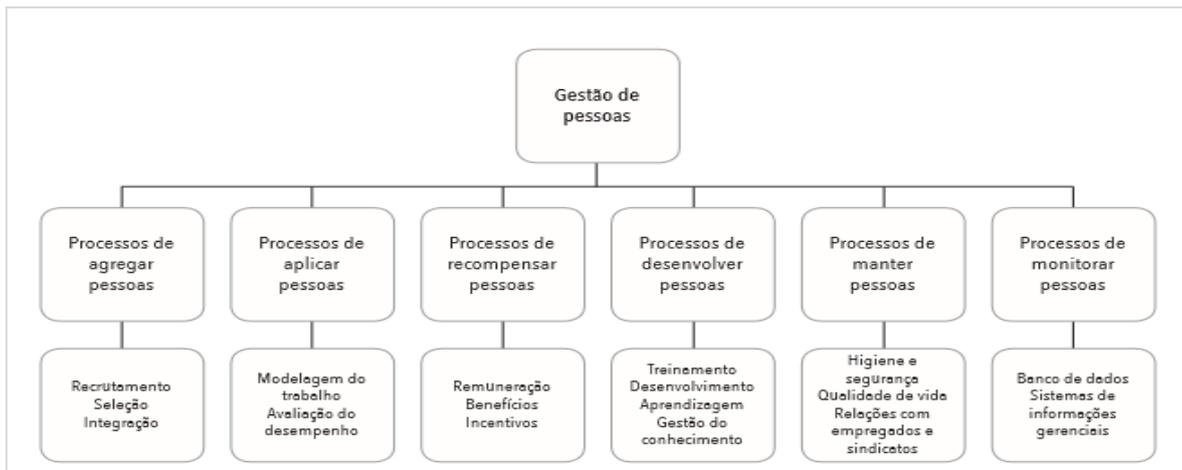
se que levando em consideração ao tempo do experimento a pesquisa experimental, mostrou-se uma melhoria permitindo um processo mais viável e assertivo.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS E O PROCESSO DE AGREGAR PESSOAS**

A Gestão de Pessoas é composta por métodos, políticas, técnicas e práticas decididas com objetivo de orientar o comportamento humano e as relações humanas, de maneira a maximizar o potencial do capital humano dentro das organizações. Podem-se ver as pessoas não mais como um recurso, mas como parceiras das organizações, onde se encontram aptas para geri-las à excelência e ao sucesso. Chiavenato (2014, p. 11) comenta que o objetivo da gestão de pessoas é constituir o principal ativo da organização, criando a necessidade de tornar as empresas mais conscientes e cautelosas para seus colaboradores.

A gestão de pessoas na organização é enfatizada por Chiavenato (2014, p.13), que diz “A GP consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações quanto para as pessoas que nelas trabalham”. O valor de uma organização não depende só do seu tamanho, mais sim das suas estratégias e ações de mercado, e da valorização das pessoas. Cada colaborador dispõe-se a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório. Sendo assim, as práticas de gestão de pessoas têm um papel importante na empresa, sendo uma tarefa estratégica que está atrelada à cultura e à estrutura organizacional com seis processos, políticas, e demais variáveis contidas na empresa.

**Figura 01 - Os processos básicos da gestão de pessoas**



Fonte: Chiavenato (2014, p. 14)

O Processo de Agregar Pessoas é utilizado para incluir novas pessoas na empresa, podendo ser denominado como recrutamento e seleção de pessoas e de forma mais atualizada, hoje conhecida como Atração e Seleção de pessoas. Esse processo foi-se o grande foco deste experimento juntamente ao Processo de Manter Pessoas. Para Chiavenato (2014, p. 13), o processo de agregar valor é o processo utilizado para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser chamados de provisão ou suprimentos de pessoas que se incluem no processo de recrutamento e seleção de pessoas.

Esse processo é o primeiro utilizado pelos profissionais de Gestão de Pessoas de uma empresa. Segundo Chiavenato (2014), o processo de agregar pessoas é o meio utilizado para incluir novas pessoas na empresa, que tem como objetivo servir às necessidades organizacionais, em longo prazo, incluindo recrutamento e seleção de pessoas. Sobre a definição de recrutamento, o mesmo a autor aborda que se trata de um conjunto de técnicas e procedimentos que busca atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. A atração de pessoas, segundo Chiavenato (2014), pode ser interna e externa.

O recrutamento interno é feito dentro da própria empresa. Quando surge uma nova vaga em um determinado cargo e seu preenchimento se dá através de remanejamento de empregados, por meio de promoção ou transferência com promoção. Existem benefícios nesse tipo de recrutamento, os quais devem ser considerados.

O recrutamento interno é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Este tipo de recrutamento constitui, ainda, um procedimento bastante econômico e serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados. Com este tipo de recrutamento o gestor obtém informações mais precisas, a possibilidade de preparação para a promoção e melhoria do moral e das relações internas. (BOAS; ANDRADE, 2009, p. 38).

Como principais estratégias de recrutamento interno apresentam-se as indicações de funcionários e as divulgações em cartazes. Sobre a indicação de funcionários, o autor Knapik (2006) explana que esta fonte também tem um baixo custo de operacionalização, e nesse caso, constitui-se num processo geralmente rápido e com um forte envolvimento dos funcionários.

Já o recrutamento externo, acontece quando a empresa vai a busca de novos talentos, ou seja, procuram atrair candidatos que buscam oportunidades no mercado de trabalho. É feito através da atração dos candidatos que estejam disponíveis (não necessariamente desempregados). O processo de recrutamento inicia quando o candidato preenche a sua proposta de emprego, apresenta ou disponibiliza seu curriculum à organização. O curriculum vitae (CV) assume uma enorme importância no recrutamento externo, funciona como um catálogo, currículo ou portfólio do candidato (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com Knapik (2008) “o recrutamento externo é realizado por meio de fontes que visam a atrair pessoas qualificadas e aptas no mercado”. Essas fontes são as ferramentas de divulgação da vaga em aberto, ou seja, a escolha da ferramenta mais adequada depende muito do cargo em questão, pois, se é um cargo que se sabe que o perfil de seu ocupante não é alguém que utiliza internet, então esta vaga não pode estar anunciada no site da empresa. O recrutamento externo permite que os novos colaboradores trouxessem novas experiências e percepções, assim como novos conhecimentos. Por essa razão, o recrutamento externo utiliza várias e diferentes técnicas para influenciar e atrair candidatos do cargo.

Há estratégia utilizada no processo de recrutamento são através dos meios de comunicação impressos (jornais, revistas especializadas) e os presenciais. Existem jornais especializados em ofertas de emprego assim também as divulgações nas universidades, e organizações definidas como centros de integração de estagiários e empregados. No processo de recrutamento externo, a estratégia que vem crescendo muito é a atração de candidatos na era digital.

Sob o olhar de Chiavenato (2014, p. 109), existe também o recrutamento virtual. Que é caracterizado pelos seus métodos digitais feitos através de redes sociais (Instagram, Facebook, LinkedIn, sites). Por exemplo, muitas empresas mantêm um espaço no site corporativo reservado para divulgação das vagas disponíveis, oferecendo um campo de cadastro para as pessoas que têm interesse em candidatar-se à vaga, por exemplo, o campo destinado ao “Trabalhe Conosco”, nos sites das empresas. Segundo Knapik (2006), as pesquisas na internet vêm desbancando todas as outras fontes que já foram as mais eficazes, como anúncios em jornais. Em Sergipe, tem bons sites (como exemplo o VAGAS e o CIEE), os quais possuem

ótimos candidatos cadastrados. Conforme Chiavenato (2014), no que se refere ao recrutamento virtual, ele descreve que

Seu valor reside no imediatismo e na facilidade de interagir digitalmente com candidatos potenciais. Ela traz facilidades tanto às empresas quanto aos candidatos. Os candidatos podem entrar em contato diretamente com sites de empresas ou de agências de recrutamento sem necessidade de sair de suas casas. A facilidade e a simplicidade são enormes. A internet oferece às empresas uma plataforma que permite a comunicação por e-mail pronta e rápida, dispensando qualquer forma de intermediação (CHIAVENATO, 2014, p. 109).

É importante frisar que as estratégias utilizadas nos tipos de recrutamento podem ser flexíveis com tanto que se analise anteriormente a empresa de modo geral, como por exemplo a consultoria em gestão de pessoas. Nesse tipo de estratégia, as empresas de consultoria em gestão de pessoas têm se especializado em intermediar os processos de captação de talentos, exercendo um grande apoio para as organizações. Nesse caso, são recrutadas pessoas que já estão no mercado, porém, a partir do seu perfil e dos resultados alcançados na empresa atual, são convidados a ocupar cargos importantes em outras empresas. Após feito todo o processo de recrutamento de candidatos de forma eficaz, a empresa dá continuidade ao processo de agregar pessoas com a seleção de pessoas.

O processo de seleção de pessoas é escolher e identificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e às estratégias da organização. A organização adere a um processo com certas estratégias que servem para filtrar e qualificar aqueles candidatos que reúnem as qualificações e as competências exigidas ao cargo oferecido. Chiavenato (2014, p. 119) explica que “o processo seletivo deve fornecer não somente um diagnóstico atualizado, mas principalmente um prognóstico a respeito dessas variáveis. Não apenas uma ideia atual, mas também do potencial, isto é, uma projeção de como o candidato se situará no longo prazo.” O autor ainda continua afirmando que o processo seletivo é formado por uma série de etapas que varia muito de organização para organização onde cada fase traz ao profissional recrutador uma série de informações sobre as pessoas candidatas. Para se obter resultados positivos é essencial utilizar mais de uma técnica de seleção.

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas alguns candidatos possam ingressar na organização: aqueles que apresentam as características desejadas. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção é a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo e no tempo certo. (CHIAVENATO, 2014, p. 118).

O sucesso da seleção de pessoas está na habilidade do profissional de recursos humanos em comparar as necessidades e as características comportamentais e culturais da empresa com as apresentadas pelo candidato, sendo assim percebido como um processo de comparação. Marras (2011, p. 65) se refere à seleção de pessoas conceituando-a como “uma

atividade que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”. A terceirização dos processos de seleção tem aumentado nos últimos anos, a área de gestão de pessoas tem estado mais ocupada com atividades de planejamento, enquanto as consultorias executam as funções mais operacionais do processo de recrutamento e seleção.

Após obter as informações sobre o cargo a ser preenchido e as competências desejadas é necessária a escolha das técnicas de seleção que mais correspondem à realidade da empresa. Para Chiavenato (2014, p.127), “as técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento”. As estratégias mais utilizadas em processos seletivos são as entrevistas, em que o entrevistador procura conhecer o candidato, pesquisa seus conhecimentos e suas habilidades e aplica determinados estímulos para ver as reações e os indícios do estilo comportamental do candidato, permitindo um contato direto com ele. Knapik (2006), explica que as entrevistas não precisam seguir um modelo único. Podem ser mistas: iniciar não padronizadas, para quebrar o gelo e diminuir a ansiedade do candidato e, em seguida, continuar padronizadas ou diretivas. Segundo Almeida (2008, *apud* Latham, Saari, Pursell e Campion, 1980), existem também as provas situacionais que tem como objetivo identificar de que maneira o candidato se comportaria diante de uma situação real e específica do dia-a-dia no trabalho. Ferreira (2005, p. 87) cita que as empresas que não usam os processos seletivos, apresentam problemas na produtividade e por isso sugere à necessidade de o selecionador demonstrar a precisão da seleção de seus colaboradores.

O processo de seleção promove importantes resultados através da análise dos colaboradores com aproveitamento de habilidades e competências, favorecendo assim o sucesso potencial no cargo; também eleva a satisfação por aliar a atividade indicada para cada pessoa; e evita perdas futuras, ou seja, substituição pelo insucesso do responsável do cargo.

No processo de agregar pessoas, há um procedimento a ser feito antes da atração e da seleção de pessoas, onde tem um papel significativo para uma conclusão eficaz do processo. Este procedimento é chamado de Análise e Descrição de Cargos que serve para direcionar as habilidades e as competências exigidas no processo de agregar pessoas. As empresas devem atentar-se ao cargo que necessita ser preenchido, e para isso, o setor de recursos humanos deve conhecer, descrever e analisar o cargo em questão. É necessário que exista uma ordem em todo processo de contratação de pessoas. Na análise de cargos existe uma elaboração das competências que serão exigidas no cargo em questão. Essas atribuições daquilo que o cargo

necessita devem ser comparadas com as características que formam as competências de cada indivíduo.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 242), a descrição de cargos é o processo que consiste em listar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o torna distinto de todos os outros cargos existentes nas organizações. Portanto, a descrição de cargos é o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas tarefas (como faz) e os objetivos do cargo (porque faz).

A descrição do cargo irá apresentar de forma bem clara, todos os detalhes possíveis para que o candidato à vaga saiba realmente quais serão suas tarefas a serem desempenhadas com eficiência. É importante diferenciar descrição de cargos de análise de cargos, como pontua Chiavenato.

Enquanto a descrição de cargos é um simples arrolamento das tarefas ou atribuições que um ocupante desempenha, a análise de cargos é uma verificação comparativa de quais exigências (requisitos) essas tarefas ou atribuições impõem ao ocupante. Em outros termos, quais são os requisitos intelectuais e físicos que o ocupante deveria ter para desempenhar adequadamente o cargo (CHIAVENATTO, 2006, p. 244).

Assim, observa-se que o papel da descrição e análise de Cargos é essencial para qualquer organização já que seu principal papel é auxiliar de maneira decisória na escolha do melhor candidato para a empresa contratar, onde ela será beneficiada através da elevação do capital intelectual gerando por fim um crescimento da mesma ao alcançar sucesso.

### **3 ATRAÇÃO E SELEÇÃO PARA O CARGO DE VENDEDORES EXTERNOS**

O setor de Recursos Humanos possui o maior recurso de uma empresa, e devido a isso é fundamental realizar um processo de recrutamento e seleção cuidadoso para poder captar os candidatos potenciais com a finalidade de fazer parte do quadro de funcionários da empresa. Cobra (1997) menciona que para o Recrutamento do Pessoal de Vendas é necessário listar o pessoal disponível, relacioná-los com as previsões de negócios para o próximo período e com as novas necessidades de pessoal em face das condições futuras previstas.

Há diversas condições para procurar esses talentos como já vimos no tópico de recrutamento de pessoas. Após executar o processo de recrutamento, é importante fazer a seleção destes candidatos, a fim de separar os melhores talentos para a organização, afinal serão os vendedores que irão trazer os lucros para ela.

O recrutamento e seleção para cargos na área de vendas é uma das preocupações do gestor de RH para montar uma equipe, pois ele precisa escolher os melhores candidatos para esta área. Com o mercado competitivo, esta missão se torna cada vez mais complexa e ponderada, afinal, como saber se aquele candidato é a melhor aposta do gestor? Para obter resposta para essas perguntas o setor de recrutamento e seleção deve- se fazer um ótimo trabalho no seu processo de atrair e selecionar talentos.

Além do mais, a seleção para cargos em vendas compõe-se da influência de vários fatores, ou seja, não existe um método pronto para todos os recrutadores. Mas afinal o quem vem a ser um profissional no cargo de vendedor externo? O vendedor externo é um profissional da área de vendas onde sua principal função é efetivar vendas da maneira que o profissional vai até o cliente e não fica apenas em um local fixo de trabalho.

De acordo com o site Foursales (2019), existem determinados tipos de vendedores externos como o diferenciado por Público-alvo onde o vendedor externo trabalha em campo se deslocando até as empresas para efetuar as vendas de produtos e serviços variados (conhecido como B2B que significa *business to business* que em português é “empresa para empresa) ou, o vendedor externo que se desloca até pessoas físicas, (B2C significando *business to consumer* que em português é” empresa para cliente) sendo popularmente vendedor externo conhecido como: vendedor porta-a-porta.

Há os vendedores diferenciados por Função. Na situação, o vendedor encontra-se na responsabilidade de aduzir novos clientes para uma empresa, também chamado HUNTER, e de outro modo tem o vendedor Externo, *FARMER*, sendo aquele responsável por impulsionar vendas na carteira de clientes ativos e inativos de uma empresa. E por fim, existem os vendedores classificados pelo tipo de venda, dentre os quais se encontra o vendedor de tangíveis (alimentos e bebidas, serviços padronizados como terceirização de portaria e limpeza, entre outros). E, por outro lado, os vendedores intangíveis, aqueles que atuam com produtos ou serviços customizáveis, complexos ou de luxo (consultoria empresarial, carros e imóveis de luxo dentre outros).

No caso deste estudo foi verificado que, o tipo de vendedor externo adotado na Focus tecnologia é caracterizado por aqueles que são diferenciados por público-alvo que são vendedores externos B2B (*business to business*) ou B2C (*business to consumer*).

## 4 TURNOVER

Diante de todo processo descrito acima, faz-se necessário revelar um dos principais objetivos do processo de recrutamento e seleção, além de atrair e selecionar pessoas, o de fazer com que o funcionário permaneça sempre motivado a querer trabalhar dentro da organização. O Turnover, ou rotatividade de pessoal, trata-se de um indicador da gestão de Recursos Humanos que será abordado neste estudo demonstrando como pode ser uma forma de auxiliar no processo de recrutamento e seleção como também influencia de forma relevante na retenção de talentos.

No entendimento de Henrard e Quadros (2014, p. 06), o índice de rotatividade de pessoal, também conhecido nas empresas pelo termo turnover é um dos mais eficientes indicadores de recursos humanos. Além de apresentar os dados de entrada e saída de funcionários no quadro de lotação de uma empresa é um indicado que nos revela um forte impacto de capital humano. Essa movimentação envolve admissão, transferências, promoções, afastamento por aposentadoria e desligamento. O *Turnover* é a movimentação de funcionários que entram e saem da organização. Quando muito elevado, pode trazer problemas para a empresa, portanto é importante que se avalie o grau de *Turnover* para que as providências necessárias sejam tomadas. Chiavenato (2014) destaca que a rotatividade é utilizada para medir a flutuação de pessoal nas organizações.

Para isso, as empresas necessitam buscar a redução do seu *turnover*, identificando a quantidade certa de admissões e demissões considerando que seja mais favorável encorajar seus colaboradores a permanecerem na organização. O fator principal não é apenas quantos funcionários estão saindo, mas sim o valor dos que estão permanecendo na empresa. Explica Lucena (1995, p.198), que os estudos direcionados ao Turnover são de suma importância para o pessoal de Recursos Humanos. O *Turnover*, além de significar desperdícios e investimentos que não retornam à empresa, também pode atingir diretamente no nível de produtividade e alcance dos resultados almejados pela organização.

Segundo Bohlander (2005), é importante que os gestores desenvolvam planos estratégicos para avaliação, manutenção e contratação de novos colaboradores, tendo como objetivo a aquisição e manutenção dos talentos existentes na empresa.

Um dos fatores que este indicador de RH determina é a satisfação dos colaboradores e demonstração de como a empresa gerencia as políticas de recursos humanos. Com as demissões voluntárias dos colaboradores, a empresa se coloca no direito e busca por profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro de funcionários ou ainda a procura

pela inovação. Chiavenato (2014, p. 83) expõe que o índice de desligamentos mede a proporção dos desligamentos em relação ao tamanho da força de trabalho.

A fórmula mais utilizada é o número de pessoas que se desligaram durante determinado período (um mês ou um ano) em relação ao número médio de colaboradores existente. Essa fórmula, contudo, funciona apenas em relação às saídas e não considera as entradas de pessoal na organização. Outro índice que deve ser levado em consideração, é o da rotatividade, que, de acordo com (Lacombe, 2011) pode ser calculado conforme demonstrado no Quadro 1.

**Quadro 01: índice de rotatividade de pessoal**

$$\text{Rotatividade} = \frac{\text{Total de empregados admitidos} + \text{Total de empregados que saíram do órgão}}{\text{Total de funcionários no final do período}}$$

Fonte: Adaptado de (Chiavenato, 2010).

A rotatividade de pessoal pode ser causada por diversos fatores, sendo eles externos ou internos. Para o autor Chiavenato (2010), esse fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização pode ser iniciado por parte da empresa ou do próprio colaborador. Esses motivos podem ser conferidos no Quadro2.

**Quadro 2: Motivos de desligamentos na empresa.**

<b>Desligamento por iniciativa do colaborador</b>	<b>Desligamento por iniciativa da organização</b>
Insatisfação com o trabalho	Substituição por profissional mais adequado ao cargo
Insatisfação com o ambiente de trabalho	Seleção inadequada
Oportunidades fora da organização	Redução do quadro de trabalhadores
Plano de demissão espontânea (PDE)	Mudanças no desenho dos cargos

A rotatividade representa um fator de incerteza e de imprevisibilidade para as organizações, provocadas pelo comportamento das pessoas. Dessa forma, indaga-se que para diminuir o índice de rotatividade de pessoal, deve-se em primeiro lugar, pesquisar as principais causas que podem estar acontecendo internamente na empresa e através dela, diagnosticar cada uma para providenciar soluções. Conforme Lucena (1995 p. 199),

“controlar turnover não significa apenas ter as informações sobre ele, mas significa proteger e reter a mão-de-obra que é importante para a empresa”.

Algumas vezes a redução brusca do quadro de pessoal pode diminuir os custos e aumentar o lucro, mas para isso as demissões devem ser feitas de forma inteligente e correta, tornando a organização mais competitiva. A partir desta afirmação, pode-se dizer que o turnover é o um processo muito oneroso, é como ver “o dinheiro saindo pela porta” (Milkovich; Boudreau, 2006, P. 262). O Turnover não somente pode significar investimentos perdidos, desperdiçados, que não retornam a empresa, como pode afetar profundamente o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados, além do custo elevado do processo de desligamentos e de novas admissões. Desse modo é importante manter um índice de rotatividade de pessoal adequado, com foco na redução desses custos e na manutenção dos colaboradores.

O autor ainda enfatizou que um índice de rotatividade muito elevado reflete um estado de fluidez e desordem da organização. O índice de rotatividade ideal é aquele que permite à organização reter seu pessoal mais qualificado e substituir os menos qualificados.

Na Focus Tecnologia considerou-se que aprimorando o processo de atração e seleção através do modelo proposto foi possível reduzir a rotatividade do seu quadro de pessoal possibilitando a seleção dos melhores candidatos a ingressar na empresa e focando nas ações para manter seus colaboradores e melhor condicionamento para possíveis processos de treinamento e desenvolvimento.

## **5 METODOLOGIA**

O presente estudo foi realizado na empresa Focus Tecnologia, situada na cidade de Aracaju, que é uma organização de prestação de serviços da Vivo (empresa de Telefonia e Internet). Segundo Moura Melo (2009, p. 14), “a metodologia da pesquisa constitui-se no processo de intervenção na realidade. É o caminho percorrido pelos pesquisadores no processo de elaboração da investigação teórico-empírica”. De acordo com Gil (2010), a metodologia é caracterizada pelo estudo profundo de um ou de poucos objetos, para que se permita a investigação de seu amplo e detalhado conhecimento.

Esta pesquisa teve natureza mista, a qual abarca a perspectiva qualitativa e quantitativa, aplicada ao universo determinado as empresas que se desenvolvem processos de atração e seleção de pessoas, mas que obteve-se mediante a uma população para processos voltados a vendedores externos que como amostra teve-se os candidatos e admitidos deste

cargo da empresa Focus Tecnologia. A metodologia foi-se dividida em dois períodos que possibilitou-se uma análise comparativa entre o primeiro período, caracterizado pelo antigo processo e no segundo período, ou seja, o modelo do experimento, instituiu-se a um processo dividido em três etapas avaliativas sendo elas: 1) a análise do processo de atração de pessoas comparando o modelo antigo com o modelo proposto; 2) a análise do processo de seleção de candidatos fazendo o mesmo comparativo entre o modelo antigo e modelo proposto; e, 3) a partir das análises comparativas entre o modelo antigo e o proposto, constatar qual o impacto no indicador de RH, o *Turnover* na empresa. Logo abaixo é apresentada uma ilustração esquemática (desenho da pesquisa) que ilustra as etapas realizadas no modelo novo.

**Figura 02: Etapas do processo de recrutamento e seleção na Focus Tecnologia.**



Fonte: Próprio Autor

Pode-se definir que a presente pesquisa se atribui, quanto aos fins, aspecto explanatório, que é definida por Brenner (2007 p. 19-20) e comentado por Ubirajara (2014 p. 25) como: “[...] explicar variáveis causais de fenômenos específicos em situações que não possibilitam a realização de experimentos e levantamentos”. Quanto aos meios, ou seja, a forma pela qual se obteve os dados necessários para este estudo, tem-se a pesquisa experimental, onde pesquisador procura reestruturar as condições do que está sendo estudado, para obter um olhar sob controle onde o autor Gil (2010, p. 53) diz que, o modelo experimental ou laboratorial “consiste em determinar o objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz”. A pesquisa experimental possibilitou um estudo mais assertivo de acordo com os instrumentos. Segundo Lakatos e Marconi (2001) “as técnicas de coleta de dados são um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, ou seja,

corresponde à parte prática da coleta de dados”. Neste estudo o instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário, as entrevistas e a observação pessoal, além de registros documentais, pois são instrumentos para melhor captar informações sobre este estudo de caso.

Quanto ao Procedimento, no caso deste estudo, a pesquisa ocorreu em duas etapas com a mesma duração tempo, num período total de 6 meses, compreendidos entre 06/02/2019 e 05/08/2019, para efeitos de comparação dos resultados em ambos os prazos. Na primeira etapa será analisado o processo de recrutamento anterior, habitual da empresa, o qual ela já realizava. Logo após será analisado o processo com o novo modelo proposto que ocorrerá entre 06/05/2019 a 05/08/2019, o qual se utilizou uma amostragem dos processos de recrutamento e seleção realizados nesse período, de modo a atender aos objetivos pretendidos.

## **6 ANALISE DE DADOS**

A seguir são apresentadas as análises relativas aos indicadores da avaliação do experimento no processo de atração e seleção da empresa, assim como, a narração da gestora de RH sobre o experimento realizado em seu setor. Inicialmente, apresentam-se os resultados quantitativos dos critérios utilizados entre o modelo antigo e o modelo imposto. Após, os resultados qualitativos dos modelos, juntamente a narrativa da gestora.

No processo de atração houve uma manipulação na laboração por parte da responsável do experimento juntamente com o setor responsável onde se aplicou mudanças na divulgação da vaga ofertada para o cargo de vendedores externos para a empresa Focus tecnologia. Essa imagem que é divulgada diariamente nas mídias sociais, exclusivamente no Instagram, Facebook e Linkerdin, está anexada no final do trabalho. Feito isto, foi feita a triagem dos currículos que chegaram através do e-mail da empresa ou foram deixados na portaria da empresa. Essa triagem foi avaliada de acordo com o que foi solicitado: idade, sexo, escolaridade, disponibilidade de horário e experiências.

O processo de seleção foi analisado através de alguns critérios que serviram como indicadores para ser possível concluir que a comparativa fosse feita. Na tabela 01, apresentou-se o histórico dos critérios utilizados no processo de recrutamento e seleção que ocorria na empresa no período relacionado ao modelo antigo do processo demonstrando um alto índice de rotatividade na empresa, desde da quantidade de processos ao quantitativo de admissões e demissões. Já na tabela 02, representando o modelo novo de processo nota-se que apesar da comparação não ter uma mudança significativa na redução de demissões e aumento na retenção de colaboradores houve uma estruturação do processo em relação ao

antigo. Isso aconteceu devido ao processo de atração bem elaborado antes do processo de seleção.

**Tabela 01: Análise quantitativa dos critérios – modelo antigo.**

<b>MODELO ANTIGO</b>				
<b>CRITÉRIOS</b>	<b>MARÇO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAIO</b>	<b>TOTAL</b>
QUANTIDADE DE PROCESSOS SELETIVOS	08	11	12	31
QUANTIDADE DE PESSOAS CHAMADA EM CADA PROCESSO	15 CANDIDATOS			
QUANTIDADE DE PESSOAS COMPARECIDAS EM CADA PROCESSO	MÉDIA DE 08 A 10 CANDIDATOS			
QUANTITATIVO DE DEMISSÕES	05	03	05	13
QUANTIDADE DE ADMISSÕES	03	07	07	17

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 02: Análise quantitativa dos critérios- modelo novo.**

<b>MODELO NOVO</b>				
<b>CRITÉRIOS</b>	<b>JUNHO</b>	<b>JULHO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>TOTAL</b>
QUANTIDADE DE PROCESSOS SELETIVOS	03	04	04	11
QUANTIDADE DE PESSOAS CHAMADA EM CADA PROCESSO	10 CANDIDATOS			
QUANTIDADE DE PESSOAS COMPARECIDAS EM CADA PROCESSO	MÉDIA DE 08 A 12 CANDIDATOS			
QUANTITATIVO DE DEMISSÕES	07	03	03	13
QUANTIDADE DE ADMISSÕES	05	04	05	14

Fonte: Elaboração própria

Nas tabelas seguintes foi analisado o tempo de permanência dos profissionais admitidos no período de dois meses posteriores a admissão que, na verdade foi mais um critério para analisar a retenção de colaboradores na empresa. Na tabela 03 notou-se que no modelo antigo a cada cinco profissionais admitidos apenas dois se mantinham na empresa. Já na tabela 04 analisando-se o modelo imposto, a cada quatro colaboradores admitidos aproximadamente três permaneciam na empresa.

**Tabela 03: Análise Quantitativa dos critérios- tempo de permanência dos admitidos- modelo antigo.**

<b>CRITÉRIO: TEMPO DE PERMANENCIA DO PROFISSIONAL ADMITIDO – MODELO ANTIGO</b>		
<b>MÊS</b>	<b>QUANTOS ADMITIDOS?</b>	<b>QUANTOS PERMANECERAM?</b>
MARÇO	03	0
ABRIL	07	03
MAIO	07	02

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 04: Análise Quantitativa dos critérios-tempo de permanência dos admitidos- modelo**

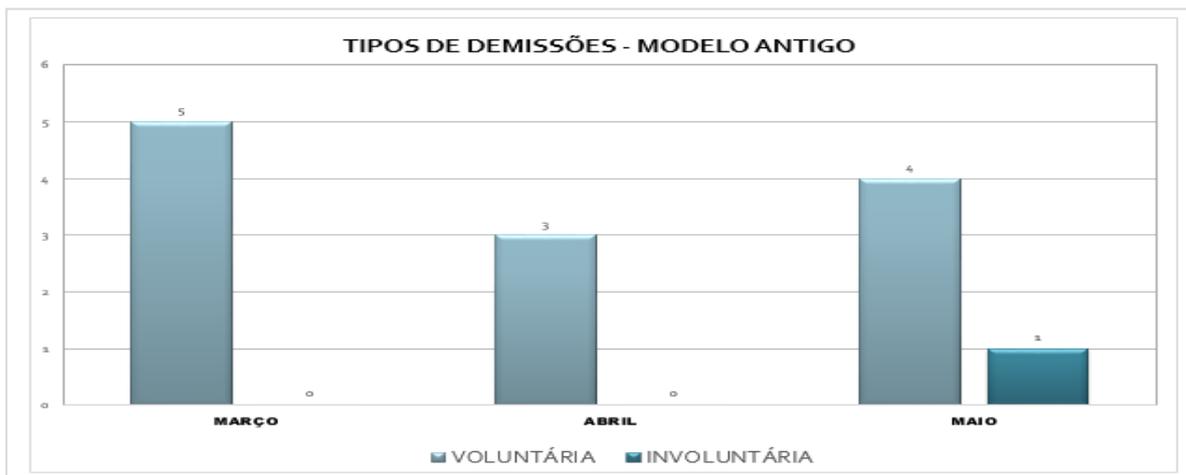
<b>CRITÉRIO: TEMPO DE PERMANENCIA DO PROFISSIONAL ADMITIDO – MODELO NOVO</b>		
<b>MÊS</b>	<b>QUANTOS ADMITIDOS?</b>	<b>QUANTOS PERMANECERAM?</b>
JUNHO	05	02
JULHO	04	04
AGOSTO	05	04

**novo.**

Fonte: Elaboração própria

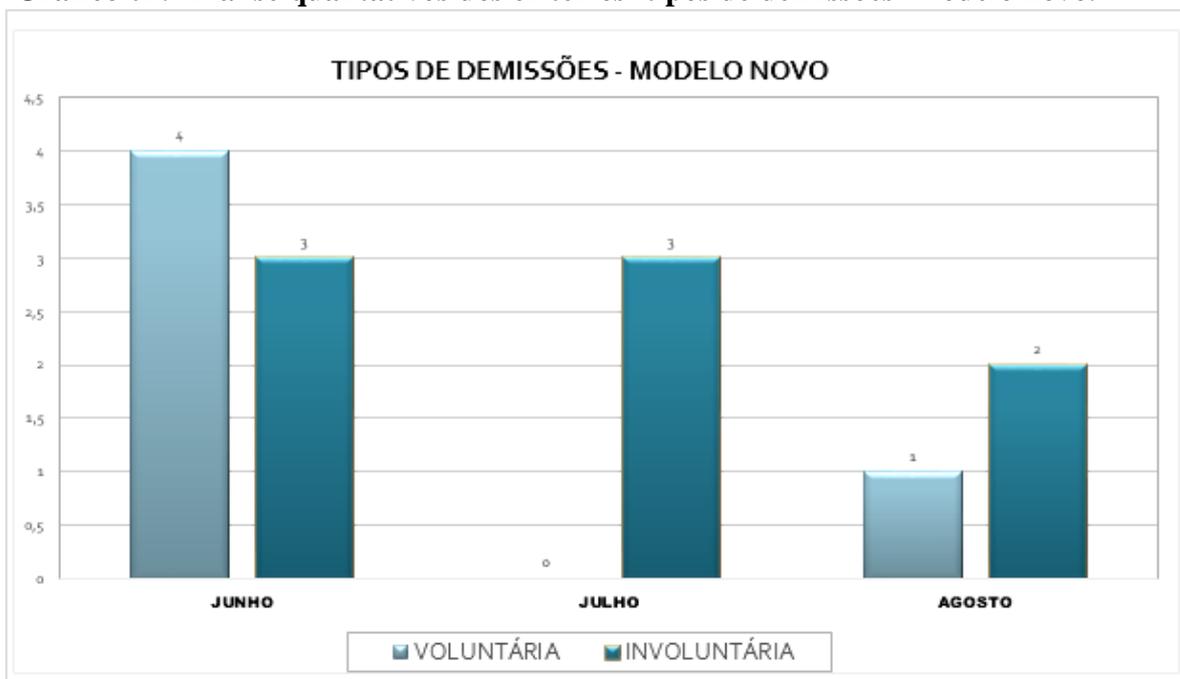
Os gráficos que serão apresentados posteriormente mostram os tipos de demissões classificadas por voluntária, quando o colaborador pede demissão da empresa, e a involuntária que parte por iniciativa da empresa onde o setor de RH assume a responsabilidade da demissão. No Gráfico 01, mostra a que no modelo antigo aplicado pela empresa o índice de demissões voluntárias era maior que traz como consequência a alta turnover onde a empresa necessita substituir aqueles colaboradores que rejeitaram continuar trabalhando na empresa. No gráfico 02, demonstrando o modelo novo o índice de demissões melhorou seus resultados onde houve uma diminuição nas demissões voluntária e aumento nas demissões involuntárias.

**Gráfico 01: Análise qualitativa dos critérios- tipos de demissões -modelo antigo.**



Fonte: Elaboração própria

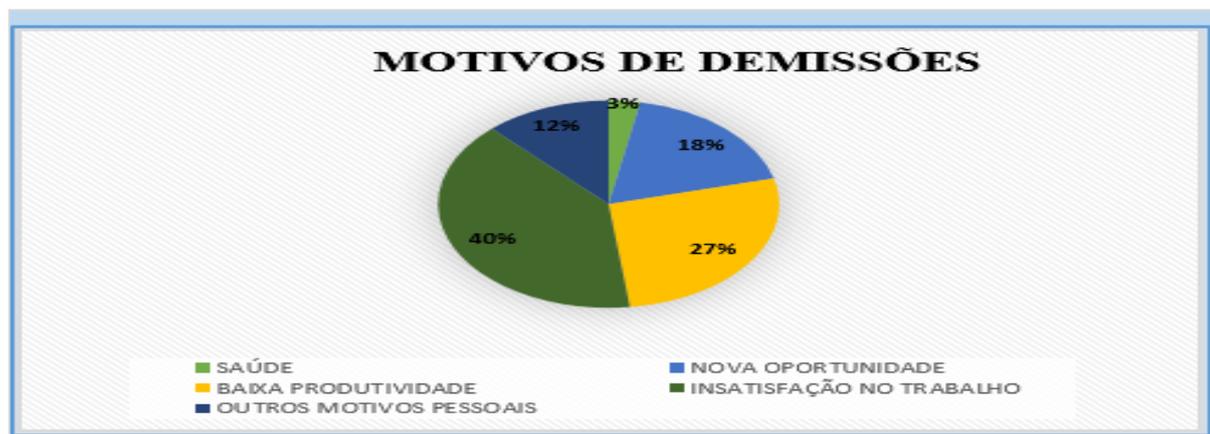
**Gráfico 02: Análise qualitativa dos critérios- tipos de demissões -modelo novo.**



Fonte: Elaboração própria

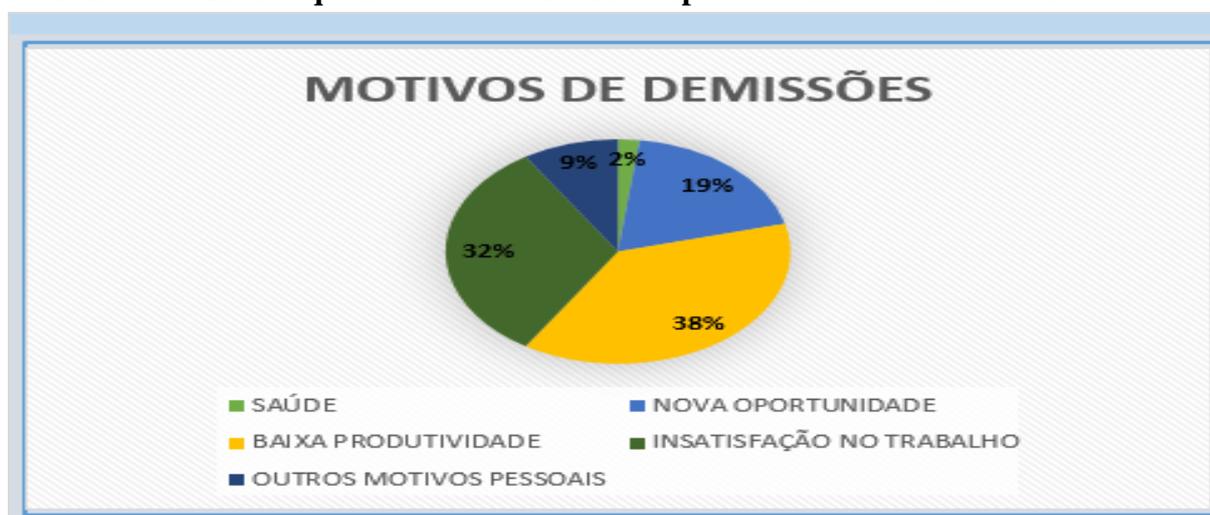
No gráfico 03 e no gráfico 04, foi analisado os motivos das demissões que é onde também pode analisar os dados qualitativos. No modelo antigo exposto no gráfico 03, nota-se que o maior motivo de demissões é a insatisfação no trabalho, resultado esse de um número maior de demissões voluntárias mostrado no gráfico 01. O gráfico 04, verificou-se que o maior motivo de demissões foi a baixa produtividade que está relacionada as demissões involuntárias devido à baixa do turnover na empresa diante do novo modelo aplicado, onde a empresa conseguindo reter seus talentos tem autonomia de optar em deixar seus melhores colaboradores.

**Gráfico 03: Análise qualitativa dos critérios- motivos de demissões -modelo antigo.**



Fonte: Elaboração própria.

**Gráfico 04: Análise qualitativa dos critérios- tipos de demissões –modelo novo.**



Fonte: Elaboração própria

Por fim, apresentam-se os dados sócio demográficos onde mostra as características dos candidatos que mais são atraídos pela vaga onde se pode visualizar na tabela 05.

**Tabela 05: Análise qualitativa dos critérios- dados sociodemográficos.**

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS DOS VENDEDORES EXTERNOS ADMITIDOS	
FAIXA ETÁRIA	MÉDIA DE 20 A 35 ANOS
SEXO PREDOMINANTE	FEMININO 78%      MASCULINO 22%
ESTADO CIVIL PREDOMINANTE	SOLTEIRO
NÍVEL DE ESCOLARIDADE	MÉDIO COMPLETO
A MAIORIA POSSUI FILHOS?	SIM

Fonte: Elaboração própria

Como resultado para análise qualitativa também foi elaborado no experimento um questionário final sobre a percepção da gestora sobre o experimento aplicado na empresa. A

questão inicial foi o que achou do novo modelo do recrutamento e seleção. A seguir apresentam-se alguns trechos extraídos das falas que ratificam as informações apresentadas.

O que foi proposto no experimento inicialmente não acreditei que funcionaria devido todas as tentativas já feitas para fazer com que os funcionários no caso, os vendedores externos, permanecessem na empresa. Quando começou a aplicabilidade do processo notei a otimização da tarefa e o tempo da tarefa ao recrutar e selecionar pessoas. Além disso, visualizei também que, os candidatos levaram a sério o que é proposto pela empresa. (Gestora de RH da Focus Tecnologia)

Uma outra questão feita sobre o experimento foi que pontuasse as vantagens e desvantagens do que foi aplicado. Diante no questionamento a gestora pontou:

...como a parte ruim do experimento notei que fico pressa a semana toda para avaliar o processo mesmo que eu não esteja sempre a frente, isso porque na avaliação prática eu designei aos vendedores líderes que avaliassem os candidatos em suas respectivas equipes na segunda etapa do processo achando que seriam melhores avaliadores do que eu, mas na verdade não foi o que ocorreu de fato. Como benefício achei um processo bem estruturado, muito bem elaborado onde eu possuindo uma equipe para em auxiliar terei um processo mais objetivo e exato.

Concluindo o questionário foi perguntada a gestora suas considerações finais no experimento e se ela continuaria exercendo o modelo imposto na empresa. A questão foi respondida com as seguintes palavras:

Continuarei o modelo que a estagiária propôs e aplicou acreditando que o mesmo continuará trazendo bons resultados no processo de recrutamento e seleção na Focus. Além do mais entre todas as minhas tentativas de mudança para conseguir reter meus funcionários, nenhuma delas foi enquadrada no processo de recrutamento e seleção. Na verdade, foi uma espécie de consultoria gratuita que foi devidamente realizada.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo com os dados da pesquisa, o modelo novo do processo de recrutamento e seleção foi assertivo, consistindo em algumas subjeções, porém aceito. De tal modo, o processo de recrutamento e seleção impactou-se significativamente no *turnover* da empresa estudada, diminuindo sua rotatividade de pessoal. Vale ressaltar que, o cargo estudado no experimento sempre haverá um quadro de demissão voluntária explicado pelos detrimentos do próprio cargo como, por exemplo, o local de trabalho.

O propósito desta pesquisa foi atingido por meio dos objetivos específicos, análise e manipulação do processo de atração e seleção de pessoas por meio de indicadores de

avaliação, reconhecendo as estratégias da gestão de pessoas que promove a estruturação de um processo eficiente e eficaz no setor de Rh de uma empresa.

Com as análises de cada indicador, aprofundados ao longo do texto e baseados em estudos feitos descritos no referencial teórico, foi possível verificar que o modelo proposto foi afirmativo e que comparado ao antigo trouxe melhores resultados. Através da análise dos resultados, foi demonstrada a importância de alguns indicadores de gestão de pessoas nas empresas que auxiliam bastante nas estratégias de negócio e na tomada de decisão.

Sugerem-se algumas melhorias para o departamento de RH da empresa, como a implantação de descrição e análise de cargos de forma mais estruturada para iniciar a elaboração do processo de recrutamento e seleção, pois, através deste, será possível especificar as exigências do cargo e do ocupante, planejar uma entrevista estruturada e definir o método de recrutamento e seleção a ser utilizado para o cargo. Contudo, facilita-se a identificação do perfil de candidato desejado pela organização. Outro ponto colocado como melhoria, é a implantação de uma equipe de colaboradores dentro do setor de RH, sendo este, de fundamental importância para a gestão de RH da organização visando a otimização das atividades desenvolvidas e desempenho das funções. Nas contratações a empresa poderá obter melhores resultados em suas técnicas aplicando o modelo do experimento realizado já que se constatou uma melhoria no processo de atração e seleção.

Outra melhoria é a implantação do plano de carreira na empresa voltado à valorização do indivíduo, onde, será possível capacitar aos profissionais que fazem parte da organização, gerando motivação aos colaboradores e minimizando custos com novas contratações. Com isso, surge a necessidade de treinamento para os vendedores líderes avaliarem e motivarem os admitidos já que são avaliadores parciais durante e após todo processo.

Uma opção para a capacitação profissional seria investir em palestras, treinamentos, oferecer incentivos para colaboradores que desejam aprimorar seus conhecimentos fazendo cursos. Com as implantações, acredita-se que se terá um processo de recrutamento e seleção capaz em atrair e reter talentos capacitados e qualificados para atender aos objetivos da organização com menores custo e tempo possível, conseguindo atrair o candidato certo.

## REFERÊNCIAS

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas** – Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015.

BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula De Sousa. **A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial Belford Roxo** – RJ, S.DATA.

BITTENCOURT, Carlos Antônio L.; TREVENZOLI Cecília Lopes. **A Importância do Recrutamento e Seleção de Pessoas nas Organizações. Ponte Nova, BA. FUPAC,2014.**

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

CESAR V. C., Ana Maria Roux V. C. **Medidas de desempenho da área de recursos humanos e seu relacionamento com indicadores de desempenho econômico.,** São Paulo-SP, Brasil.,2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Editora Elsevier, 2004. Rio de Janeiro. 2ª edição. 8ª tiragem.

. \_\_\_\_\_ **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos.** -4. Ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

. \_\_\_\_\_ **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2009.

FERNANDES, Daniele Mota. **Recrutamento e Seleção: processo fundamental para a escolha de uma boa equipe profissional.** / Paracatu, Minas Gerais. Faculdade TECSOMA, 2011. Acesso em 22 de abril de 2019.

FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Eudes Cristiano. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial.** Paraná. Faculdade do Noroeste Paranaense - FANP/UNIESP,2014.

FRANÇA, A. C. Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2009.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos.** Curitiba: Ibplex, 2008.

MARRAS. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico,** 14 ed. São Paulo: Saraiva 2011.

MARTINS, Jaime. **Recursos Humanos.** São Paulo, 2012.

MOZER, André Emílio. **Recrutamento E Seleção – Uma Proposta Para Recrutamento E Seleção Interno.** Revista Gestão Em Foco, S. Data.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração.** Catalão, Goiás, 2011. Disponível em: [https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf)

POMI, R. M. A importância da Gestão do Turnover. Disponível em: [http://www.rh.com.br/Portal/Relacao\\_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html](http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html). Acesso em 14 de maio de 2019.

PEREIRA, A. S. **Utilização de indicadores de recursos humanos nas universidades federais brasileiras.** In: V Encontro Nacional de Administração Pública e Governo – EnAPG, Salvador, 2012.

PONTES. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal.** 4 ed. São Paulo: LTR, 2004.

RABÊLO NETO, Alexandre; Mazza, Adriana Carla Avelino. **A percepção dos gestores sobre as práticas de retenção de talentos adotadas em uma empresa de logística e distribuição;** RAD Vol.17, n.1, Jan/Fev/Mar/Abr 2015, p.162-180

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

SOUSA, Wádja Batista de; Barreto, Mercia Cristiley **a importância das estratégias para a retenção de talentos** - maio de 2015. Acesso em 02 de outubro de 2019

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de orientação para trabalhos de conclusão de curso: relatórios, artigos e monografias**. Aracaju: FANESE, 2014 (caderno).

ZANUTO, Milena Santaella. **Recrutamento e seleção de talentos** / Milena Santaella Zanuto. – Lins, 2010. Acesso em 24 de abril de 2019.

.

## APÊNDICE

FANESE

### QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

FOCUS TECNOLOGIA

**Questionário aplicado a gestora responsável pelo setor de RH nas atividades do processo de recrutamento e seleção da empresa Focus Tecnologia com o objetivo de obter informações cruciais para a execução deste projeto de pesquisa.**

1. Quais cargos existentes na empresa?
2. Qual(s) cargo(s) existe a prática de turnover na empresa?
3. Quais exigências para assumir o(s) cargo(s) descritos na questão acima?
4. O regime de contratação é contrato ou clt?
5. Qual salário e benefícios?
6. O que ocorre com mais frequência, pedidos de desligamentos ou demissões?
7. Mensalmente há quantas solicitações de desligamentos ou demissões?
8. Qual a frequência de entrevistas realizadas?
9. Qual o posicionamento do diretor/chefe na rotatividade de pessoal na empresa?
10. Qual nº de candidatos em cada entrevista?
11. Quais são as reclamações dos colaboradores neste(s) cargo(s)?
12. O colaborador mais antigo neste cargo tem quanto tempo?
13. Quais critérios de demissões?
14. Como é o sistema de comissão do cargo estudado?

# VAGA VENDEDOR EXTERNO

## Atividades Profissionais:

❖ Experiências: Não é necessário experiência.

❖ Escolaridade: Ensino Médio completo.

### ❖ REQUISITOS:

Alto poder de Persuasão  
Gostar de Área de Vendas  
Lidar com o Público

❖ Regime de contratação: CLT

INTERESSADOS ENVIAR CURRICULUM PARA: [TAYAZEVEDO@HOTMAIL.COM](mailto:TAYAZEVEDO@HOTMAIL.COM)

**FOCUS**  
TECNOLOGIA

ANEXOS

PROVA TÉCNICA – 01

CARGO: VENDEDOR EXTERNO

DATA: \_\_\_\_\_

NOME: \_\_\_\_\_

**PORTUGUÊS**

**Questão 01** - Qual das alternativas apresenta a ortografia correta das palavras:

- a) rescisão; juiz; pichar, chuchu
- b) recisão; alaranjado; pixar; adivinhar
- c) atravéz; apartir; pichar; adivinhar
- d) através; ascensão; pixar, xuxu

**Questão 02** - Qual das alternativas abaixo apresenta somente verbos:

- a) Viagem; análise; amar
- b) Viajem; analise; amar
- c) Catequizar; análise; amor
- d) Catequese; analise; amortecido

**Questão 03** – Aquela candidata \_\_\_\_\_ rainha de beleza, quando foi \_\_\_\_\_ televisão, pôs-se \_\_\_\_\_ roer as unhas.

- a) há - à - a
- b) à - a - à
- c) a - a - à
- d) à - à - à
- e) a - à - a

**Questão 04** - Quem me garante que a educação que estou recebendo está me preparando **adequadamente** para o mercado de trabalho? -, o termo em destaque expressa ideia de:

- (A) tempo. (B) lugar. (C) finalidade. (D) causa. (E) modo.

**Questão 05** - Leia a seguinte oração: A situação ocorre **em um momento** de arrecadação recorde com as multas de trânsito **na cidade de São Paulo**. As expressões destacadas na oração exprimem, correta e respectivamente, circunstâncias de:

- (A) lugar e de modo.
- (B) tempo e de lugar.
- (C) causa e de lugar.
- (D) condição e de finalidade.
- (E) tempo e de condição.

**MATEMÁTICA**

**Questão 06** - Um serviço de atendimento ao cliente recebeu 20 reclamações em 3 dias. Mantendo a mesma taxa de reclamações, espera-se que em 7 dias o número de reclamações seja:

- (A) igual a 44.
- (B) superior a 48.

