

## **ÁREA TEMÁTICA 7 - GESTÃO DE PESSOAS**

**TÍTULO: PROPOSTA DE UM PROCESSO DE SELEÇÃO PARA O CARGO DE PRÉ-VENDEDOR DA EMPRESA ALFA VISANDO ESCOLHER OS CANDIDATOS MAIS ADEQUADOS**

## **RESUMO**

Ter uma equipe capacitada é elemento primordial para o bom desempenho de uma organização. Entretanto, o cenário de pouca oferta de mão de obra qualificada que as empresas vêm enfrentando faz com que os processos de seleção praticados pelas mesmas sejam repensados. Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo estruturar melhor o processo de seleção do cargo de pré-vendedor de uma empresa do setor tecnológico de Santa Catarina. Para a realização do estudo de caso descritivo, foram feitas visitas à empresa, análise documental e pesquisa (entre entrevista e questionário) com 13 funcionários da empresa. Ao identificar o perfil desejado de candidato para o cargo, conhecer o processo de seleção usado atualmente pela empresa e identificar pontos positivos e negativos do mesmo, pode-se propor melhorias para o processo como um todo, a fim de preencher as vagas com pessoas adequadas às mesmas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Seleção; Gestão de pessoas; empresas de tecnologia

## **ABSTRACT**

Having a capacitated work-team is a primordial element for good performance in an organization. However, the scenario of short qualified manpower companies have been facing causes the selection processes practiced by them to be rethought. Given this, the present work aims to better structure the process of selecting the position of pre-salesman for a company in the technological sector of Santa Catarina. To carry out the descriptive case study, visits to the company, document analysis and research (between interview and questionnaire) were carried out with 13 company employees. When identifying the desired candidate profile for the position, knowing the selection process currently used by the company and identifying its positive and negative points, improvements can be proposed for the process as a whole, in order to fill the vacancies with suitable people.

**KEYWORDS:** Selection; People management; technology companies

## 1 INTRODUÇÃO

Recrutamento e Seleção são temas estratégicos para as empresas atualmente, pois possibilitam a criação ou manutenção de diferenciais competitivos por intermédio das pessoas que poderão vir a fazer parte de um determinado quadro funcional.

Segundo França (2014), o processo de recrutamento e seleção deve estar compatível com os objetivos e estratégias organizacionais, logo, é correto pensar que as empresas deverão atrair pessoas com perfil compatível ao esperado mediante utilização de métodos de chamada que vão ao encontro das formas onde as mesmas costumam se informar das vagas em aberto. Já no caso da seleção, as empresas deverão fazer uso de mecanismos que permitam a visualização das características esperadas. Tal visão está alinhada ao que já dizia Gil (2001), onde para ele, o processo de seleção tem a finalidade de fornecer instrumentos para a comparação dos candidatos e escolha dos mais capazes para cada cargo.

Considerando os mais variados tipos de atuação empresarial hoje em dia, é fato que as de base tecnológica estão contribuindo para uma mudança nos processos ora ponderados. No Brasil, de acordo com uma pesquisa feita pela Empresa de Tecnologia Neoway em 2018, verifica-se que somente naquele ano foram abertas cerca de 13,9 mil empresas no ramo de tecnologia. Vale ressaltar que a pesquisa destaca que a grande maioria dessas empresas é muito nova - 36% delas tem entre 0 a 5 anos de existência, o que as caracterizam como *Startups*.

Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina, tem tido grande destaque na área tecnológica e tem se tornado referência para o Brasil. Conforme destacado por Pati (2017), mesmo com a grande expansão da área e o pólo de formação de pessoas, a cidade possui o mesmo problema de todo o país: pouca oferta de mão de obra qualificada e desenvolvida para a área. Isso faz com que o processo de escolha dos profissionais seja mais complexo, pois o nível de qualificação de pessoas interessadas em trabalhar nestas empresas exige métodos que permitam a compreensão do que se tem para o desenvolvimento dos seus trabalhos.

Tal cenário destacado não é muito diferente do enfrentado pela Empresa Alfa[1]. Esta empresa é uma Startup de tecnologia, que atua na área educacional, onde são desenvolvidas tecnologias focadas na atração e fidelização de alunos, integrando os mesmos com pais, professores e escolas. De acordo com informações oriundas da empresa, ela tem enfrentado o mesmo desafio encontrado por outras players da região já citado anteriormente. Além disso, verificou-se que o seu processo de Recrutamento é bem realizado, pois a etapa do processo seletivo costuma ter muitos candidatos. Porém, constatou-se que a maioria das pessoas acaba não passando para o preenchimento das vagas. A área de pré-vendas é a que tem apresentado maior dificuldade para sua ocupação, sendo considerado o cargo de pré-vendedor - SDR (*Sales Development Representative*), como um desafio a ser trabalhado porque não se tem conseguido escolher a pessoa mais adequada para a realização do trabalho.

---

[1] O nome real da empresa foi alterado conforme solicitação dos proprietários da mesma.

Diante do exposto, esse trabalho tem como intuito responder a seguinte pergunta de pesquisa: como estruturar melhor o processo de seleção do cargo de pré-vendedor da Empresa Alfa visando escolher os candidatos mais adequados?

Por fim, o objetivo do mesmo passa a ser analisar como estruturar melhor o processo de seleção da Empresa Alfa para a escolha de candidatos mais adequados.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica do estudo de caso se concentra na área de seleção, em função dos objetivos nele presente. Com isso, não será abordado a área específica de recrutamento.

### **2.1 Seleção**

Segundo o autor Lacombe (2008) realizar um bom processo de recrutamento e seleção é muito importante para as empresas, visto que muitas gastam mais tempo e dinheiro consertando erros de funcionário incompatíveis com os cargos ocupados do que selecionando os funcionários certos para cada cargo.

Para isso, é necessário que a empresa invista em seu processo de seleção e use meios eficientes de avaliar seus candidatos, Lacombe (2008) também fala que as competências avaliadas para a seleção de funcionários competentes precisam sempre serem avaliadas de acordo com o cargo ocupado.

O autor conclui que atualmente muitas empresas estão preocupadas em apenas apagar incêndios, concentrando tarefas nos gestores, ao invés de planejar e delegar as mesmas aos funcionários certos.

#### **2.1.1 Cargo**

Segundo o autor Chiavenato (2010), o processo de seleção nada mais é que um processo de comparação e escolha, sendo assim, para que tal escolha seja feita de maneira correta é necessário que haja um critério ou padrão para servir de base para a tomada de decisão. Com isso, Chiavenato (2010) define que é o cargo e suas competências desejáveis que devem servir como tal base.

O processo de descrição e análise do cargo é muito importante para que seja feita uma boa seleção, visto que a partir da análise do mesmo serão definidas as competências que os candidatos devem possuir para ocupar um determinado cargo.

Para estabelecer tais competências deve ser realizada uma análise de comportamentos que deverá enfatizar os comportamentos de trabalho e as tarefas associadas a ele. Seguindo essa linha, segundo Snell e Bohlander (2009), existem 4 métodos mais comuns para coletar melhor as informações do cargo, sendo 2 deles: a) Entrevistas: que segundo os autores Snell e Bohlander (2009), são perguntas feitas individualmente para o funcionário que atualmente ocupa o cargo e para seu supervisor. b) Questionários: para Snell e Bohlander (2009) devem ser formulários cuidadosamente elaborados, para principalmente não direcionar ou influenciar respostas; os mesmos devem ser preenchidos pelo ocupante do cargo e também pelo seu supervisor. Além disso, os questionários “fornecem dados sobre deveres e tarefas de trabalho desempenhados, objetivo do trabalho, ambiente físico, requisitos para o desempenho do cargo (...), equipamento e materiais usados (...)” (SNELL; BOHLANDER, 2009, p. 129).

Por meio da análise das competências também são identificadas os CHA, conhecimentos, habilidades e atitudes que os candidatos devem ter. As formas para

medir o CHA dos candidatos são variadas, podendo ser: entrevistas; dinâmicas; testes psicológicos e provas; onde cabe ao gestor decidir qual forma melhor se adequa para mensurar os CHA dos candidatos (SNELL; BOHLANDER, 2009).

Em relação a descrição do cargo, segundo Snell e Bohlander (2009), a descrição do cargo não é nada mais que a “exposição escrita de um cargo e dos deveres que ele inclui”.

Além disso, deve-se dar especial atenção na parte referente às especificações do cargo. Para tanto, deve-se incluir conhecimentos, habilidades e atributos comportamentais específicos.

## **2.2 Processo de seleção**

O processo de seleção nada mais é que a técnica de escolha da pessoa mais apta a desempenhar as funções de um cargo definido, entre todos os outros candidatos disponíveis. Sendo assim, o processo de seleção é responsável pela triagem e escolha preliminar do candidato, porém a decisão final, e consequentemente a escolha do candidato a ser selecionado, deve ser feita pela chefia (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

De acordo com Gil (2001), o processo de seleção tem a finalidade de fornecer instrumentos para a comparação dos candidatos e escolha dos mais capazes para cada cargo. Para Snell e Bohlander (2009), cada organização deve definir os métodos de seleção mais adequados de acordo com suas especificidades, bem como as do tipo e nível do cargo.

### **2.2.1 Escolha do método**

Existem diversos procedimentos utilizados para obter as informações sobre as características pessoais de cada candidato, para tanto, o método deve apresentar validade e fidedignidade, deve ser capaz de medir as características que sejam de fato relevantes para o desempenho das atividades relacionadas ao cargo (GIL, 2001). A seguir serão apresentados alguns dos diferentes métodos para seleção.

#### **a) Análise dos currículos**

O método da análise de currículos funciona como um bom instrumento de obtenção de informações, entretanto, deve ser utilizado em conjunto com outros procedimentos, pois sozinho não proporciona uma visão real do candidato (GIL, 2001).

O autor ressalta ainda alguns cuidados que devem ser tomados na seleção de currículos, o autor explica que não devem ser lidos de uma única vez, pois isso prejudica a capacidade de julgamento, bem como sugere a utilização de uma divisão em três grupos, sendo eles, prováveis, com possibilidade e sem possibilidade. Nesse método, ele salienta alguns tópicos que devem ser atentados no momento da análise, sendo eles: *a1) competência profissional*: nesse quesito, recomenda-se a análise das experiências anteriores, evolução de posições e os motivos de mudança de emprego; *a2) desejo de permanência no emprego e de seguir carreira*: esse ponto pode ser observado pelos períodos entre um emprego e outro, o que segundo o autor pode significar instabilidade; *a3) experiência prática*: a experiência deve ser verificada para além dos cursos e certificações. Para tanto, o autor menciona que é importante atentar-se que uma descrição de qualificações extensa não necessariamente representa um bom indicador para experiência na área; *a4) adequação ao grupo*: Neste ponto, deve-se dar importância de preferência para os candidatos que descrevam com clareza suas habilidades e conhecimentos.

Além desses tópicos o autor Gil (2001) também cita a vontade de trabalhar e de aceitar novos desafios e a orientação para os lucros e melhoria de desempenho, como importantes tópicos para serem analisados nesta etapa.

#### **b) Provas de conhecimentos ou de capacidades**

Chiavenato (1999) defende que as provas de conhecimentos ou de capacidades são mecanismos utilizados para mensurar os níveis de conhecimentos gerais e específicos de cada candidato. Existem inúmeras provas de conhecimentos e capacidades, e por esse o autor as classifica quanto à forma de aplicação, à abrangência e à organização: *b1) quanto à forma de aplicação*: neste caso, as provas podem ser orais, escritas ou de aplicação; *b2) quanto à abrangência*: nesse quesito, as provas podem ser gerais ou específicas. As provas gerais costumam ser abrangentes e avaliam os candidatos em aspectos de cultura geral ou genéricos do conhecimento, enquanto as específicas estão relacionadas com conhecimentos técnicos e específicos necessários ao cargo que está em aberto; *b3) quanto à organização*: as provas podem ser ainda tradicionais ou objetivas. As tradicionais, segundo Chiavenato (1999), são dissertativas e expositivas, e não requerem planejamento. Caracterizadas por exigir respostas explicativas que permitem avaliar profundidade de conhecimento com menos questões, porém demandam que o avaliador seja especialista no assunto. Por outro lado, as provas objetivas são planejadas e estruturadas de maneira que permitam verificar extensão e abrangência de conhecimentos e que tanto a aplicação quanto a correção sejam fáceis e rápidas.

Desta forma é necessário compreender cada tipo de prova de conhecimento e aplicar aquela que melhor se encaixa tanto para a realidade da empresa como para o cargo em aberto.

#### **c) Testes práticos**

Os testes práticos, segundo Lacombe (2008), possuem o intuito de avaliar a competência técnico-profissional do candidato. O nível de dificuldade do teste variará de acordo com a vaga a ser preenchida.

Segundo Snell e Bohlander (2009), os testes práticos exigem que o candidato desempenhe tarefas que realmente tenham relação com as principais funções do cargo a ser preenchido, além disso, os testes também precisam ser desenvolvidos por especialistas, para que sejam considerados válidos para aplicação.

As provas práticas vêm sendo utilizadas cada vez mais no mundo corporativo pois além de avaliar na prática o potencial de futuros funcionários, são efetivas em termos de custos, confiáveis, válidas e justas para os candidatos (SNELL; BOHLANDER, 2009).

#### **d) Entrevista**

A etapa da entrevista costuma ser a última etapa do processo de seleção, onde a futura chefia toma a decisão final, escolhendo o candidato a ser admitido, é de extrema importância que a futura chefia tome essa decisão, pois ela será a responsável pelo seu desempenho (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 259). Segundo Chiavenato (1999), a entrevista é um dos métodos mais utilizados para seleção, nela um entrevistador ou tomador de decisão busca conseguir informações para conhecer melhor o candidato. Gil (2001) apresenta vantagens e limitações dessa técnica de seleção, defende que a flexibilidade do método o coloca como valioso para obtenção de dados em profundidade, bem como permite o contato direto com o candidato; por outro lado, afirma que é uma técnica que demanda muito

tempo e despesas para ser aplicada, é extremamente influenciada pela subjetividade do entrevistador e dificulta o registro dos dados.

### **2.3. Avaliação do candidato**

Os autores Snell e Bohlander (2009), afirmam que a avaliação de um candidato deve ter base em dois fatores, sendo eles: “posso fazer” e “quero fazer”, o primeiro fator diz respeito aos conhecimentos e habilidades que o candidato já possui, assim como o potencial que o mesmo tem para adquirir novos conhecimentos e habilidades, já o segundo fator incluem fatores da personalidade, motivação e interesse do candidato. A junção desses dois fatores é essencial e deve ser analisado com cuidado, já que um bom desempenho depende da combinação dos fatores citados.

Há uma enorme variedade de procedimentos de seleção que uma empresa pode aplicar em seu processo, por isso cada empresa precisa entender sua necessidade e aplicar o melhor método para sua realidade. (CHIAVENATO, 2010)

O autor Chiavenato (2010), também sugere que o processo de seleção seja descentralizado na organização, isto é, os gerentes e equipes de trabalho também devem estar envolvidos nesse processo decisório de avaliação.

## **3 METODOLOGIA**

O presente artigo configurou-se como um trabalho de natureza aplicada e apresentou uma abordagem qualitativa. Do ponto de vista dos objetivos, a técnica utilizada foi a descritiva, sob a qual pretendeu-se descrever de forma detalhada como o processo de seleção da empresa Alfa ocorre, apontando os problemas existentes no processo atual e buscando aprimorá-lo. Quanto aos meios, ou seja, os procedimentos, o trabalho consistiu em um estudo de caso detalhado sobre o processo, sendo este voltado para o cargo de pré-vendedor.

Para realizar o estudo e coletar as informações necessárias, dos 51 funcionários existentes na organização, selecionou-se, a princípio, 19. São eles: o coordenador dos pré-vendedores, a gerente comercial, a gerente de talentos e 16 pré-vendedores. O critério de escolha dos mesmos foi baseado na proximidade ao cargo e ao nível de participação no processo seletivo atual no momento.

Em relação aos 16 funcionários do time dos pré-vendedores, foram escolhidos apenas 10 com base no critério de tempo de casa. Este critério foi adotado porque existiam 6 pessoas que participaram de outro formato de processo de seleção (processo antigo), razão esta que impossibilitaria contribuir de forma condizente com o referido estudo. Ainda assim, entendeu-se que estes 10 funcionários utilizados na pesquisa equivalem a 62,5% do total, o que gerava uma condição de representatividade, tendo em vista que o número de respondentes passou a ser 13.

Em relação às técnicas de coletas de dados (Figura 1), utilizou-se de entrevistas, análise documental, questionários e visitas à empresa. A técnica de entrevista foi, majoritariamente, de caráter semiestruturado, ou seja, foi utilizado um roteiro de questões elaborado previamente, mas os entrevistados foram incentivados a falar livremente sobre o assunto no decorrer da entrevista. Tal técnica foi aplicada com a gerente comercial, a gerente de talentos, com o coordenador de pré-venda e com três pré-vendedoras, chamadas de X, Y e Z.

**Figura 1 – Coleta de dados**

Objetivos Específicos	Sujeitos	Coleta de Dados
a) identificar o perfil desejado de candidato para o cargo a qual está com vaga em aberto	Gerente comercial; coordenador de pré-venda; pré-vendedores	Entrevista Análise documental Visita à empresa
b) conhecer o processo de recrutamento e seleção utilizado atualmente na Clipescola	Gerente comercial; coordenador de pré-venda; gerente de talentos; pré-vendedores	Entrevista Questionário Visita à empresa
c) identificar pontos positivos e negativos do processo	Gerente comercial; coordenador de pré-venda; gerente de talentos; pré-vendedores	Entrevista Questionário
d) propor melhorias no processo de recrutamento e seleção	-	-

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Destaca-se que se considerou para a entrevista três pré-vendedores, tendo em vista que eles reuniam as características compatíveis com o que se esperava para a entrevista, assim como por questões de proximidade/ acesso aos mesmos, uma vez que duas pesquisadoras deste trabalho desenvolviam atividades de estágio na empresa. Com os outros 7 pré-vendedores, foi aplicado um questionário em formato virtual, composto por perguntas fechadas e abertas, para que fosse possível enxergar um quadro mais amplo da realidade existente, sem que fosse necessário marcar um horário com os respondentes e acompanhá-los no processo de resposta. Teve como objetivo levantar opiniões, sentimentos, expectativas e situações vivenciadas pelos respondentes, assim como descrito por Gerhardt et al. (2009).

Para analisar as opiniões e visões dos sujeitos que foram coletadas, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo, uma vez que fez-se uso majoritário de entrevistas. A partir disso, realizou-se a transcrição dos mesmos, para que fosse possível utilizar o conteúdo expresso no texto e apresentá-lo no trabalho após verificação de possíveis inconsistências ou incoerências ao longo das suas falas.

Como limitações do estudo, têm-se o fato de que o trabalho aborda apenas o cargo de pré-vendedor, devido às questões de tempo e complexidade, dentre todos os outros postos de trabalho que a empresa comporta. Além disso, em consequência dos mesmos fatores de tempo para realização da obra e o enredamento da mesma, só foram analisados sujeitos que passaram pelo processo atual e não pelo já referido processo antigo. Ademais, destaca-se como limitação temporal o fato da realização do estudo ter se dado no primeiro semestre de 2019. Ou seja, o presente trabalho apresenta os números que condizem com a realidade da empresa Alfa na época.

#### **4 ESTUDO DE CASO**

Para melhor compreensão do que foi feito neste trabalho, a evolução deste capítulo está baseada nos objetivos específicos do mesmo, conforme apresentado na metodologia, após o subitem 4.1.



#### **4.1 Apresentação da empresa**

A empresa Alfa é do ramo de tecnologia, focada no mercado de educação, e teve seu início em 2014. Sediada na cidade de Florianópolis, em Santa Catarina, hoje atua em todo o Brasil e também no exterior, em países como Portugal, México, Espanha, Uruguai e Moçambique. Seu principal produto é uma plataforma de comunicação e marketing que tem como objetivo aproximar pais, professores, alunos e escolas a fim de otimizar, de forma digital, todas as rotinas das instituições de ensino e estruturar a captação de novos alunos. O aplicativo serve como uma solução para centralizar canais de comunicação escolar, com o objetivo de atrair e fidelizar alunos, engajar pais e responsáveis, e sintetizar em um único ambiente informações e comunicações dos envolvidos.

A empresa de tecnologia conta com diversos setores e áreas, que integradas formam a equipe da Alfa. Para tais áreas existem processos de recrutamento e seleção, aonde etapas são aplicadas aos concorrentes das vagas em aberto, a fim de escolher pessoas aptas e qualificadas para cada uma das áreas específicas da organização.

Nos itens subsequentes, os problemas inerentes à seleção da empresa serão descritos com mais profundidade, garantindo o embasamento necessário para que as propostas de melhoria possam ser sugeridas.

#### **4.2 Identificar o perfil desejado de candidato para o cargo a qual está com vaga em aberto**

Na realidade da empresa Alfa, constatou-se que foi realizada uma análise do cargo em conjunto com o time dos pré-vendedores, que alinha as principais tarefas do cargo com os conhecimentos necessários e os comportamentos esperados do funcionário, no intuito de se ter um bom desempenho na função. A análise feita pela empresa resultou em dois documentos diferentes; o primeiro é o anúncio da vaga, e o segundo um acordo de função. Fazendo uso destes dois documentos, mais as entrevistas, foi possível identificar o perfil do cargo de pré-vendedor.

O cargo de pré-vendas na empresa Alfa é, basicamente, o início de todo o processo comercial da organização. Os funcionários recebem clientes em potencial, chamados de leads, através do marketing são responsáveis por realizar o primeiro contato com eles. A principal função do cargo é a de realizar ligações, juntamente com o envio de e-mails, e muita pesquisa, para poder identificar uma “dor”, e a partir disso explorá-la para poder realizar a venda.

Para identificar um perfil de candidato que realize tais tarefas, tem se início a análise das competências, na qual são identificadas os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários (SNELL; BOHLANDER, 2009). Para tornar mais fácil o processo de identificação dessas três variáveis, apresenta-se o documento de acordo de função (Figura 2), disponibilizado pela empresa, o qual faz uma análise a respeito do perfil e dos conhecimentos e experiências desejados.

Apesar das informações disponibilizadas pela empresa, a característica mais marcante do cargo, mencionada por todos os entrevistados, é a resiliência. Segundo o coordenador de pré-venda, essa é a principal habilidade que um pré-vendedor tem que apresentar; o funcionário afirma que o que o cargo de pré-venda mais recebe no dia-a-dia é a recusa.

**Figura 2 - Trecho do Acordo de Função de Pré-Vendas**

<b>Perfil que procuramos:</b>
Alinhamento a nossa cultura corporativa: Job done, Vontade de Ajudar, Otimismo/Positividade, Liderança/Owner, Inteligência Emocional e Criatividade;
Graduado ou cursando Administração, Marketing, Gestão Comercial ou áreas afins;
Conhecimento do pacote de aplicativos Microsoft Office, ferramentas de busca da Internet, Google Docs e Drive, Pacote Office;
Facilidade de comunicação (vendas) e redação;
Interesse no desenvolvimento do seu talento comercial
<b>Desejável experiência/conhecimento sobre:</b>
Mercado de softwares;
Mercado de Instituições de Ensino;
Utilização de CRMs (Pipedrive, Spotter);
Estratégias de Marketing Digital e softwares de Marketing Digital (RD Station);
Prospecção ativa;
Vendas consultivas e SaaS;
Interesse em aprender ou fluência em outras línguas

Fonte: Os autores (2020)

Nessa mesma linha, a pré-vendedora X, em sua entrevista, falou sobre como é importante que o funcionário apresente resiliência ao realizar as inúmeras ligações durante a rotina diária.

Você nunca vai saber como está o dia da outra pessoa, você está ligando para uma pessoa que nunca te viu na vida e ela não sabe o que você está falando. A primeira coisa que ela vai te falar é para você mandar um e-mail ou vai te dizer um não, caso você não mostre algo muito mais para ela. Ou seja, você tem que ser resiliente, e saber lidar com isso. (...) E ter persistência, ser persistente é bem importante. Como disse anteriormente, o lead pode estar em um dia ruim e ele não quis falar contigo, mas você liga pra ele na outra semana e ele pode voltar. (Relato da pré-vendedora X durante sua entrevista)

Ademais, ao considerar as entrevistas das pré-vendedoras Y e Z, foi elencado como fundamental saber trabalhar em equipe, apresentar empatia, ter uma boa comunicação e argumentação e saber lidar com pessoas.

Após analisar o relato dos entrevistados e comparando-os com os documentos já existentes na empresa, conclui-se que a empresa já tem o perfil de candidato desejado delimitado; entretanto, ela o apresenta de uma forma genérica e não formalizada. Sendo assim, de modo a facilitar o processo de seleção, é proposta uma descrição de cargo formalizada, bem como um quadro dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o cargo, alinhados com as tarefas inerentes à ele.

#### **4.3 Conhecer o processo de seleção utilizado atualmente na empresa Alfa para o cargo de pré-vendedor e apresentação dos pontos positivos e negativos**

A partir da análise das entrevistas e do questionário, foi traçado um desenho do processo de seleção do cargo de pré-vendedor da empresa Alfa.

Inicia-se com o recebimento dos currículos pelo time de talentos, e avançam para uma triagem inicial, que é realizada de acordo com o entendimento do avaliador, que geralmente leva em consideração erros de escrita e ensino superior, divergente do que Gil (2001) aponta como recomendação para a análise, que seria priorizar a competência profissional, a experiência prática, a adequação ao grupo, a

vontade de trabalhar e de aceitar novos desafios e por fim a orientação para os lucros e melhoria de desempenho. A segunda e última triagem de currículos é feita pelo coordenador de pré-vendas, que seleciona os candidatos que tenham alguma experiência na área comercial e curso superior completo ou em andamento, mas novamente, não existem critérios definidos para uma nota de corte.

Depois dessa seleção, é realizada uma entrevista pelo coordenador de pré-vendas sem a utilização de roteiro, porém buscando compreender experiências anteriores, conhecimentos em vendas e expectativas com a vaga, de acordo com o entrevistador. As perguntas realizadas variam para cada candidato, o que Chiavenato (1999) caracteriza como entrevista não-diretiva e aponta como alvo de críticas por sua falta de profundidade. A avaliação dos candidatos na entrevista é feita novamente de acordo com critérios subjetivos, que variam conforme o avaliador e não existem notas de corte.

A próxima etapa é composta por uma prova escrita com três questões dissertativas e 20 questões objetivas de lógica e interpretação de texto. Para a parte dissertativa não existem respostas “certas”, é realizada a leitura para conferir se o candidato respondeu o que foi perguntado e para verificar erros de escrita. Nas questões fechadas, é utilizado o gabarito das alternativas corretas para correção da prova, que não possui uma nota de corte definida. A prova prática é a etapa seguinte do processo, aplicada pelo coordenador de pré-vendas. Segundo ele, os candidatos recebem previamente por telefone informações sobre a prova e indicações de materiais para estudo. No dia da mesma, o candidato recebe o roteiro de ligações utilizado pelos pré-vendedores para abordar novos clientes e alguns minutos para estudá-lo, após esse tempo, são explicados os critérios de avaliação e é iniciada a prova. A prova é composta por cinco ligações para clientes reais, durante as quais são mensuradas as habilidades do candidato em executar as tarefas propostas. No intervalo entre as ligações são repassados *feedbacks* para que o candidato os aplique nas ligações seguintes, a capacidade do entrevistado em receber os *feedbacks* também será avaliada.

A avaliação das ligações é realizada com base em dezenove critérios estabelecidos e que se encontram divididos em quatro categorias: Contato/Abordagem, Pesquisa da dor e potencial, Venda da Reunião com consultor e Passagem de Bastão. Os critérios são pontuados de zero até dois, sendo zero para não apresentou, 1 para apresentou e 2 para superou as expectativas, ao final, são somados os pontos e aplicada a nota de corte de cinquenta por cento.

A última etapa do processo de seleção é uma entrevista com o CEO da empresa que após analisar o desempenho geral do candidato em cada uma das etapas, faz uma última eliminação e avalia ainda questões emocionais, motivacionais, de personalidade e de *fit* cultural com a organização. A tomada de decisão final é feita pelo CEO, que reúne as informações sobre o desempenho do candidato envolvendo tanto a abordagem clínica quanto a estatística descrita por Snell e Bohlander (2010).

Diante do exposto chegou-se ao momento de identificação dos pontos positivos e negativos do processo. Nesse sentido, são eles:

**Figura 3 - Pontos positivos e negativos do processo**

Pontos Positivos	Pontos Negativos
Utilização da prova prática	Falta de um documento formal da descrição do cargo
Realização do teste escrito	Dados desorganizados
Execução de quatro etapas	Análise dos currículos superficial e subjetiva
Avaliação multilateral	Primeira entrevista identificada como não-diretiva

Fonte: Os autores (2020)

Referente aos pontos positivos, o uso da prova prática foi considerado extremamente benéfico, assim como o uso do teste escrito, a execução de quatro etapas distintas, e, por fim, o fato da avaliação não ser restrita à uma única pessoa, passando tanto pelo coordenador de pré-venda, quanto pela gestora e pelo CEO, isso lhes dá uma maior dimensão da percepção do perfil do candidato, garantindo uma maior chance de acerto na contratação.

No que tange aos pontos negativos, a falta de um documento formal da descrição do cargo dificulta o processo de seleção, bem como a falta de organização dos dados, ponto mencionado tanto pelo coordenador dos pré-vendedores, quanto pela gerente de talentos. A análise dos currículos, por sua vez, é realizada de maneira superficial e subjetiva, considerando critérios de maneira vaga e não concreta. Por fim, o quarto ponto negativo é em relação à primeira entrevista do processo, realizada pelo coordenador dos pré-vendedores de maneira não-diretiva. Por não ter direcionamento e não seguir um roteiro, não são especificadas perguntas ou respostas e fica tudo a critério do coordenador de pré-venda.

#### 4.4 Propor melhorias no processo de seleção

A partir da identificação e análise dos pontos positivos e negativos do processo de seleção da organização estudada, foram estruturadas propostas de melhorias nos pontos considerados mais críticos.

Como foi apontado previamente, a empresa enfrenta grande dificuldade para encontrar candidatos com as características e habilidades que as vagas demandam. Nesse sentido, propõe-se uma análise criteriosa de quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes intrínsecas ao cargo, relacionando-os com as atividades do mesmo, e posteriormente desenhar uma descrição detalhada do cargo. A empresa possui dois documentos que abordam o assunto, porém, ambos com uma generalização das características do perfil desejado. Assim sendo, é proposto um quadro relacionando o conteúdo contido nos documentos com as informações obtidas nas entrevistas. O resultado é um detalhamento que permite a identificação do perfil desejado.

**Figura 4 - Atividades do cargo de pré-vendas alinhadas com o CHA**

Atividades do cargo	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Pesquisar leads de maneira investigativa e estratégica	Utilização de CRMs; Estratégias e softwares de Marketing Digital; Ferramentas de busca da Internet; Redes sociais.	Organização do tempo; Investigação;	Comprometimento; Persistência; Foco
Participar de reuniões de feedbacks	Técnicas de feedback	Receber feedback; Comunicação.	Resiliência; Trabalho em equipe; Inteligência emocional.

Fonte: os autores (2020).

A figura 4, demonstra o alinhamento das atividades inerentes ao cargo com os conhecimentos, habilidades e atitudes do perfil, outras atividades foram consideradas, mas não estão representadas na figura.

Propõe-se ainda a reestruturação e formalização da descrição do cargo de pré-vendedor apresentada nas figura 5, tendo como base as entrevistas, questionários e os documentos disponibilizados pela empresa

**Figura 5: PERFIL DE CARGO: Pré-vendedor**

Cargo	Área			
Pré-vendedor	Comercial			
<b>Objetivo geral do Cargo</b>	Realizar ligações para os leads, pesquisar e planejar abordagens para atrair o cliente ao produto final, a fim de qualificar as oportunidades e agendar conferências com a equipe de vendedores para que a venda			
<b>Descrição Detalhada</b>	1. É responsável pela primeira impressão dos potenciais clientes;			
	2. Busca leads (instituições com um perfil desejado) de maneira investigativa e estratégica;			
	3. Liga para leads, realiza filtros para entender potencial e despertar interesse;			
	4. Pré vende o produto, buscando despertar a curiosidade do possível cliente ou parceiro;			
	5. Agenda demonstração para o Vendedor e/ou Canal de Vendas;			
	6. Utiliza métodos de registro e análise de trabalho (Sistemas CRMs);			
	7. Atende a Vendedores e Canais sobre prospecção de oportunidades, andamento de negócios e outras atividades ligadas ao setor;			
	8. Participa em projetos e atividades do Marketing com objetivo de melhorar a qualidade dos leads gerados;			
	9. Participa em projetos (OKRs) de melhorias de processos da Empresa;			
	10. Comprometido com metas individuais, da equipe e Empresa.			
<b>Especificação</b>	<b>Área mental</b>	<b>Área de responsabilidade</b>	<b>Área física</b>	<b>Área de condições de trabalho</b>
	Instrução: ensino superior incompleto;	Responsabilidade por erros; podem causar prejuízo à empresa;	Não há esforço físico;	Ambiente confortável e limpo;
	Conhecimento em produtos, atendimento ao cliente, vendas, softwares, utilização de CRMs, Spin Selling, Marketing Digital, vendas consultivas e SaaS, pacote Office, ferramentas de busca da Internet, Google Drive, Pacote Office;	Organização e controle de informações;	Concentração mental: a atenção deve ser constante para atendimento ao cliente e principalmente na realização de pesquisa e enriquecimento de dados, na organização das agendas e no desenvolvimento de novos pitches;	Ergonômico;
	Complexidade das tarefas: entender a "dor" do cliente em potencial, tomar decisões sobre a classificação dos clientes em relação à empresa, controlar a agenda de atividades diárias.	Responsabilidade por contatos da empresa e dados confidenciais;	Concentração visual: as atividades em frente a computadores requerem um esforço físico visual maior para que os dados sejam preenchidos no sistema corretamente.	Esteticamente agradável e criativo;
	Responsabilidade sobre prospecção de oportunidades, andamento de negócios e etapas no funil de vendas.		Não há riscos físicos para os trabalhadores;	

Fonte: os autores (2020).

A segunda proposta de melhoria, que implica tanto no processo de recrutamento quanto no de seleção é um plano de organização dos dados, por meio de uma planilha eletrônica. O objetivo é manter um banco de dados único sobre os candidatos que participam do processo de seleção evitando o retrabalho decorrente

da falta de comunicação e perda de informação. Os campos de preenchimento obrigatório são o nome do candidato, o link pro currículo, que estaria mantido em uma pasta na nuvem, a data em que participou do processo, até qual etapa do processo o candidato participou e a nota final do processo como um todo, soma de todas as etapas concluídas.

Além destes, há os campos específicos para cada etapa do processo. O preenchimento da nota por etapa torna-se obrigatório conforme o desempenho do candidato. Se ele avançou até a etapa da prova prática, por exemplo, os campos de nota referentes ao currículo, entrevista, prova lógica e prova prática devem obrigatoriamente estar preenchidos. Em aberto fica o espaço para informações sobre o desempenho do candidato em cada etapa, que apesar de recomendável, não seria de preenchimento obrigatório.

No processo de seleção, foi verificado por meio das entrevistas com o coordenador de pré-vendas e com a gerente de talentos, que apenas a etapa da prova prática possui uma nota de corte. Dessa forma, como proposta de melhoria sugere-se o estabelecimento de pontuações e a definição de notas de corte para as etapas de análise de currículos e teste lógico, como critérios objetivos de avaliação.

Na empresa estudada, o único fator eliminatório na fase de currículos é a escolaridade, em que o candidato deve ter no mínimo ensino superior incompleto, entretanto sugere-se com base em Gil (2001), que a análise de currículos seja realizada com base em além do ensino superior, a competência profissional e a experiência prática. Em competência profissional Gil (2001) recomenda a análise das experiências anteriores e nesse quesito, foi considerado um mínimo de 6 meses de experiência na área. O segundo ponto, a experiência prática, segundo Gil (2001), é a observação detalhada dos cursos e certificações descritas no currículo, dessa forma, acredita-se que a realização de no mínimo dois cursos na área seja imprescindível para o candidato.

**Figura 6- Critérios e pontuação para análise de currículos**

Critérios	Especificação	Pontuação	Mínimo
Escolaridade	Superior	Completo 5 pontos	0
		Incompleto 2 pontos	2
	Pós-graduação	Na área 2 pontos	0
		Outras áreas 1 ponto	0
Cursos Extra	Temas: Spin selling, marketing digital, vendas consultivas e SaaS	2 pontos para cada curso	4
	Outras áreas	1 ponto para cada curso	0
Experiência	Na área	1 ponto a cada 6 meses	1
	Em outras áreas	1 ponto a cada ano	0
	<b>TOTAL</b>		<b>7</b>

Fonte: Os autores (2020).

No teste lógico, composto por 20 questões objetivas, é realizada a correção das questões conforme o gabarito das alternativas, entretanto, quando perguntada se todas as notas são aceitas, a gerente respondeu que é uma questão de “bom senso” do avaliador. Dessa forma, como sugestão de melhoria, foi elaborado um padrão para a quantidade de acertos dos candidatos, com escalas para o que se considera como nota baixa (até 9 acertos), na média (de 10 até 14) e acima da média (de 15 até 20), estabelecidas de maneira objetiva. A nota de corte sugerida é de no mínimo 50% de acerto.

Para a entrevista, foram elaboradas categorias de avaliação para auxiliar no desenvolvimento das perguntas de posicionamento. As categorias foram construídas de acordo com os pontos mais importantes para a empresa.

Os colaboradores são encorajados a sempre ajudar uns aos outros e trabalhar com um time único e não como concorrentes. Nesse sentido, o trabalho em equipe foi colocado como categoria de avaliação da entrevista, a ser verificada nas perguntas de posicionamento por meio da identificação da vontade de colaborar com os outros pré-vendedores, e não competir. A habilidade de receber *feedback* é fundamental para o pré-vendedor, pois a organização valoriza e incentiva essa prática, esse aspecto representa a capacidade de ouvir e aceitar as informações enquanto algo construtivo, e pode ser verificado também nas perguntas de posicionamento.

Equilíbrio emocional e resiliência são características especialmente importantes para o agendamento das reuniões, pela dificuldade da tarefa e pela quantidade de negativas recebidas durante esse processo. Dessa forma, ambas foram incluídas como categorias e podem ser verificadas na etapa das perguntas de posicionamento da entrevista.

Com a finalidade de reduzir as incertezas relacionadas à etapa de entrevista, foi elaborado um roteiro de acordo com o que Chiavenato (1999) descreve como entrevista padronizada apenas nas perguntas, caracterizado por perguntas previamente elaboradas que podem ser executadas com certo grau de liberdade e que permitem respostas abertas. O foco da proposta de melhoria está no segundo momento da entrevista, ou seja, nas perguntas de posicionamento, que segundo o coordenador de pré-vendas, não são realizadas.

As questões e respostas esperadas descritas a seguir são alguns exemplos das questões elaboradas, para fins de compreensão. Tiveram como base as respostas das pré-vendedoras às questões relacionadas à execução das atividades do cargo, as entrevistas com o coordenador e a gerente comercial, bem como, as categorias de avaliação da entrevista elaboradas pela equipe. São elas:

1. *Diante de uma situação em que um agendamento é cancelado 10 minutos antes do horário da reunião, qual seria sua atitude?*

Essa questão busca entender a habilidade de inteligência emocional do candidato, para não se desesperar diante dessa situação e entender que imprevistos acontecem e não procurar culpados, e sim, entender o motivo do cancelamento e tentar reagendar a reunião. *Exemplo de resposta esperada:* “Eu procuraria entender o motivo do cancelamento e a partir disso, reagendar a reunião”.

2. *Você recebeu um feedback negativo de seu superior, mas não estava esperando por isso, na sua opinião você agiu corretamente. Qual seria sua resposta para essa situação?*

Novamente, o *feedback* é sempre encorajado, a rotina de *feedbacks* é constante na organização e por isso, é necessário avaliar se os candidatos sabem recebê-los. Nessa situação é esperado que o pré-vendedor saiba ouvir o que foi passado e refletir sobre a possibilidade de melhoria, sabendo que nem sempre aquilo que acredita ser correto de fato o é. *Exemplo de resposta esperada:* “Eu procuraria entender o motivo do *feedback* negativo e a partir disso, buscar mudar para melhor”.

Para avaliação das respostas, sugere-se que sejam pontuados critérios de desempenho dos candidatos, conforme sugerido por Gil (2001), por diminuir a incerteza e subjetividade da avaliação. Foi construído um quadro, com os critérios e

pontuações que foram considerados relevantes para a atuação dos de pré-vendedores.

**Figura 7 - Critérios de pontuação para entrevista**

Critérios	Pontuação				
	1	2	3	4	5
	muito insatisfatório	pouco insatisfatório	pouco satisfatório	satisfatório	muito satisfatório
Comunicação (clareza)					
Capacidade de argumentação					
Objetividade					
Resolução da situação proposta					

Fonte: Os autores (2020)

A rotina do pré-vendedor inclui realizar ligações diariamente, identificar possíveis dores do lead e agendar reuniões e, portanto, exige boa comunicação verbal, capacidade de argumentação e objetividade. Compreende-se boa comunicação verbal como a habilidade de transmitir a mensagem com clareza e objetividade, de maneira que o receptor entenda o que está sendo passado. A capacidade de argumentação diz respeito, à habilidade do entrevistado de expor seu ponto de vista com embasamento. Por fim, a objetividade é entendida como a capacidade de responder às perguntas de maneira sucinta, mas ao mesmo tempo relevante.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre os diversos desafios encontrados pelas organizações atualmente, a gestão de pessoas é um dos maiores. Nesse aspecto, pode ser pontuada a necessidade de construir uma equipe capacitada e que atenda as necessidades dos cargos propostos. Esse estudo de caso analisou criteriosamente o processo de seleção da empresa Alfa, com o objetivo de propor melhorias no seu sistema de seleção, a fim de preencher as vagas com pessoas adequadas às mesmas.

Na empresa Alfa, a partir da análise feita, foi concluído que o processo não estava sendo efetivo, muitas vagas não estavam sendo preenchidas.

Seguidos pela necessidade de solucionar a problemática, e responder o questionamento “Como Estruturar Melhor o processo de recrutamento e seleção da Alfa, com o objetivo de escolher candidatos mais qualificados?”, o seguinte estudo de caso analisou o processo já feito na organização, e propôs, seguindo os objetivos específicos, melhorias para os pontos observados.

Com isso, foi realizada uma análise para identificar os pontos positivos já encontrados no processo de seleção da empresa que não deveria ser alterados e os pontos negativos que precisam de melhoras.

Para efeito de melhoria de delimitação do perfil necessário de uma pessoa para concorrer a vaga de pré-vendas da Alfa, é proposto que haja uma descrição de cargo formalizada, e a criação de um quadro de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias, onde todos tenham acesso de forma a delimitar e caracterizar, formalmente o perfil desejado para o cargo.

Pela dificuldade e subjetividade em analisar os candidatos, foi proposta a criação de tabelas de pontuações e notas de corte, as quais englobam, em cada etapa, os pontos necessários a serem observados, as necessidades para cada



etapa, de forma clara e dando notas a cada critério, tendo assim como avaliar de forma mais palpável e justa o resultado dos candidatos.

O último ponto proposto, foi a falta de roteiro para a primeira entrevista. Nesse sentido um roteiro de entrevistas, onde existem perguntas de posicionamento pré-estabelecidas que devem nortear a entrevista, e também, possibilidades de respostas aceitáveis para as perguntas a fim de padronizar as exigências dos entrevistadores.

Com o estudo de caso, foi possível compreender a complexidade de montar um sistema de seleção que traga bons resultados, entretanto, acredita-se que com as propostas feitas tem-se grande possibilidade de melhorar o processo já existente e, portanto, recrutar candidatos que atendam às necessidades correspondentes às vagas de pré-vendas em aberto da empresa Alfa.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FRANÇA, Ana C. L. **Práticas de Recursos Humanos**. São Paulo. Atlas, 2014.
- GERHARDT, Tatiana Engel et al. Estrutura do Projeto de Pesquisa. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Cap. 4. p. 65-87. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 01/06/2019.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2001
- JULIO, Rennan **A FALTA DE MÃO DE OBRA QUALIFICADA IMPEDE AVANÇO DAS STARTUPS DE SANTA CATARINA**. 2018. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2018/07/falta-de-mao-de-obra-qualificada-impece-avanco-das-startups-de-santa-catarina.html>>. Acesso em: 15 maio. 2019.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MOREIRA, Daniela. **O que é uma startup?** 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 16 maio 2019.
- NEOWAY. **Brasil Visto Pela Neoway: Um olhar rápido sobre o setor de tecnologia**. 2018. Disponível em: <[https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/47004/1542808133101718\\_-\\_infografico\\_-\\_brasil\\_visto\\_pela\\_neoway-Outubro\\_1.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/47004/1542808133101718_-_infografico_-_brasil_visto_pela_neoway-Outubro_1.pdf)>. Acesso em: 16 maio 2019.
- PATI, Camila. **Floripa, a Ilha do Silício, tem vagas e quer atrair mais gente**. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/florianopolis-vagas/>>. Acesso em: 16 maio 2019.
- SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.