

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ  
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTER ALVES DE BRITO PAMPLONA**

**RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO COMO ESTRATÉGIA  
COMPETITIVA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PICOENSES NOS  
SEGMENTOS DE CALÇADOS E VESTUÁRIOS**

**PICOS – PI  
2011**

**ESTER ALVES DE BRITO PAMPLONA**

**RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO COMO ESTRATÉGIA  
COMPETITIVA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PICOENSES NOS  
SEGMENTOS DE CALÇADOS E VESTUÁRIOS**

Monografia apresentada à  
Universidade Federal do Piauí,  
como trabalho final do curso de  
Bacharelado em Administração.  
Orientação: Professora Mestre  
Ivana Teresa da Rocha Martins  
Leal

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI  
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS - CSHNB**

**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA  
DE DEFESA DE MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO DE**

**ESTER ALVES DE BRITO PAMPLONA**

**RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO COMO ESTRATÉGIA  
COMPETITIVA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PICOENSES NOS  
SEGMENTOS DE CALÇADOS E VESTUÁRIOS**

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considerando o discente Ester Alves de Brito Pamplona **APROVADA**.

Picos (PI), 22 de novembro de 2011

---

Professora Ivana Teresa da Rocha Martins Leal, MsC. (Orientadora)

---

Professora Elvia Florêncio Torres, MsC. (Membro)

---

Professora Maria das Mercês e Silva, MsC. (Membro)

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por tudo o que me tem proporcionado.

A minha família: meu esposo e filhos, pela compreensão na ausência, em muitas vezes, nas horas difíceis.

Aos mestres, que tanto me ajudaram nessa conquista, em especial às professoras Élvia e Ivana, que estiveram comigo na condução desse trabalho árduo, porém de grande proveito.

A Milton, esposo e a Handel, Rommel e Rafael, filhos, minha fortaleza, vivemos intensamente e vencemos todos os obstáculos, que ao final, tornaram essa vitória mais expressiva, repleta de significado.

Aos meus pais, Pedro Brito e Francisca Alves de Brito, mesmo ausentes, permanecem tão vivos em mim.

A meu irmão Eliel Brito, de saudosa memória

**DEDICO**

*Sessenta por cento de todos os problemas administrativos resultam da ineficácia da comunicação. Peter Drucker*

## RESUMO

Esta monografia, com o tema “Recrutamento, seleção e treinamento como estratégia competitiva em micro e pequenas empresas picoenses nos segmentos de calçados e vestuários” tem o objetivo geral de analisar os critérios utilizados para recrutamento, seleção e treinamento de recursos humanos, por meio da análise da sua funcionalidade como estratégia competitiva em empresas do segmento calçados e vestuários em Picos - PI. Nos objetivos específicos a proposta foi descrever o processo de recrutamento, tendo em vista os instrumentos utilizados no mercado para tal fim; identificar os critérios e ferramentas utilizadas para selecionar as pessoas mais adequadas aos cargos; avaliar e descrever o processo de treinamento na perspectiva dos gestores de recursos humanos. Justifica-se a realização desse trabalho a constatação dos iminentes desafios enfrentados pelas empresas, inerentes ao processo de recrutar, selecionar e treinar colaboradores, que apesar de não ser um tema novo, permanece atual, porque pertinente às demandas econômicas e sociais. A metodologia utilizada para realização desse trabalho foi pesquisa bibliográfica referenciada em autores como Chiavenato (1999), Kotler (2003), entre outros que embasaram a análise de dados coletados na pesquisa de campo, envolvendo uma amostra probabilística formada por 10 gestores. Os resultados apontaram que existe preocupação dos gestores com variáveis concernentes a essa questão, embora uma pequena parte adote ainda estratégias bastante simplificadas no tocante a recrutamento, seleção e treinamento de pessoal. Verificou-se que os negócios de pequena estrutura têm mais dificuldades em empreender um processo mais alinhado com as teorias da administração, mesmo assim, diante da tendência seletiva do mercado e as exigências do consumidor acerca de bons serviços, acredita-se que esse alinhamento é uma questão de tempo e de recursos.

**Palavras-chave:**Recrutamento. Seleção. Treinamento. EstratégiaCompetitiva. Calçados.Vestuários

## ABSTRACT

This monograph, with the theme "Recruitment, selection and training as a competitive strategy in micro and small businesses in Picos segments of footwear and apparel" has the general objective of analyzing the criteria used for recruitment, selection and training of human resources, evaluating their functionality as a competitive strategy in companies in the footwear and apparel segment in the Picos - PI. In the specific objectives the proposal was to describe the recruitment process, in view of the market instruments used for this purpose, identifying the criteria and tools used to select the most suitable people for positions, evaluate and describe the training process from the perspective of managers human resources. Justified to perform this study the finding of imminent challenges facing businesses, inherent in the process of recruiting, selecting and training employees, who although not a new theme, stay current, because the relevant economic and social demands. The methodology used to perform this work has been referenced in literature as authors Chiavenato (1999), Kotler (2003), among others that supported the analysis of data collected in field research, involving a random sample consisting of 10 managers. The results showed that there is concern for managers with variables pertaining to this issue, although a small portion still adopt strategies greatly simplified with regard to recruitment, selection and training of personnel. It was found that the small business structure is more difficult to undertake a more aligned with the theories of management, yet before the selective tendency of the market and consumer demands about good service, it is believed that this alignment is a matter of time and resources.

**Keywords:** Recruitment. Selection. Training. Competitive Strategy. Footwear. Clothing



## SUMÁRIO DE FIGURAS E GRÁFICOS

<b>Figura 1</b> -Mapa de gerenciamento de processo seletivo.....	22
<b>Gráfico 1</b> - Tempo médio de permanência da empresa no mercado.....	39
<b>Gráfico 2</b> - Número de funcionários.....	40
<b>Gráfico 3</b> - Origem da empresa.....	41
<b>Gráfico4</b> - Departamento de recursos humanos no perfil das empresas picoenses.....	42
<b>Gráfico 5</b> - Tipos de recrutamento.....	44
<b>Gráfico 6</b> - Publicação de vagas.....	45
<b>Gráfico 7</b> - Técnicas de seleção de pessoas mais utilizadas pelas empresas picoenses.....	46
<b>Gráfico 8</b> - Perfil do investimento das empresas em treinamento de pessoal.....	48
<b>Gráfico 9</b> - Gerenciamento de funcionários visando à notoriedade da empresa.....	49

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1-Definição do problema.....	13
1.2-Objetivo.....	14
1.2.1-Objetivo geral.....	14
1.2.2-Objetivos específicos.....	14
1.3-Justificativa.....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1-Conceitos e finalidades das organizações.....	17
2.2-O Recrutamento.....	18
2.3-A Seleção.....	21
2.4-O Treinamento.....	22
2.5-Por que e como recrutar, selecionar e treinar?.....	24
2.6-Recrutamento seleção e treinamento de pessoal para o ramo de calçados e confecções.....	27
3. METODOLOGIA.....	33
3.1–Caracterização da Pesquisa.....	33
3.2–Plano de Coleta de Dados.....	34
3.3–População e amostra.....	34
3.4–Plano de Análise de Dados.....	35
4 RESULTADO DA PESQUISA.....	36
4.1-Picos: caracterização do espaço social.....	36
4.2-Recrutamento seleção e treinamento como estratégia competitiva nas empresas picoenses, no segmento calçados e vestuários.....	38
4.2.1-Tempo de permanência da empresa no mercadopicoense.....	38
4.2.2-Média de funcionários.....	39
4.2.3-Origem da Empresa.....	40
4.2.4-Setor de Recursos Humanos.....	41
4.2.5-Characterização do recrutamento.....	42
4.2.6-Veículo de publicidade do recrutamento.....	44
4.2.7-Characterização das técnicas de seleção.....	45
4.2.8-Avaliação dos gestores sobre seleção, treinamento e gerenciamento de recursos humanos com foco na notoriedade da empresa no mercado.....	46
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS.....	53
APÊNDICE.....	56

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações e as pessoas convivem em contextos que são infinitamente mutáveis, sendo essa uma de suas principais características. Atualmente, mais que em qualquer outra época, veicula-se que as organizações existem com a finalidade de servir a um público alvo e fazê-lo, preferencialmente, com qualidade.

Isso significa que a razão de toda e qualquer empresa, seja em que segmento ela atue, é propiciar ao seu cliente, um elemento chave chamado satisfação, partindo-se da premissa de que o ator social, consumidor de serviços e produtos, está a cada dia mais exigente, dado que o mesmo dispõe de variadas opções numa mesma estrutura social e cenários produtivos diversos, transpondo barreiras geográficas, sob várias formas.

Nesses termos, evoca-se uma máxima do teórico Peter Drucker (1998) pronunciada a respeito das finalidades de uma empresa, segundo quem, sua existência se assenta não na pura e simples obtenção do lucro e sim, na grandeza de criar um cliente e mantê-lo, elevando gradativamente seus níveis de satisfação.

A empresa que se centra no lucro, termina, segundo a mesma fonte, por inobjetivar, ainda que inconscientemente, sua principal razão ou finalidade, uma vez que mina o seu pressuposto mais nobre que é unir serviço e satisfação.

As empresas que conseguem essa proeza geralmente são as que sobrevivem por mais tempo, resistindo às intempéries de mercado, conseguindo enxergar, até nas crises, uma oportunidade de crescimento. Sendo assim, o lucro é consequência e não causa fundamental da existência das organizações.

Porém, para que o corpo de colaboradores da organização possa efetuar tal tarefa e cumprir a missão institucional, precisa estar bem treinado, qualificado, atualizado e, acima de tudo, satisfeito com a política da organização, de modo a compatibilizar seus objetivos pessoais com os objetivos profissionais, tendo em vista que não se oferece o que não se tem.

Por estas razões, a administração de recursos humanos, segundo Chiavenato (2006), é uma área contingencial e também situacional, porque é sensível à mentalidade que predomina nas organizações, o que requer adequar o estilo de gestão à cultura organizacional, não fazendo desta um fator determinista, mas, embora respeitando-a como um valor da empresa, deve ser avaliada continuamente

para requerer e mudar, no tempo devido, às bases que necessitam de melhoria. Isso deve acontecer, preferencialmente, sem choques para obter dos colaboradores a pronta adesão às propostas que culminem com as estratégias eleitas para a obtenção de metas estabelecidas.

Sendo a administração de recursos humanos uma especialidade que surgiu em vista do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais, notadamente a partir do foco ao cliente, recrutamento, seleção e treinamento povoam as preocupações de atores empresariais em diferentes épocas e espaços, dado que para servir bem e obter bom desempenho de modo geral há que se construir preservar e aprimorar conhecimentos e habilidades, num mercado que a cada dia incorporam novas nuances e apresenta ao consumidor mais opções a seu dispor.

Por este raciocínio, recrutar, selecionar e capacitar torna-se a cada dia mais imperativo à sobrevivência, pois com as características básicas que as organizações estão incorporando, se sobressairão aquelas que alocarem o recurso certo para a função certa, maximizando assim o potencial de seus colaboradores em favor da política da empresa.

O recrutamento, como fase inicial para o preenchimento de uma vaga em aberto, é entendido por França (2010, p.29) como “um processo de procurar empregado”, seja no mercado ou por meio da recomendação dos supervisores, mediante a garantia de salários, condições de trabalho e outras garantias. Consiste assim em procurar candidatos com qualificação, habilidades, conhecimento, experiência e personalidade.

Uma vez tomada a decisão de recrutar e os trâmites de contatos entre candidatos e empresa tenham sido executados, procede-se à seleção, que consiste, nos termos colocados por França (2010, p. 34), em “escolhas dos candidatos mais adequados para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análises, avaliação e comparação de dados”.

Já o treinamento é entendido por França (2010, p. 96), como “a educação profissional que adapta o homem para um cargo ou função”. O treinamento não transcende a formação em nível de profissão ou carreira, apenas ensina executar tarefas, ao contrário da formação profissional e do treinamento e desenvolvimento que propicia essa transcendência.

Este trabalho visou, portanto, a entender pormenorizadamente estes processos de recrutamento, seleção e treinamento, apresentando, assim, as estratégias competitivas para as micro e pequenas empresas picoenses, notadamente no segmento de calçados e vestuários, tendo em vista a dinâmica da prestação de serviços de atendimento aos clientes nessa variedade requerer conhecimento de causa, empatia e profissionalismo.

### **1.1 - Definição do problema**

Toda e qualquer organização, seja qual for o seu ramo de atividade, é formada por pessoas. Essa constatação leva ao reconhecimento de que gerir-las para obter das mesmas as respostas desejadas em termos de colaboração requer perspicácia, desde a identificação de talentos à adoção de técnicas que, não de hoje, povoam a preocupação de administradores mundo afora.

Encontrar o parceiro certo para a função certa, de modo a alinhá-lo, através de capacitação contínua e treinamento, ao planejamento estratégico da empresa requer critérios e instrumentos adequados.

É neste sentido que a administração de recursos humanos tem no recrutamento, na seleção e no treinamento uma ferramenta potencial que pode definir a sobrevivência ou o fracasso de uma empresa.

A cidade de Picos (Piauí) é um pólo empreendedor que tem no comércio de produtos e serviços a sua mais expressiva atividade econômica. Compra, vende, emprega, impacta o PIB, gera divisas e faz, com isso, girar a roda do progresso. Lida, para desenvolver suas atividades, com grande número de pessoas, num mercado aberto, competitivo, cujo dever é se situar na qualidade dos produtos e dos serviços que oferece, o que exige agregação de valor por meio do pessoal que colabora com as empresas.

Mais especificamente no segmento de calçados e vestuários, por ser uma área ligada à moda, *marketing* pessoal, com uma segmentação de clientes com personalidade definida por sexo, idade, poder aquisitivo, cultura, entre outros valores, além de amplo conhecimento dos produtos que a empresa oferece, requer um quadro de pessoal devidamente qualificado para atender as expectativas, proporcionando a satisfação do segmento a que se propõe a atender.

É nessa ligação que recrutamento, seleção e treinamento devem incorporar as estratégias das organizações no sentido de agregar valor, por meio do capital humano. Intangível que é, este capital torna-se, a cada dia, mais requisitado uma vez que representa a imagem da empresa e sua ligação com o foco principal que é o seu melhor ativo: o cliente.

Diante dessa realidade, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Como os critérios utilizados para recrutamento, seleção e treinamento de recursos humanos podem contribuir para um diferencial competitivo em empresas picoenses nos segmentos de calçados e vestuários?

## **1.2 - Objetivos**

### **1.2.1- Objetivo geral**

Analisar os critérios utilizados para recrutamento, seleção e treinamento de recursos humanos, por meio da análise de sua funcionalidade como estratégia competitiva em empresas do segmento calçados e vestuários em Picos - PI.

### **1.2.2- Objetivos específicos**

- Descrever o processo de recrutamento tendo em vista os instrumentos utilizados;
- Identificar os critérios e ferramentas utilizadas para selecionar as pessoas mais adequadas aos cargos;
- Verificar a preocupação das empresas analisadas com a realização do treinamento para melhor desenvolvimento profissional dos colaboradores.

## **1.3 Justificativa**

As organizações são criadas para satisfazer um conjunto de necessidades pertinentes a um determinado segmento. Elas nascem, pois, a partir do propósito de alguém em torno de uma causa que engloba justificativas pessoais e sociais no seu bojo de existência.

Nesse sentido, tem-se na razão das empresas, independente do ramo em que atuem, um processo histórico de gerenciamento de sua força de trabalho com olhar voltado para a eficiência e para a eficácia. Nas palavras de Silva e Silva (2006, p. 3), “na medida em que trabalhar com pessoas se torna um processo, torna-se evidente que a administração de recursos humanos se relaciona com a tarefa de atrair, reter e manter uma força de trabalho que seja eficiente e eficaz”.

Assim como os clientes têm sua cultura, as pessoas, na qualidade de componentes de um quadro de pessoal de uma determinada organização, também têm a sua cultura, que deve ser alinhada à cultura organizacional, sem no entanto despersonalizar os valores que o colaborador deve trazer de bom para o cotidiano da empresa. Elas trazem soluções, mas também tem problemas que, ao contrário do que se apregoava na administração clássica, dá pra geri-los, mas não é possível ignorá-los. É neste sentido que:

Compor o quadro de pessoal de uma organização é algo que parece ser bastante simples, mas as implicações estão inseridas quando começam os primeiros problemas de relacionamentos, absenteísmo, desmotivação, entre outros, que com certeza afetarão a empresa como um todo. (SILVA e SILVA 2006, p. 4)

É por isso que recrutar, selecionar e treinar permanece um tema atual, pertinente, porque a cada dia, com as mudanças do perfil de mão de obra exigidas na dinâmica de mercado, a reinvenção do conhecimento jamais fora tão requisitada.

A escolha do tema justifica-se, portanto, dado ao desafio atual em que se constitui a condução do processo de contratação que, na maioria das vezes, segundo Guimarães e Arieira (2005), é falho, incorrendo em problemas para a organização.

A falta de critérios e instrumentos adequados é um dos principais motivos de fracasso, responsável, em muitos casos, por grandes perdas financeiras. Considere-se ainda os custos que enganos relacionados a essa problemática podem causar referente à perda de tempo ou de clientes.

No segmento de calçados e vestuários é necessário, como em toda organização, além dos conhecimentos gerais, também as características particulares do ramo de atividade a que se abarca.

Investigar os critérios adotados pelas empresas picoenses no segmento de calçados e vestuário para recrutamento, seleção e treinamento torna-se relevante socialmente, pelo fato de contribuir para uma reflexão das pessoas responsáveis por recursos humanos, no sentido de otimizar a utilização de seus recursos da forma que melhor lhes aprouver, alinhando-os às estratégias organizacionais, já que “a capacidade de lidar com as pessoas passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas” (CHIAVENATO, 1999, p. 34).

Acredita-se que levar uma breve reflexão acerca da importância de recrutar, selecionar e capacitar recursos humanos torna-se oportuno, uma vez que as mutações registradas no próprio mercado requerem comportamentos disciplinados e profissionais humana e tecnicamente qualificado para exercer suas funções, pois em cada posto de trabalho eles representam a organização na qual atuam e essa imagem afeta bem ou mal a empresa, dependendo da postura e do desempenho.

Do ponto de vista pessoal, a escolha do tema foi também influenciada pelo fato de ser a pesquisadora atuante no referido espaço do comércio picoense e perceber, empiricamente, que nele, embora a mão de obra seja abundante, existe uma rotatividade de funcionários, operários e colaboradores de modo geral, o que denota que muitas empresas ou selecionam mal ou não estão preocupadas com a agregação de valores através da escolha certa e da posterior e contínua capacitação que agregue valor a seus ativos por meio da qualificação de seu pessoal.

Finalmente, ao despertar o interesse acadêmico para um tema que não é novo, ao contrário, é bem servido por fontes bibliográficas, o que confirma a viabilidade da pesquisa, tendo em vista da abundância de recursos teóricos, mas que no espaço picoense, no qual se pretende delimitá-la, ainda se registra poucas produções realizadas, espera-se por meio de um conjunto de atividades ordenadas e disciplinadas suscitar o interesse pelo tema, mediante a realização de outros estudos voltados para a realidade local.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 - Conceitos e finalidades das organizações

A existência de qualquer bem, justifica-se pelo desejo de obtê-lo em face de uma necessidade. Assim, a empresa é um bem, formado por outros bens que transcendem à simples noção de lucro, uma vez que engloba em seu patrimônio elementos como cultura, valores, expectativas, conceitos, idéias e emoções de seus idealizadores e colaboradores.

Sendo assim, verifica-se que “a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar” (CURY, 2000, p. 116).

Observe-se que o autor faz menção a esforços cooperativos como o eixo do fazer organizacional em torno de uma missão delineada através de objetivos, evidenciando a importância das pessoas nesse fazer. Semelhante pensamento encontra-se em Meireles (2003), ao considerar que a organização é um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes: crenças, valores, culturas etc.

Ambos os conceitos se articulam com a finalidade das organizações expressa por Silva e Silva (2006), para quem, as organizações existem a partir da articulação de dois pressupostos básicos – desejo e necessidade, enfocando os seguintes dizeres:

Toda e qualquer organização, seja ela grande ou pequena, nacional ou multinacional, nasce com o desejo de uma pessoa ou grupo de pessoas a fim de realizar algo. Realizar algo com a finalidade de se obter lucro ou se obter algum benefício para a sociedade ou parte da mesma (SILVA e SILVA, 2006, p. 4).

Na moderna administração, encontra-se, pois, que o fator humano torna-se cada vez mais decisivo para o sucesso de uma corporação, porque há um potencial de aprendizagem em cada ser, bem como, um prisma de visão de mercado que embora com uma base comum, é próprio de cada administrador e de cada cooperador, que se bem conduzido são cruciais para a sobrevivência num mercado

de mutações, do qual o organizador não tem total controle das influências sobre o seu negócio.

Em uma empresa é papel do setor de recursos humanos atrair e selecionar os melhores talentos para a organização. As pessoas e as empresas têm um contínuo processo de atrair uns aos outros. Chiavenato (2000, p. 197) diz que assim como “os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não”. Na administração a esse processo de atração, escolha e preparação dos funcionários dão-se os nomes de recrutamento, seleção e treinamento

## **2.2 - O Recrutamento**

A palavra recrutar, do francês *recruter*, teve a ver originalmente com alistamento para o serviço militar. Conforme Alencar (2008), estava relacionado com a prática de captação de recrutas para vagas de soldados ou postos de guerrilha. Na administração, é aplicado em alusão à guerra de cada dia pela sobrevivência.

Daí encontrar-se também em Chiavenato (1999) que o recrutamento e a seleção de pessoas não é uma atividade que deve ficar restrita à área de Gestão de Pessoas. Quanto maior for a participação do órgão requisitante do novo funcionário nos procedimentos, maiores serão as chances de sucesso e de integração deste com sua nova função.

O que se pretende de um novo colaborador deve ser encontrado no delineamento das características requeridas para o cargo. Logo, os primeiros critérios são clareza e objetividade. Não deve haver espaços para filosofias, é preciso focar o que se pretende atingir em face de um conjunto de necessidades identificadas (CHIAVENATO, 1999).

Sendo assim, na classificação de Chiavenato (1999), o recrutamento pode ser interno, externo e misto. Interno, é quando se dá por meio de remanejamento de um funcionário de outro setor em caráter promocional, por opção ou ainda afinidade com a vaga em aberto, tendo o baixo custo como principal atrativo. Dessler (2003, p.76) ainda complementa: “embora recrutamento lembre agências de emprego e anúncios classificados, preencher vagas internas com pessoas já empregadas na empresa é frequentemente a melhor alternativa de recrutamento”.

Por outro lado, o recrutamento interno apresenta também desvantagens, sendo que a principal delas é o ciclo vicioso que pode ocasionar dado remanejamento, uma vez que ao retirar o funcionário do posto anterior, a vaga por ele até então ocupada ficará em aberto, a menos que o cargo seja extinto (DESSLER, 2003).

Já o recrutamento externo, segundo Chiavenato (2000, p. 212), “funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos”. O recrutamento externo apresenta algumas vantagens para a empresa, dentre elas a possibilidade de atrair profissionais com novos ideais e experiências, bem como enriquecer os recursos humanos da organização. Entretanto, o tempo para o recrutamento é mais demorado e o gasto com fontes é mais significativo que o processo interno, além do que, pode gerar certo mal estar entre os colaboradores, uma vez que não se sentem considerados como possíveis candidatos potenciais ao cargo em questão (CHIAVENATO, 1999).

O último tipo de recrutamento é o misto que compreende, de acordo com o mesmo autor, o ambiente interno e externo à organização. O recrutamento misto é o preferido pelas empresas, pois há uma flexibilidade de cenário que é benéfica à organização como um todo, além de propiciar às empresas a abordagem de fontes internas e externas de recursos humanos.

Guimarães e Arieira (2005) enfocam algumas variáveis de recrutamento que tem servido aos objetivos de muitos gestores empresariais na obtenção de bons profissionais, quais sejam: condições de emprego; localização da empresa; condições de trabalho; salários e pacotes de benefícios oferecidos pela organização.

Essas variáveis se referem ao fato que quanto mais a comunicação for eficiente, mais estreita se tornará a ligação do profissional com a organização. Essa condição de chamariz leva a empresa a ser vislumbrada pela outra parte como oportunizadora de uma carreira a partir da construção de uma relação que pode ser sólida

Guimarães e Arieira (2005, p. 6) se pronunciam sobre essa avaliação nos seguintes termos:

A avaliação de cargos é uma técnica de “medição” da importância relativa de cada cargo. O resultado dessa medição será utilizado para definir o salário ou a faixa salarial para cada cargo da empresa. Com ele, as políticas

internas são mais justas e, com isso, previne-se a rotatividade desnecessária adotando uma política de remuneração adequada ao mercado de trabalho.

Isso é importante para reter talentos e economizar em treinamentos, articulando lucro, produtividade e desenvolvimento das pessoas relacionadas por meio de uma troca aberta de informações, notadamente, entre chefe imediato e candidato.

Mas o processo de recrutamento em si é dividido, segundo Chiavenato (1999) em quatro etapas a saber: a) recebimento da vaga; b) anúncio ou divulgação de vagas em fontes e parceiros de recrutamento; c) análise e triagem de currículos oriundos destas ações; d) convocação de candidatos para processos seletivos.

O recebimento da vaga tem por objetivo, como fase inicial do recrutamento, informar o recrutador sobre o desenho do cargo, logicamente da definição dos dados e critérios que o nortearão para o recebimento dos currículos com determinado perfil, sendo que qualquer negligência no perfil compromete todo o processo de recrutamento.

O anúncio ou divulgação de vagas em fontes e parceiros de recrutamento é a etapa seguinte e consiste na informação ao mercado e à própria empresa, dependendo do tipo de recrutamento adotado, de que existe vaga em aberto, com tal perfil especificado, caracterizada por um conjunto de vantagens. A quantidade de currículos denota o grau de interesse dos profissionais pelo cargo em dada empresa.

A análise e triagem de currículos oriundos destas ações consistem em uma atividade de análise comparativa entre a trajetória de vida do candidato e o perfil do cargo em aberto, dessa atividade se sequencia a aprovação para a etapa seguinte, que é a seleção, ou o preterimento do currículo que não interesse aos fins da empresa.

De resto, a convocação do candidato para o processo seletivo é a última etapa do recrutamento, para o qual a empresa deve está munida de clareza, empatia e das condições de trabalho que este disporá para exercer o seu papel.

A tarefa do recrutamento é atrair com seletividade os candidatos reais e potenciais que tenham requisitos para o preenchimento do cargo disposto, ou seja, deve suprir, conforme Chiavenato (2000), o processo seletivo da matéria-prima básica: os candidatos, utilizando para isso as diversas técnicas de triagem. Como se

pode observar, o recrutamento é a atividade de chamada e de divulgação. É uma etapa importante para o preenchimento de um cargo, pois quanto mais candidatos recrutar, mais possibilidade de escolha para a contratação se terá.

### **2.3 - A Seleção**

Passadas as quatro etapas do recrutamento, e com um bom número de candidatos, o processo seletivo em si deve primar basicamente pelo que Chiavenato (1999) chama de “a Constância da natureza”, ou seja, consiste em reconhecer naturalmente que só sobrevivem os mais bem adaptados. Sendo assim, a seleção de pessoas implica uma comparação entre as características de cada candidato com um padrão de referência e uma escolha feita pelo chefe imediato.

A seleção segundo Chiavenato (2006, p. 185) “é uma atividade obstativa, de escolha, opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva”. Lobos (1979, p.156) acrescenta a esse raciocínio os parâmetros conhecimento, habilidades e motivações, nos seguintes termos:

Seleção é o processo de administração de recursos humanos por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de recursos humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimentos, habilidades, etc.) e de suas motivações.

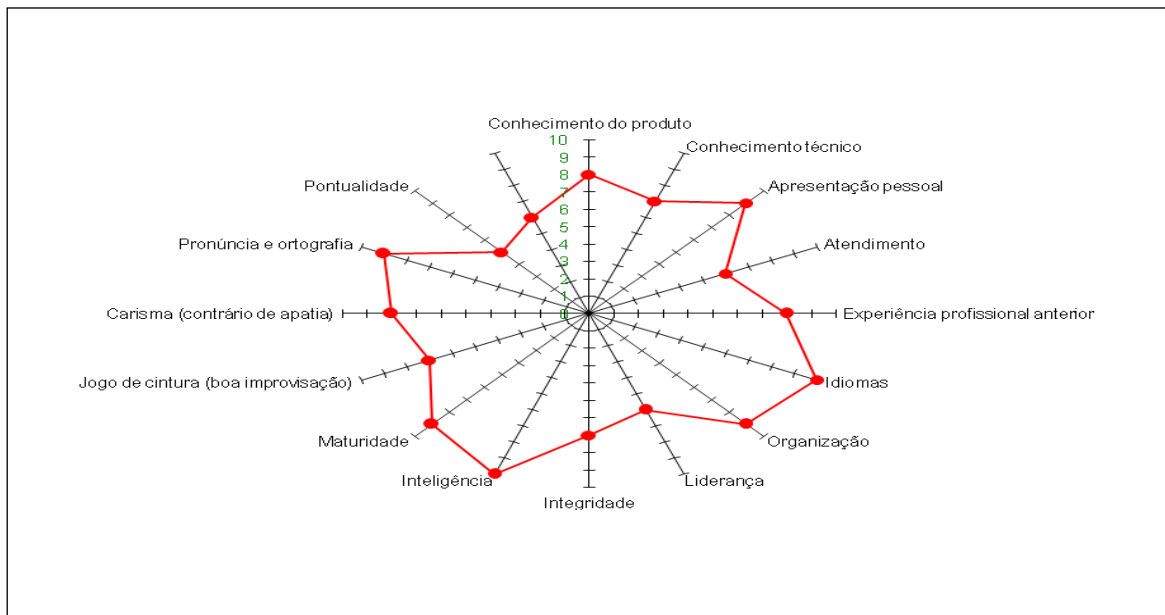
Esse processo pode ser conduzido sob diferentes técnicas, entre as quais, Marras (2000) cita: testes informatizados, triagem genética, formulários, entrevistas, métodos através dos quais o processo de medir informações pode ser facilitado se devidamente sistematizado, ou seja, quando se desenvolve técnicas para alinhar perfil com habilidades.

A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas pelos empregadores. Embora seja subjetiva e imprecisa, a entrevista pessoal é a que mais influencia na seleção final de candidatos. Dessler (2003, p.114) diz que “seria bastante incomum um gerente não entrevistar um possível futuro funcionário; a entrevista é uma ferramenta gerencial indispensável”.

Um dos caminhos sugeridos por Marras (2000) para selecionar candidatos é o mapa de competências em planilha, conforme figura 1, indicando que ele pode ser

adaptado conforme o perfil de cada cargo, pois que, além do específico atualmente mede-se por meio do mapa habilidades coadjuvantes como informática, redação, fluência em pelo menos uma língua estrangeira, geralmente o inglês entre as particularidades requeridas.

**FIGURA 1 -MAPA DE GERENCIAMENTO DE PROCESSO SELETIVO**



Fonte: Marras (2000, p. 81)

Deve-se ter cuidado também com as implicações legais de uma seleção. Conforme Dessler (2003), a legislação exige que a empresa faça uma avaliação sistemática e efetiva dos processos seletivos, garantindo, assim, que não está discriminando injustamente nenhum candidato.

Percebe-se, portanto, que a seleção é uma atividade de escolha, de opção e decisão, que objetiva solucionar dois problemas: a adequação do candidato ao cargo e sua eficiência no cargo proposto, ou seja, tem como função escolher entre os candidatos os que possuam as melhores condições de ajustar-se ao cargo.

## 2.4 - O Treinamento

Por último, além de selecionar é preciso treinar para que o novo contratado possa desempenhar bem as funções para as quais foi chamado a exercer. Deve fazer parte da política da empresa oferecer ao quadro funcional um adequado programa de treinamento, uma vez que ele se constitui na base sustentável para o

desempenho de toda e qualquer tarefa diante das exigências do mercado e do ambiente organizacional.

Embora se partindo do raciocínio de que quem treina, desenvolve, Chiavenato (1999) imprime conceitos diferentes a treinamento e T&D: Treinamento é o “processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos” (CHIAVENATO, 2002 p. 497).

Trata-se portanto de um mero processo de transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades, não transcende a níveis complexos de carreira, foca apenas o como fazer, em termos de ofício.

Chiavenato (2002) enfatiza ainda que o treinamento não é uma despesa mas um investimento com retorno consistente e compensador para a organização, desde que o ato de treinar foque os aspectos a que se almeje voltados para a eficácia, ou seja o resultado, aumentando assim a produtividade dos novos contratados em seus cargos, influenciando seus comportamentos.

Treinar deve ser entendido pelo gestor como um processo de melhoria contínua. Castelli (2003, p. 504) contribui dizendo que sem um treinamento contínuo e eficaz no seu processo, “poder-se-á ter empregados com excelentes habilidades e deficientes nas suas atitudes ou sem perspectivas, ou seja, profissionais não devidamente preparados para atingir metas pessoais, empresariais e comunitárias”. Esse processo pode ser distribuído ciclicamente em pelo menos quatro fases distintas, porém articuladas: diagnóstico; desenho do programa de treinamento; aplicação ou implementação; e avaliação e acompanhamento.

O diagnóstico refere-se à situação prévia em que a empresa se encontra antes da intervenção por meio do treinamento, mediante a identificação daquilo que se quer mudar, desenha-se ou projeta-se o treinamento voltado para a resolução das habilidades e conceitos que se quer atingir, incluindo o cálculo dos custos benefícios e os métodos para atingir os objetivos e metas e finalmente, a avaliação e o acompanhamento dos resultados pode ser acompanhado por meio de expedientes como: avaliações, redução dos custos, diminuição do retrabalho, melhoria da qualidade dos produtos e também do atendimento aos clientes, satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, dos clientes, além de aumentar a produtividade,

os investimentos em novas pesquisas e treinamentos do pessoal (CHIAVENATO, 2002).

Já o treinamento e desenvolvimento é entendido por Vargas (1996, p. 126) como a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, através da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.

Segundo Pimenta (2006), o desenvolvimento de pessoal é muito importante para que a empresa mantenha-se competitiva. E diz ainda que a competitividade já é um bom motivo para que os empregadores invistam em treinamento e desenvolvimento de pessoal, e esse investimento é determinante na qualidade dos produtos e serviços oferecidos por uma empresa.

O treinamento e desenvolvimento, portanto, constitui-se em um processo contínuo de aperfeiçoamento de habilidades, conhecimentos e competências, observando sempre os objetivos da empresa. Deve ser uma ferramenta a que o gestor deve lançar mão para com seu grupo de colaboradores sempre que o mercado exigir respostas mais eficazes no desempenho da missão da empresa. Entretanto, está mais em nível de capacitação para uma carreira acadêmica numa determinada área de conhecimento e está mais para a iniciativa do próprio colaborador que da empresa.

## **2.5 - Por que e Como Recrutar, Selecionar e Treinar?**

A *priori*, percebe-se que atualmente as empresas incorporaram em sua filosofia de valores uma forte ênfase na eficácia. Por si só, esse delineamento já explicaria o porquê de recrutar, selecionar e treinar, uma vez que são pré-requisitos fundamentais para a eficácia, entendida como ato de fazer bem feito, desempenhar um conjunto de tarefas a contento.

O papel de cada colaborador diante da missão institucional é como uma orquestra, cujo músico, individualmente, não pode desafinar, sob pena de comprometer a qualidade do todo. Tendo em vista que é preciso chamar bons músicos, no recrutamento a empresa se anuncia para o profissional, na busca de atraí-lo para seus quadros, enquanto na seleção, ela escolhe o melhor entre os melhores para compor sua equipe por meio de um contrato de trabalho.



Uma das ferramentas úteis a um processo de seleção é o *curriculum vitae*. Silva e Silva (2006) enfocam que a função desse instrumento de conhecimento do candidato é unir a vontade de quem quer trabalhar com os objetivos das organizações. Adequado, sobretudo, porque a relação custo benefício dos processos seletivos, tanto para a empresa quanto para o aspirante à vaga, torna-se bastante otimizada em termos de tempo, recursos financeiros e eficácia nas informações básicas.

Esse método não é completo, mas pode se complementar com entrevistas e testes de aptidão, com regras especificadas. É um processo benéfico a ambos, que requer transparência, lealdade, regras estabelecidas de modo que as partes se sintam seguras para atuar, mediante a compreensão do proposto e do realizado.

Nesse mesmo liame, os autores Silva e Silva (2006) entendem um processo de recrutamento seleção e treinamento, como uma conduta dotada de valores humanos, sobremaneira, de respeito da empresa para com os candidatos, argumentando que o capital intangível é o maior investimento de uma empresa. O retorno à mesma como valor, adotado no processo de aquisição de novos colaboradores se dá a partir do momento em que os candidatos reconheçam-no como legítimo e dêem credibilidade ao que está sendo exposto e oferecido, do contrário, o recrutamento não atrairá mão de obra de valor.

A citada fonte enumera também que ética e *feedback* são imprescindíveis a essa noção de agregação de valor, pois empresas sérias precisam de trabalhadores igualmente sérios. O direito elementar de quem se submete a um processo seletivo é, independente de que tenha logrado êxito na seleção ou não, saber porque foi selecionado ou porque ficou de fora das demais fases classificatórias.

Por sua vez, isso também favorece à empresa contratante no sentido de que sua lealdade contribua para que continue tendo uma imagem positiva e para que os candidatos não aprovados saibam onde devem melhorar e procurá-la novamente.

Não se trata, portanto, de uma atividade simplória e sim de um conjunto de técnicas adequadas à necessidade da organização, a serem desempenhadas com cunho iminentemente estratégico. Conforme Silva e Silva (2006, p. 5):

O processo de recrutar (identificar, encontrar talentos) e selecionar (diferenciar os melhores dentre os identificados) são, definitivamente, atividades muito complexas, e que deveriam estar incluídas entre as muitas atividades de cunho estratégico de toda e qualquer organização. Devem, portanto, ser tratadas com extremo profissionalismo, com a contratação de

profissionais devidamente habilitados para exercerem tais funções – recrutar e selecionar.

Chiavenato (1999) trata essa questão com tal rigorosidade que coloca que a responsabilidade de agregar pessoas é de toda a equipe, e esta deverá estar devidamente preparada, com a ajuda de uma consultoria interna e assessoria do órgão de recursos humanos, que exerce seu papel de *staff*.

O autor enfoca, entretanto a importância da participação dos gerentes de linha no ato de recrutar e selecionar pessoas, pois são eles que lidam diretamente com as mesmas e conhecem o desenho de qualquer cargo em questão. Ao lado do gestor de recursos humanos o gerente de linha deve pois, contribuir para adequar a pessoa certa no lugar correto de maneira justa, equilibrada e transparente.

A gestão de recursos humanos é também um cargo alinhado ao do profissional do departamento de pessoal, de cuja interação dos mesmos depende em parte o sucesso de recrutar, selecionar e treinar. Silva e Silva (2006, p. 7), se reportam sobre essa interação nos seguintes termos:

É importante diferenciar o gestor de recursos humanos e o profissional do departamento de pessoal, sabe-se que ambos são profissionais que lidam constantemente com a vida das pessoas dentro das organizações, no que se refere a recrutar, selecionar, treinar, desenvolver, motivar, gerenciar folha de pagamento, registro em carteira e por fim demitir. Sob esse ponto de vista é necessário a existência de profissionais competentes em ambas as áreas para exercerem funções distintas, mas que se assemelham por tratar da existência de colaboradores dentro do ambiente organizacional.

Sendo assim, o gestor de recursos humanos deve ter uma visão holística sobre cargo, função, desempenho ante a missão, ao passo que ao profissional do departamento de pessoal cabe cuidar dos departamentos.

O exposto anteriormente, ancorado no pensamento dos autores apresentados, traz como premissa fundamental melhorar sempre. Por mais que a qualidade dos serviços seja boa, a relação custo benefício de suas funções pode ser otimizada e o cliente, seu principal ativo, pode ser surpreendido com a excelência de serviços e produtos. Isso é em essência, valor. É por isso que Silva e Silva (2006) se referem a recrutar e selecionar como atividades cíclicas:

Enfim, recrutar e selecionar são atividades cíclicas por estarem diretamente ligadas aos processos de aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas que de alguma forma estarão inseridas em toda a organização, do nível operacional ao estratégico, pois só com um bom acompanhamento, daquilo que foi desenvolvido no início, é que se terá uma

boa qualidade de trabalho, com um ambiente satisfatório que irá refletir em um desempenho eficaz dos clientes internos, como também dos clientes externos. (SILVA e SILVA 2006, p. 11)

Sugere-se pois, que não se pode deixar de investir da qualidade do pessoal em nenhum momento, pois este é um diferencial competitivo a ser tratado na política da empresa com muita seriedade. Atrair talentos faz parte da especial missão de sobreviver.

## **2.6 - Recrutamento, seleção e treinamento de pessoal para o ramo de calçados e vestuários**

Mais que simplesmente um contexto isolado, de microempresa, há que se pensar uma visão global do que os segmentos de calçados e vestuários representam atualmente para a economia brasileira, para então situar a mão de obra em contexto dentro da importância requerida para um segmento que a cada ano se torna mais expressivo.

Segundo pesquisa encomendada, em 2010, por Diniz Filho, presidente da ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e Confecção, O setor têxtil e de vestuário detém 10,6% de todos os postos de trabalho gerados na indústria de transformação. Este setor é nada menos que o sétimo segmento da geração do Produto Interno Bruto (PIB) na indústria de transformação, superando mercados de venal importância como celulose, borracha e minerais (ABIT, 2011).

Segundo a mesma pesquisa da ABIT, sem incluir o segmento calçados, a indústria têxtil e de confecção recorta atualmente uma fatia de 4,9% do PIB nacional e que vem crescendo a cada ano. Tem-se nessa face da economia uma acomodação de postos formais de trabalho em torno de 1,6 milhão, com um crescimento regular no último quadriênio em torno de 40 mil postos por ano. É preciso pensar as atividades do setor em cadeia produtiva, de modo a angariar o reconhecimento da expressividade desses números (ABIT, 2010).

O setor calçadista, segundo a mesma fonte, também tem sua representatividade nesses dados da economia brasileira, uma vez que o Brasil ocupa atualmente a posição de terceiro produtor mundial de calçados, fabricando 800 milhões de pares por ano. Em quantidade, o país está atrás apenas da Índia, com 900 milhões de pares, e do gigante China, que fabrica anualmente 9 bilhões.

Segundo a Relação Anual de Informações Sociais - RAIS (2007), o segmento gera na casa de 300 mil empregos diretos, aquecendo ainda o setor primário e conectando-se com grandes resultados ao setor terciário. Ressalte-se que apenas o Rio Grande do Sul é responsável por 37% das ocupações assalariadas na fabricação de calçados, seguido de Ceará e São Paulo com 17% cada, Bahia 9% e Minas Gerais 8%.

O importante é compreender na exposição desses dados a noção de cadeia na economia brasileira. No atual contexto de mercado global, constata-se que China e Índia são ameaças concorrentes em constante ascensão, pois não praticam justiça fiscal, tributária e nem trabalhista.

Esses fatores tornam a concorrência desleal, requerendo dos atores no cenário brasileiro a noção de amplitude que representa este cenário, no sentido de, mediante uma leitura mais acurada da dinâmica dessa economia, atuar de modo mais qualificado, com medidas que neutralizem, ou pelo menos minimizem, a agressividade do comércio exterior nos moldes já mencionados. Cada profissional, esteja este em qualquer ponto da cadeia de calçados e vestuários, é assim responsável pelos resultados finais de um ano de balanço da economia que dirá no saldo final quantos postos de trabalho o setor vai ampliar ou reduzir.

O ramo de calçados e vestuários, como todo e qualquer segmento, embora tendo sua base geral para os estabelecimentos comerciais, apresenta suas particularidades, de acordo com a clientela, o mercado, entre outras variáveis a serem consideradas pelo lojista e por todo o seu pessoal.

Sobretudo em relação ao profissional, cujo ofício é o atendimento, há que se ter bastante atenção para com o seu perfil, visto que, é a este que a loja deve, em maior quantidade, o seu nome no mercado. Segundo Luiz (2006), o dono é quem corre todos os riscos do negócio, mas é o vendedor quem o apresenta ao cliente. É a desenvoltura desse profissional a referência que, em primeiro plano, o informará, fazendo com que seu cliente crie uma imagem sobre o dono e o estabelecimento.

Segundo a mesma fonte, além de um bom ponto de venda, uma loja com *layout* bem distribuído, conhecer o negócio, o mercado em que atua, o giro de produtos, gerir adequadamente o fluxo de capital, há que se ter também um equilíbrio entre produto, loja e cliente para que se possa obter sucesso no segmento de calçados e vestuários.

Com isso o autor afirma que é preferível atender bem a uma fatia de mercado restrita que procurar atender a uma grande fatia, em personificar o cliente. Essa impessoalidade gera infidelidade e, além do que, todo estabelecimento para se firmar no mercado precisa de uma identidade.

Há, portanto, um conjunto de características que personifica a loja e o cliente. No primeiro caso, é preciso treinar a equipe de vendedores de acordo com o perfil do cliente: idade, sexo, profissão, cultura, estilo de vida, mídias a que tem acesso, como decide a compra, que fatores influenciam sua preferência, como gosta de pagar e até o manequim e número do calçado.

Segundo Luiz (2006) esses detalhes básicos fazem com que o cliente se sinta bem tratado e como medidas simples que são, podem redundar em efeitos bastante positivos, uma vez que são determinantes para estabelecer fidelidade.

Do mesmo modo que é importante conhecer detalhes sobre o gosto e o estilo de vida do cliente, é essencial que a loja se apresente bem, para que o cliente possa construir uma imagem positiva sobre o produto que está comprando, pois na realidade é mais que um bem material, é um valor que transcende à simples noção de bem de consumo.

A fidelização do cliente é resultante dos esforços ordenados pela equipe profissional para com a sua satisfação, bem como, a construção da identidade da loja. Essas são bases fundamentais em que se assentam a qualidade e por conseguinte a sobrevivência.

Esses pressupostos tem amparo teórico em Kotler (2003) que afirma que conquistar novos clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes. Portanto, funda-se no elementar princípio da redução de custos a proposta de fidelizar o cliente como um diferencial competitivo.

Sendo assim, a imagem da loja deve refletir, conforme o SEBRAE (2006), o seu principal diferencial competitivo. Pode ser preço, prazo, ponto de venda, variedade no *mix* de produtos, tipo de produto, seu público alvo, serviços oferecidos, desde que o cliente considere isso importante, do contrário, ele vai migrar.

O lojistas, e de modo particular, na pessoa de sua equipe de vendedor, deve ter pois em mente que o mercado oferece inúmeras alternativas de produtos e preços semelhantes, se o vendedor não consegue apresentar um produto satisfatoriamente ao cliente, dificilmente ele irá decidir pela compra.

Tratar bem, conhecer o produto para convencer o proponente das vantagens de obtê-lo, é o cerne dos esforços do vendedor junto ao cliente, partindo essencialmente de que quem vende calçado e vestuário vende o marketing pessoal do cliente, vende moda, vende beleza, que por sua vez traz recompensas sociais e psicológicas para o seu principal ativo.

É exatamente a transcendência dessa satisfação que irá reafirmar no mesmo a decisão de voltar. Segundo Kotler (2003) a maximização da vida útil da carteira de cliente é uma mera equação de eficiência de pessoal. Quanto maior for esse tempo, mais *feedback* a empresa terá dessa satisfação, por diferentes canais.

Segundo o autor, cliente bom e fiel é chamado de ativo de valor porque além de comprar, se preocupa com a marca, com a empresa, opina, sugere, porque quer melhorá-las, ao passo que daquele que não se obtêm fidelidade, 95% não se pronunciam sobre os motivos que fizeram mudar de estabelecimento, simplesmente deixam de comprar.

Estudos do mesmo autor revelam ainda que a cada cliente que a empresa não satisfaz com a sua política de atendimento, pelo menos 13 elementos da carteira estão em risco, uma vez que ele pode informar mal a loja e o produto. É portanto um efeito cascata bem maior que quando o cliente informa bem, nesse caso, ele pode atrair em média cinco novos ativos de valor para o estabelecimento.

Segundo Kotler (2003), a satisfação é um caminho em busca da fidelização e mais, que o determinante para a satisfação, é a percepção versus a expectativa, sendo que a segunda deve ser maior ou pelo menos igual à primeira, do contrário o cliente não registrará a compra como um ato positivo.

Além de atingir a satisfação como meta, a fidelização é resultante de fatores como empatia, confiança, e isso só se atinge quando o pessoal devidamente qualificado consegue estreitar os laços da empresa com o cliente, mediante identificação do mesmo. Trata-se pois de uma conquista a longo prazo. Nas palavras de Luiz (2006, p. 20), um bom vendedor é antes de tudo um consultor:

O consumidor precisa se identificar com o vendedor, para que ele aceite suas sugestões na hora da compra. É preciso que haja credibilidade e sinergia na relação entre consumidor e vendedor. A relação não é mais de venda e sim de consultoria. Qual o melhor produto para solucionar a necessidade ou desejo do seu cliente? Este é o questionamento do bom profissional de vendas.

Como se percebe, é mais que simplesmente efetuar vendas, transcende a construir relacionamentos, na medida em que com o seu trabalho, encontra soluções para as demandas de seu cliente.

Para atuar nessa linha de exigência de mercado, segundo Luiz (2006) é preciso qualificar continuamente o pessoal, pois a moda requer o conhecimento e a mutação do conhecimento, visto que novas tendências são o tônico do setor: novas coleções, novas tendências, a tal ponto que entender de vida requer também entender de moda. Feitas essas observações o autor delinea o que seria na conceituação do mesmo o que um bom vendedor de calçados e vestuários deve conhecer:

Tendências de moda, biotipos e modelagens ideais, qual a melhor opção para diferentes acontecimentos sociais, conservação dos produtos (como armazenar, lavar e passar) (...) saber comunicar-se com simpatia e eficiência, ser organizado, comprometido com promessas, ter sinceridade. (LUIZ, 2006, p. 21)

Observa-se em breve análise comparativa, que o autor ratifica a linha de pensamento emitida por Kotler (2003) acerca da importância e das técnicas necessárias para fidelização do cliente.

Segundo pesquisa realizada pelo SENAC (1996) acerca da qualidade da prestação de serviço no comércio varejista como um todo, as principais falhas encontradas no setor de varejo estão relacionadas exatamente ao atendimento, são elas: frieza, má vontade, desdém, robotismo, apego exagerado às normas, jogo de responsabilidade e principalmente, falta de conhecimento do produto.

Ora, segundo o manual de vendas do SENAC (1996), vender, tanto quanto comprar, requer emoção, motivação, respeito, vez que se trata de uma relação, criatividade e consciência daquilo que se está fazendo, não é possível, por exemplo, apresentar algo que não se conhece. Todos esses quesitos são pertinentes à capacitação, porque tanto podem ser corrigidos, quanto, evitados, bem mais, verificados em maior escala nos estabelecimentos cuja empresa não investe no seu pessoal.

Segundo o SEBRAE (2006), para atingir qualidade no atendimento ao segmento calçados e vestuários no comércio varejista há que se ter pelo menos atenção especial em seis momentos distintos: o preparo, a abordagem, a sondagem, a demonstração, o fechamento e o acompanhamento.

O primeiro cuidado é quanto à abordagem, o ideal é apenas cumprimentá-lo e se identificar para o mesmo, em seguida deixá-lo à vontade para olhar a mercadoria e se desejar, procurar a informação que quiser, pois se o cliente se sentir pressionado na abordagem, ele sai (SEBRAE, 2006).

A sondagem consiste em, com o menor número de pergunta possível, coletar as formações necessárias para oferecer o produto certo ao cliente. Nessa etapa o vendedor deve ser discreto, incomodá-lo o menos possível e oferecer opções de produtos que correspondam às suas expectativas.

A demonstração do produto é em essência, o que define a venda. A técnica do vendedor diante do conhecimento sobre o que a loja oferece e os benefícios desse produto ao cliente devidamente elencados farão com que o cliente decida pela compra ou não. O profissional deve sugerir que use o provador, não ultrapassar os limites do que o cliente deseja comprar, estar atento a preço, margens de desconto e opções de pagamento. Todo esse conjunto, conforme o SEBRAE (2006, p. 23), determina o valor, agregado substancialmente na ação ordenada do vendedor.

É o momento que deve imperar a criatividade, o profissionalismo, o entusiasmo e a sinceridade. Você deve estabelecer valor aos produtos, comentando suas características técnicas, tendências de moda e benefícios. Insista educadamente na prova do produto. Além de evitar as trocas, ajudará a aumentar o desejo de posse na mente do cliente. E cuidado: nunca desmereça produtos de concorrentes.

A etapa seguinte é o que a consultoria do SEBRAE chama de fechamento. É o momento em que o cliente decide pela compra. Ele deve ser levado ao caixa, cumprimentado pela escolha e preferencialmente acompanhado até a saída.

Segundo a mesma fonte, o relacionamento não termina com a compra, ao contrário, ele começa após a compra. Quando o profissional consegue o acompanhamento, segundo o SEBRAE (2006) o vínculo fica assim estabelecido, uma vez que o consumidor tende a se tornar cliente, podendo ser incluindo na carteira da empresa e particularmente na do vendedor, que também deve ter a sua.

Face o referencial construído, torna-se evidente o quanto o recrutamento, a seleção e o treinamento são importantes para a sobrevivência de uma empresa, uma vez que seus resultados afetam, bem ou mal, diretamente a carteira de clientes, principal ativo das organizações. Tratar bem ao cliente e atender bem suas necessidades traduz-se na eficácia da missão.



### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Sabe-se que a pesquisa consiste em uma atividade regular definida como o conjunto de procedimentos orientado e planejado pela busca de um conhecimento. A presente seção apresentará o caminho metodológico para realização desse trabalho.

#### **3.1 - Caracterização da pesquisa**

A metodologia utilizada para realização da pesquisa contempla uma série de características. Primeiramente tem-se que esta consiste em uma pesquisa de campo, tendo como foco empresas picoenses do segmento calçados e vestuário.

De acordo com Munhoz (1989) uma pesquisa de campo indica todo o estudo que é realizado de forma direta, junto às próprias fontes informativas, sem interferência de dados secundários retirados de publicações já disponíveis. A pesquisa de campo visa coletar dados que possibilitem o conhecimento e entendimento de uma determinada situação.

Tendo em vista o objetivo de analisar os critérios utilizados para recrutamento, seleção e treinamento de recursos humanos, avaliando sua funcionalidade como estratégia competitiva em empresas picoenses, este trabalho pode ser classificado como analítico, pois serão observados e analisados os dados coletados através de uma pesquisa descritiva. Segundo Vieira (2002), por meio da pesquisa descritiva é possível conhecer e descobrir a realidade, procurando descrevê-la, classificá-la e interpretá-la.

De acordo com Triviños (1987 *apud* Lakatos e Marconi, 2006, p.274) o estudo de caso é “uma categoria de pesquisa cujo objetivo é uma unidade que se analisa profundamente”. Como a proposta do trabalho não se limita a análise de apenas uma empresa, mas de dez, pode-se adotar o conceito de estudo multicasos, ou seja, serão realizadas comparações entre os dados coletados em mais de uma organização.

Os dados foram analisados, com amparo no referencial teórico construído e na bibliografia consultada, considerando aspectos quantitativos.

O termo quantitativo implica a exigência de amostragem do público-alvo. A pesquisa é feita com instrumentais pré-elaborados que admitam respostas alternativas e cujos resultados são apresentados de modo numérico ou numérico-percentual, permitindo uma avaliação quantitativa dos dados. (LAKATOS, MARCONI, 2006, p. 275).

Com base na teoria analisada foram descritos os questionários de modo a cruzar os dados coletados com a teoria consultada.

### **3.2 - Plano de Coleta de Dados**

Com intuito de obter base teórica para análise dos dados, buscou-se consultar fontes publicadas por autores constantemente citados pela literatura, além de publicações especializadas de entidades como SEBRAE, SENAC, entre outros.

Os dados foram coletados durante o segundo semestre de 2011, através de questionário seguindo roteiro para obtenção das informações foi aplicado ao responsável pelos Recursos Humanos nas respectivas empresas ou, na inexistência deste setor, a seus proprietários ou gerentes, no intuito de responder aos objetivos da pesquisa.

### **3.3 - População e Amostra**

Segundo Silva e Menezes (2001) população ou universo da pesquisa é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. E ainda definem amostra como a parte da população, selecionada com base em uma regra ou plano, ou seja, é um subconjunto da população ou universo da qual se utiliza para a obtenção das informações acerca do todo.

A população da pesquisa é composta pelas micro e pequenas empresas picoenses do segmento de calçados e vestuários que tenham em seu quadro de colaboradores até 49 (quarenta e nove) funcionários, sabe-se, através de pesquisa, na Secretaria Estadual da Fazenda, que na cidade de Picos/PI existem 112 (cento e doze) pequenas e microempresas.

Segundo o SEBRAE (2004), as empresas podem ser classificadas como microempresa ou pequena empresa, com base no número de funcionários que possuam. No segmento de comércio e serviços com até 9 (nove) funcionários é

considerada microempresa; de 10 (dez) a 49 (quarenta e nove) é classificada como pequena empresa. Na indústria e construção, com até 19 (dezenove) funcionários é microempresa; de 20 (vinte) a 99 (noventa e nove) funcionários se classifica como pequena empresa. Assim a classificação do porte da empresa adotada pela pesquisa foi a do SEBRAE (2004).

Nesse sentido visitou-se diversas empresas que aceitaram participar da pesquisa, sendo assim, a amostra foi de 10 (dez) empresas do setor privado.

### **3.4 Plano de Análise de Dados**

O tratamento do material coletado na pesquisa de campo foi realizado por meio de análise estatística. Para tanto se elaborou gráficos com intuito de expor resultados. Para a elaboração dos gráficos foi utilizado o programa *Excel*, o que viabilizou a análise de frequência dos dados. A interpretação dos dados empíricos foi relacionada às teorias estudadas, no sentido de conferir embasamento à análise.

## 4 RESULTADO DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo realizada com gestores de micro e pequenas empresas no segmento calçados e vestuários, na cidade de Picos. Para compreender o contexto local, parte-se de uma breve caracterização do espaço social, em seguida adentrando na análise sobre recrutamento, seleção e treinamento como estratégia competitiva nas empresas picoenses, no segmento calçados e vestuários, a partir da discussão das variáveis: tempo de permanência da empresa no mercado picoense, média de funcionários, origem da empresa, setor de recursos humanos, caracterização do recrutamento, veículo de publicidade do recrutamento, caracterização das técnicas de seleção e avaliação dos gestores sobre seleção, treinamento e gerenciamento de recursos humanos com foco na notoriedade da empresa no mercado.

### 4.1 Picos: caracterização do espaço social

Para fins da compreensão do espaço onde se realizou a pesquisa, tornou-se oportuno uma breve apresentação da cidade de Picos. Ao consultar dados históricos do Museu Ozildo Albano, encontrou-se que a atual cidade de Picos, antes de sua emancipação pertencia ao vizinho município de Oeiras, capital da província. Picos era o roteiro por onde passavam os emigrantes de Pernambuco e Ceará no período das secas. Grande parte das terras de Picos pertencia a herdeiros do Visconde da Parnaíba, entretanto o marco referencial é a Fazenda Curralinho, pertencente à família de Félix Borges Leal, português vindo da Bahia, que se instalou às margens do Rio Guaribas e que, por sua capacidade de adaptação, passou a habitar a nova terra, cercada de montes picosos, daí a origem do nome atual.

Inicialmente, Picos já com *status* de vilarejo, ficou conhecida como Vila de Nossa Senhora dos Remédios e apenas a doze de dezembro de 1890, a vila foi elevada a categoria de cidade, pela resolução número 33, promulgada pelo governo do Estado, chefiado pelo Barão de Uruçuí (GONÇALVES et al, REVISTA FOCO, 2001).

De acordo com Vieira (2008), no período de 1830 a 1950, predominava no município de Picos, como no restante do estado, uma população formada por

agropecuáristas, embora algumas pessoas exercessem outras atividades comerciais, como lojistas, quitandeiros, farmacêuticos, e funcionários públicos, atuavam na área agropastoril, mesmo que de forma secundária.

A imagem do criador de gado e do vaqueiro, como sendo o ideal de homem, permaneceu por muito tempo na mente das pessoas. Mesmo com o início do século XX, quando Picos, segundo Franco (1977), possuía um comércio de movimentação relativa, a atividade pastoril figurava como a principal responsável pela economia do município.

Picos, já na década de 50 do século XX, representava um importante entreposto de comercialização, seja pela força do sertanejo picoense, seja pela própria localização do município que, segundo Duarte (1995), fazia dele um centro de convergência de estradas de rodagem, por mais rudimentares que fossem naquela época e de caminhos, e por está situada em uma das áreas de maior potencialidade agropecuária do Piauí, com terras férteis e água subterrânea abundante.

O progresso e o aumento do contingente populacional fizeram aparecer unidades industriais, processadoras de matéria-prima locais, como: usinas de beneficiamento de algodão, arroz, cera da carnaúba e maniçoba, fábrica de cigarro, de sabão, de redes, curtumes, padarias, alambiques, olarias, casas de farinha e engenho de cana. Existia, já então, um variado artesanato utilitário que usava como matérias-primas o couro, a palha, o coroa, o barro e o flande, dentre outras abundantes na região. Em decorrência da integração do Nordeste com o Sudeste e, também devido a dificuldade de concorrência com unidades industriais paulistas mais modernas e capazes de produzir em maiores escalas, as indústrias de processamento e transformação de Picos foram desaparecendo.

Em conseqüência disso, o que restou ao município foi retomar a atividade que sua localização estratégica lhe oferecia - o comércio. O antigo local de entroncamento de caminhos, por onde transitavam as boiadas, foi-se, aos poucos, transformando-se em um entroncamento rodoviário e em um Pólo comercial. (DUARTE, 2002)

Atualmente a cidade de Picos é conhecida em todo o Piauí como cidade modelo e capital do mel em decorrência do grande desenvolvimento econômico, social e cultural que atingiu, principalmente na área do comércio. Sua área de influência atinge cerca de 50 municípios, inclusive em outros Estados.

Consideramos que para situar a atividade comercial na vida do picoense, necessário se faz essa breve explanação, no sentido de facilitar a compreensão do leitor quanto à caracterização econômico-produtiva da cidade.

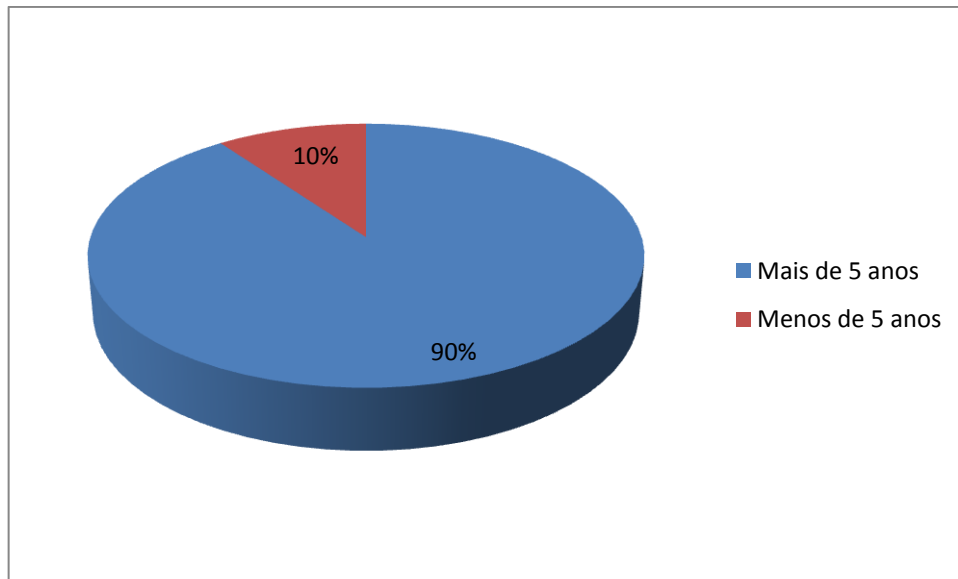
## **4.2 Recrutamento, seleção e treinamento como estratégia competitiva nas empresas picoenses, no segmento calçados e vestuários**

Nesse tópico, apresentou-se os resultados da pesquisa de campo, a partir de dados coletados em dez empresas do setor supra mencionado, considerando as variáveis: tempo de vida da empresa pesquisada, número de funcionários, origem da empresa, caracterização do setor de recursos humanos, o tipo de recrutamento que utiliza, os veículos de publicidade dos quais faz uso, as técnicas de seleção, a avaliação do gestor sobre seleção e treinamento, percentual de empresas que investem em treinamento e o fator gerenciamento dos funcionários para obtenção de notoriedade no mercado.

### **4.2.1 Tempo de permanência da empresa no mercado picoense**

Das empresas pesquisadas, 90% estão há mais de cinco anos no mercado picoense e apenas 10% atuam a menos de cinco anos no mercado local. Isso significa que na sua grande maioria, trata-se de unidades de negócio que conhecem a cultura picoense, notadamente o segmento calçado e vestuário, com o qual se identificam mais afinadamente, por meio da oferta de produtos que busquem satisfazê-lo.

Esse perfil permite aferir, nos termos teoricamente colocados por Silva e Silva (2006), a importância de se construir uma cultura organizacional forte, para atender a um mercado segmentado e exigente, e para isso, preparar diante de seus objetivos, um quadro de pessoal motivado, comprometido e bem relacionado com o espaço social. O gráfico 1: permite uma melhor visualização do enunciado.

**Gráfico 1- Tempo médio de permanência da empresa no mercado**

Fonte: elaboração da autora (2011)

#### 4.2.2 Média de funcionários

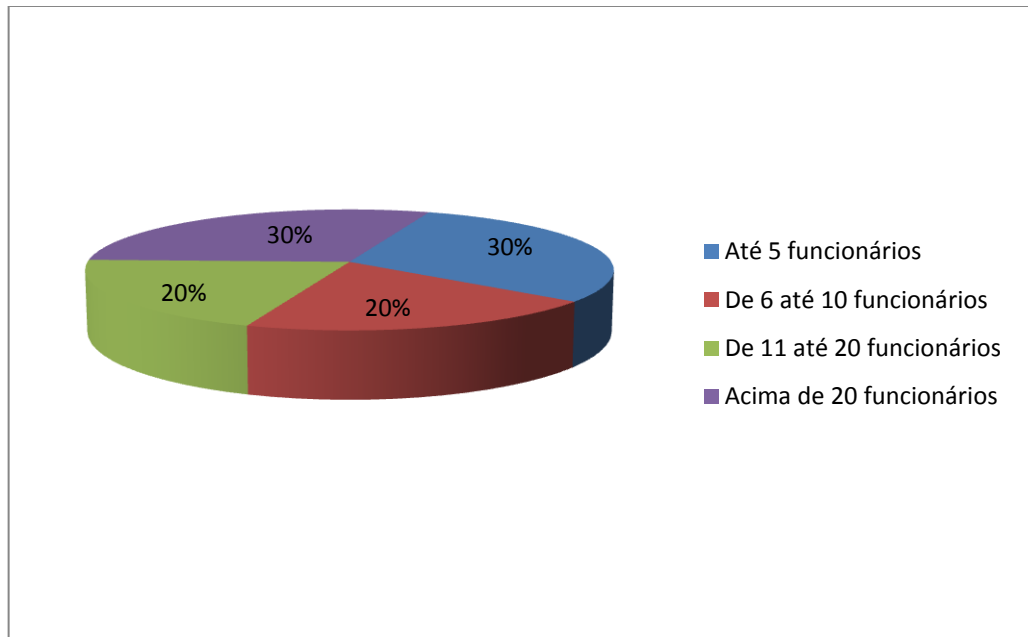
Quanto ao número de funcionários, considera-se que este é um importante fator, tendo em vista que dele depende a capacidade estrutural da empresa de atender ao cliente. A esse respeito, a maioria das empresas picoenses se caracteriza dentro do porte classificatório de pequenos e micros estabelecimentos, a notar pelo delineamento expresso no gráfico 2, em que constam: 30% têm menos de 5 colaboradores, 20% têm mais e 5 colaboradores, número também equivalente às que trabalham com mais de 10 pessoas, ao passo que 30% já conseguiram ampliar a oferta de emprego para mais de 20 contratos de trabalho.

Percebeu-se, que o perfil apresentado permite aferir que essas unidades de negócio são responsáveis por expressiva fatia da oferta de trabalho no mercado local, mesmo se verificando a inexistência de indústrias que agregue valor à matéria prima mediante à sua transformação em produto final, nesse espaço, o comércio supre uma importante função social de atender ao colabor externo e gerar qualidade de vida para o colabor interno.

Essa observação fundamenta-se em Silva e Silva (2006), que considera que a organização, independente do tamanho e de suas características próprias, nasce do desejo de uma pessoa ou grupo de pessoas, a fim de realizar algo, visando obter lucro e benefício para a sociedade. Adaptando o raciocínio do autor à conjuntura

local, esta análise considera que mesmo grande parte do segmento empregue reduzido número de pessoas por unidade de negócio, a força venal do setor está na quantidade de estabelecimentos. O gráfico 2 permitirá a seguir melhor compreensão da análise.

**Gráfico 2- Número de funcionários**



Fonte: elaboração da autora (2011)

#### 4.2.3 Origem da Empresa

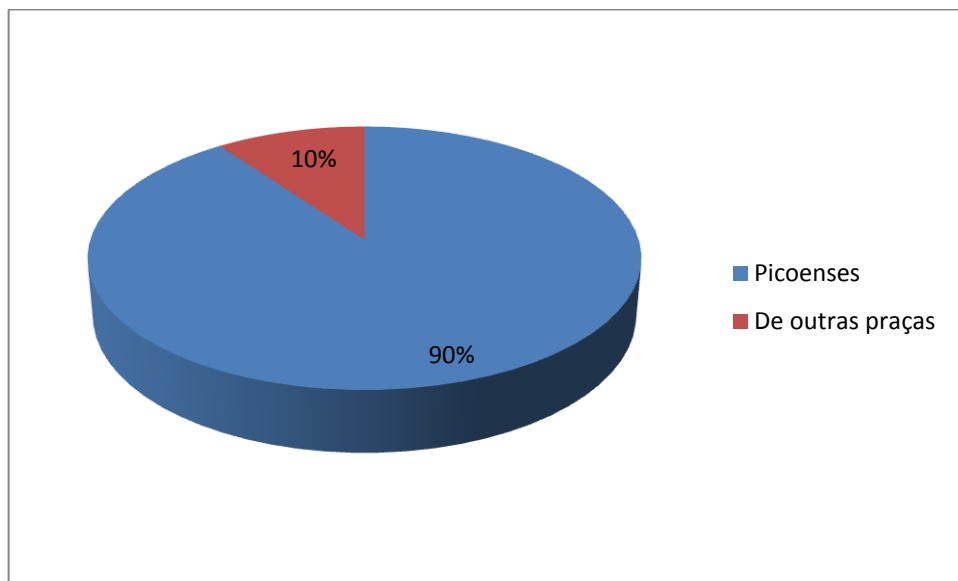
A confortável condição de pólo comercial, para o qual converge uma população de aproximadamente 310 mil habitantes residentes em cerca de 50 cidades localizadas no entorno do Território do Vale do Guaribas impulsiona a vocação econômica do picoense para o comércio de produtos e serviços, ou seja, além da população local e da condição de entroncamento rodoviário, já expressa no primeiro item desse capítulo, a cidade a cada dia canaliza o interesse do investidor, diante da necessidade das populações circunvizinhas, o que explica diante de uma amostra probabilística obter-se que, quanto à origem, 90% das empresas pesquisadas serem genuinamente picoense e apenas 10% representarem o segmento proveniente de outras praças.

Recorre-se, de antemão a Vieira (2002) ao focar as características, tipologias e variações do mercado, como fundamentalmente importantes para a



abertura e a sobrevivência das organizações. O autor considera que a abertura de um negócio deve primar fundamentalmente pela existência de um nicho de mercado, seu volume e o perfil de sua clientela, justificado então por uma necessidade social, do contrário, corre-se o risco de oferecer algo que não despertará o interesse do consumidor. O gráfico 3 permite uma inferência mais objetiva das informações comentadas.

**Gráfico 3- Origem da empresa**



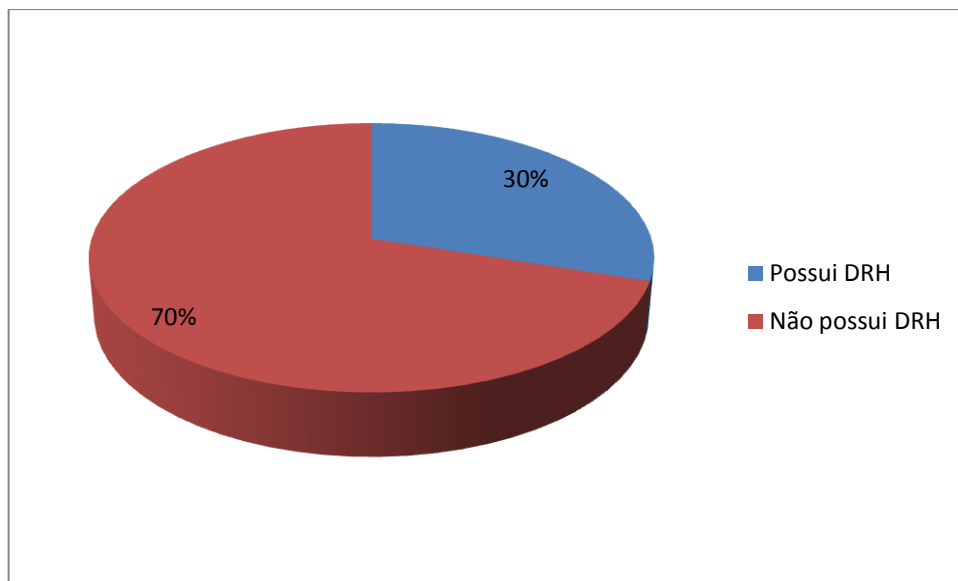
Fonte: elaboração da autora (2011)

#### **4.2.4 Setor de Recursos Humanos**

A pesquisa apontou que a maioria das empresas não possui o setor de recursos humanos, uma vez que 70% se enquadram nesse perfil, o que revela que apenas 30% possuem esse departamento considerado de fundamental importância. Compreende-se essa necessidade, com amparo em Chiavenato (1999), ao se pronunciar sobre a importância da interação do departamento de recursos humanos com o gestor de recursos humanos, duas funções afins, porém diferenciadas e que se complementam no ato de recrutar e selecionar pessoas, uma vez que são os gerentes que lidam diretamente com as mesmas e conhecem o desenho de qualquer cargo e as necessidades da empresa, suas dificuldades de adaptação, os desafios da motivação e da assimilação da cultura da empresa.

Por outro lado, explica-se a grande ausência desse departamento devido ao tamanho das empresas pesquisadas, onde o gerente é na sua maioria também o dono, coordena, do ponto de vista prático, o gerenciamento de pessoas e encaminha a parte burocrática para empresas terceirizadas, recorrendo a profissionais dos ramos jurídico e contábil. As informações analisadas podem ser melhor compreendidas no gráfico 4

**Gráfico 4- Departamento de recursos humanos no perfil das empresas picoenses**



Fonte: elaboração da autora (2011)

#### 4.2.5 Caracterização do recrutamento

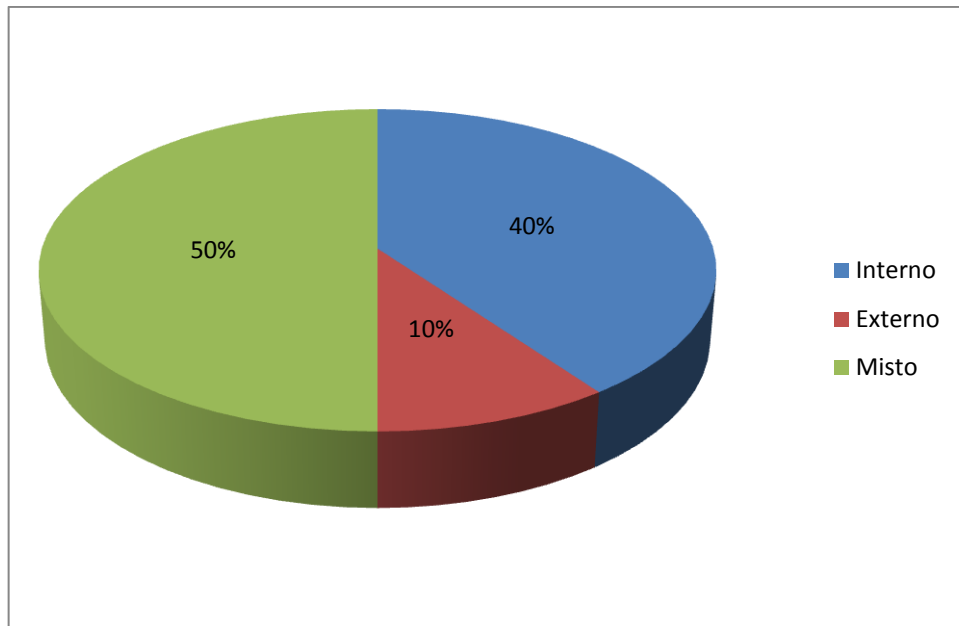
Esse perfil apresentado no gráfico 4 influencia significativamente no tipo de recrutamento realizado por estes atores sociais na cidade de Picos, considerando que os resultados da pesquisa evidenciaram que 50% dos mesmos dão preferência, sempre que possível, ao recrutamento interno, apenas 10% trabalham mais com recrutamento externo e em 40% é predominante o recrutamento misto, por considerarem mais adequado às demandas específicas dessas instituições.

Ambas as formas apresentam vantagens e desvantagens que precisam de fato ser avaliadas diante do contexto e da demanda. O recrutamento interno é entendido por Dessler (2003) como a prática de preencher vagas internas com

peças já empregadas na empresa, constituindo-se frequentemente na melhor alternativa de recrutamento, tendo em vista a familiaridade do colaborador com a cultura organizacional, suas habilidades diante das múltiplas demandas e do incentivo que provoca devido à possibilidade de ascensão por via da promoção, gerando aspectos motivacionais positivos como afinidade, esforço sobre eventuais metas estabelecidas, defesa da cultura da empresa, iniciativa, atitude diante das situações que requer inteligência emocional, técnica e competitiva, apenas para exemplificar.

O recrutamento externo foi o mesmo preferido pelos empresários do setor calçadista e de vestuário no polo comercial. Embora se reconhecendo as vantagens diante da possibilidade de atrair profissionais com novos ideais e experiências, que venham a enriquecer os recursos humanos da organização, nos termos colocados por Chiavenato (1999). Pondera-se também que o investimento em treinamento é maior e, diante do pequeno faturamento dessas unidades de negócio, eles terminam referenciando o recrutamento interno como preferível ao externo.

Também apresentou-se expressiva na pesquisa a forma de recrutamento misto diante da flexibilidade de cenário que propicia, explicada por Chiavenato (*op cit*), tornando-se benéfica à organização, uma vez que evita o ciclo vicioso de ciúmes geradores de mal estar entre funcionários diante da promoção de um colega, embora reconheçam critérios estabelecidos para a promoção. Acrescente-se que a interação com o mercado abre ainda um leque de possibilidades além dos limites dos recursos internos à disposição da empresa. Os dados comentados adquirem mais visibilidade a partir da exposição do gráfico 5:

**Gráfico 5- Tipo de recrutamento**

Fonte: elaboração da autora (2011)

#### 4.2.6 Veículo de publicidade do recrutamento

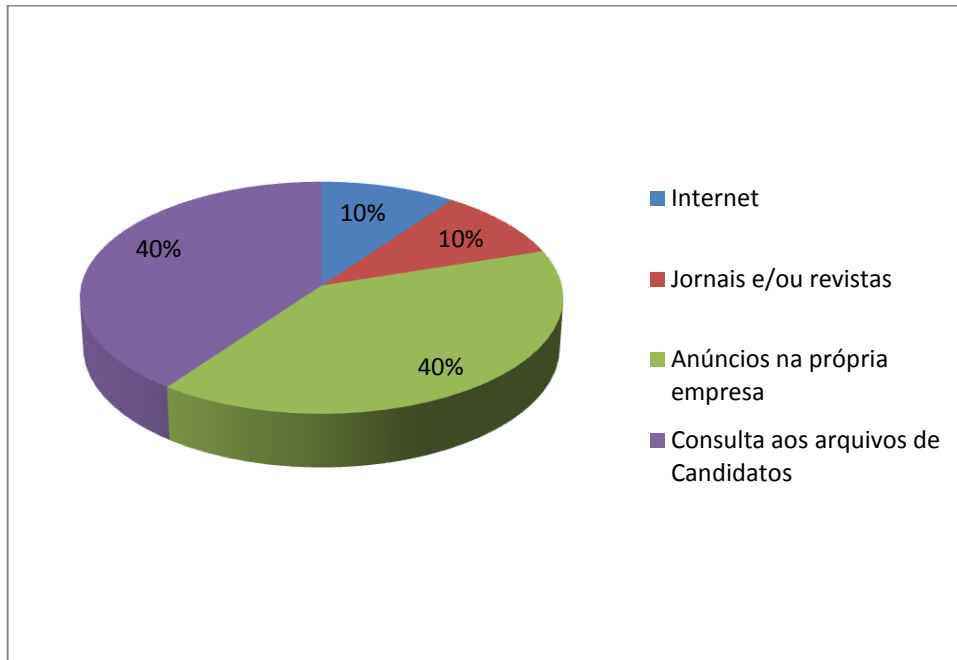
Quanto aos veículos de publicidade que as empresas pesquisadas mais utilizam para o recrutamento, obteve que 10% veiculam seus informes por meio da Internet, 10% utilizam a imprensa escrita - jornais e revistas, 40% afixam anúncios na própria empresa, inclusive devido à grande preferência pelo recrutamento interno, e 40% consultam aos arquivos de candidatos, recorrendo assim a cadastros reservas, caracterizando a opção pelo recrutamento misto.

Teoricamente, buscou-se explicação desse quadro em Guimarães e Arieira(2005), que ao reconhecerem a importância do processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão, esclarecem que o veículo de divulgação adequado é aquele que melhor atinge ao público pretendido, no caso o candidato com o perfil correspondente ao procurado.

Adaptando essa orientação teórica ao espaço estudado, considera-se que os gestores agem de acordo, uma vez que se pode aferir que um aviso no mural da empresa, na cantina ao lado da água ou do café atinge mais eficientemente um colaborador interno que uma nota expressa num meio de comunicação social, que em horário de trabalho seria inacessível ao mesmo. Observa-se assim por via do exemplo expresso que o empresário está atento à eficácia da comunicação no

processo de recrutamento e seleção de colaboradores. O gráfico 6 resume essas informações, permitindo uma re-análise por parte do leitor.

**Gráfico 6- Publicação de vagas**



Fonte: elaboração da autora (2011)

#### 4.2.7 Caracterização das técnicas de seleção

No intuito de analisar a eficácia das técnicas de seleção mais utilizadas na etapa posterior ao recrutamento, perguntou-se aos gestores das empresas pesquisadas acerca dessa questão, na qual se obteve as seguintes respostas: 60% utilizam entrevista; 20% além da entrevista, realizam também avaliação de habilidades específicas; 10% combinam na avaliação do candidato entrevista e prova de conhecimento e 10% aplicam apenas uma prova de conhecimento. Prevalece portanto, a entrevista como método de sondagem imprescindível para aferir habilidades e conhecimentos. A análise do gráfico 7 permite a constatação de que, combinada ou isoladamente, 90% dos atores sociais pesquisados utilizam a entrevista em suas avaliações para o processo de seleção.

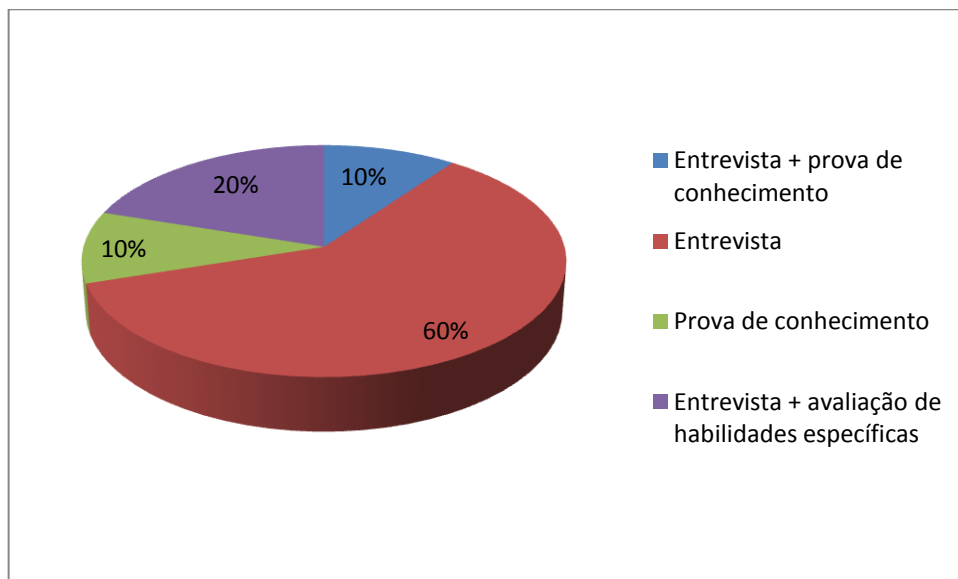
Essa preferência pela entrevista encontra respaldo teórico em Dessler (2003) ao reconhecer o método como uma das técnicas mais utilizadas pelos

empregadores, justificando que mesmo sendo subjetiva e imprecisa, a entrevista pessoal é a que mais influencia na seleção final de candidatos.

A entrevista é assim uma ferramenta gerencial indispensável para a seleção de um funcionário, explicada em grande parte porque, por meio desse contato prévio entre o representante da empresa e o candidato, é possível aferir condições absolutamente necessárias à aquisição como postura, lealdade nas informações, habilidades comunicativa, auto-representação por meio da apresentação, auto-estima e proposta resumida em termos de expectativa que o mesmo nutre acerca da imagem da empresa, do cargo e da possível carreira dentro da organização.

Considera-se de antemão, que os gestores picoenses ao combinarem entrevista a outros procedimentos no processo seletivo estão alinhados com essa orientação teórica. O gráfico 7 evidencia resumidamente os resultados da análise desse conjunto de dados.

**Gráfico 7- Técnicas de seleção de pessoas mais utilizadas pelas empresas picoenses**



Fonte: elaboração da autora (2011)

#### **4.2.8 Avaliação dos gestores sobre seleção, treinamento e gerenciamento de recursos humanos com foco na notoriedade da empresa no mercado**

Perguntados se a empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários, as respostas obtidas delineiam que o gestor é ciente da importância do treinamento profissional, do mesmo modo, todos os atores pesquisados afirmaram gerenciar os funcionários com

vistas a direcionar a mão de obra com o máximo de eficiência, almejando a eficácia da notoriedade no mercado.

Embora todos reconhecessem a importância dessas medidas diretivas para a minimização de custos e maximização de lucros, 10% dos respondentes afirmaram que ainda não põem em prática programas de treinamento e desenvolvimento de colaboradores, mas a expressiva maioria de 90% manifestou a ocorrência dessa prática em suas unidades de negócio.

Recorrendo teoricamente a Chiavenato (1999), encontra-se que a eficácia se traduz exatamente na minimização de custos e maximização de lucros, e nesse particular, a capacitação do colaborador para o desempenho das tarefas requeridas à especificidade das funções devem estar em primeiro plano, pela importância do treinamento e desenvolvimento para a missão, os objetivos e metas organizacionais. À medida que se faz algo bem e rápido, proporcionalmente os custos diminuem e conseqüentemente os lucros aumentam. É preciso que se comunique às pessoas aquilo que a empresa espera dela e que se capacite à execução de tarefas que correspondam a tais expectativas.

Acredita-se que as empresas mais experientes e bem estruturadas já o fazem, como também, as de menor porte atingirão tendencialmente essa prática na medida em que otimizem a sua estrutura. Até porque compreendem a importância do treinamento no impacto de suas unidades de negócios.

Teoricamente entendido por Chiavenato (2002), como um processo educacional sistemático e organizadamente, pensado e executado para propiciar aos membros da empresa conhecimentos, atitudes e habilidades, em função de objetivos definidos, a decisão de treinar deve se dar mediante catalogação de necessidades específicas voltadas para uma demanda peculiar, visando a respostas em curto prazo.

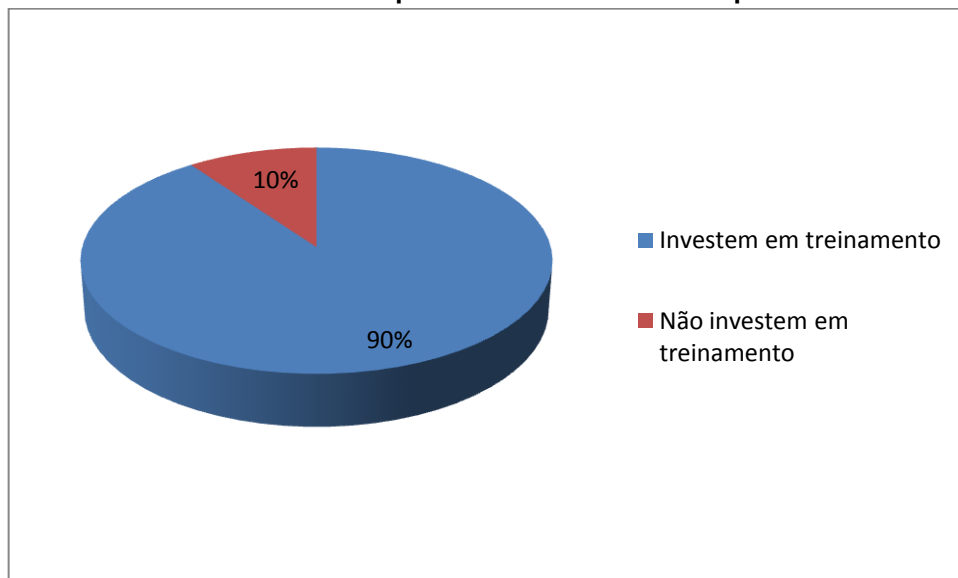
Adaptando essa realidade ao segmento em questão, calçados e vestuários, encontra-se em Kotler (2003) que o treinamento é a maximização da vida útil da carteira de cliente, medida que figura como uma espécie de valor numérico da equação eficiência de pessoal versus eficácia organizacional. No varejo especialmente, é preciso conhecer o negócio a partir das expectativas de seus clientes potenciais, acrescentando o autor que 95% dos clientes não fidelizados não se pronunciam sobre os motivos que fizeram mudar de estabelecimento, simplesmente deixam de comprar, o que é um prejuízo maior que o investimento de

treinar, pois que, conquistar novos clientes custa entre 5 a 7 vezes mais caro do que manter os já existentes.

Daí, um treinamento que faça com que o colaborador interno conheça melhor o produto, saiba se portar em todas as fases da venda com a devida emoção, motivação, respeito, uma vez que se trata de uma relação construída com o cliente nos pilares da criatividade e da consciência daquilo que a que o mesmo se propõe, pode fazer toda a diferença na imagem dessa empresa no mercado.

O perfil do investimento das empresas picoenses em treinamento de pessoal referencia de certa forma esse conhecimento dos gestores, conforme pode ser observado no gráfico 8.

**Gráfico 8- Perfil do investimento das empresas em treinamento de pessoal**



Fonte: elaboração da autora (2011)

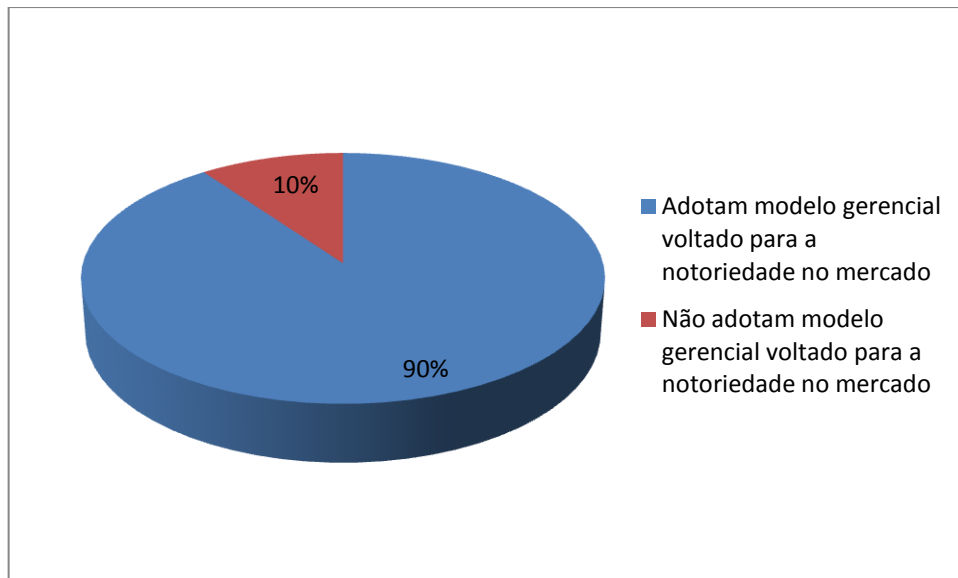
O investimento das empresas picoenses em treinamento de pessoas, conforme analisado no gráfico 8, liga-se com outro dado pertinente a esta questão, trata-se do gerenciamento de funcionários, visando à notoriedade da empresa no mercado. Nesse particular os dados da pesquisa revelaram que existe a preocupação com o gerenciamento voltado para o destaque do estabelecimento no mercado pela grande maioria, uma vez que 90% dos gestores expressaram adotar medidas que otimizem a notoriedade, mediante adequado comportamento e habilidades de funcionários. Os demais revelaram que não adotaram ainda medidas gerenciais voltadas para este foco.



Encontra-se em Chiavenato (2002) que a empresa é representada pelo seu corpo de colaboradores internos. Postura disciplinada e habilidades específicas destes atraem e mantêm colaboradores externos. Logo, a imagem que a empresa tem no mercado, está intrinsecamente relacionada à autoimagem construída internamente. Neste sentido, adotar modelos gerenciais voltados para a notoriedade da empresa no mercado é fundamentalmente importante.

Nas empresas pesquisadas constatou-se que grande parte dos gestores já trabalha com esta perspectiva. Quanto aos que ainda não o fazem, acredita-se que a tendência é passar a focar a qualidade da gestão por essa via. O gráfico 9 expõe sistematicamente os dados analisados.

**Gráfico 9 - Gerenciamento de funcionários visando à notoriedade da empresa**



Fonte: elaboração da autora (2011)

Neste capítulo expôs-se sumariamente uma breve análise, enfocando a importância do recrutamento, da seleção e do treinamento de pessoal, como estratégia competitiva nas empresas picoenses, no segmento calçados e vestuários. Dos resultados obtidos foi possível constatar que os gestores dos micros e pequenos negócios desse segmento no mercado picoense estão com a atenção mais aguçada acerca das exigências do conhecimento científico para o auxílio nas tarefas diárias, quanto à tomada de decisão, notadamente de como recrutar, selecionar e treinar, visando que objetivos se pretende atingir, alinhando-os com a missão, a cultura e o contexto.

Acredita-se em face dos resultados ora apresentados que a tendência do mercado é selecionar aqueles estabelecimentos que melhor se adaptem às exigências do consumidor, este a cada dia mais segmentado, quando não, personalizado e com um leque de opções a seu dispor que requer do mundo corporativo a reinvenção contínua de novas habilidades no estreitamento das relações com o mesmo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em face do estudo realizado, convém re-enfocar fundamentalmente a resposta à questão de pesquisa, no sentido de aclarar as proposições essenciais que se buscou no desenvolvimento desse trabalho: Como os critérios utilizados para recrutamento, seleção e treinamento de recursos humanos constituem-se em diferencial competitivo em empresas picoenses nos segmento de calçados e vestuários? Afirma-se, mediante a pesquisa, a preocupação dos gestores com variáveis concernentes a essa questão, conforme ficou evidenciado no quarto capítulo desse trabalho.

Quanto ao objetivo geral de analisar os critérios utilizados para recrutamento, seleção e treinamento de recursos humanos, analisando sua funcionalidade como estratégia competitiva em empresas do segmento calçados e vestuários em Picos – PI, este foi atingido, a partir dos caminhos disciplinados pelos objetivos específicos. No primeiro, em que se propôs descrever o processo de recrutamento, tendo em vista os instrumentos utilizados, enfoca-se que o gestor picoense prefere o recrutamento interno, mas é também bastante recorrente ao processo de recrutamento misto.

Quanto os critérios e ferramentas utilizados para selecionar as pessoas mais adequadas aos cargos, correspondente ao segundo objetivo específico, os critérios são previamente definidos pela maioria das empresas pesquisadas para evitar mal estar no relacionamento da pessoa promovido com os demais membros da equipe de pessoal.

Quanto ao recrutamento, a comunicação é realizada em recursos de multimídia, com predominância, entretanto, dos avisos internos afixados em locais estratégicos de acesso aos funcionários. Já a ferramenta mais utilizada pelos gestores na etapa de seleção é a entrevista, na maioria, associada a outro método de checagem das aptidões do candidato.

No que diz respeito ao objetivo de descrever o processo de treinamento, na perspectiva da visão dos gestores de recursos humanos, não se obteve maiores detalhes quanto ao processo e à metodologia de treinar em si, constatou-se apenas que todos os informantes reconhecem a importância do treinamento. A maioria das empresas pesquisadas já realiza esses serviços para atingir um padrão de

profissionalismo exigível pelo contexto de mercado, em situações em que são requeridas respostas rápidas quanto a habilidades, o saber fazer.

Diante dos pequenos índices que ainda não utilizam o treinamento como ferramenta competitiva, considera-se que é uma questão de tempo, mais relacionada no momento com as carências estruturais que com o querer treinar. A tendência é de superação dos desafios, de luta e de reavaliação constante.

Finalmente, espera-se que essa breve reflexão possa assim colaborar com os gestores no sentido propiciar embasamento mais acurado, notadamente no contexto local acerca da importância do recrutamento, da seleção e do treinamento como ferramentas competitivas.

Neste breve estudo ficou evidenciado a importância do recrutamento, da seleção e do treinamento de pessoal para a otimização das estratégias competitivas das empresas de um modo geral, particularmente as que atuam no cenário produtivo picoense. Mesmo considerando que os objetivos do trabalho foram atingidos, a pujança das relações produtivas e com ela, as exigências do próprio contexto socioeconômico instigam a realização de novos trabalhos acadêmicos que venham a contribuir gradativamente com a economia e a sociedade.

## REFERÊNCIAS

- ABIT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIA TEXTIL. Documento oficial ABIT/SINDITEXTIL, 2010. Disponível em:  
<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/A571726D0927B58F832572C200572F11/\\$File/NT000351BA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/A571726D0927B58F832572C200572F11/$File/NT000351BA.pdf)>. Acesso em 20/10/2011
- ALENCAR, E. T. S. **Introdução ao Recrutamento de Pessoal**. São Paulo, Pioneira 2008.
- CARVALHO, Antônio Vieira de. **Seleção: Princípios & Métodos**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9.ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6. Ed. São Paulo, Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. **O novo papel de recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.a
- \_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas: Como agregar talentos à empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.b
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. Ed. compacta. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2a Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8.ed. – 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.
- COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. – 7. ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. – 2. reimpr. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUARTE, Renato. **A reconstrução de uma cidade: plano de desenvolvimento para Picos**. Governo do Estado do Piauí, Câmara Municipal de Picos, 2002, 137 páginas.
- \_\_\_\_\_. 1995. **Dois modelos para a convivência do produtor rural com o ambiente do semi-árido nordestino**. Disponível em:  
<<http://www.fundaj.gov.br/tpd/109.html>>. Acesso em 20/10/2011.
- DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 1998

FRANCO, José Patrício. **O município no Piauí – 1761 a 1961**. Teresina, 1977.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo, Atlas, 2010.

GONÇALVES, Fábio, GOMES, Manoela, RIBEIRO, Kayla Maria. **O começo de tudo**. In: REVISTA FOCO. “Picos 100 Anos” – 1890/1990 – Primeiro Centenário de Picos: Edição Comemorativa dos 111 Anos de Picos, Nossa História, p.3-5, 2001.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v.6, n.2, jul./dez, 2005 Disponível em: <<http://revistas.unipar.br/empresarial/article/viewFile/309/280>>. Acesso em 12 dez. 2010.

KOTLER, Philip. **Conquistando clientes, mantendo-os e aumentando sua fidelidade**. In: Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2003.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de metodologia Científica**. 6. ed. – 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica**. 4. ed. – 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

LOBOS, J. A. **A administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

LUIZ, Márcia Carneiro. **Lojas de confecções e calçados**. -- Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: Dooperacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MEIRELES, Manuel. **Teorias da administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.

MUNHOZ, Dércio Garcia. **Economia aplicada: técnicas de pesquisa e análise econômica**. Brasília: UNB, 1989.

PIMENTA, Maria Alzira. **Gestão de pessoas em turismo: sustentabilidade, qualidade e comunicação**. São Paulo: Átomo & Alínea, 2006.

SEBRAE. **Critérios e conceitos para classificação de empresas**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/integra\\_bia?ident\\_unico=97](http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/integra_bia?ident_unico=97)>. Acesso em 30 mai. 2011.

SENAC, D.N. **Qualidade em prestação de serviços**. Ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 1996

SILVA, Edna Lúcia da.; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. (2001) Disponível em: <<http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>>. Acesso em 30 mai. 2011.

SILVA, Fabiana Custódio e; SILVA, Murilo Sérgio Vieira. **Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos**:desenvolvendo o capital humano. (2006) Disponível em: [http://www.unievangelica.edu.br/gc/imagens/file/revistaadministracao/pdf3/RECRUTAMENTO\\_E\\_SELECAO.PDF](http://www.unievangelica.edu.br/gc/imagens/file/revistaadministracao/pdf3/RECRUTAMENTO_E_SELECAO.PDF).Acesso em 15 abr. 2011.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 126-136, abr./jul.1996.Disponível em:<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=3102126.pdf> Acesso em 10 out. 2011.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, curitiba, v.5, n.1, p.61-70, jan./abr. 2002. Disponível em:<<http://www.mouraconsultoria.com.br/artigo/Tipologia...pdf>>Acesso em 23 mai. 2011.

VIEIRA, Maria Alveni Barros. **A arte de desarnar crianças no sertão do Piauí**. In: O ensino e a pesquisa em história da educação: 5. Congresso Brasileiro de História da Educação – São Cristóvão: Universidade Federal de Sergipe; Aracaju: Universidade Tiradentes, 2008

## **APÊNDICE**



## QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado (a) Senhor (a),

Esta pesquisa está sendo realizada como parte integrante do trabalho de conclusão de curso de Ester Alves de Brito Pamplona, bacharelanda em Administração pela Universidade Federal do Piauí – Campus Senador Helvídio Nunes – Picos, Piauí, tendo como título: *Recrutamento, seleção e treinamento como estratégia competitiva em pequenas empresas picoenses nos segmentos de calçados e vestuários.*

### IDENTIFICAÇÃO:

**Nome da empresa:** \_\_\_\_\_

**Endereço:** \_\_\_\_\_

**Quantidade de funcionários:** \_\_\_\_\_

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Cargo/função que ocupa na empresa:** \_\_\_\_\_

1. Há quanto tempo existe a empresa?

( ) Menos de 5 anos

( ) Mais de 5 anos

2. Qual o número de funcionários da empresa?

( ) Menos de 5

( ) Mais de 10

( ) Mais de 5

( ) Mais de 20

3. A empresa é genuinamente picoense?

( ) Sim

( ) Não

4. A empresa possui setor de recursos humanos?

( ) Sim

( ) Não

5. Qual o tipo de recrutamento que a empresa mais utiliza para atrair candidatos?

( ) Interno (dentro da própria empresa)

( ) Externo (fora da empresa)

Misto (dentro e fora da empresa)

6. Caso utilize o externo ou misto, onde é feita a publicação das vagas disponíveis?

Internet

Jornais e/ou Revistas

Anúncios na própria empresa

Agências de recrutamento

Contato com sindicatos e associações

Consulta aos arquivos de candidatos

Outros

7. Qual ou quais as técnicas que a empresa utiliza para a seleção de pessoas?

Entrevista

Provas de conhecimento

Testes psicológicos

Dinâmicas de grupo

Provas relacionadas às tarefas do cargo

8. A empresa considera importante a seleção e treinamento dos recursos humanos para a empresa?

Sim

Não

9. A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários?

Sim

Não

10. A empresa gerencia os funcionários para que a mesma ganhe notoriedade no mercado?

Sim

Não

