

## COMO REDUZIR O TEMPO PARA CAPTAR TALENTOS PARA O SETOR COMERCIAL NA LUMICENTER

**Daiane Francisca Diana**  
**Leonardo Pires Schneider**  
**Nathaly Soczek**  
**Thiago Soczek**  
**Lucelia Mildemberger**

### RESUMO

Com o intuito de trazer benefícios tanto para os acadêmicos quanto para a empresa, este artigo é uma pesquisa de campo realizada na organização Lumicenter Indústria e Comércio de Luminárias Ltda. Trabalho este cujo objetivo geral é propor um plano de ação para elevar o percentual de vagas preenchidas dentro do prazo de acordo com as necessidades da organização. É composto por três objetivos específicos que são identificar as causas do problema, levantar as alternativas viáveis e elaborar um plano de ação para solucionar o problema encontrado, dessa maneira o trabalho integrador traz benefícios para os alunos em forma de conhecimento agregado, e para a empresa, pois apresenta proposta para solucionar um de seus problemas. Foram recolhidos dados através de observação participativa, observação não participativa, entrevista informal e pesquisa documental. Os tópicos propostos foram fundamentados por pesquisa bibliográfica e pesquisa de internet. Para identificação das causas e levantamento das soluções foram utilizadas as ferramentas: diagrama de causas e efeito, matriz GUT, *benchmarking* e *brainstorming*. O resultado obtido foi uma proposta de solução com ações indicadas no 5W2H.

**Palavras-chave:** Seleção de pessoas. Processo de Recrutamento e Seleção. Busca de Talentos.

### REDUCING TIME TO GET TALENTS FOR THE LUMICENTER COMMERCIAL SECTOR

#### ABSTRACT

In order to bring benefits both for the academics and the company, this article is a field research performed in the organization Lumicenter Indústria e Comércio de Luminárias Ltda. This work whose overall goal is to propose an action plan to raise the percentage of vacancies fulfilled within the time limit. It is composed by three specific goals that are to identify the causes of the problem, to find viable solution alternatives and to elaborate an action plan to solve the problem found, this way the work brings benefits to the students in the form of knowledge assembled, and to the company, because it solves one of its problems. Data were collected through participatory observation, non-participatory observation, informal interview and documental research. The proposed topics were substantiated through bibliographic research. To identify the causes and to find the solutions were used the tools: cause and effect diagram, GUT matrix, benchmarking and brainstorming. The result obtained was a solution proposal with actions indicated in 5W2H.

**Key words:** Selection of people. Recruitment and Selection Process. Talent Search.

### INTRODUÇÃO

Com os desafios constantes e cada vez maiores as organizações atuantes no mercado precisam mais do que nunca contar com colaboradores capacitados e engajados. Neste contexto, a busca por pessoas com o perfil desejado e com as competências necessárias é um processo vital e precisa ser ágil a tal ponto que consiga suprir as vagas em aberto com qualidade e prazo.

O Grupo Lumicenter Lighting é reconhecido como uma empresa que investe em tecnologia e inovação, e por oferecer de forma consistente um amplo escopo de produtos a LED e convencionais, contando com modelos de fabricação própria e grande parte dos insumos adquiridos em mercado nacional. Para garantir que os objetivos organizacionais sejam atingidos a Lumicenter conta com um rigoroso processo de seleção para a contratação de novos colaboradores. No processo seletivo a empresa aplica a triagem de currículos, dinâmicas em grupo, entrevistas, testes de acordo com a competência a ser avaliada e por fim, entrevista com o gestor da área de contratação. Na busca por colaboradores capacitados e em consonância aos princípios e propósitos da empresa, a Lumicenter tem dificuldade no preenchimento de vagas em um prazo adequado às necessidades da organização. Este trabalho, portanto, tem foco no desvio entre o prazo desejado e o prazo real para preencher as vagas.

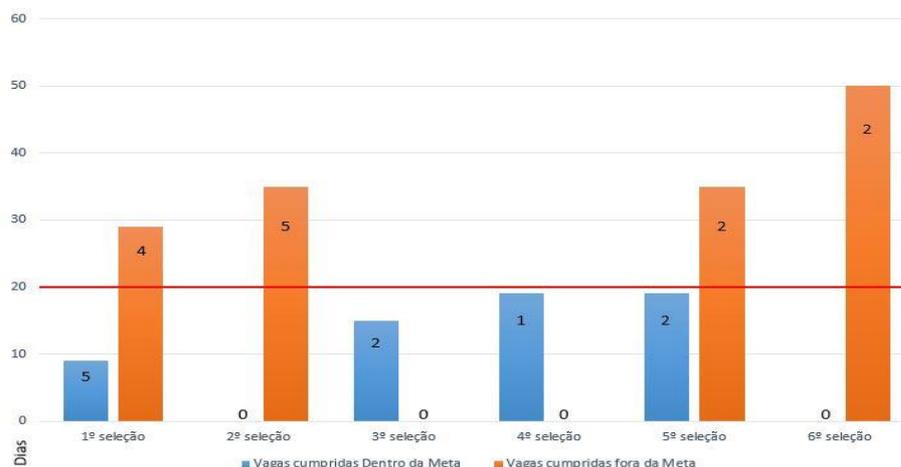
Para o desenvolvimento do trabalho, foi realizada uma pesquisa de campo na empresa Lumicenter, onde foi identificado o problema no setor de recursos humanos, mais especificamente na captação de pessoas.

Para a análise das causas foram utilizados o Brainstorming, o Diagrama de Causas e Efeito e a Matriz GUT e para a elaboração da proposta de solução foi utilizado o 5W2H.

## JUSTIFICATIVA

A empresa Lumicenter enfrenta dificuldade em cumprir com os prazos de contratações para colaboradores do setor comercial. A meta do processo de recrutamento e seleção é conseguir preencher as vagas no prazo de 20 dias úteis, e de acordo com indicadores os prazos chegam a 50 dias úteis, ultrapassando em alguns casos 30 dias a meta estabelecida. O histórico de processos de recrutamento e seleção e suas durações em dias são apresentados no gráfico 1.

**GRÁFICO 1 – PRAZO DE CONTRATAÇÃO POR PROCESSO SELETIVO**



---

Fonte: Adaptado de Lumicenter (2019).

Entre o primeiro processo de seleção e o sexto foram anunciadas vinte e três vagas para a área de vendas, no período de fevereiro de 2018 a março de 2019, entre eles dez vagas foram fechadas dentro da meta estabelecida e treze foram fechadas após a meta pré-estabelecida.

Uma grande dificuldade da empresa é encontrar colaboradores que tenham conhecimento ou fácil entendimento dos produtos oferecidos pela organização. Em seu catálogo a empresa possui mais de quatro mil itens, e a cada ano são lançados mais de 300 modelos de luminárias. Para que o colaborador recrutado tenha entendimento de todos esses itens ele passa por treinamento após o processo de recrutamento e seleção. Se a contratação for fechada até a meta pré-estabelecida, são 20 dias de recrutamento e seleção e mais 30 dias para treinamento dos colaboradores totalizando 50 dias para o ingresso do colaborador no setor.

As dificuldades da empresa para as contratações são: seleção de pessoas por consequência do alto número de currículos enviados ao RH, muitas vezes os currículos não estão de acordo com os requisitos das vagas; muitos candidatos não possuem estabilidade nas empresas anteriores, diminuindo suas chances de permanecer na empresa por muito tempo e muitos candidatos residem em bairros distantes a empresa, isso também diminuem as chances do colaborador permanecer na empresa por muito tempo.

## **METODOLOGIA**

Este trabalho foi realizado através da pesquisa de campo, que de acordo com Lakatos e Marconi (2011) a pesquisa de campo é uma forma de levantamento de dados no próprio local onde ocorrem os fenômenos que estão sendo estudados, onde se é possível realizar a observação direta, entrevistas e medidas de opinião.

Foi fundamentado através da pesquisa bibliográfica, que segundo Lakatos e Marconi, (2010) envolve toda bibliografia transcrita de forma pública em relação ao tema estudado, como boletins, jornais, revistas, livros, monografias, teses, publicações avulsas, entre outros.

Para a coleta de dados foi utilizada a entrevista informal, observação não participativa, observação participativa e pesquisa documental.

Como descreve Gil (2010a) a entrevista informal é a conversação entre um entrevistado e entrevistador, que busca sanar dúvidas sem uma forma estruturada ou formalizada. A observação não participativa de acordo com os autores Cervo, Bervian e Silva (2007) o

observador não se envolve com o grupo no ambiente em questão, ou seja, se mantém como observador. Já a observação participativa segundo Lakatos e Marconi (2010) é quando o pesquisador entra em contato com os membros do grupo pesquisado e participa das atividades normais da organização, grupo, etc.

Lakatos e Marconi (2010) descrevem que as pesquisas documentais englobam todos os materiais, ainda não elaborados, escritos ou não, que podem servir como fonte de informação para pesquisa científica. Podem ser encontrados em arquivos públicos ou particulares assim como em fontes estatísticas compiladas por órgãos oficiais e particulares.

Para a priorização das causas, foi utilizada a matriz GUT, conforme Santos (2011) é a ferramenta fundamental para a solução de problemas, ela prioriza os problemas da organização e ajuda a analisar quais dos problemas devem ser prioritariamente solucionados, avaliando a gravidade do problema, o quão urgente ele deve ser solucionada e se tende a piorar ao decorrer do tempo ou não, conforme o quadro 1.

**QUADRO 1 – CRITÉRIOS DA MATRIZ GUT**

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Extremamente grave	Precisa de ação imediata	Irá piorar rapidamente
4	Muito grave	Muito urgente	Irá piorar a longo prazo
3	Grave	Urgente, merece atenção no curto prazo	Irá piorar a médio prazo
2	Pouco grave	Pouco urgente	Irá piorar a curto prazo
1	Sem gravidade	Pode esperar	Não irá mudar

Fonte: Adaptado de Seleme e Stadler (2010)

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção são abordados os principais conceitos que fundamentam o estudo. Tais conceitos servem de base para o melhor entendimento dos temas relacionados ao objeto de estudo. São abordados temas como a gestão de pessoas, recrutamento e seleção, recrutamento interno e externo, descrição de cargos, treinamento de pessoas e remuneração estratégica.

## **GESTÃO DE PESSOAS**

De acordo com Romero (2013), esse novo termo surgiu a partir do princípio de que as pessoas na empresa não são mais vistas como recurso, e sim como parceiros da mesma, que ajudam a empresa a crescer e a se desenvolver cada vez mais, dessa forma, os membros da organização não são mais administrados, e sim gerenciados. Com isso chegamos à conclusão

de que cada colaborador deve ser pensado individualmente, levando em conta suas próprias necessidades e motivações, e cabe a empresa correspondê-las da melhor forma.

Knapik (2012) diz que é necessário que a gestão de pessoas conheça totalmente a empresa em que trabalha, esteja ciente de suas crenças, valores, missões, ambiente, culturas e colaboradores, pois a partir desse momento a mesma deve criar uma parceria entre a empresa e o colaborador, onde gere lucro para a empresa, e supra as necessidades do colaborador, como oportunidades, e desenvolvimento profissional.

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

De acordo com Simcsik (2003) no processo de recrutamento e seleção da organização, devem ser avaliados as habilidades dos candidatos para que melhor se encaixem nos cargos com os requisitos pré-estabelecidos, para ter um melhor desempenho nas atividades propostas.

Para Vizioli (2010), o recrutamento e seleção é selecionar talentos para fazer parte da organização, avaliar suas capacidades e inserir o candidato em um cargo que seja adequado ao seu perfil.

### **Recrutamento Interno**

Conforme Lacombe (2010) o recrutamento interno tem como objetivo dar oportunidades a colaboradores competentes e comprometidos com a organização, esta também é uma forma demonstrar zelo, reconhecimento, incentivo e encorajá-lo a novos desafios. Segundo Arellano e França (2002) a prática de recrutamento interno agrega valor à organização, onde o colaborador passa a dar prioridade em seu autodesenvolvimento e desempenho profissional.

### **Vantagens e Desvantagens Recrutamento Interno**

Brondi e Bermudez (2007) descrevem algumas vantagens do preenchimento de vagas por intermédio de recrutamento interno. É constituído por uma fonte de candidatos dentro da própria empresa, tem menor custo, é mais ágil, geralmente apresenta maior índice de aproveitamento e segurança.

Faria (2015) elenca algumas vantagens e desvantagens do processo de recrutamento interno, avaliando sempre se o colaborador trará benefícios ou malefícios para a organização e se adaptará no novo cargo.

**QUADRO 2 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Econômico	Exige-se grande potencial
Rápido	Pode gerar conflito de interesses entre os empregados
Seguro	Limitar-se, desestimular a criatividade
Motivação para os demais	Não estar pronto dentro do prazo da vaga
Aproveita o investimento em treinamento e desenvolvimento	Depois de treiná-lo, a empresa corre o risco de perdê-lo

Fonte: Faria (2015)

### **Recrutamento Externo**

Pontes (2010) diz que o recrutamento externo tem como objetivo atrair novos colaboradores de um ambiente fora da organização, sua principal vantagem é pela busca de pessoas com novas ideias, percepções, experiências e conhecimentos.

De acordo com Marras (2001) outro fator crítico é a variável de contratação, tempo ou custo. A variável tempo geralmente são para situações de emergência onde o colaborador se desliga sem aviso prévio e não há um substituto imediato, já a variável custo é aquela onde a empresa faz todo processo tranquilamente, sem afetar o desempenho ou causar perdas a empresa.

### **Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo.**

Segundo Arellano e França (2002) o recrutamento externo é a modalidade pela qual a organização busca pessoas no mercado de trabalho ou em fontes específicas, é de grande valia no quesito capital humano porem possui aspectos positivos e negativos.

Faria (2015) descreve vantagens e desvantagens do processo de recrutamento externo para a empresa, conforme o quadro 3.

**QUADRO 3 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Traz sangue novo e experiências novas	Mais demorado (requer mais técnicas de recrutamento até a contratação)
Enriquece os recursos humanos da organização (novos talentos e habilidades)	Mais caro (investimento em divulgação em anúncios, revistas, jornais, sites e contratação de agências especializadas)
Aproveita o investimento em treinamento e desenvolvimento de outras empresas	Pode causar frustração nos colaboradores que almejam crescimento profissional
Renova e engrandece a cultura organizacional	Mais incerto

com novas aspirações	
Aumenta o capital intelectual com novos conhecimentos	Pode alterar as faixas salarias do cargo

Fonte: Faria (2015)

## **DESCRIÇÃO DE CARGOS**

Para Marras (2012) a descrição de cargos deve ser feita através de estudos e observações das informações que devem ter sido previamente obtidas nas análises dos cargos. Deve conter todos os requisitos para o cargo e as tarefas a serem cumpridas. Marras (2012) diz ainda que, a descrição deve ser padronizada e acompanhar um determinado modelo, onde se separa num só parágrafo as tarefas que decorrem de uma mesma ação. Dessa maneira a descrição torna-se detalhada sem se tornar extensa demais.

Conforme Pontes (2017) a descrição de cargos deve ser feita com base em dados coletados pela observação local e/ou entrevista com ocupantes do mesmo cargo. Deve ainda seguir um padrão e ser escrita de forma organizada para evitar dúvidas por parte dos leitores. Pontes (2017) diz também que a descrição tem que conter as tarefas descritas de forma organizada e conter as funções do cargo de forma clara. A descrição é referente ao cargo e não a quem ocupa, as tarefas especificadas são exigências do cargo, e não o que o ocupante sabe ou não fazer.

## **TREINAMENTO DE PESSOAS**

Hollenbeck e Wagner (2009) dizem que a realização de treinamento é essencial para suprir as necessidades individuais de cargos e poder identificar as aptidões de cada colaborador, pois em determinados cargos a falta de mão de obra não é gerada pela falta de trabalhadores, mas sim pelo nível de qualificação.

De acordo com Gil (2010b), o treinamento pode ter enfoque no conteúdo, onde dá ênfase ao conhecimento, ou pode estar voltado para o processo que visa as atividades e o desenvolvimento das relações interpessoais, ou pode haver treinamento misto, onde encontramos ambos os treinamentos.

## **BANCO DE DADOS EM RECURSOS HUMANOS**

De acordo com Tachizava, Ferreira e Fortuna (2006) banco de dados de recursos humanos está estritamente ligada a área de desenvolvimento e capacitação de pessoas, no que tange a identificação das necessidades de treinamento e sua respectiva programação. Tem

ainda, interligação com a área de recrutamento e seleção de pessoal, na medida em que o banco de dados permite identificar possíveis candidatos internos as vagas a serem preenchidas.

Amadeu (2014) diz que um banco de dados é de extrema importância numa organização, tem como objetivo armazenar dados importantes e que possam ser acessados a qualquer momento, de forma rápida e fácil. O autor afirma que um banco de dados eficaz deve possuir três critérios, sendo eles, armazenar os dados de forma duplicada, deve permanecer atualizado e poder ser acessado por mais de um membro na organização.

Segundo Carvalho, Passos e Correa (2016) banco de dados de maneira geral reúne informações sobre o histórico profissional do empregado, cursos e treinamentos efetuados, conhecimentos e experiências obtidos dentro e fora da organização, resultados de avaliação de desempenho etc.

## **CURRÍCULO ELETRÔNICO**

De acordo com Vilarim (2015) o currículo eletrônico é baseado no uso de uma ferramenta de *software* que funciona fortemente no processo de recrutamento e seleção, quando uma pessoa deseja deixar seu currículo para apreciação deve acessar o site da empresa pela internet onde há um formulário *online* para preenchimento do currículo.

## **BANCO DE DADOS RELACIONAL**

Conforme diz Silberschatz (2006), um sistema de banco de dados relacional nada mais é do que um conjunto de registros armazenados com formato fixo que são encaminhados para tabelas, as quais cada uma possui uma relação entre esses dados. Os principais pontos positivos de possuir um sistema de banco de dados relacional é o fato de não conservar dados desnecessários e obtenção dos dados facilmente.

Alves (2009) afirma que o sistema de banco de dados relacional atualmente é o mais utilizado pelas indústrias devido a sua fácil utilização. Esse sistema opera com base em dados registrados que são destinados e armazenados em tabelas que seguem uma ordem fixa de estabelecida pela empresa.

## **ANÁLISE DOS DADOS DA EMPRESA**

Nesta seção são apresentadas as causas do problema identificadas na Lumicenter, as alternativas de solução e o plano de ações propostas.

O processo de elaboração da proposta do plano de ação partiu da análise das causas onde foram utilizadas as ferramentas *brainstorming*, diagrama de Ishikawa e Matriz GUT para priorização das causas, o benchmarking para a busca de alternativas de solução e finalizou com o uso do 5W2H para a construção do plano de ações.

### LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE CAUSAS

Para o levantamento e análise das causas, foram utilizados os *brainstorming* e o Diagrama de Causas e Efeito e a Matriz GUT para priorizar as causas levantadas. O diagrama de Causas e efeito apresentado na figura 3 expressa as causas do baixo índice de vagas fechadas no prazo na organização Lumicenter.

FIGURA 3 – DIAGRAMA DE CAUSAS E EFEITO DA LUMICENTER



Fonte: Os autores (2019)

A Matriz GUT apresenta as causas já levantadas no diagrama de Causas e efeito, onde em reunião com todos os membros da equipe, foram dadas notas em relação a gravidade, urgência e tendência das causas utilizando para isso os critérios do Quadro 1. O objetivo foi priorizar as causas mais impactantes que devem ser tratadas com maior urgência. A Matriz GUT é apresentada no quadro 4:

QUADRO 4 - MATRIZ GUT DA LUMICENTER

Causas	Gravidade	Urgência	Tendência	Nota
1 - Não possui banco de dados via sistema	5	5	5	125
2 - Currículos são enviados pelos candidatos em desacordo com as exigências da vaga	5	4	5	100
3 - A empresa não possui um modelo de currículo para facilitar o processo de triagem	5	4	5	100
4 - A empresa não disponibiliza uma ferramenta para orientação aos novos vendedores	5	4	4	80
5 - A empresa não tem um módulo destinado a recrutamento em seu ERP (sistema)	5	4	4	80
6 - Grande parte dos currículos chegam em formatos despadronizados	5	4	4	80
7 - O produto comercializado requer conhecimento técnico	4	5	3	60
8 - devido a alta frequência de lançamentos de materiais, não é possível estabelecer um padrão de treinamento	4	3	5	60
9 - Grande parte dos candidatos dentro de interesse da empresa residem em regiões distantes	4	4	3	48
10 - Devido a sobrecarga na área de vendas, as supervisoras pressionam o R.H sobre os prazos de contratação	4	3	4	48
11 - o salário oferecido não é tão atrativo	5	3	3	45
12 - Sem nichos de mercado similares na região para buscar de funcionários com experiência	5	3	3	45
13 - Apenas 1 pessoa para seleção de currículos	3	3	4	36
14 - A empresa não oferece comissão por se tratar de cargo de assistente comercial, e não vendedor	3	3	3	27
15 - A empresa não consegue manter uma média nos prazos de contratações	3	2	3	18
16 - A empresa esta localizada em uma região de difícil acesso (1 onibus para sua região)	4	2	2	16
17 - Não é possível medir o nível de conhecimento técnico apenas com dinâmicas	2	1	2	4
18 - Depende de sites pagos para filtro de candidatos conforme requisitos	1	1	3	3
19 - Esse funcionario tem outras atribuições onde não pode focar 100% nas contratações	2	1	1	2

Fonte: Os autores (2019)

Tanto a causa 1 quanto a 5 expõem o fato de que a empresa atualmente não trabalha com o banco de dados, tanto no recrutamento e seleção quanto ao segmento de vendas. Quando aberto um processo seletivo o recrutador recebe currículos por e-mail e sites pagos, em sua maioria não estão de acordo com as exigências da vaga e despadronizados, conforme respectivamente as causas 6 e 2, e como a Lumicenter não possui um modelo de currículo, causa 3, para facilitar o processo de triagem dos candidatos dificulta o preenchimento da vaga no prazo, fazendo com que o recrutador leve mais tempo para selecionar currículos que estejam em acordo com a vaga anunciada.

As causas 7 e 8 enfatizam que são lançadas anualmente, em média, 300 modelos em seu catálogo, e como o produto requer alto conhecimento técnico, não é possível medir o conhecimento das vendedoras e como a organização não disponibiliza de alguma ferramenta em sistema para auxiliá-las, causa 4, o colaborador acaba necessitando de mais treinamentos e o recrutador tem maiores dificuldades em encontrar o perfil da vaga em aberto.

## **ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO**

As alternativas de solução para as causas priorizadas, foram encontradas através da pesquisa bibliográfica, entrevista informal e *benchmarking*.

Segundo Avancini e Cruz (2014) a empresa SOS Cardio de SC que atua no ramo da medicina, com atividade principal a cardiologia, pode trabalhar com vários métodos de recrutamento, dependendo da vaga a ser preenchida. Uma das estratégias para evitar a chegada de currículos que não condizem com a vaga divulgada, é o cadastramento de candidatos através do site da empresa, que possui o link “trabalhe conosco”, para que possa ser feita a inscrição para um cargo específico, ou cargos em geral.

O contato com a organização SICREDI foi realizado via correio eletrônico no dia vinte e três de maio de dois mil e dezenove, com a responsável pelo setor de gestão de pessoas. Em uma entrevista não estruturada, foi informado que a organização recebe currículos apenas por meio do site, e que nos últimos três meses foram cadastrados aproximadamente 66.500 currículos. A implantação deste sistema na empresa foi benéfica pois proporciona agilidade e simplicidade, e dependendo da vaga é fechada em até uma semana.

## **PLANO DE AÇÃO**

O Quadro 5 mostra a descrição das causas priorizadas na Matriz GUT, explicando as causas, o que são, por que melhorar, onde e quando irá acontecer essa melhoria, quem realizará, como o indivíduo irá realizar e quanto irá custar para a organização.

QUADRO 5 – 5W2H DA LUMICENTER

causa	O que?	Porque?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Não possui banco de dados no sistema	Incluir um banco de dados no sistema TOTVS	Para facilitar e organizar a busca de currículos	No sistema TOTVS da empresa	01/08/2019	Gestor ERP	Incluindo o módulo proposto pela equipe	R\$ 786,67
A empresa não possui um modelo de currículo para facilitar o processo de triagem	Padronizar os currículos recebidos pela empresa	Para agilizar a seleção de currículos	No site da empresa	01/08/2019	Coordenadora de marketing	reunindo-se com o desenvolvedor do site	R\$ 2.300,00
A empresa não tem um módulo destinado a recrutamento em seu ERP (sistema)	Criar a possibilidade de filtros avançados através do sistema TOTVS	Para facilitar e organizar a busca de currículos	Sistema TOTVS da empresa	16/09/2019	Gestor ERP	Amarrando os cv cadastrados no site para um filtro avançada dentro do sistema TOTVS, com o módulo proposto pela equipe	R\$ 3.933,33
Grande parte dos currículos chegam em formatos despadronizados	Aceitar currículos apenas pelo site	para padronizar e organizar os currículos	No site da empresa	02/08/2019	Gestor de marketing	Divulgar apenas o site e não mais e-mail quando aberto o processo seletivo,	R\$ 4,93
Currículos são enviados pelos candidatos em desacordo com as exigências da vaga	filtrar os currículos de acordo com os requisitos da vaga, no banco de dados proposto já implantado	Para diminuir o tempo gasto com triagem de currículos	No sistema TOTVS da empresa	17/09/2019	Analista de recursos humanos	Utilizando os filtros avançados, que serão propostos, do sistema TOTVS	R\$ 2,00 por processo seletivo aberto
O produto comercializado requer conhecimento técnico	Definir informações cruciais para cotação de luminárias em modo de formulário	Facilitar o entendimento sobre a necessidade do cliente e do vendedor	Sistema TOTVS da empresa	30/08/2019	Projetista Iluminação	Criar um padrão de perguntas para entendimento do local, aplicação, dimensões, etc.	R\$ 2.473,33
devido a alta frequência de lançamentos de materiais, não é possível estabelecer um padrão de treinamento	Criar método de pesquisa baseado nas necessidades dos clientes	Tendo os produtos em um banco de dados filtrável, otimiza-se o tempo de treinamento	Sistema TOTVS da empresa	30/01/2020	gestor de projetos e gestor ERP	Criar um padrão de perguntas sobre a necessidade do cliente	R\$ 8.100,00
A empresa não disponibiliza uma ferramenta para orientação aos novos vendedores	Implantar o módulo que padroniza as informações técnicas, proposto pela equipe	Para facilitar a cotação de produtos que contém informações técnicas	No setor de vendas	01/02/2020	vendedores	utilizando a ferramenta proposta pela equipe no sistema TOTVS da empresa	em média R\$ 4,12 por cotação realizada

Fonte: Os autores (2019)

A proposta consiste em fazer uma alteração no site da empresa, inserindo uma página onde os candidatos preenchem os campos com seus dados pessoais, conforme figura 4, padronizando assim os currículos recebidos pela organização.

FIGURA 4 – PROPOSTA PARA ENVIO DE CURRÍCULOS NO SITE

## ÁREA DE CADASTRO

---

Dados Pessoais

Nome completo

Idade  Endereço E-mail

Nacionalidade  Telefone Celular  Telefone fixo

Endereço  Bairro

CEP  Cidade  Estado

Estado Civil

Anexar foto 3x4

anexar sua foto

---

Experiência Profissional

Empresa

Cargo

Período

Observações

Empresa

Cargo

Período

Observações

Empresa

Cargo

Período

Observações

Descreva suas atribuições

Descreva suas atribuições

Descreva suas atribuições

---

Qualificações

1º Formação

2º Formação

3º Formação

Cursos

Cursos

Cursos

Instituição

Instituição

Instituição

Instituição

Instituição

Instituição

Nível

Nível

Nível

Nível

Nível

Nível

Conclusão

Conclusão

Conclusão

Conclusão

Conclusão

Conclusão

2º Idioma

3º Idioma

Nível fluência?

Nível fluência?

Morou fora?

Quanto tempo?

Morou fora?

Quanto tempo?

Pretensão Salarial

Disp. Viagens

Possui deficiência? Qual?

VOLTAR

CADASTRAR CURRÍCULUM

A Lumicenter Lighting agradece pelo seu interesse em fazer parte do nosso time!

Entraremos em contato assim que disponível uma vaga compatível ao seu perfil.

Lumicenter Lighting - Rua Salomão Miguel Nasser, 1200 - Guatupê, São José dos Pinhais - PR, 83060-230

Fonte: Os autores (2019)

Após aplicação desta proposta, a empresa poderá divulgar as vagas com o *link* da página de cadastro, não mais através de e-mail, como demonstrado na figura 5. A página ficará

disponível para acesso a todo momento para que possíveis candidatos se cadastrem, abastecendo constantemente o banco de dados do sistema interno. Dessa forma, aqueles que já estiverem cadastrados previamente serão convocados tão logo haja a abertura de uma vaga.

**FIGURA 5 – MÉTODOS DE DIVULGAÇÃO DE VAGAS ANTES E DEPOIS DA PROPOSTA DA EQUIPE**



Vaga: Estágio Logística

Atividades:

- Baixa de Faturas;
- Conferência de Fretes;
- Rastreamento de Notas Fiscais;
- Preenchimento de Planilhas e Relatórios Diversos.

Requisitos:

- Cursando ensino superior, a partir do 2º período, preferencialmente Tecnólogo em Logística;
- Conhecimento em Excel;
- Ter fácil acesso ao bairro Guatupê, em São José dos Pinhais.

Benefícios:

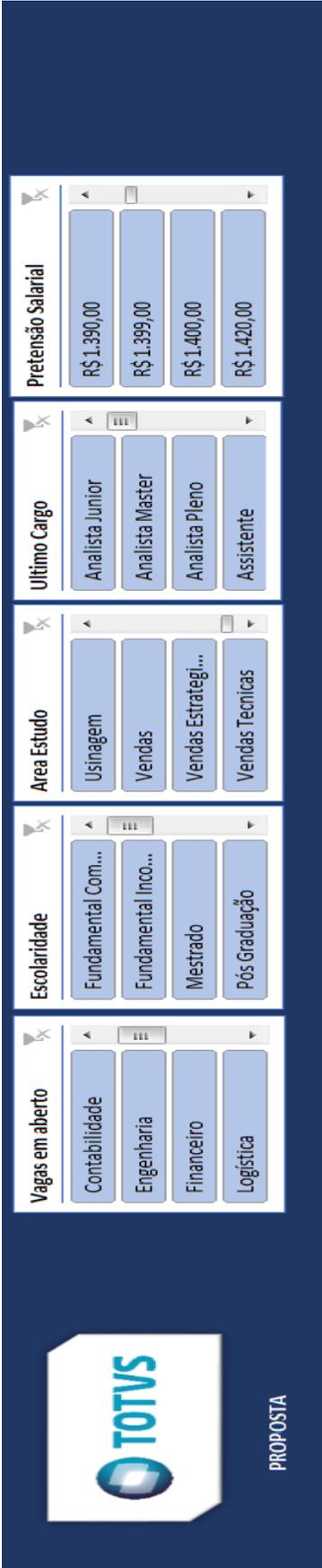
Vale transporte, Refeição no Local, Cartão Alimentação (R\$ 350,00), Café da Manhã e Ginástica Laboral.

Interessados enviar currículo para [rh@lumicenter.com](mailto:rh@lumicenter.com).

Fonte: Adaptado de Lumicenter (2019)

Para operacionalizar esta proposta será necessária a implantação do banco de dados no sistema TOTVS da empresa, que será feita pelo gestor de ERP através do módulo que foi proposto. Depois de concluir estas duas etapas o gestor de ERP poderá fazer o link entre o banco de dados de currículos e outro módulo proposto, para que o analista de recursos humanos tenha à sua disposição filtros avançados para auxiliar na seleção de currículos, conforme figura 6.

FIGURA 6 – PROPOSTA PARA BANCO DE DADOS COM FILTROS



Nome	Idade	E-Mail	Celular	Residencial	Genero	Cidade	Estado	Area	Escolaridade	Area Estudo	Instituição	Ano Conclusão	Pretensão Salarial
Candidato 01	35	exemplo1@gmail.com	(41) 9103-2121	(41) 2103-2121	Masculino	Curitiba	PR	Contabilidade	Pós Graduação	Direito	Faculdade A	Concluido	R\$ 6.500,00
Candidato 02	18	exemplo2@gmail.com	(41) 9103-2130	(41) 2103-2130	Feminino	Curitiba	PR	Produção	Superior Incompleto	Qualidade	Faculdade H	junho-19	R\$ 1.600,00
Candidato 03	22	exemplo3@gmail.com	(41) 9103-2131	(41) 2103-2131	Masculino	Curitiba	PR	Produção	Superior Incompleto	Qualidade	Faculdade H	junho-19	R\$ 1.600,00
Candidato 04	22	exemplo4@gmail.com	(41) 9103-2132	(41) 2103-2132	Feminino	Curitiba	PR	Vendas	Fundamental Completo	-	Colégio A	Concluido	R\$ 1.200,00
Candidato 05	31	exemplo5@gmail.com	(41) 9103-2133	(41) 2103-2133	Feminino	Curitiba	PR	Vendas	Pós Graduação	Gestão Comercial	Faculdade A	Concluido	R\$ 3.500,00
Candidato 06	23	exemplo6@gmail.com	(41) 9103-2134	(41) 2103-2134	Feminino	Curitiba	PR	Vendas	Superior Incompleto	Publicidade	Faculdade G	junho-19	R\$ 2.430,00
Candidato 07	24	exemplo7@gmail.com	(41) 9103-2135	(41) 2103-2135	Feminino	Curitiba	PR	Vendas	Superior Completo	Administração	Faculdade F	Concluido	R\$ 2.300,00
Candidato 08	25	exemplo8@gmail.com	(41) 9103-2136	(41) 2103-2136	Feminino	Curitiba	PR	Vendas	Superior Completo	Publicidade	Faculdade F	Concluido	R\$ 2.000,00
Candidato 09	27	exemplo9@gmail.com	(41) 9103-2137	(41) 2103-2137	Feminino	Curitiba	PR	Vendas	Superior Completo	Publicidade	Faculdade F	Concluido	R\$ 2.392,00
Candidato 10	34	exemplo10@gmail.com	(41) 9103-2138	(41) 2103-2138	Feminino	Curitiba	PR	Vendas	Pós Graduação	Gestão Comercial	Faculdade A	Concluido	R\$ 5.000,00
Candidato 100	26	exemplo100@gmail.com	(41) 9103-2220	(41) 2103-2220	Masculino	Curitiba	PR	Vendas	Superior Completo	Marketing	Faculdade G	Concluido	R\$ 1.800,00
Candidato 101	26	exemplo101@gmail.com	(41) 9103-2221	(41) 2103-2221	Masculino	Curitiba	PR	Vendas	Superior Completo	Marketing	Faculdade G	Concluido	R\$ 1.800,00
Candidato 102	26	exemplo102@gmail.com	(41) 9103-2222	(41) 2103-2222	Masculino	Curitiba	PR	Vendas	Superior Completo	Marketing	Faculdade G	Concluido	R\$ 2.000,00
Candidato 103	28	exemplo103@gmail.com	(41) 9103-2223	(41) 2103-2223	Masculino	Curitiba	PR	Vendas	Superior Completo	Publicidade	Faculdade G	Concluido	R\$ 2.000,00

Fonte: Os autores (2019)

Para auxiliar o setor comercial, foi proposto um módulo, figura 7, onde os vendedores preencherão os campos com as informações de acordo com a necessidade do cliente e o sistema traz os produtos que mais se adequam.

FIGURA 7 – MODELO DE COTAÇÃO DE LUMINÁRIAS

### MAPA DE AUXILIO A COTAÇÕES

- Escritórios / escritórios de registros, cartografia, etc
- Esportes (salão para) / tênis / locais recreativos e de treinamento
- Fundações / fabricação de moldes e machos (trabalho grosseiro)
- Hangares / revisão de motores
- Hospitais / dispensários / clínicas
- Hotéis e restaurantes / banheiros
- Hotéis e restaurantes / quartos / penteadeiras
- Hotéis e restaurantes / lanchoonetes
- Indústria de artigos de ourivesaria e joalheria / local

**AMBIENTES DOMÉSTICOS**  
CORES QUENTES

**AMBIENTES COMERCIAIS**  
CORES NEUTRAS

**AMBIENTES INDUSTRIAIS**  
CORES FRIAS

800K 2.000K 3.000K 4.000K 5.600K 6.000K 6.500K

Faixa Etária do Público que usará o espaço:

Inferior a 40 anos  
40 a 55 anos  
Superior a 55 anos

A atividade exercida requer Velocidade e Precisão?

Sem importância  
Importante  
Crítica

Material / Cor do Teto (Ou Forno):  
Amarelo  
Azul escuro  
Branco  
Cinza médio

Material / Cor das Paredes:  
Branco  
Cinza médio  
Esmalte branco  
Madeira clara

Material / Cor do Piso:  
Amarelo  
Azul escuro  
Branco  
Cinza médio  
Esmalte branco

Philips / HDK 474 + ZDK 472 - 1 x HPLN 400 W

Comprimento (m):	1,80m
Largura (m):	37mm
Altura local (m):	2,30m
m² local instalação:	56m²
Espaçamento (m):	4m

Fonte: Os autores (2019)

O objetivo da proposta é ajudar os vendedores que poderão trabalhar mais seguros utilizando uma ferramenta de apoio, dando agilidade e reduzindo a margem de erro na elaboração de orçamentos para clientes. Esta melhoria também terá reflexos na área de recrutamento e seleção pois possibilita tornar o critério técnico menos limitante nos processos seletivos.

### **Retorno**

Foram sugeridas duas propostas à Lumicenter que estão diretamente ligadas a seis causas identificados como principais na matriz GUT. Atualmente o setor de RH da Lumicenter necessita de cerca de 10 dias úteis apenas para triagem de currículos, que representa 50% do tempo pelo qual a empresa tem como meta para fechamento da vaga. Este trâmite tem custo equivalente a R\$1.133,33, considerando dez dias onde o analista de RH trabalha na triagem, em algumas situações é necessário acionar a busca por sites pagos, onde somam um valor mensal de R\$797,19 conforme os pacotes contratados pela empresa.

Com a proposta o único investimento fora do padrão já pago pela empresa, no caso a folha salarial, seria a criação do formulário dentro do site. Foi realizada cotação onde apresentaram um valor de R\$2.300,00 para habilitação desta aba com prazo de funcionamento em vinte dias úteis.

Este investimento se pagaria em cerca de um mês e meio, visto que no cenário atual a empresa tem custo mínimo de R\$2.130,52 somando hora colaborador e custos com sites pagos.

Em relação à proposta para o setor comercial, atualmente as cotações são feitas de forma manual, onde existem brechas para erro no modelo indicado ao cliente. Com um custo de hora colaborador próximo a R\$4.800,00 trabalhando por 30 dias, a projetista de iluminação iria efetuar um estudo em cima dos principais ambientes e aplicações de iluminação, definindo métricas e critérios para que a assistente comercial tenha o vislumbre do modelo ideal.

Posteriormente o gerente de projetos junto ao gestor de MRP trabalhariam por cerca de 15 dias com um custo de hora colaborador próximo aos R\$8.100,00 relacionando a especificação das luminárias a um banco de dados, onde possam ser filtrados de acordo com o formulário luminotécnico.

Custo total da operação R\$21.107,22 com previsão de recuperação do investimento em doze processos seletivos, conforme expressado na tabela 1, vale destacar que 89,1% deste investimento é salário dos próprios colaboradores.

**TABELA 1 – PREVISÃO DE RETORNO DOS INVESTIMENTOS**

<b>Cenário atual</b>			
<b>Prazo triagem CV</b>	<b>Custo dia do recrutador</b>	<b>Custo mensal sites terceiros</b>	<b>TOTAL</b>
10 dias	R\$ 113,33	797,19	R\$ 1.930,49

<b>Cenário futuro</b>			
<b>Prazo triagem CV</b>	<b>Custo dia do recrutador</b>	<b>Custo mensal sites terceiros</b>	<b>TOTAL</b>
1 dia	R\$ 113,33	0	R\$ 113,33

Fonte: Os autores (2019)

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Muitas vezes o processo de seleção de talentos para contratação pode ser demorado e demandar muito tempo dos gestores. A fase de triagem de currículos é essencial e deve ser feita minuciosamente, para filtrar os candidatos que mais se adequam à vaga em questão. Porém essa demora pode ter várias consequências para a organização, a ausência de um colaborador diminui a produtividade do setor, aumenta a pressão de quem trabalha nele, pode ocorrer atraso nas entregas de atividade, entre outros. Por isso é importante cumprir os prazos de fechamento de vagas.

A proposta apresentada à empresa Lumicenter Lighting é inserir uma série ferramentas para auxiliar e agilizar o processo de seleção de currículos. O objetivo foi atingido com êxito, uma vez que as ferramentas propostas conseguem diminuir o tempo gasto na triagem de currículos, fazendo com que a meta do preenchimento de vagas fosse atingida, pois o recrutador leva menos de um dia para a seleção dos currículos através do site e dos filtros avançados no sistema da empresa.

Hoje para uma empresa que necessita agilizar o processo de recrutamento e seleção, ter um banco de dados de currículos tornou-se essencial, visto que o número de candidatos e possíveis talentos no mercado está em constante crescimento. No momento da abertura de uma vaga, dispor de diversos currículos para seleção quase que imediatamente torna o processo muito mais rápido, portanto, esta ferramenta pode ser implantada em inúmeras organizações.

Para organizar e melhorar a usabilidade do banco de dados, foi proposto o módulo de filtros avançados, que é uma ferramenta versátil e pode ser utilizado em diversas ocasiões e situações, sendo possível auxiliar outras empresas que enfrentam um problema similar.

A sugestão da ferramenta de apoio ao vendedor também será útil pois torna mais fácil encontrar bons candidatos sem que os critérios técnicos sejam limitantes. Além disso, a

adaptação do novo colaborador ao seu posto de trabalho será facilitada pois poderá contar com a ferramenta de auxílio na elaboração de orçamento para os clientes de forma mais autônoma.

Diversos fatores podem causar atrasos no fechamento de vagas, visto que graves consequências são geradas a partir desses atrasos, os gestores precisam ter ciência dos fatores correspondentes à suas organizações, e buscar maneiras de corrigir essas condições adversas.

## **REFERÊNCIAS**

- ALVES, William P. **Banco de dados: teoria e desenvolvimento**. 1 ed. São Paulo: Ética, 2009.
- AMADEU, Claudia Vicci. **Banco de dados**. 01 ed. São Paulo: Pearson, 2014.
- ARELLANO, Eliete B.; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Os processos de recrutamento e seleção**. 11 ed. São Paulo: Gente, 2002.
- AVANCINI, Salvelina; CRUZ, Helio Alvez da. **Gestão de pessoas e as técnicas de recrutamento e seleção: o caso da SOS CARDIO de SC**. AEDB. Disponível em <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/45120590.pdf>>. 2014. Acesso em: 23 mai. 2019.
- BRONDI, Benjamin; BERMUDEZ, René Raúl Zambrana. **Departamento pessoal modelo**. 4. Ed. São Paulo: Iob, 2007.
- CARVALHO, Ieda M. V. C.; PASSOS, Antônio E. V. M.; CORREA, Suzana B. **Recrutamento e seleção por competências**. 2 ed. Rio de Janeiro: 2016.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- FARIA, Maria Helena Alves. **Recrutamento, seleção e socialização**. 1 ed. São Paulo: Pearson, 2015.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010a.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010b.
- HOLLENBECK, John; WAGNER, John. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 1 ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 7 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.



LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de remuneração.** 2 ed. São Paulo: Pearson, 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários.** 18 ed. São Paulo: LTR, 2017.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** 6 ed. São Paulo: LTR, 2010.

ROMERO, Sônia Mara Thater. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias.** 1 ed. Curitiba: Intersaberes, 2013.

SANTOS, Márcio Bambirra. **Mudanças organizacionais: métodos e técnicas para a inovação.** 3 ed. Curitiba: Juruá, 2011.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da Qualidade: as ferramentas essenciais.** 2 ed. Curitiba: Ibepe, 2010.

SIMCSIK, Tibor. **Adequação de recursos humanos.** 1 ed. São Paulo: Futura, 2003.

SILBERSCHATZ, Abraham. **Sistema de banco de dados.** 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TACHIZAVA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P.; FORTUNA, Antonio Alfredo Melo **gestão com pessoas: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios.** 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VILARIM G. **Inovação e recursos humanos na informática.** 1 ed. Rio de Janeiro: Clube de Autores, 2015.

VIZIOLI, Miguel. **Recrutamento e seleção.** 1 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

**Daiane Francisca Diana**

Estudante do Curso de Bacharelado em Administração na Faculdade da Indústria – SJP  
daianefdiana@gmail.com

**Leonardo Pires Schneider**

Estudante do Curso de Bacharelado em Administração na Faculdade da Indústria – SJP



## **ARTIGO**

---

leonardoschneiderprc@hotmail.com

**Nathaly Soczek**

Estudante do Curso de Bacharelado em Administração na Faculdade da Indústria – SJP

nathalysoczek@hotmail.com

**Thiago Soczek**

Estudante do Curso de Bacharelado em Administração na Faculdade da Indústria – SJP

thiagosoczek.ctb@gmail.com

**Lucelia Mildemberger**

Mestre em Meio Ambiente Urbano e Industrial, graduada em Administração e docente do

Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade da Indústria – SJP

lucelia.mildemberger@sistemafiep.org.br

Recebido em 28/11/2019

Aprovado em 05/12/2019