

**INSTITUTO ENSINAR BRASIL  
FACULDADES DOCTUM DE GUARAPARI**

**ROZILENE GAMA TREVEZANI**

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NOS SUPERMERCADOS  
DE ICONHA/ES: UMA OBSERVÂNCIA NO ÍNDICE DE TURNOVER.**

**GUARAPARI-ES**

**2017**

**INSTITUTO ENSINAR BRASIL  
FACULDADES DOCTUM DE GUARAPARI**

**ROZILENE GAMA TREVEZANI**

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NOS SUPERMERCADOS  
DE ICONHA/ES: UMA OBSERVÂNCIA NO ÍNDICE DE TURNOVER .**

**Trabalho de conclusão de curso  
apresentado ao curso de  
Administração de empresas do  
Instituto Ensinar Brasil, Faculdades  
Doctum de Guarapari/ES, como  
requisito para obtenção do título de  
Bacharel em Administração.**

**Área de Concentração: Recrutamento  
e Seleção.**

**Orientador: Prof. Emílio Campos  
Fructuoso**

**GUARAPARI-ES**

**2017**

## RESUMO

Para manter-se no mercado toda empresa necessita de recursos econômicos, financeiros e de profissionais que agreguem valor à organização. Portanto este trabalho tem por finalidade identificar se existe eficiência no processo de recrutamento e seleção adotado pelos supermercados da cidade de Iconha/ES no que tange ao índice de rotatividade (*turnover*). Para esta análise os dados foram coletados por meio de questionário aplicado aos gestores das empresas no período de outubro de 2017, os quais revelaram o procedimento adotado para a execução do recrutamento e seleção. Através da pesquisa bibliográfica foi possível analisar de maneira sucinta a forma mais adequada para este procedimento e a melhor forma de reter profissionais de qualidade que estejam aptos a assumirem as vagas em aberto. Por meio desta análise é possível identificar que para permanecer no mercado os recrutadores devem estar atento quanto ao percentual de turnover presente na organização, pois em meio a um cenário de grande competitividade de acordo com a bibliografia pesquisada, é necessário oferecer serviços de qualidade retendo bons profissionais, pois estes representam o maior diferencial competitivo de uma organização.

**Palavras chave:** competitividade, recrutamento, seleção, turnover.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente manter-se no mercado tornou-se um grande desafio para as organizações devido ao acirrado crescimento da competitividade. O ambiente social e econômico exige que as organizações atuem sob os novos padrões de qualidade, produtividade e competitividade.

As empresas estão buscando e selecionando profissionais que agreguem valor e possam aumentar sua posição no ambiente econômico. Essas pessoas serão responsáveis por trazer o diferencial competitivo por meio de sua capacidade, criatividade e através do seu potencial de inovação (Napoli, etc, 2014).

O processo de recrutamento e seleção tem o objetivo de buscar no mercado de

trabalho os profissionais mais adequados para o preenchimento das vagas, de acordo com o perfil requerido. Este processo requer uma visão estratégica das organizações, para poder atrair os profissionais com as competências que vão ao encontro das estratégias e da cultura da organização (Napoli, etc, 2014).

Conforme Lacerda (2005) destaca, quando uma empresa possui seu processo de recrutamento e seleção bem estruturados, algumas vantagens podem ser percebidas, como a redução do turnover, aumento da produtividade e qualidade, baixos investimentos e esforços em treinamento, devido à facilidade em aprender as tarefas do cargo, rapidez no ajustamento e integração do novo empregado às novas funções e a cultura da empresa, melhoria do potencial humano, mediante escolha sistemática dos melhores talentos, e melhoria do nível das relações humanas.

Com o passar do tempo, o mercado de trabalho torna-se cada vez mais exigente, buscando sempre por profissionais capacitados para assumirem os cargos ofertados, fazendo com que estes profissionais possam gerar resultados satisfatórios para a organização.

Dessa forma o processo de recrutamento e seleção deve estar focado em formar equipes eficazes, selecionando pessoas com as habilidades, conhecimentos e experiências necessárias para assumirem determinado cargo.

O bom desempenho da seleção só é alcançado se o recrutamento for feito de forma eficaz, fazendo com que a rotatividade seja reduzida de maneira consideravelmente positiva, o que gerará um clima organizacional satisfatório, custos baixos e conseqüentemente melhor resultado organizacional e uma boa imagem da empresa.

Portanto o presente trabalho tem por objetivo responder ao questionamento: Existe eficiência no processo de Recrutamento e Seleção adotado pelos recrutadores dos supermercados da cidade de Iconha/ ES no que tange ao índice de turnover dos colaboradores?

Para responder a este questionamento, esta pesquisa pretende explicar a metodologia utilizada no processo de recrutamento e seleção, identificando quais

são as maiores dificuldades para a contratação de um bom profissional nos cargos ofertados neste setor. Irá mensurar a importância do recrutamento e seleção para diminuir consideravelmente o índice de turnover, identificar as principais causas e correlacionar com os métodos de recrutamento e seleção utilizados.

Assim este trabalho trará resultados para as empresas, permitindo que através dos dados coletados os gestores responsáveis pelo recrutamento e seleção possam tomar medidas corretivas e ainda identificar oportunidades de melhorias contínuas, adequando seu quadro de funcionários, evitando o alto índice de turnover e melhorando o desempenho de sua equipe.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Recrutamento e seu conceito**

Araujo e Garcia (2009), definem o recrutamento como um processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, dos quais alguns serão escolhidos para posteriormente ser encontrado para a vaga disponível nas organizações.

Recrutamento é o processo de localizar, identificar e atrair candidatos qualificados (ROBBINS, 2003).

O Recrutamento de pessoal subentende, sempre, o mercado de trabalho. Recrutar significa chamar, atrair, ir ao encontro de pessoal que possua pelo menos qualidade mínima capaz de atender às necessidades da empresa (FERREIRA, 1999).

Conforme Chiavenato (2006), o recrutamento é um processo que varia de acordo com cada organização, e isto está diretamente ligado ao processo de abertura de vaga do setor, portanto é permitido ao órgão de recrutamento da empresa dar início a este processo, pois nos dias de hoje o setor de RH ainda é visto como staff (apoio).

De acordo com Chiavenato (2009), Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos com o objetivo de atrair candidatos qualificados, capazes de ocupar os cargos e oferecer competência para a organização. É um sistema de informação

no qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH as oportunidades de emprego a ser preenchida.

Chiavenato (2002) diz que, recrutamento é um sistema de informação onde a organização divulga e oferece oportunidades de emprego para o mercado de recursos humanos, e para ser eficaz, deve atrair uma quantidade suficiente de candidatos para poder abastecer de modo adequado o processo de seleção.

## **2.2 Recrutamento Interno**

De acordo com Garcia (2009), O processo de recrutamento interno ocorre quando a organização busca realizar o preenchimento de uma vaga para determinado posto de trabalho mediante o remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos, transferidos (movimentação horizontal) ou transferidos com promoção (ascensão profissional).

Recrutamento interno é o preenchimento das vagas por meio da promoção ou transferência de funcionários da organização. É a valorização dos recursos humanos internos (Pontes, 2005).

Qualquer estratégia de captação e seleção deve prestigiar primeiramente o capital humano da organização. Assim, essa atividade vai além dos processos de admissão e busca identificar dentro da organização pessoas com perfil para assumir novos cargos, desafios, projetos, comissões, equipes de trabalho etc (ALMEIDA, 2009. P. 14).

Quando as organizações optam pelo recrutamento interno, cometendo justiça no processo, ou seja, escolhendo profissionais capazes e com bons desempenhos, estimula aos demais na busca da excelência (PONTES, 2005).

O recrutamento interno é a procura de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga. Esse processo estimula os funcionários a se aperfeiçoarem, devido à possibilidade de mudança e de relacionamento com outros setores e pessoas, além de criar um sentimento de justiça pelo oferecimento de oportunidades aos funcionários já comprometidos e fiéis aos objetivos da empresa (FRANÇA, 2008, P.31).

## **2.3 Recrutamento externo**

Para Chiavenato (2006), o recrutamento externo é um conjunto de atividades cujo objetivo é atrair um mix de candidatos qualificados, que se encontram espalhados no mercado, ou seja, fora da organização, os quais irão se submeter ao processo de Seleção de Pessoal, com intuito de ingressarem na organização.

“O recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora”. “Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento” (CHIAVENATO; 2000, p. 212).

Araujo e Garcia (2009), afirmam que nesse tipo de recrutamento o esforço realizado é para conquistar novos talentos, em unidades geograficamente distantes do local em que se faz a busca pelos candidatos potenciais e fora da organização, ou na mesma região.

## **2.4 Seleção**

Para Martins (2007), o processo de seleção consiste na escolha de candidatos entre aqueles que foram recrutados. É selecionar a pessoa certa para o cargo certo e os mais adequados para os cargos a serem ocupados. Caracteriza-se por ser uma atividade de decisão com a capacidade de identificar talentos, cujo potencial fará a diferença no mercado, pois é através dela que o candidato será ou não selecionado.

Ferramentas de seleção são técnicas utilizadas para observar e analisar os candidatos que participam do processo de seleção e comparar com os requisitos exigidos pelo cargo. Devem ter um caráter prognóstico, identificando traços pessoais que podem prever o comportamento futuro do candidato como funcionário da empresa (KNAPIK, 2008, p. 148).

Para Santos (1985), seleção é o processo em que são escolhidas pessoas adaptadas a uma determinada ocupação ou esquema operacional. Nem sempre significa escolher os que revelam aptidões ou capacidades mais elevadas, mas sim os mais adequados a uma situação predeterminada.

A seleção de pessoas faz parte do processo de provisão de pessoal, vindo logo depois do recrutamento. O recrutamento e a seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a introdução de recursos humanos na organização. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento da entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, opção e decisão, de filtragem da entrada, de

classificação e, portanto, restritiva (CHIAVENATTO, 2006, p. 185).

Conforme Chiavenato (2009), a seleção tem a finalidade de buscar entre os candidatos, recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, buscando manter e aumentar a eficiência e desempenho de pessoal e a eficácia da organização. Defende também que os objetivos da seleção é solucionar problemas críticos: adequando o homem ao cargo e sua eficiência no cargo.

## **2.5 O Setor de supermercado e sua participação no mercado de trabalho**

O seguimento de supermercado está passando por uma grande transformação e atualmente é uma das atividades que mais crescem, lucram e empregam. Composto por pequenos varejistas a grandes cadeias de supermercados, formados, na sua grande maioria por empreendimentos familiares e às vezes por pouca gestão profissional (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2012).

O supermercado por estar em todos os lugares ele é de extrema importância para a sociedade e a economia comercial. A evolução deste setor vem desde a geração de empregos, tecnologia, capital, inovação nos produtos e alta produção. É um fator que vem apresentando qualidade, inovação e dinamismo (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2012).

Os primeiros supermercados surgiram nos estados Unidos (EUA), logo após a tão conhecida Grande Depressão, de 1929, onde o capital concentrava-se rapidamente, os bancos passaram a controlar as grandes empresas industriais e a produção em larga escala cresceu de maneira assombrosa. Em 1950, os supermercados apareceram no Brasil (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2012).

Com o passar dos anos os supermercados passaram a adotar poderosas estratégias de marketing, e com isso, desenvolveram a Administração de Supermercados, voltadas para a formação de gerentes que querem atuar em supermercados de qualquer tamanho. A Administração de Supermercado é baseada no necessário conhecimento das teorias e das estratégias para o segmento. O mais importante está na capacidade de organizar a empresa e garantir sua eficiência na ligação com

fornecedores. O resultado será garantido com produtos nas gôndolas e preços competitivos e um nível de serviço que tenha como consequência a fidelização do cliente (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2012).

Atualmente o setor supermercadista vem ganhando destaque. Uma pesquisa elaborada pelo departamento de Economia e Pesquisa da Associação Brasileira de Supermercados divulgou que o setor no ano de 2016 obteve um crescimento nominal de 7,1% em comparação ao ano de 2015 e este registro representa 5,4% do Produto Interno Bruto (PIB). Destacou ainda que, o setor encerrou o ano de 2016 com 89 mil lojas e 1,8 milhão de funcionários diretos (ABRAS, 2017).

Quanto ao índice de rotatividade nas lojas, a pesquisa destacou que caiu em 21 funções analisadas pelo estudo. Tendo uma maior queda para o cargo de operador de caixa. Os maiores índices de substituição de funcionários foram registrados em funções operacionais (ABRAS, 2017).

O especialista em indicadores de recursos humanos, Tadeu Fini diz que quando há um alto percentual de rotatividade isso indica que algo está errado, o que exige que o empresário faça uma avaliação da dificuldade na retenção de funcionários. O supermercadista deve ter claro conhecimento dos setores da loja que mais tem esse problema, para poder tomar medidas corretivas, suprimindo as necessidades (ABRAS, 2017).

## **2.6 Rotatividade**

Para Chiavenato (1999), turnover refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas de pessoas para compensar as saídas de pessoas das organizações. Quase sempre a cada desligamento é necessário à admissão de um substituto como reposição, o que significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado por um fluxo equivalente de admissões de pessoas.

O fenômeno da rotatividade de pessoal revela-se fonte de preocupação das empresas em um cenário de competição globalizada. Sendo assim, a competitividade implica oferecer qualidade de serviços e produtos, reforçando a importância da política de administração de pessoal que possibilite a permanência de profissionais na empresa, desenvolvendo

trabalhos com eficiência e eficácia. Assim, a ocorrência da rotatividade pode ser a ponta do iceberg de distorções na política de recursos humanos (FERREIRA, FREIRE, 2001, p. 178).

Oliveira (2010) deixa claro que o alto índice de turnover promove graves implicações para as empresas, gera dificuldade de formação de equipes, ocorrência de relações interpessoais fracas, baixa integração com a cultura da empresa e ainda gastos para realização de recrutamento de novos funcionários.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 190), quando um bom funcionário sai da empresa, a mesma perde uma parcela daquilo que representa o maior diferencial competitivo para qualquer companhia que pretenda durar no mercado: perde talento, conhecimento, cérebro. Segue ainda dizendo que as empresas inteligentes não estão dispostas a perder capital humano em uma era em que ele se torne crucial para seus negócios.

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa descritiva apresenta cunho bibliográfico, com exploração na bibliografia relacionada ao tema disponível na literatura nacional, assim como em periódicos, teses e sites confiáveis. De acordo com Vergara (1997, p. 46) a pesquisa bibliográfica refere-se ao o estudo sistematizado desenvolvido, baseado em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral.

A pesquisa em tela caracteriza-se como pesquisa quantitativa, a partir do momento em que os dados apresentados serão colhidos através de uma pesquisa de campo no universo pretendido e manipulados para as discussões por meio de questionários, distribuídos entre os gestores responsáveis pelo recrutamento e seleção dos supermercados da cidade de Iconha/ES, situada na região Sul do estado do Espírito Santo, possui uma população estimada de 14.016 pessoas segundo dados do IBGE (2017). Para Richardson (1999, p.70) a pesquisa quantitativa refere-se ao emprego de quantificação na coleta de informações e no tratamento delas através de técnicas estatísticas, desde a mais simples como percentual, média, desvio-padrão até as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regras, etc.

Para esta pesquisa foi utilizado levantamento bibliográfico, através de estudo realizado em livros, teses e sites confiáveis para obtenção de um melhor embasamento e argumentação teórica. O método utilizado para a obtenção de informações, foi a aplicação de questionário contendo 13 (treze) perguntas fechadas de múltipla escolha e 2 (duas) perguntas abertas. Este questionário foi aplicado pessoalmente nos 9 (nove) supermercados existentes na cidade, e os dados foram coletados no mês de Outubro de 2017.

A manipulação de dados contará com uma mensuração estatística e os resultados obtidos serão tabulados por meio de gráficos percentuais, e contará com análise específica de cada situação de acordo com os conceitos apresentados no referencial teórico.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa foi realizada nos 09 supermercados da cidade de Iconha/ES com o objetivo de evidenciar se existe eficiência no processo de recrutamento e seleção adotado pelo setor de supermercados na cidade de Iconha/ES, no que tange ao índice de turnover.

##### 4.1 Sexo

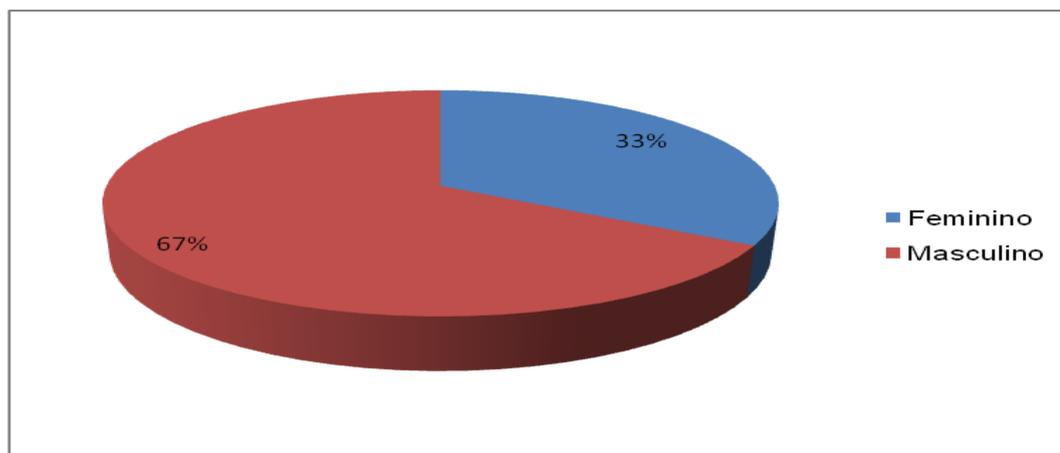
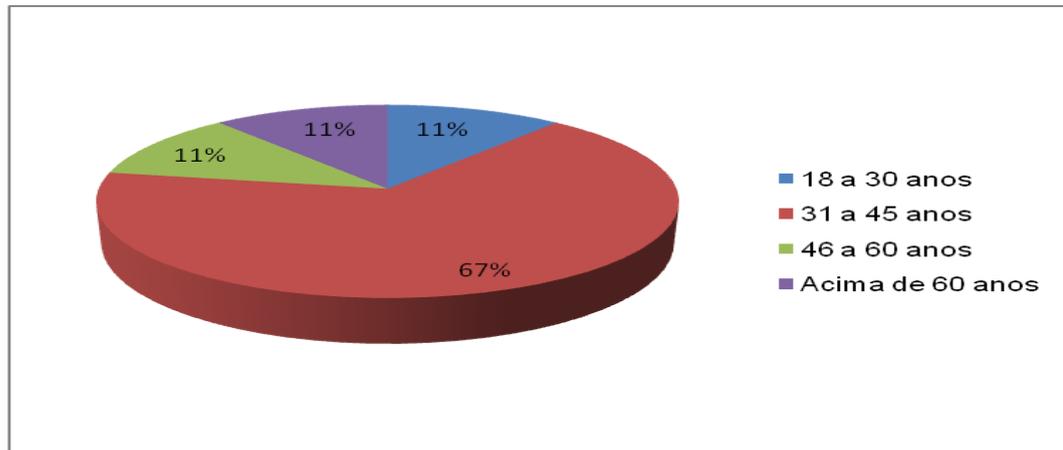


Gráfico 01: Sexo Fonte: Dados da pesquisa 2017.

O gráfico 01 mostra que, os gestores responsáveis pelo recrutamento e seleção do setor de supermercados da cidade de Iconha/ES em sua maioria são do sexo

masculino, lideram com 67%, e as pessoas do sexo feminino com esta mesma função são apenas 33%. Entende-se então que, a pesar de haver uma diferença considerável, as mulheres aos poucos estão assumindo cargos importantes dentro das organizações inclusive neste setor.

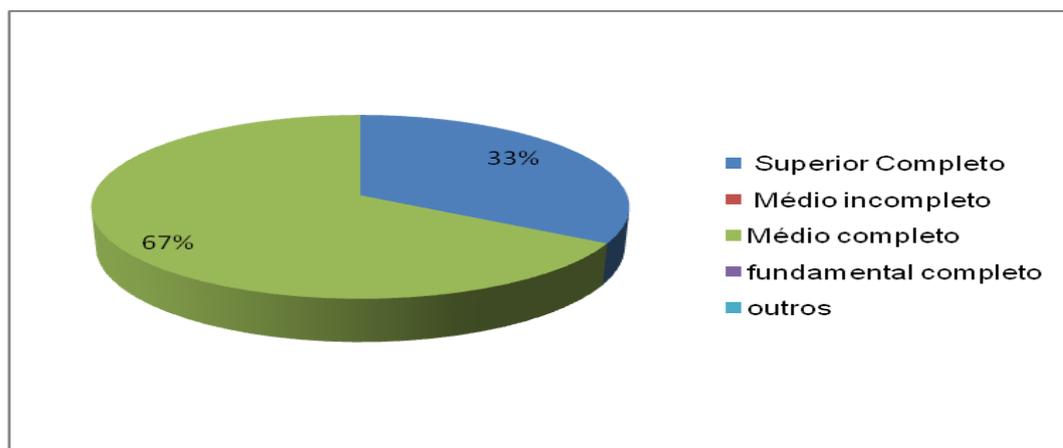
#### 4.2 Faixa Etária.



**Gráfico 02:** Faixa etária Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 02 mostra que 67% dos gestores responsáveis pelo recrutamento e seleção do setor de supermercados da cidade de Iconha/ES possuem idade entre 31 a 45 anos, 11% possuem idade de 18 a 30 anos, 11% de 46 a 60 anos e 11% tem idade acima de 60 anos. Com isso pode-se concluir que a maioria dos gestores em estudo, estes pertencem à classe dos jovens adultos.

#### 4.3 Qual o grau de escolaridade do gestor da empresa.

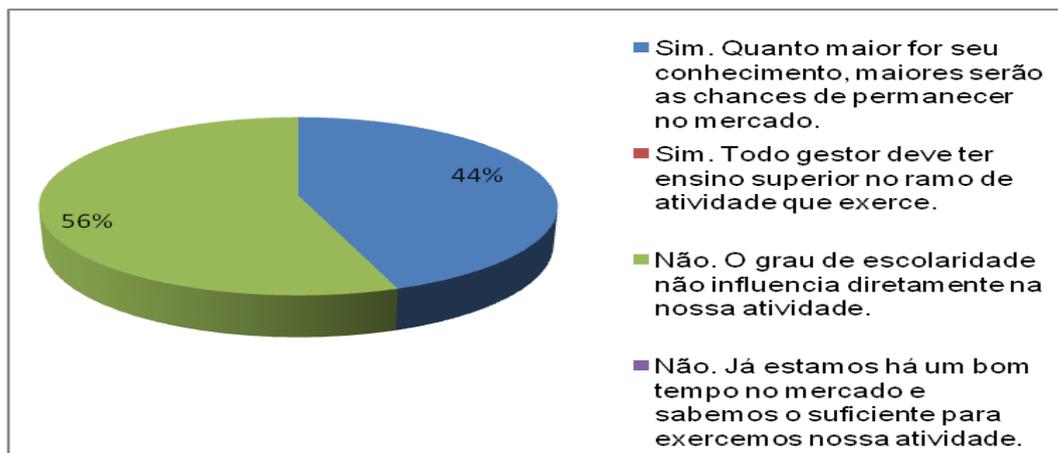


**Gráfico 03:** Qual o grau de escolaridade do gestor da empresa? Fonte: Dados da pesquisa

2017.

O gráfico 03 destaca que o grau de escolaridade dos gestores das empresas pesquisadas, está entre ensino médio completo e ensino superior completo. 33% dos entrevistados possuem ensino superior completo e 67% possui apenas o ensino médio completo. Entende-se então que a menor parte dos gestores entrevistados possui graduação em alguma área específica.

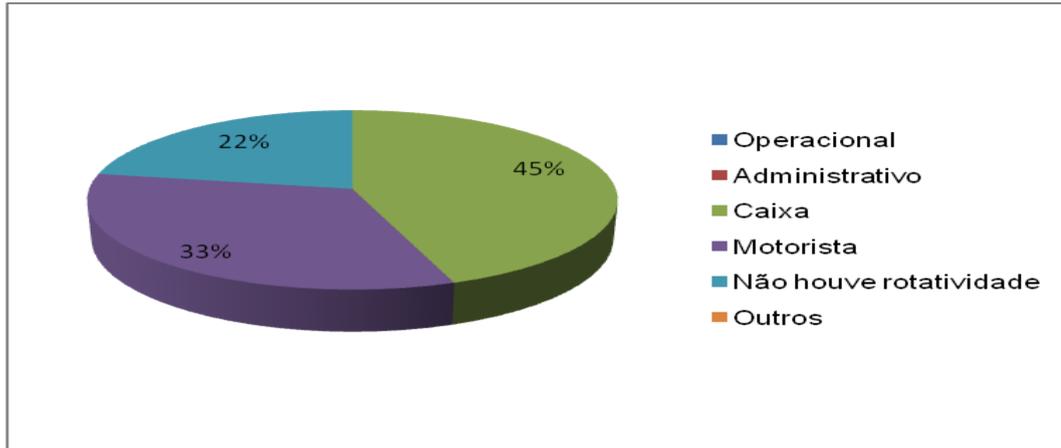
#### 4.4 O grau de escolaridade do gestor da empresa influencia no desenvolvimento da empresa.



**Gráfico 04:** O grau de escolaridade do gestor da empresa influencia no desenvolvimento da empresa? Fonte: Dados da pesquisa 2017.

No gráfico 04 observa-se 44% dos entrevistados disseram que, quanto maior for o conhecimento, maiores serão as chances de permanência no mercado, porém 56% dos entrevistados disseram que o grau de escolaridade não influencia diretamente no ramo de atividade que exercem. Logo observa-se que, a maioria dos gestores em análise não leva em consideração o grau de escolaridade para o crescimento da empresa.

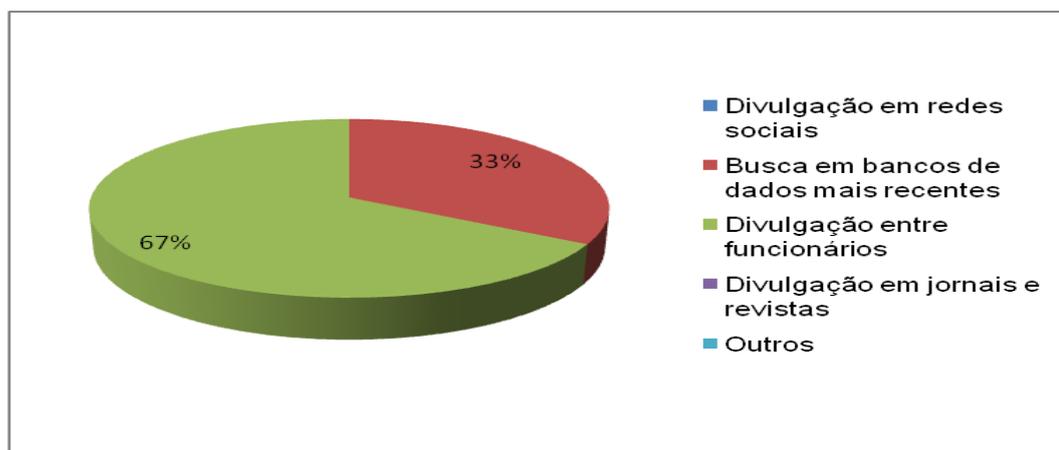
#### 4.5 Nos últimos 12 meses, em qual setor houve maior índice de turnover.



**Gráfico 05:** Nos últimos 12 meses, em qual setor houve maior índice de turnover? Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Conforme dados do gráfico 05 a função na qual houve maior o índice de rotatividade foi para operador de caixa, com percentual de 45%. 33% disseram que este índice foi maior para os cargos de motorista e 22% dos supermercados pesquisados disseram não ter tido rotatividade nos últimos 12 meses. Logo entende-se que, a maioria das empresas pesquisadas neste mesmo período teve que realizar novas contratações, sendo que para as vagas de operador de caixa o número de contratações realizadas foi superior em relação aos demais cargos existentes na empresa.

#### 4.6 Qual o procedimento adotado para a realização de um recrutamento.



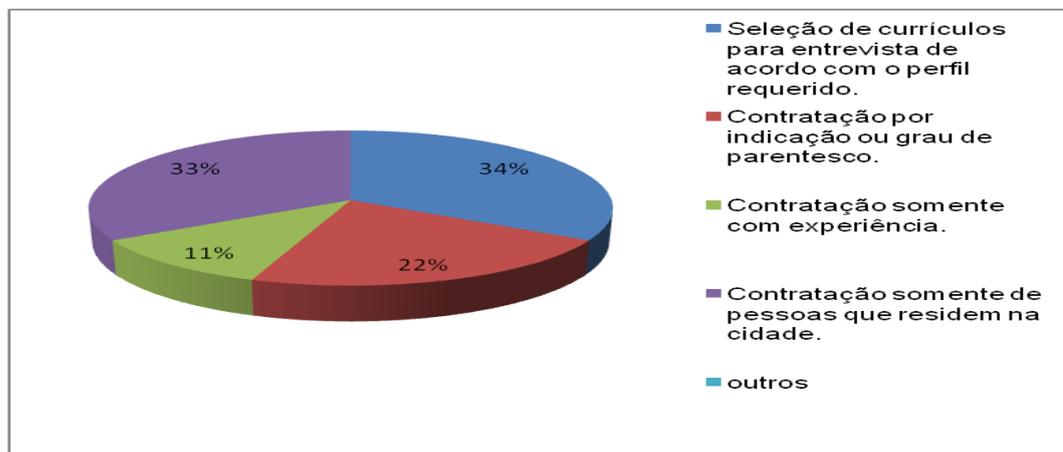
**Gráfico 06:** Qual o procedimento adotado para a realização de um recrutamento? Fonte: Dados da pesquisa 2017.

O Recrutamento de pessoal subentende, sempre, o mercado de trabalho. Recrutar significa chamar, atrair, ir ao encontro de pessoal que possua pelo menos qualidade

mínima capaz de atender às necessidades da empresa (FERREIRA,1999).

Os dados do gráfico 06 mostram que, 67% das empresas de supermercados da cidade de Iconha/ES, buscam os métodos mais simples para realização de um recrutamento. Preferem recrutar e selecionar seus colaboradores por meio de divulgação entre os funcionários existentes na organização. Os outros 33% buscam em banco de dados mais recente o perfil adequado para ocupar o cargo específico. Torna-se evidente então que, essas empresas não se atentam a outros meios para que seu processo de recrutamento e seleção se torne mais eficaz, utilizam métodos mais simples e prático para escolherem o novo perfil que fará parte do seu quadro de funcionários.

#### 4.7 Qual a metodologia utilizada no processo de recrutamento e seleção.



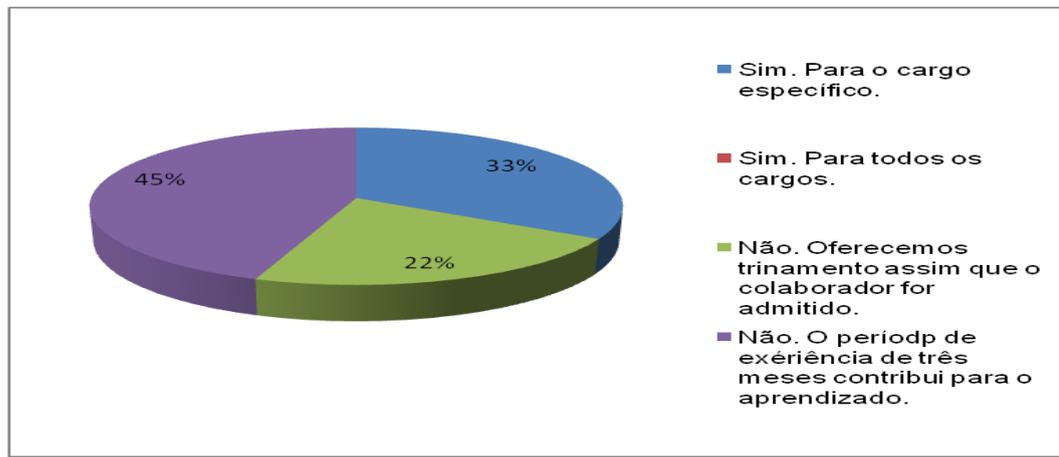
**Gráfico 07:** Qual a metodologia utilizada no processo de recrutamento e seleção? Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Chiavenato (2002) diz que, recrutamento é um sistema de informação onde a organização divulga e oferece oportunidades de emprego para o mercado de recursos humanos, e para ser eficaz, deve atrair uma quantidade suficiente de candidatos para poder abastecer de modo adequado o processo de seleção.

De acordo com o gráfico 07, 34% dos recrutadores do setor de supermercados da cidade de Iconha/ES, utilizam como método, a seleção de currículos para entrevista de acordo com o perfil requerido. 33% preferem contratar profissionais que residem na cidade, 22% optam por realizar contratações por meio de indicação ou grau de

parentesco e 11% contratam somente com experiência. Assim entende-se que, a metodologia mais utilizada no processo de recrutamento e seleção é a contratação por meio de currículos já existentes na organização de acordo com o perfil requerido para o preenchimento da vaga em aberto.

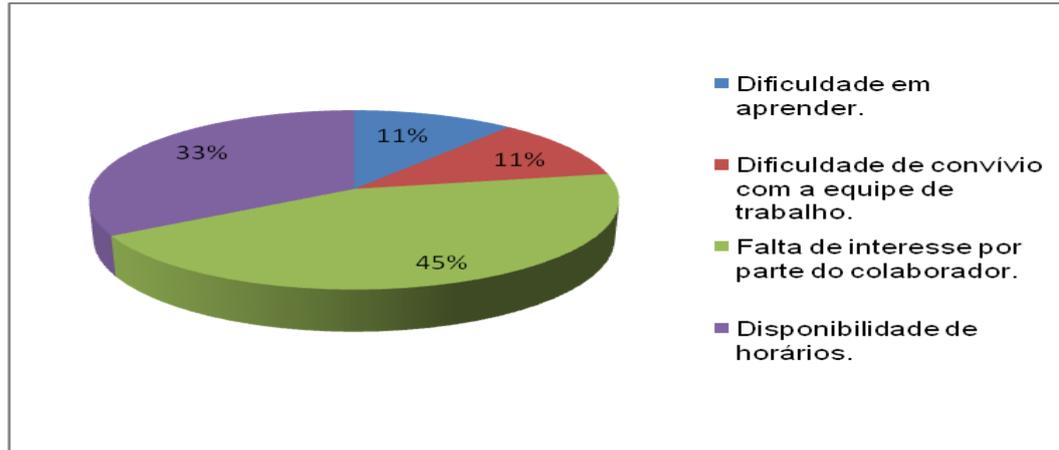
#### 4.8 A empresa quando necessita contratar um novo colaborador, exige que o mesmo tenha alguma experiência.



**Gráfico 08:** A empresa quando necessita contratar um novo colaborador, exige que o mesmo tenha alguma experiência? Fonte: Dados da pesquisa 2017.

De acordo com os dados do gráfico 08, 45% dos entrevistados disseram que o período de experiência de 03 meses adotado pelas empresas contribui para o aprendizado do novo colaborador. Em seguida 33% exigem experiência para cargos específicos e 22% diz oferecer treinamento ao colaborador ao ingressar na organização. Por tanto nota-se que, a maior parte das empresas em estudo não exige que o novo colaborador tenha experiência, aderem então 03 meses como período de experiência, o que segundo a pesquisa contribui para o novo colaborador adapta-se ao novo cargo. E só fazem exigências para cargos específicos.

#### 4.9 Quais são as maiores dificuldades para a contratação de um colaborador sem experiência.

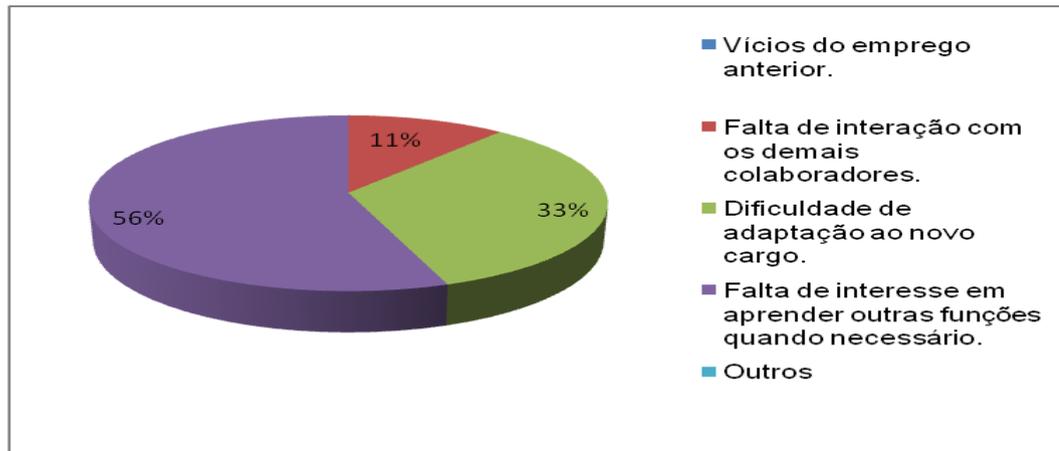


**Gráfico 09:** Quais são as maiores dificuldades para a contratação de um colaborador sem experiência? Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Conforme Chiavenato (2009), a seleção tem a finalidade de buscar entre os candidatos, recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, buscando manter e aumentar a eficiência e desempenho de pessoal e a eficácia da organização. Defende também que os objetivos da seleção é solucionar problemas críticos: adequando o homem ao cargo e sua eficiência no cargo.

O gráfico 09 chama atenção para os dados coletados, pois 45% representam a falta de interesse por parte do colaborador em relação às atividades do cargo. Esta é uma das maiores dificuldades para a contratação de indivíduos sem experiência, seguido 33% para disponibilidade de horários, e os demais com 11% para dificuldade em aprender e 11% para dificuldade de convívio com a equipe de trabalho. Logo verifica-se que é de extrema importância a empresa atrair uma quantidade suficiente de candidatos de modo que possa escolher aquele que melhor se encaixa ao perfil requerido.

#### **4.10 Quais são as maiores dificuldades para a contratação de um colaborador com experiência.**

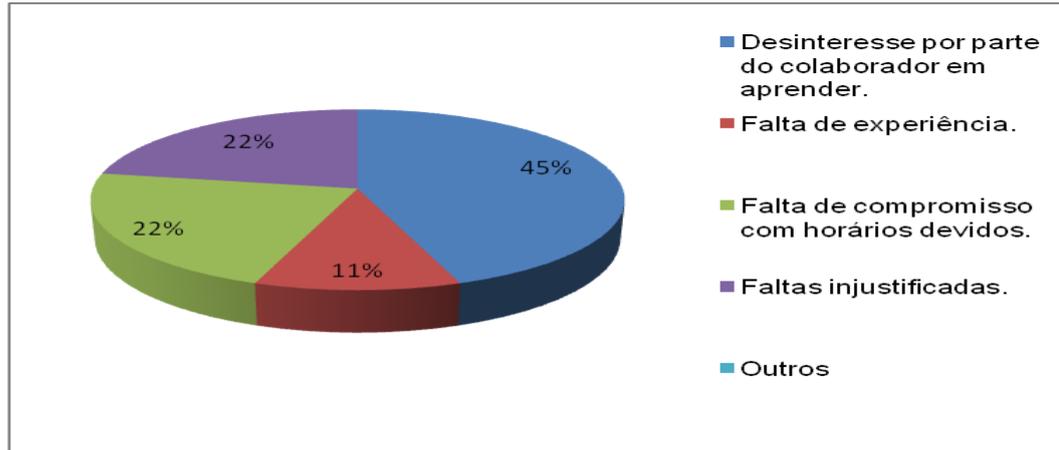


**Gráfico 10:** Quais são as maiores dificuldades para a contratação de um colaborador com experiência? Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Para Santos (1985), seleção é o processo em que são escolhidas pessoas adaptadas a uma determinada ocupação ou esquema operacional. Nem sempre significa escolher os que revelam aptidões ou capacidades mais elevadas, mas sim os mais adequados a uma situação predeterminada.

O gráfico 10 mostra que 56% dos entrevistados disseram haver falta de interesse por parte dos colaboradores em aprender outras funções quando necessário, 33% disseram sofrer com a dificuldade de adaptação ao novo cargo e 11% por falta de interação com os demais colaboradores. Assim nota-se que o maior problema enfrentado ao realizarem contratações de pessoas com experiência, é a dificuldade de passar outras funções a estes colaboradores quando necessário, devido ao desinteresse dos mesmos em aprender e executarem outras tarefas.

#### **4.11 Quais são os fatores que influenciam a empresa a demitir um funcionário.**



**Gráfico 11:** Quais os fatores que mais levam a empresa a demitir um funcionário? Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Os dados do gráfico 11 mostram que, 45% dos colaboradores são demitidos por motivo de desinteresse em aprender, 22% para falta de compromisso com os horários devidos, 22% por faltas injustificadas e 11% para falta de experiência. Nota-se então que na maioria dos casos de demissões, estas ocorrem por falta de interesse dos funcionários em aprender e na minoria dos casos as demissões ocorrem devido à falta de experiência, dessa forma nota-se que o índice de demissões devido a falta de experiência para esse ramo de atividade, na cidade de Iconha/ES é baixo em relação às demais situações abordadas.

#### 4.12 A empresa oferece algum tipo de curso para seus colaboradores.

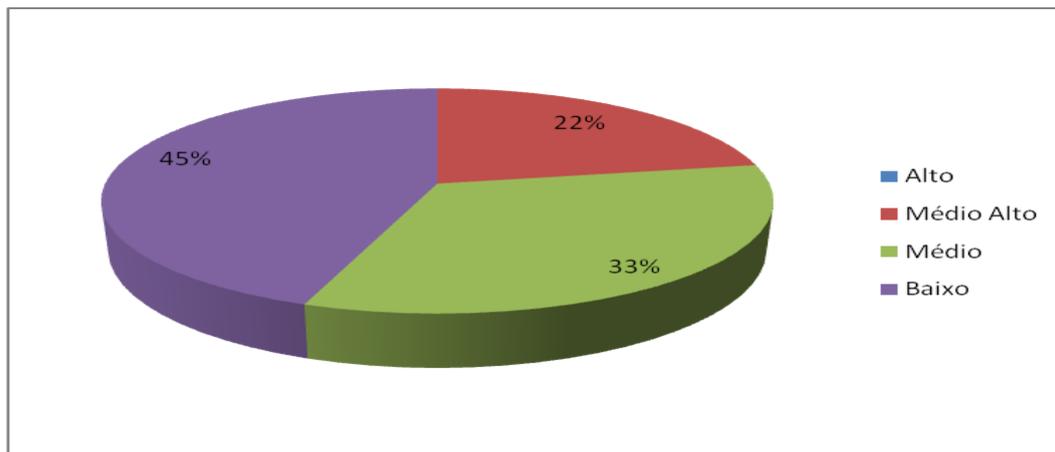


**Gráfico 12:** A empresa oferece algum tipo de curso para seus colaboradores? Fonte: Dados da pesquisa 2017.

O gráfico 12 mostra que 45% dos gestores, sempre que surge algum curso buscam oferecer a seus colaboradores para aperfeiçoarem seus conhecimentos. 33% dos

gestores não oferecem nenhum tipo de curso, 11% estão sempre em busca de oferecer cursos a seus colaboradores, com intuito de buscarem algo inovador e levarem para a organização, já o restante também com 11% não veem necessidade de oferecer cursos aos seus colaboradores por fazerem parte da organização há um bom tempo. Entende-se então que, a maioria das empresas em estudo está atenta aos cursos que surgem e buscam, no entanto aperfeiçoar o conhecimento de seus colaboradores para que possam adquirir novas experiências que influenciem no desenvolvimento da organização.

#### 4.13 Como o índice de Turnover presente na sua empresa é definido pelos gestores.



**Gráfico 13:** Como o índice de Turnover presente na sua empresa é definido? Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Oliveira (2010) deixa claro que o alto percentual de turnover promove graves implicações para as empresas, gera dificuldade de formação de equipes, ocorrência de relações interpessoais fracas, baixa integração com a cultura da empresa e ainda gastos para realização de recrutamento de novos funcionários.

O gráfico 13 mostra que a maior parte das empresas do setor de supermercados da cidade de Iconha/Es, ou seja 45%, possui um índice baixo de turnover, 33% consideram este índice médio e 22% consideram médio alto. Com isso, conclui-se que para a maioria dos gestores entrevistados o índice de rotatividade presente em sua empresa é considerado baixo.

#### **4.14 Dado essa constatação da pergunta anterior, o que a empresa tem feito para fazer com que o índice de turnover diminua?**

De acordo com Chiavenato (2002, p. 190), quando um bom funcionário sai da empresa, a mesma perde uma parcela daquilo que representa o maior diferencial competitivo para qualquer companhia que pretenda durar no mercado: perde talento, conhecimento, cérebro. Segue ainda dizendo que as empresas inteligentes não estão dispostas a perder capital humano em uma era em que ele se torne crucial para seus negócios.

De maneira objetiva parte dos entrevistados disse reunir sua equipe de trabalho sempre que possível para verificar os problemas e solucioná-los de forma eficaz e evitar possíveis demissões, outros disseram que estão analisando melhor os currículos e procuram explicar detalhadamente como é o funcionamento da empresa aos candidatos selecionados, antes de ingressarem na organização. Procuram recrutar pessoas que tenham como objetivo agregar valor à empresa e pessoas que estejam em busca de trabalho e não somente de um emprego, buscam pessoas mais responsáveis e que já tenha experiência na função, e que atenda o perfil requerido, oferecem benefícios e cursos gratuitos para que o colaborador se torne mais empenhado em desenvolver sua função. Outros disseram contratar somente pessoas conhecidas e que residem na cidade, disseram também dar preferência aos candidatos que tiver indicação de outro colaborador. Outros somente disseram ter um índice de turnover baixo e não opinaram.

#### **4.15 Os colaboradores de sua empresa quando cientes da rotatividade alteram o comportamento na organização? Como?**

Sim. Todos os entrevistados disseram ser nítida a mudança de comportamento de seus colaboradores quando a empresa passa por esse período. Embora algumas das empresas não ter tido rotatividade nos últimos 12 meses, disseram também notar essa mudança de comportamento em seus colaboradores, pois ao verem as demais empresas diminuindo seu quadro de funcionários tornam-se mais preocupados em permanecer no emprego atual. O interesse na sua função aumenta, diminui de maneira considerável o índice de faltas injustificadas e há uma evidente

melhora em relação aos horários de trabalho, tornam-se mais pontuais. Disseram também notar um melhor desempenho dos colaboradores em suas atividades, executando-as de maneira eficaz sem muitas reclamações, visando permanecer no seu emprego e melhorando seu ritmo de trabalho. Dessa forma entende-se então que quando a economia passa por períodos difíceis, os colaboradores alteram seu comportamento dentro da organização, passando a valorizar mais seu emprego, pois temem ficar desempregados.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Devido ao acirrado crescimento da competitividade, as organizações precisam atuar sob os novos padrões de qualidade, produtividade e competitividade, portanto estão selecionando os profissionais mais adequados para o preenchimento das vagas, fazendo com que estes profissionais gerem resultados satisfatórios para a organização.

A pesquisa realizada nos 09 supermercados da cidade de Iconha/ES teve o intuito de tornar evidente o processo de recrutamento e seleção adotado pelo setor de supermercados da cidade, verificando se é eficiente no que tange a rotatividade de colaboradores, no entanto poderá ser melhorada por outros pesquisadores.

Atrair profissionais qualificados e que agreguem valor á organização não é uma tarefa fácil, mas para que isso ocorra de forma eficaz, à empresa necessita esta atenta às exigências do mercado e ainda possuir seu processo de recrutamento e seleção bem estruturados.

Para que isso aconteça é preciso que o processo de recrutamento e seleção seja eficaz, assim recrutará candidatos qualificados selecionando aqueles mais adequados aos cargos a serem ocupados, formando equipes eficazes, com profissionais com habilidades, conhecimentos e experiência necessários para assumirem determinado cargo.

## **REFERÊNCIAS**

ABRAS, <http://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=60625> Acesso em 23 de Junho de 2017

ALMEIDA, Walnice. **Capitação e seleção de talentos:** com foco em competências. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, Luís C. G.; GARCIA, Adriana A. **Gestão de Pessoas:** estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. “**Recursos Humanos** – Edição Compacta”, São Paulo, Atlas, 1983.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 7. Ed. Comp. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos:** O Capital Humano das Organizações. 8ª Edição, São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar talentos à empresa. Barueri: Manole, 2009.

CIDADES IBGE <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/es/iconha/panorama>

Claudia Cardoso Moreira Napoli, Elisete Alice Zanpronio de Oliveira, Juliana Regiani Olbrzymek, Ana Maria Stolfi. **Recrutamento e Seleção.** - Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S. A., 2014, Unopar.

CLASSE CONTÁBIL, <http://www.classecontabil.com.br/artigos/estrategias-para-recrutar-e-selecionar-pessoas-para-as-organizacoes> Acesso em 18 de Junho 2017.

FERREIRA, Mário César e FREIRE, Odaléa Novais; **Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista.** RAC, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos** – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2008.

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

LACERDA GONTIJO, C. **Captação e seleção de talentos para as organizações.** Gestão e Conhecimento, v. 2, n. 2, A3, p.13, 2005.

MARTINS, Jaime. **Recursos Humanos.** Disponível em <http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Final.pdf> . Acesso em: 19 de Junho.2017.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal.** 4ª Edição, São Paulo: LTR, 2005.

PSICOLOGIA ORGANIZAÇÃO <https://psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/selecao-de-pessoas> © Psicologado.com Acesso em 18 de Junho de 2017.

PORTALDAEDUCAÇÃO, <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/administracao-de-supermercado-o-mercado-de-trabalho-que-esta-mudando/11815> Acesso em 24 de Junho de 2017.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ICONHA, <http://www.iconha.es.gov.br/> acesso em 27 de Novembro de 2017.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Oswaldo de Barros, **“Psicologia Aplicada à Orientação e Seleção de Pessoal”**, São Paulo, Livro. Pioneira Edit., 1985.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

## APÊNDICE



### QUESTIONÁRIO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC)

Esse questionário constitui-se em um instrumento para a coleta de dados como requisito para aprovação do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), apresentado ao curso de Administração da Faculdade Doctum de Guarapari/ ES. Sua participação é fundamental para a realização dessa pesquisa. Desde já agradeço a sua colaboração e asseguro que será mantido o anonimato.

**1- Sexo:**

- Masculino  
 feminino

**2- Faixa etária:**

- 18 a 30 anos  
 31 a 45 anos  
 46 a 60 anos

- Acima de 60 anos
- 3- Qual o grau de escolaridade do gestor da empresa?**
- Ensino Superior Completo  
 Ensino Superior Incompleto  
 Ensino Médio completo  
 Ensino Fundamental Completo  
 Outros
- 4- O grau de escolaridade do gestor influencia no desenvolvimento da empresa?**
- Sim. Quanto maior for seu conhecimento, maiores serão as chances de permanecer no mercado  
 Sim. Todo gestor deve ter ensino superior no ramo de atividade que exerce  
 Não. O grau de escolaridade não influencia diretamente na nossa atividade  
 Não. Já estamos a um bom tempo no mercado e sabemos o suficiente para exercermos nossa atividade
- 5- Nos últimos 12 meses, em qual setor houve maior índice de rotatividade?**
- Operacional  
 Administrativo  
 Caixa  
 Motorista  
 Não houve rotatividade  
 Outros
- 6- Qual o procedimento adotado para a realização de um recrutamento?**
- Divulgação em redes sociais  
 Busca em bancos de dados mais recentes  
 Divulgação entre os funcionários  
 Divulgação em jornais e revistas  
 Outros
- 7- Qual a metodologia utilizada no processo de recrutamento e seleção?**
- seleção de currículos para entrevista de acordo com o perfil requerido  
 contratação por indicação ou grau de parentesco  
 contratação somente com experiência  
 contratação somente de pessoas que residem na cidade  
 Outros
- 8- A empresa quando necessita contratar um novo colaborador, exige que o mesmo tenha alguma experiência?**
- sim. Para o cargo específico  
 Sim. Para todos os cargos  
 Não. Oferecemos treinamento assim que o colaborador for admitido  
 Não. O período de experiência de três meses contribui para o aprendizado
- 9- Quais são as maiores dificuldades para a contratação de um colaborador sem experiência?**
- Dificuldade em aprender  
 Dificuldade de convívio com a equipe de trabalho  
 Falta de interesse por parte do colaborador  
 Dificuldade em disponibilizar outras pessoas para treiná-los  
 Outros
- 10- Quais são as maiores dificuldades para a contratação de um colaborador com experiência?**
- Vícios do emprego anterior  
 Falta de interação com os demais colaboradores  
 Dificuldade de adaptação ao novo cargo

- Falta de interesse em aprender outras funções quando necessário
- Outros

**11- Quais os fatores que mais levam a empresa a demitir um funcionário?**

- Desinteresse por parte do colaborador em aprender
- Falta de experiência
- Falta de compromisso nos horários devidos
- Faltas injustificadas
- Outros

**12- A empresa oferece algum tipo de curso para seus colaboradores?**

- Sim. Sempre que surge algum curso, oferecemos a eles para que possam se aperfeiçoar cada vez mais
- Não. Como já trabalham conosco há um bom tempo não é necessário fazerem cursos
- Sim. Sempre estamos em busca de oferecer algo há mais para que nossos colaboradores possam trabalhar mais satisfeitos garantindo também a satisfação de nossos clientes, pois os cursos oferecidos sempre trazem algo inovador
- Não oferecemos nenhum tipo de curso

**13- Como o índice de rotatividade presente na sua empresa é definido pelos gestores?**

- Alto
- Médio alto
- Médio
- Baixo

**14- Dado essa constatação da pergunta anterior, o que a empresa tem feito para fazer com que o índice de rotatividade diminua?**

R:

**15- Os colaboradores de sua empresa quando cientes da rotatividade alteram o comportamento na organização? Como?**

- Sim
- Não